

Análisis psicométrico de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt en trabajadores de la ciudad de Arequipa, Perú

Psychometric Analysis of the Colquitt's Organizational Justice Scale in Workers from Arequipa City, Peru

Walter L. Arias Gallegos, Diego Velásquez Ramos, Katiuska Y. Salas Palomino,
& Scarlet M. Olivares Villanueva

Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú

La justicia organizacional es una variable que recientemente está cobrando relevancia en el contexto laboral con repercusiones evidenciables en la productividad y el bienestar de los trabajadores. Por ello se requiere contar con instrumentos debidamente validados para indagar en la incidencia y las manifestaciones de la justicia organizacional. En esta investigación se analizan las propiedades psicométricas de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (Omar et al., 2018) en una muestra de 327 trabajadores mineros (75,84% hombres y 24,16% mujeres) de la ciudad de Arequipa, Perú. Se trata de un estudio instrumental en el que se analizó la estructura interna de la prueba mediante el análisis factorial confirmatorio y, para estimar la confiabilidad, se utilizaron las pruebas Alfa ordinal y Omega de McDonald categórica. Los resultados confirmaron la estructura de cuatro factores con adecuados índices de bondad de ajuste, aunque la confiabilidad fue baja en la dimensión de justicia distributiva ($\omega = ,606$; $\alpha = ,373$). Por ello se sugiere la eliminación de los ítems 7, 8 y 17.

Palabras clave: justicia organizacional, validez, confiabilidad, psicometría, psicología organizacional.

Organizational justice is a variable that recently has been considering worthy in the labour context with evident repercussions in productivity and wellbeing of workers. In consequence, validated instruments are required in order to research about the incidence and manifestations of organizational justice. In this research there were analysed the psychometric properties of the Colquitt's Organizational Justice Scale (Omar et al., 2018) in a sample of 327 mining workers (75.84% male and 24.16% female) from Arequipa City. It was an instrumental investigation, in which the internal structure was analysed by confirmatory factor analysis, and the calculation of reliability by ordinal Alpha test and categorical McDonald's Omega test. The results corroborated the four factor-structure with optimal goodness of fit index and reliability, although the reliability in distributive justice dimension was low ($\omega = .606$, $\alpha = .373$). Because of that, it is suggested the elimination of the items 7, 8 and 17.

Keywords: organizational justice, validity, reliability, psychometrics, organizational psychology.

Contacto: W. L. Arias Gallegos. Universidad Católica San Pablo, Arequipa, Perú. Correo electrónico: warias@ucsp.edu.pe

Cómo citar: Arias Gallegos, W. L., Velásquez Ramos, D., Salas Palomino, K. Y., & Olivares Villanueva, S. M. (2023). Análisis psicométrico de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt en trabajadores de la ciudad de Arequipa, Perú. *Revista de Psicología*, 32(1), 1-13.
<http://dx.doi.org/10.5354/0719-0581.2023.68185>

Introducción

La justicia es un constructo que surge en la antigüedad, con hondas implicancias filosóficas y morales que se aplica al derecho y se asocia con las virtudes y la moral (Vela, 2015), pero debe diferenciarse de conceptos como la equidad, la igualdad y la necesidad (Barberá & Albertos, 1993). En tal sentido, existen diversas teorías sociales que intentan explicar la justicia como la teoría de George Homans, quien introduce el concepto “justicia distributiva” con base en la noción de proporcionalidad (Homans, 1961); mientras que Blau (1964) plantea su teoría del intercambio social aliviando las expectativas en las relaciones sociales. En psicología, en la década de 1970, desde un enfoque cognitivo, empezó a surgir evidencia de que la percepción de injusticia en las relaciones interpersonales puede generar una variada sintomatología clínica, cobrando relevancia en el bienestar psicológico y la salud mental (Sarrió & Barberá, 1997). Más recientemente, con la aparición de la psicología positiva, la justicia se entiende como una virtud junto con el civismo y el liderazgo (Peterson & Seligman, 2004).

En el ámbito laboral y de la psicología organizacional, John Stacy Adams fue uno de los primeros autores en señalar que la percepción de justicia en el trabajo influye en la satisfacción laboral y, por ende, en la productividad (Adams, 1963). Greenberg (1987) fue el primero en acuñar el concepto “justicia organizacional” para designar la percepción de los empleados respecto a lo que es justo en la organización. Jason Colquitt (2001), por su parte, generaría un modelo teórico constructor de la justicia organizacional en función de cuatro componentes: la justicia distributiva, la justicia procedimental, la justicia interpersonal y la justicia informacional. Desde entonces una amplia variedad de estudios se ha centrado en la justicia organizacional como un factor relevante para el éxito de las organizaciones y el bienestar de los trabajadores (Colquitt et al., 2013).

La justicia distributiva se refiere a la percepción de equidad que tienen los trabajadores en función de la distribución de los resultados, como salarios, reconocimientos, premios, ascensos, etc. (Colquitt, 2001). Manzone (2019) señala, por ejemplo, que es una obligación moral hacer una

distribución equitativa de las ganancias en la empresa, porque, de lo contrario, se contribuye a extender las brechas socioeconómicas que causan desigualdad y pobreza de forma generalizada. La justicia procedimental alude a los mecanismos y procesos mediante los cuales se hace una distribución igualitaria y apropiada de los beneficios en una organización (Avitia-Cordero et al., 2021). Se ha demostrado, por ejemplo, que la injusticia procedimental produce una afectación intelectual y emocional importante (Omar, 2017). Las otras dos formas de justicia organizacional tienen un sentido interaccional, de modo que la justicia interpersonal refleja el grado en que las personas son tratadas con respeto y cortesía por las autoridades de la empresa; mientras que la justicia informacional se centra en la comunicación veraz y oportuna de las decisiones y actividades que tienen lugar en el trabajo (Omar et al., 2018).

