
EL CONFLICTO Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTES DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES: UN ESTUDIO PARA LA PYME DE CHILE Y PERÚ

LILIANA PEDRAJA-REJAS, OSCAR SJOBERG, EMILIO RODRÍGUEZ-PONCE y ALEJANDRO CUADRA

RESUMEN

Se estudió la relación entre conflicto y percepción de justicia organizacional y cómo ésta influye sobre los resultados del proceso de toma de decisiones. Para este efecto, se aplicó un cuestionario y se obtuvo 149 respuestas de empresas de la PYME de Chile y Perú. Los resultados muestran que los conflictos de tareas y de relaciones impactan sobre la percepción de justicia organizacional de los trabajadores y, a su vez, la justicia organizacional percibida impacta sobre los resultados del proceso de toma de decisiones. El modelo

planteado explica el 39% de la varianza de los resultados del proceso de toma de decisiones. La bondad de ajuste del modelo es muy alto (AGFI 0,918) y cada una de las variables son estadísticamente significativas ($p < 0,001$). A partir de estos hallazgos se generan una serie de implicancias normativas para lograr que los equipos que toman decisiones administren el conflicto, logren niveles elevados de justicia organizacional, y consigan resultados satisfactorios de sus procesos de toma de decisiones.

El conflicto es una variable que tiene una fuerte influencia en los resultados de las decisiones empresariales. Diversos estudios (Amason y Sapienza, 1997; Menguc y Auth, 2008; Martínez Moreno *et al.*, 2009; Farh *et al.*, 2010) muestran la influencia de este factor sobre el desempeño de las firmas.

Por otro lado, la evidencia empírica nos indica que la percepción de justicia organizacional que tengan los miembros del equipo de trabajo, también influye fuertemente en dichos resultados (Rahim *et al.*, 2000; Luo, 2007; Akgün *et al.*, 2010; Jung, 2013), dejando de manifiesto la relevancia de estudiar la manera en que interactúan estas variables, de

tal forma de ordenarlas y así estructurar un modelo que dé las señales adecuadas para buscar escenarios ganar-ganar con su administración. Ahora bien, la percepción de justicia que tengan los miembros del equipo estará determinada por los niveles de conflicto percibidos (Bahve *et al.*, 2012), de tal forma que si se busca mejorar los resultados del proceso de toma de

PALABRAS CLAVE / Conflicto de Relaciones / Conflicto de Tareas / Justicia Organizacional / Toma de Decisiones /

Recibido: 04/10/2013. Modificado: 16/01/2015. Aceptado: 20/01/2015.

Liliana Pedraja-Rejas. Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad de Tarapacá (UTA), Chile. Magister en Ciencias de la Educación, Pontificia Universidad Católica de Chile. Doctora en Administración y Dirección de Empresas y Master en Marketing y Dirección, Universidad Politécnica de Valencia, España. Profesora, UTA, Chile. Dirección: Centro de Estudios (CEUTA), Universidad de Tarapacá, Av. 18 de Septiembre N° 2222, Arica, Chile. e-mail: lpedraja@uta.cl

Oscar Sjöberg. Ingeniero Comercial, UTA, Chile. Maestría en Administración, Universidad de Chile (UCHile). Profesor, Universidad Arturo Prat, Chile. e-mail: oscar.sjoberg@unap.cl

Emilio Rodríguez-Ponce. Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, UTA, Chile. Doctor en Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona; España. Master en Ciencias Sociales y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid, España. Magister en Finanzas, UCHile. Profesor, UTA, Chile. e-mail: erodriguezp@uta.chile

Alejandro Cuadra. Psicólogo, UCHile. Maestría en Psicología, UTA, Chile. Doctor en Psicología, Universidad Autónoma de Madrid. Profesor, UTA, Chile. e-mail: acuadra@uta.cl

decisiones, es necesario mejorar la percepción de justicia organizacional y, por consecuencia, se hace fundamental un manejo eficiente de los niveles de conflicto.

Lo anteriormente descrito es base para la construcción de un modelo que relacione las variables indicadas y, más aun, en un segmento empresarial cual es la pequeña y mediana empresa, tanto de Chile como de Perú, en el cual poco se ha profundizado en estas relaciones.