La importancia de la justicia organizacional radica en que se ha asociado positivamente con el desempeño laboral (Al-Zawahreh & Al-Madi, 1994; Peña-Ochoa & Durán, 2016), la conducta proactiva en el trabajo (Salessi & Omar, 2017), la satisfacción laboral (El-Din Khalifa & Truong, 2010; Rahimi et al., 2013), el civismo organizacional (Díaz-Fúnez et al., 2016; Omar et al., 2006; Shafasawana et al., 2016), el engagement (Rodríguez et al., 2014), la confianza y el compromiso organizacional (Zeinabadi & Salehi, 2011). Mientras que se ha asociado negativamente con la inseguridad laboral (Silla et al., 2010; Sora et al., 2010), el estrés laboral (Rodríguez et al., 2022), el síndrome de burnout (Moliner et al., 2005; Moliner, ..., Cronpazano, 2005), el conflicto familia-trabajo (Rodríguez, et al., 2022), el cinismo organizacional (Aqueveque & Encina, 2010; Brandes et al., 1999; Evans et al., 2011; Salessi, 2011), el sexismo (Vaamonde & Omar, 2017), la salud ocupacional y la calidad de vida laboral (Molina et al., 2014). En otras palabras, las organizaciones que tratan de forma igualitaria a sus trabajadores distribuyen con justicia los beneficios económicos y ofrecen las mismas oportunidades laborales a todos los colaboradores, potencian su capital psicológico generando satisfacción y bienestar en el trabajo (Avitia-Cordero et al., 2021). Pero aquellos trabajadores que perciben que se cometen injusticias o que no reciben un trato equitativo y respetuoso en fun-

ción de sus logros, comienzan a tener un comportamiento anómico que repercute negativamente en el clima laboral y la productividad (Formiga et al., 2016).

Entre los factores que contribuyen a diversas formas de injusticia organizacional, con niveles que lindan incluso con el acoso laboral, se tienen el sexo, la raza, el estatus social, la jerarquía laboral, la religión, el aspecto físico o cualquier característica psicosocial del trabajador que pueda hacerle ver como diferente con respecto a la mayoría (Bosqued, 2005). El sexo, por ejemplo, es una de las variables más estudiadas con respecto a la justicia laboral, ya que las mujeres han recibido históricamente un trato desigual en los contextos laborales, ya sea porque reciben un salario menor que los varones, porque son víctimas de acoso sexual y de manifestaciones sexistas, porque tienen menos posibilidades de ascender o de ocupar cargos de poder, con una menor capacidad de decisión, o porque son discriminadas por los beneficios laborales que les corresponde por ley en condiciones de maternidad. Un estudio con varones y mujeres de Argentina reportó que la justicia interpersonal e informacional se correlacionan negativamente con el sexismo hostil, y que el colectivismo y el individualismo vertical tuvieron un efecto moderador entre estas relaciones (Vaamonde & Omar, 2017). Otras investigaciones han señalado que la justicia organizacional se relaciona con las manifestaciones del síndrome de burnout, de modo que la justicia interpersonal predice negativamente el agotamiento emocional y la despersonalización de las trabajadoras mujeres (Moliner et al., 2005). Asimismo, un estudio realizado en Chile indicó que las percepciones de la justicia organizacional se correlacionan negativamente con el estrés laboral y que estas relaciones están mediadas por el conflicto trabajo-familia, que es mayor entre las trabajadoras de sexo femenino (Rodríguez, et al., 2022).

En Perú no existen estudios sobre la justicia organizacional, pero se sabe que las mujeres se encuentran en desventaja con respecto a los varones en el acceso a la educación, la alfabetización, el trabajo, la independencia económica, la participación política y las demandas domésticas en el ámbito familiar (Miró Quesada & Ñopo, 2022). Por otro lado, sí se han hecho estudios sobre el civismo organizacional (Cabrera, 2017; Loli et al., 2020) que es un concepto íntimamente vincu-

lado con la justicia organizacional (Manzone, 2007), y por el que se entiende un conjunto de conductas orientadas a la cooperación, el compromiso, el altruismo, la cortesía y la virtud cívica (Shafasawana et al., 2016). También se ha evaluado la percepción de inequidad en relación con el nivel socioeconómico de la población, pero con respecto a la ideología política (Molina & Rottenbacher, 2015). Un estudio realizado en Arequipa para determinar los predictores de la motivación laboral en una muestra de trabajadores bancarios reveló que solo la gratitud tiene efecto positivo en esta variable, mas no la percepción de equidad (Menaut et al., 2015).

Por todo ello, es necesario contar, en el Perú, con instrumentos con evidencias de validez y confiabilidad que permitan la evaluación de la justicia organizacional, ya sea con fines investigativos o profesionales. En tal sentido, el presente estudio pretende analizar las propiedades psicométricas de validez y confiabilidad de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt en una muestra de trabajadores de la macrorregión sur de Perú. En ese sentido, si bien existen diversos instrumentos que miden la justicia organizacional como las Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental, la Escala de Percepciones de Tratamiento Interpersonal Justo, la Escala de Justicia Percibida, la Escala de Percepciones Globales de Justicia, la Escala Abreviada de Justicia Organizacional, entre otros (Omar, 2017), la escala de Colquitt es la más utilizada entre los países de habla hispana, mas no se cuenta con evidencias psicométricas en muestras de Perú. Asimismo, es breve y fácil de entender, por lo que su aplicación es más práctica en contextos organizacionales, donde, muchas veces, los trabajadores no disponen de tiempo para llenar protocolos de evaluación; y, además, posee una estructura interna consistente con la teoría subyacente que ha sido ratificada en varios estudios. Por todo ello, sería conveniente verificar la estructura interna de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt y obtener sus índices de confiabilidad.

La Escala de Justicia Organizacional de Colquitt tiene 20 ítems distribuidos en las cuatro dimensiones anteriormente explicadas y fue validada por Colquitt en 337 empleados de dos plantas automotrices. Mediante análisis factorial se corroboró su estructura de cuatro factores con índices de confiabilidad entre ,78 y ,93, calcula-

dos con el método de consistencia interna y la prueba Alfa de Cronbach (Colquitt, 2001). A partir de ello, se han realizado diversos estudios que han corroborado las propiedades psicométricas de este instrumento en varios países del mundo, como Alemania (Maier et al., 2007), Italia (Di Fabio, 2008), Japón (Shibaoka et al., 2010), Noruega (Olsen et al., 2012), España (Díaz-Gracia et al., 2014), Puerto Rico (Rodríguez et al., 2015) y Argentina (Omar et al., 2018).

En todas estas investigaciones la estructura interna de cuatro factores ha sido verificada con índices adecuados de confiabilidad para las dimensiones de justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional. Dado que nuestro estudio se centra en una muestra de Perú, solo comentaremos brevemente los resultados de las investigaciones en muestras hispanoparlantes. En la investigación de Díaz-Gracia et al. (2014), se trabajó con una muestra de 460 empleados del sector de servicios, y se aplicó el análisis factorial confirmatorio que arrojó una estructura tetrafactorial con correlaciones interfactoriales adecuadas, e índices de confiabilidad entre ,88 y ,95 calculados con la prueba Alfa de Cronbach. En esta investigación también se halló evidencia de validez convergente y divergente de la escala de Colquitt, pues obtuvo correlaciones positivas con la variable satisfacción laboral y correlaciones negativas con la variable incivismo organizacional.

En el estudio de Rodríguez et al. (2015), participaron 383 trabajadores del sector público y privado de Puerto Rico, y el análisis factorial confirmatorio obtuvo índices adecuados de bondad de ajuste para el modelo de cuatro factores, cuyos índices de confiabilidad se ubican dentro de un rango de ,89 y ,94. Con esta versión del instrumento, se han obtenido evidencias de validez convergente, al reportarse, en otra investigación, que la justicia organizacional se relaciona positiva y significativamente con el engagement y la ciudadanía organizacional. Además, mediante modelos de ecuaciones estructurales, se demostró que cuando los trabajadores perciben que son tratados de forma justa, tienen mayores niveles de *engagement*, lo cual predice positivamente los comportamientos de civismo organizacional (Rodríguez et al., 2014).

La versión argentina de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt fue validada por

Omar et al. (2018) en una muestra de 406 trabajadores de diversas organizaciones de la región central de Argentina. Sus resultados también confirmaron la estructura interna de la prueba según el modelo original, tras desechar el modelo unidimensional inicialmente puesto a prueba en su estudio. También se puso a prueba un modelo de tres factores con bajos índices de bondad de ajuste, que supuso la eliminación de algunos ítems. Por su parte, el modelo de cuatro factores calculado con análisis factorial confirmatorio explicó el 67% de la varianza total de la prueba y obtuvo adecuados índices de bondad de ajuste, con índices de confiabilidad de entre ,83 y ,88. Además, se realizó un análisis de invarianza factorial en función del sexo de los trabajadores y su ocupación, cuyos resultados indicaron que no existen diferencias significativas entre varones y mujeres ni sus ocupaciones.

Tomando en cuenta estos antecedentes, se analizará la estructura interna de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt y sus respectivos índices de confiabilidad en una muestra de trabajadores de una empresa minera de la macroregión sur de Perú.

Método

Se entiende la presente investigación como instrumental debido a que consiste en la valoración de las propiedades psicométricas de un instrumento de medición psicológica (Ato et al., 2013).

Muestra

Los participantes fueron 327 trabajadores de una empresa minera que opera en el sur de Perú. De la totalidad de la muestra, 248 fueron varones y 79 fueron mujeres. Esto quiere decir que la muestra se conformó por 75,84% de hombres y 24,16% de mujeres. En cuanto a la edad de los participantes, se registró una media de 33 años; el rango se encontró entre los 24 y 48 años, y su desviación estándar fue de $\pm 6,363$. En cuanto a su estado civil, el 49,8% son solteros, el 19,6% convivientes, el 29,1% casados, el 0,3% separados y el 1,2% divorciados. Asimismo, el 46,2% no tiene hijos, el 13,5% tiene un hijo, el 26,9% tiene dos hijos, el 12,2% tiene tres hijos, el 0,9% tiene cuatro hijos y el 0,3%, cinco hijos. Con respecto al grado de instrucción, el 0,3% tiene secundaria

incompleta, el 13,1% secundaria completa, el 37,3% tiene estudios técnicos y el 49,2% tiene estudios universitarios. Los trabajadores fueron seleccionados de forma no probabilística mediante la técnica de grupos intactos.

Instrumento

La Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) consta de 20 ítems y cuatro factores que tienen una escala de respuesta tipo Likert con cinco niveles de respuesta, desde *Nunca*, que se puntúa como 1, hasta *Siempre*, que se puntúa con 5. Se utilizó la versión validada por Omar (2017; Omar et al., 2018) por contar con mayor respaldo psicométrico, en comparación con las versiones de otros países hispanoparlantes de Latinoamérica. Esta versión empleó el análisis factorial confirmatorio para determinar la validez de constructo y la prueba Alfa de Cronbach para estimar la confiabilidad. De este modo, el factor justicia distributiva comprende los ítems 1, 8, 10 y 18 con un índice de confiabilidad de ,84. El factor justicia procedimental comprende los ítems 3, 5, 7, 9, 11, 16 y 19 con un índice de confiabilidad de ,87. El factor justicia interpersonal contiene los ítems 2, 14, 15, 17 y 20 con un índice de confiabilidad de ,83. Finalmente, el factor justicia informacional abarca los ítems 4, 6, 12 y 13 con un índice de confiabilidad de ,88. La prueba puede ser aplicada individual y colectivamente con un tiempo aproximado de 15 minutos (ver apéndice).

Procedimiento

En primer lugar, se solicitaron los permisos en la empresa minera de donde proviene la muestra. Una vez obtenidos, se realizaron las coordinaciones con el área de recursos humanos para realizar la aplicación del instrumento mediante la plataforma Google Forms. Las pruebas fueron aplicadas de forma individual y virtual a través de un link enviado a través de la aplicación de mensajería WhatsApp. Los trabajadores que llenaron el instrumento accedieron a participar de la investigación de forma voluntaria luego de que se les explicaron los fines del estudio y se aseguró la confidencialidad de la información recogida en la parte inicial del protocolo virtual de respuesta, donde también se registró la firma del consen-

timiento informado. El estudio fue aprobado por el Comité de Ética de la Universidad Católica San Pablo. La data se recolectó entre los meses de julio y septiembre de 2021.

Análisis de datos

En primer lugar, se realizó la tabulación de los resultados obtenidos. Posteriormente, se efectuó el análisis de los estadísticos descriptivos de los datos sociodemográficos, al igual que los resultados del instrumento. A partir de los datos obtenidos, se realizó el análisis factorial confirmatorio (AFC) partiendo del modelo creado por Omar et al. (2018). Finalmente, se realizó el análisis de la fiabilidad con los coeficientes Alfa ordinal y Omega de McDonald categórica. La información se procesó utilizando el programa estadístico Jasp (2020); además se vio complementada con la utilización del programa RStudio (RStudio Team, 2019) con motivo de la edición de los gráficos para generar una mayor facilidad de entendimiento de los resultados obtenidos.

Resultados

Los resultados obtenidos en los estadísticos descriptivos muestran que los datos, tanto en la asimetría como en la curtosis, superan el ± 2 en algunas instancias, lo que podría suponer una distribución no normal en algunos ítems, pero, dado que estos casos son pocos, no se considera que tenga mayor repercusión en el análisis estadístico, pues tampoco son mayores de ± 3 (George & Mallery, 2010). Del mismo modo, al tratar con ítems que pertenecen a una escala tipo Likert, se procedió con la decisión de hacer uso del estimador de mínimos cuadrados ponderados diagonalmente (DWLS) en el AFC como se recomienda (Freiberg et al., 2013). El ítem 17 es el único que no se encuentra con un mínimo y máximo con las puntuaciones extremas, ya que tiene un puntaje máximo de 4. En la tabla 1 también se evidencia la correlación ítem-test corregida que arroja valores de los coeficientes de correlación de Pearson dentro de un rango de -0,203 para el ítem 8 y 0,803 para el ítem 20, por lo que se concluye que la prueba es homogénea, pues todos los ítems miden lo mismo (Livia & Ortiz, 2014).

Tabla 1
Estadísticos descriptivos

Ítems	Media	DE	Asimetría	Curtosis	Mínimo	Máximo	Citc
1	4,190	0,944	-1,577	2,698	1	5	0,747
2	4,138	0,973	-1,424	1,896	1	5	0,740
3	3,960	0,928	-1,174	1,590	1	5	0,770
4	3,887	0,935	-1,111	1,402	1	5	0,726
5	3,933	0,834	-0,832	0,931	1	5	0,493
6	3,896	0,950	-1,107	1,180	1	5	0,745
7	3,055	1,319	-0,715	-1,191	1	5	-0,250
8	3,101	1,315	-0,749	-1,122	1	5	-0,203
9	4,034	0,877	-1,192	1,837	1	5	0,786
10	4,064	0,879	-1,300	2,111	1	5	0,751
11	3,982	0,836	-1,138	1,779	1	5	0,729
12	3,927	0,927	-1,085	1,381	1	5	0,800
13	3,881	0,880	-1,152	1,760	1	5	0,740
14	4,058	0,927	-1,350	2,093	1	5	0,754
15	4,092	0,922	-1,340	2,134	1	5	0,788
16	4,049	0,849	-1,242	2,259	1	5	0,802
17	2,899	1,303	-0,582	-1,448	1	4	-0,227
18	4,052	0,883	-1,313	2,092	1	5	0,771
19	3,969	0,920	-1,177	1,578	1	5	0,802
20	3,963	0,868	-1,062	1,570	1	5	0,803

Para la realización del AFC, se utilizaron como referencia los siguientes indicadores de la bondad de ajuste: χ^2/gl , CFI, GFI, RMSEA y SRMR.

En referencia a χ^2/gl , si el resultado obtenido se encuentra dentro de un puntaje de 1 a 3, se entiende que hay un buen ajuste al modelo (Carmines & McIver, 1981). El CFI y el GFI deberán mostrar un resultado $> ,9$ para que se evidencie un buen ajuste. El RMSEA, mientras más cercano se encuentre a $,05$, mostrará un valor apropiado, evidenciando un buen ajuste del modelo. Aunque si llegase a ser $< ,08$, se interpreta como aceptable (Browne & Cudeck, 1993). Finalmente, en cuanto al SRMR se entiende que al ser $< ,08$ es aceptable (Rojas-Torres, 2020).

Los resultados del AFC mostraron en los índices de bondad de ajuste los siguientes resultados: $\chi^2/\text{gl} = 1,414$; CFI = $,99$; GFI = $,977$; RMSEA = $,036$; y SRMR = $,07$. Por ende, se comprende que los resultados indican un buen ajuste al modelo.

Sin embargo, al analizar la figura 1, se puede observar que el ítem 17 muestra una carga facto-

rial demasiado baja al ser $< ,03$ (Kline, 2000). Del mismo modo, es necesario tomar en cuenta que los ítems 7, 8 y 17 poseen cargas factoriales negativas, ya que esto significa que tienen una relación inversa con el factor al que pertenecen.

Al observar la fiabilidad obtenida en las cuatro dimensiones que posee el instrumento, se puede apreciar que de forma general se obtuvieron resultados adecuados al encontrarse coeficientes $> ,7$ (Flora, 2020; Nunnally & Bernstein, 1994; Ventura-León & Caycho-Rodríguez, 2017). Sin embargo, es importante mencionar que el coeficiente ω de McDonald en su variante categórica dentro de la dimensión justicia distributiva fue menor a lo esperado ($,55$). Al analizar este resultado se pudo conocer que si se elimina el ítem 8, el coeficiente mejora significativamente al pasar a ser $,84$. Asimismo, las dimensiones de justicia interpersonal y justicia procedimental, al eliminar los ítems 17 y 7 respectivamente, pasarían a tener un coeficiente ω categórica de $,91$ en ambos casos.

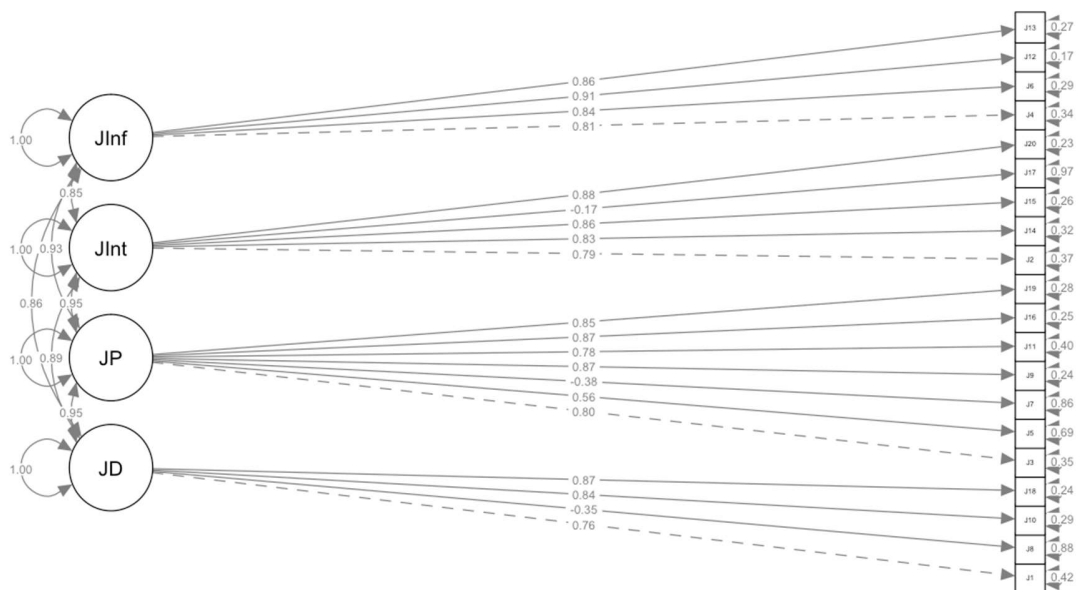


Figura 1. Modelo de AFC de la Escala de Justicia Organizacional de cuatro factores. JInf = justicia informativa; JInt = justicia interpersonal; JP = justicia procedimental; JD = justicia distributiva. Los números dentro de los cuadrados refieren al número de ítem.

Tabla 2
Fiabilidad de los factores

Factor	α ordinal	ω categórica
Justicia informativa	,941	,915
Justicia interpersonal	,858	,763
Justicia procedimental	,916	,800
Justicia distributiva	,856	,555

Discusión

En el presente estudio se han analizado las propiedades psicométricas de la versión latinoamericana de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt validada por Omar et al. (2018), tras ser aplicada a una muestra de trabajadores de una empresa minera ubicada en la ciudad de Arequipa, ya que en Perú no se cuentan una versión de este instrumento con evidencias de validez y confiabilidad. Los resultados han confirmado que la escala presenta los cuatro factores (justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informativa) de la versión original (Colquitt, 2001).

Sin embargo, se recomienda la eliminación del ítem 17, ya que tiene una carga factorial baja, es

decir, inferior a .3 (Kline, 2000), lo cual puede afectar los índices de bondad de ajuste del análisis factorial confirmatorio (Bentler, 1990). Además, se debe tener en cuenta que los ítems 7, 8 y 17 obtuvieron cargas factoriales negativas, a pesar de que todos los ítems no son inversos en su planteamiento. Estos resultados obviamente difieren de los datos encontrados en estudios psicométricos previos, que han corroborado la estructura tetrafactorial de la escala de Colquitt, en los que no se han reportado estas deficiencias en los resultados del análisis factorial (Díaz-Gracia et al., 2014; Di Fabio, 2008; Maier et al., 2007; Olsen et al., 2012; Omar et al., 2018; Rodríguez et al., 2015; Shibaoka et al., 2010).

Por otro lado, en cuanto a la consistencia interna, tres de las cuatro dimensiones obtuvieron

índices de confiabilidad adecuados, tanto con la prueba Alfa ordinal como con la prueba Omega de McDonald categórica; pero la dimensión de justicia distributiva, si bien obtuvo un índice de confiabilidad aceptable con la prueba ordinal de Cronbach ($\alpha = .85$), tuvo un índice bajo con la prueba Omega de McDonald Categórica ($\omega = .55$). En ese sentido, es posible que el tamaño de la muestra o el número de ítems de la prueba haya tenido un efecto en la confiabilidad (Livia & Ortiz, 2014); sin embargo, las muestras hispanoparlantes empleadas en estudios psicométricos previos han tenido un tamaño similar al del presente trabajo (Díaz-Gracia et al., Omar et al., 2018; Rodríguez et al., 2015). Por tanto, la explicación más plausible a la baja confiabilidad de la dimensión justicia distributiva, podría tener que ver con las diferencias culturales (Kaplan, & Saccuzzo, 2006) con respecto a las muestras utilizadas en estudios previos de Iberoamérica, sin embargo, este es un aspecto que tendrá que ser analizado en estudios posteriores.

Del mismo modo, no se debe dejar de mencionar la mejora que se da en la consistencia interna al dejar de lado el ítem 8 que se encuentra dentro de la dimensión de justicia distributiva, el ítem 17 dentro de justicia interpersonal y el ítem 7 dentro de justicia procedimental. Por lo que una opción podría también ser la purga de la prueba, eliminando estos ítems antes mencionados, debido a sus cargas factoriales bajas y negativas. Ahora bien, resulta interesante que estos problemas en la estructura interna de la prueba afecten a la dimensión más relevante de la escala según el modelo teórico de Colquitt (Omar, 2017); pero hay que considerar que la justicia distributiva cuenta con alto grado de complejidad teórica (Sarrió & Barberá, 1997), porque está supeditada a diversos factores internos y externos a la organización, y, por ende, estaría influida por varias variables psicosociales (Mayoral et al., 2011).

Estos resultados deben orientar el desarrollo de nuevas investigaciones para examinar las propiedades psicométricas de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt en el Perú. Ya que la justicia organizacional es una variable de suma relevancia en contextos laborales y que no ha sido explorada en nuestro país, a pesar de que las condiciones laborales son desiguales e injustas en diversos escenarios y por diversas razones. Así pues, se debe propiciar un clima de justicia en el

trabajo a nivel interpersonal y organizacional (Molina et al., 2016), porque se ha asociado con el bienestar de los trabajadores y la manifestación de comportamientos de ciudadanía organizacional (Omar et al., 2006). Y muy por el contrario, la baja percepción de justicia organizacional puede derivar en conductas anómicas que sabotean el desenvolvimiento de los trabajadores en función de los fines y metas planteados por la empresa (Salessi & Omar, 2018).

En ese sentido, para promover la justicia organizacional en el trabajo, se debe tener en cuenta la inserción de los criterios de justicia en los procedimientos de selección de personal, la evaluación del desempeño, la asignación de salarios, el otorgamiento de recompensas, la resolución de conflictos, los mecanismos de comunicación interna, etc. (Omar, 2017). Esto es importante porque el bienestar de los trabajadores depende del trato que reciben y de la distribución justa de los beneficios (Avitia-Cordero et al., 2021; Molina et al., 2014), que tiene implicancias éticas en el trabajo y da cuenta de la responsabilidad social de la empresa para con sus colaboradores y la comunidad en que operan (Arias et al., 2016; Del Castillo & Yamada, 2008). Además, sería conveniente formar las nociones de justicia desde el ámbito educativo (Gutiérrez-Romero et al., 2021; Maurin, 2014), para que cuando las jóvenes generaciones se inserten en la vida laboral actúen con civismo y ética organizacional, tomando decisiones justas y brindando un trato equitativo a todos los colaboradores de la organización.

Finalmente, entre las limitaciones de este estudio, se tiene que la muestra no ha sido seleccionada de forma probabilística, ni es representativa del sector minero en todo el país. Por ello es imposible generalizar los resultados de este estudio más allá de la empresa donde laboran los sujetos participantes; pero sí se requiere que en investigaciones futuras se tomen muestras más grandes y probabilísticas, y se valoren las propiedades psicométricas de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt a través de nuevos métodos y pruebas estadísticas. A pesar de los resultados obtenidos, puede decirse que el instrumento analizado cuenta con evidencias de validez de constructo, ya que se ha verificado su estructura de cuatro factores y de confiabilidad, aunque no se ha conseguido un nivel de confiabilidad adecuado en la dimensión de Justicia distributiva con la

prueba Omega de McDonald categórica. Por tanto, se sugiere aplicar este instrumento con cautela al menos para muestras nacionales o de la región Arequipa.

Referencias

- Adams, J. S. (1963). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-10. <https://doi.org/dxzj7v>
- Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (1994). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 1-31.
- Aqueveque, C. & Encina, C. (2010). Corporate behavior, social cynicism, and their effect on individuals' perceptions of the company. *Journal of Business Ethics*, 91(2), 311-324. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0621-z>
- Avitia-Cordero, N. A., Salas-Guevara, P. I., Vargas-Salgado, M. M., & Gómez-Bull, K. G. (2021). Incidencias de la justicia sobre el capital psicológico y la satisfacción laboral en trabajadores de la industria automotriz. *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 116-130. <https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.007>
- Ato, M., López, J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>
- Arias, W. L., Domínguez, S., Docarmo, L., Raschio, P., Rojas, F., Gutiérrez, M. C., & Condori, K. (2016). Presentación de un inventario para valorar la percepción comunitaria de la responsabilidad social (RSE). *Revista Ciencias Estratégicas*, 24(35), 101-118. Recuperado de <https://tinyurl.com/mr3ra8td>
- Barberá, E. & Albertos, P. (1993). Motivación de justicia en un proceso de reparto: análisis desde la lógica borrosa. *Revista de Historia de la Psicología*, 14(3-4), 39-49. Recuperado de <https://tinyurl.com/4ecwfumx>
- Bentler, P. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, New York: Wiley.
- Bosqued, M. (2005). *Mobbing. Cómo prevenir y superar el acoso psicológico*. Barcelona, España: Paidós.
- Brandes, P., Dharwadkar, R., & Dean, J. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Best Papers Proceedings*, 150-153.
- Browne, M. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K. Bollen & J. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp. 136-162). Newbury Park, California: Sage.
- Cabrera, S. (2017). Anclaje profesional y valores relacionados al trabajo en el Perú. *Revista de Investigación en Psicología*, 20(1), 231-236. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v20i1.13366>
- Carmines, E. & McIver, J. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariance structures. In G. Bohrnstedt & E. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 65-115). Beverly Hills, California: Sage.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.325>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Cronbach, L. J. (1966). *Sicología educativa*. México: Editorial Pax México.
- Del Castillo, E. & Yamada, G. (2008). *Responsabilidad social empresarial y buen clima laboral: una fórmula ganadora*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Díaz-Fúnez, P. A., Pecino, V., & Mañas, M. A., (2016). Ambigüedad de rol, satisfacción laboral y ciudadanía organizacional en el sector público: un estudio de medición multinivel. *Revista de Psicología*, 34(2), 387-412. <http://dx.doi.org/10.18800/psico.201602.007>
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., & Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26(4), 538-544. Recuperado de <https://tinyurl.com/443czbs6>
- Di Fabio, A. (2008). Strumenti per il counseling organizzativo: Proprietà psicometriche della versione Italiana dell'Organizational Justice Scale (OJS). *Counseling: Giornale Italiano di Ricerca e Applicazioni*, 1(2), 209-223. Recuperado de <https://hdl.handle.net/2158/337208>

- El-Din-Khalifa, M. H. & Truong, Q. (2010). The relationship between employee perception of equity and job satisfaction in Egyptian private universities. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 3(5), 135-150.
Recuperado de <https://tinyurl.com/3mut85z3>
- Evans, W., Goodman, J., & Davis, W. (2011). The impact of perceived corporate citizenship on organizational cynicism, OCB, and employee deviance. *Human Performance*, 24(1), 79-97.
<https://doi.org/10.1080/08959285.2010.530632>
- Flora, D. B. (2020). Your coefficient Alpha is probably wrong, but which coefficient Omega is right? A tutorial on using R to obtain better reliability estimates. *Advances in Methods and Practices in Psychological Science*, 3(4), 484-501.
<https://doi.org/10.1177/2515245920951747>
- Formiga, N., de Oliveira, L. F., Martínez, A., & Aguiar, M. (2016). Evidência empírica de uma medida da anomia organizacional em trabalhadores brasileiros. *Revista de Psicologia*, 18(1), 43-59.
<https://doi.org/10.18050/revpsi.v18n1a4.2016>
- Freiberg, A., Stover, J., De la Iglesia, G., & Fernández, M. (2013). Correlaciones policóricas y tetracóricas en estudios factoriales exploratorios y confirmatorios. *Ciencias Psicológicas*, 7(2), 151-164.
Recuperado de <https://tinyurl.com/yyr5888t>
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10ma ed.). Pearson.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
<https://doi.org/10.2307/257990>
- Gutiérrez-Romero, M. F., López-López, W., Orjuela-García, A., & Escobar-Altare, A. (2021). Representaciones sobre la justicia: un estudio comparativo en escolares colombianos. *Revista de Psicología*, 39(2), 655-686.
<https://doi.org/10.1880/psico.202102.006>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior. Its elementary forms*. New York, New York: Harcourt Brace.
- JASP Team (2020). *JASP* (Version 0.13.1) [Computer software].
Recuperado de <https://jasp-stats.org/download/>
- Kaplan, R. M. & Saccuzzo, D. P. (2006). *Pruebas psicológicas. Principios, aplicaciones y temas*. México D. F., México: Thomson.
- Kline, P. (2000). *Handbook of Psychological Testing* (2da ed.). London, United Kingdom: Routledge.
- Livia, J. & Ortiz, M. (2014). *Construcción de pruebas psicométricas*. Lima, Perú: Universidad Nacional Federico Villarreal.
- Loli, A. E., Llacho, K., Navarro, V., Cerón, F., Pulido, C., & del Carpio, J. (2020). Calidad de vida laboral y comportamiento de ciudadanía organizacional en Perú. *Avances en Psicología*, 28(2), 213-228.
<https://doi.org/10.33539/avpsicol.2020.v28n2.2250>
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E., & Woschée, R. (2007). Assessment of justice in organizations: the validity of a German version of the questionnaire by Colquitt (2001). *Diagnostica*, 53, 97-108.
<http://dx.doi.org/10.1026/0012-1924.53.2.97>
- Manzone, G. (2007). *La responsabilidad social en la empresa. Business ethics y la doctrina social de la Iglesia en diálogo*. Arequipa, Perú: Universidad Católica San Pablo.
- Manzone, G. (2019). *Moral económica*. Arequipa, Perú: Universidad Católica San Pablo.
- Maurin, S. (2014). *Educación emocional y social en la escuela*. Buenos Aires, Argentina: Bonum.
- Mayoral, L., Gangloff, B., & Romero, M. C. (2011). El locus de distribución en el medio organizacional: de la organización/desvalorización de las explicaciones internas vs. externas utilizadas para justificar las recompensas y sanciones distribuidas por los superiores jerárquicos. *Revista Interamericana de Psicología*, 45(1), 51-60.
<https://doi.org/10.30849/rip/ijp.v45i1.136>
- Menaut, C., F., Checa, S. A., & Arias, W. L. (2015). La gratitud y la percepción de equidad en el trabajo como predictores de la motivación laboral en una agencia bancaria de Arequipa. *Revista de Psicología*, 6(1), 67-90.
<https://tinyurl.com/3kw9u8v8>
- Miró Quesada, J. & Ñopo, H. (2022). *Ser mujer en el Perú. Dónde estamos y a dónde vamos*. Perú: Planeta.
- Molina, A., Moliner, C., Martínez-Tur, V., Cropanzano, R., & Peiró, J. M. (2014). Unit-level fairness and quality within the health care industry: A justice-quality model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
<http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2014.960401>
- Molina, A., Moliner, C., Martínez-Tur, V., Cropanzano, R., & Peiró, J. M. (2016). Validating justice climate and peer justice in real work setting. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 191-205.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2016.09.002>
- Molina, J. & Rottenbacher, J. M. (2015). Ideología política y justificación de la inequidad en dos muestras limeñas de sectores socioeconómicos opuestos. *Liberabit*, 21(1), 21-36.
Recuperado de <https://tinyurl.com/mr4d5za4>
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking organizational justice to burnout: Are men and women different? *Psychological Reports*, 96(3), 805-816.
<https://doi.org/10.2466/PRO.96.3.805-816>

- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., & Cropazano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12(2), 99-116.
<https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.2.99>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory* (3ra. Ed). New York, New York: McGraw-Hill.
- Olsen, O. K., Myrseth, H., Eidhamar, A., & Hystad, S. W. (2012). Psychometric properties of a four-component Norwegian Organizational Justice Scale. *Psychological Reports*, 110(2), 571-588.
<https://doi.org/10.2466/01.08.14.pr0.110.2.571-588>
- Omar, A. (2017). Justicia organizacional. En H. F. Littlewood & J. F. Uribe (Comps.), *Psicología organizacional en Latinoamérica* (pp. 175-200). Ciudad de México, México: Manual Moderno.
- Omar, A., De Oliveira, S., & Uribe, H. (2006). Dimensiones de la personalidad y comportamientos de ciudadanía organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 25(1), 5-15.
 Recuperado de <https://tinyurl.com/yuf9v64n>
- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit*, 24(1), 61-79.
<https://doi.org/10.24265/liberabit.2018.v24n1.05>
- Peña-Ochoa, M. & Durán, N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222.
 Recuperado de <https://tinyurl.com/my8n2evx>
- Peterson, C. & Seligman, M. E. P. (2004). *Character, strengths and virtues*. New York: Oxford University Press and Washington, DC: American Psychological Association.
- Rahimi, M., Hashim, M. T., Tahsildari, H., & Khodarkarami, P. (2013). The relationship between perception of equity and job satisfaction among employees of Malaysian universities. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 2, 59-72.
 Recuperado de <https://tinyurl.com/55ebf2h8>
- Rodríguez, V., Barroilhet, Y., Carrasco, R., Guzmán, A., Carbajal, K., & Galaz, D. (2022). Rol mediador del conflicto trabajo-familia en la relación entre justicia organizacional y estrés laboral. *CES Psicología*, 15(2), 113-134.
<http://dx.doi.org/10.21615/cesps.5920>
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
<https://doi.org/d397>
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., & Sánchez, I. (2015). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados(as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2), 270-286.
 Recuperado de <https://tinyurl.com/3j92tpya>
- Rojas-Torres, L. (2020). Robustez de los índices de ajuste del análisis factorial confirmatorio a los valores extremos. *Revista de Matemática: Teoría y Aplicaciones*, 27(2), 403-424.
<https://doi.org/10.15517/rmta.v27i2.33677>
- RStudio Team. (2019). (Versión 1.2.5001) [Software de computadora].
 Recuperado de <http://rstudio.com/>
- Salessi, S. (2011). Cinismo organizacional: una revisión de la literatura y algunas consideraciones conceptuales. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 30(1), 88-105.
 Recuperado de <https://tinyurl.com/5c45k42x>
- Salessi, S. & Omar, A. (2017). Comportamientos proactivos en el trabajo: una propuesta al día. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9(3), 82-103.
 Recuperado de <https://tinyurl.com/mvk93t9e>
- Salessi, S. & Omar, A. (2018). Triada oscura de personalidad, satisfacción laboral y cinismo organizacional: un modelo estructural. *Universitas Psychologica*, 17(3), 1-12.
<https://doi.org/10.11144/Javeriana.upsyl7-3.tops>
- Sarrió, M. & Barberá, E. (1997). Equidad, justicia y motivación humana. *Revista de Historia de la Psicología*, 18(1-2), 355-366.
- Shafasawana, M., Ying, C. Y., Zuliawati, M. S., & Sukumaran, K. (2016). Managing job attitudes: The roles of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behaviors. *Procedia. Economic and Finance*, 35, 604-611.
[https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00074-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00074-5)
- Shibaoka, M., Tanaka, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K., & Kawakami, N. (2010). Development and validity of the Japanese version of the Organizational Justice Scale. *Industrial Health*, 48(1), 66-73.
<https://doi.org/10.2486/indhealth.48.66>
- Silla, I., Gracia, F. J., Mañas, M. A., & Peiró, J. M. (2010). Job insecurity and employees' attitudes: the moderating role of fairness. *International Journal of Manpower*, 31(4), 449-465.
<https://doi.org/10.1108/0143772011057029>
- Sora, B., Caballer, A., Peiró, J. M., Silla, I., & Gracia, F. J. (2010). Moderating influence of organizational justice on the relationship between job insecurity and its outcomes: A multilevel analysis. *Economic and Industrial Democracy*, 31(4), 613-637.
<https://doi.org/10.11770143831X10365924>

- Vaamonde, J. D., & Omar, A. (2017). Perceptions of organizational justice and ambivalent sexism: The moderating role of individualism-collectivism. *Revista de Psicología, 35*(1), 31-60.
<https://doi.org/10.18800/psico.201701.002>
- Vela, X. (2015). Filosofía y derecho: apuntes introductorios a los conceptos de justicia y lo justo. *Kénosis, 3*(4), 96-117.
Recuperado de <https://tinyurl.com/yec74yz6>
- Ventura-León, J. & Caycho-Rodríguez, T. (2017). El coeficiente Omega: un método alternativo para la estimación de la confiabilidad. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud, 15*(1), 625-627.
Recuperado de <https://tinyurl.com/ycc8jjed>
- Zeinabadi, H. & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 29*, 1472-1481.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>

Fecha de recepción: 5 de septiembre de 2022

Fecha de recepción de revisión 1: 25 de abril de 2023

Fecha de recepción de revisión 2: 27 de julio de 2023

Fecha de aceptación: 2 de agosto de 2023

Apéndice

Ítems de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt

Ítem	Enunciado
01	¿Los resultados alcanzados, reflejan el esfuerzo que usted pone en su trabajo?
02	¿Su jefe lo trata con respeto?
03	¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados de forma consistente?
04	¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?
05	¿Ha podido apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en su empresa?
06	¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con usted en los momentos oportunos?
07	¿Ha podido expresar, al interior de su organización, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?
08	¿Se justifican los resultados que obtiene, considerando su desempeño?
09	¿Las normas y procedimientos que se aplican en su empresa se fundamentan en valores éticos y morales?
10	¿Los resultados que obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que hace?
11	¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos?
12	¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?
13	¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adopta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?
14	¿Su jefe lo trata a usted con cortesía?
15	¿Su jefe lo trata con dignidad?
16	¿Las normas y procedimientos aplicados en su empresa se basan en información correcta?
17	¿Si jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre usted?
18	¿Los resultados que obtiene reflejan la contribución que hace a su empresa?
19	¿Las normas y procedimientos aplicados en su empresa son justos?
20	¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuando se comunica con usted?