Para conseguir lo anterior, se propone un modelo teórico que plantea diversas relaciones entre las variables, de tal forma de dar señales en relación a los efectos que tendrán las decisiones sobre los resultados de este proceso. Para poner a prueba este modelo se consideró una muestra de 149 empresas calificadas como PYME. A estas empresas se les envió un cuestionario para recabar la información requerida y, una vez obtenida, se trabajó con el programa AMOS (versión 7.0), con el fin de establecer la validez del modelo. En este contexto, el objetivo del presente trabajo es analizar la validez de los resultados del proceso de toma de decisiones y que, a la vez, la justicia organizacional está fuertemente influida por la percepción de conflicto que tengan los miembros del equipo.

Marco teórico

El conflicto en la toma de decisiones se refiere al grado en el cual existen intereses, posiciones cognitivas o sentimientos encontrados o contrapuestos entre quienes adoptan las decisiones (Rodríguez Ponce y Pedraja Rejas, 2009).

Durante la década de los 80 y comienzo de los 90, el estado del debate en relación con el conflicto en la toma de decisiones, se centraba en evaluar en qué medida era positivo para lograr mejores decisiones. Así, los trabajos de esos años arrojaron hallazgos significativos al proponer que el conflicto posibilitaba la incorporación de múltiples perspectivas en el análisis de un problema y llevaba a mejores decisiones que el consenso (Schweiger *et al.*, 1986; Schweiger y Sandberg, 1989). Sin embargo, estos mismos estudios dejaban en evidencia que el conflicto producía resentimiento entre los participantes, quienes lo consideraban como dañino y trataban de evitarlo. En este punto del acervo de conocimientos, se reconocía que el conflicto generaba decisiones de mejor calidad en su formulación, pero producía dificultades entre los participantes del proceso provocando detrimento en la implantación de la

decisión. Allí surgen las aportaciones de Jehn (1995) y Amason (1996), quienes procuran resolver la paradoja del conflicto, estableciendo la distinción entre conflicto de tareas (cognitivo) y conflicto de relaciones (afectivo). El conflicto afectivo se relaciona con desacuerdos de carácter personal, tales como luchas de poder personal o incompatibilidades (Jehn, 1995); estos desacuerdos son disfuncionales ya que el equipo se distrae de las tareas reduciendo la calidad de éstas y su aceptación afectiva, lo cual, produce una disminución de su satisfacción y de su rendimiento (Amason, 1996; Jehn, 1997). El conflicto de tareas se produce por los desacuerdos producto de las distintas visiones y puntos de vista asociados a la realización y cumplimiento de una determinada tarea (Amason y Sapienza, 1997; Menguc y Auh, 2008).

La justicia organizacional tradicionalmente se ha subdividido en justicia de interacción, que se asocia a la sensibilidad social que genera el trato de los supervisores hacia los miembros del equipo de trabajo (Rahim *et al.*, 2000); justicia distributiva, que está asociada con las reacciones de las personas respecto del grado en el cual los resultados recibidos son considerados justos por los miembros del equipo y en qué medida los participantes perciben beneficios coherentes con sus contribuciones a la organización (Rahim *et al.*, 2000); y finalmente la justicia procesal, que se refiere a si los procesos que conducen a las decisiones son considerados justos y adecuados por los miembros del grupo de trabajo (Rahim *et al.*, 2000; Colquitt *et al.*, 2001; Luo, 2007).

Al revisar los estudios relacionados con justicia y conflicto, existe evidencia de una relación inversa significativa entre la percepción de justicia y conflicto. Posiblemente uno de los trabajos más relevantes ha sido el de Rahim *et al.* (2000), quienes muestran que un estilo cooperativo de administración del conflicto se asocia con percepciones de altos niveles de justicia distributiva, justicia procesal y justicia de interacción. Por otro lado, existe suficiente evidencia de que en la medida en que la percepción de justicia sea mayor, ello influirá de manera directa sobre los resultados del proceso de toma de decisiones (Jung; 2013). Otras investigaciones relevantes que aportan a la relación entre justicia organizacional y resultados del proceso de toma de decisiones son las de Moon *et al.* (2008) y Cropanzano (2007). Ahora bien, como el conflicto de tareas influye positivamente sobre los resultados del proceso de toma de decisiones (Eisenhard *et al.*, 1997) y el conflicto afectivo lo hace de manera inversa (Amason, 1996), es razonable

concluir que el primero mejora la percepción de justicia y el segundo influye de forma negativa sobre ésta. Dadas las variables descritas anteriormente se propone el modelo que se muestra en la Figura 1 y a partir del cual se pueden hacer las siguientes hipótesis:

- I. Existirá una relación entre el conflicto de tareas y conflicto de relaciones, de tal forma que al generarse uno se tiende a generar el otro.
- II. Influirán de manera positiva o negativa el conflicto de tareas y el conflicto de relaciones, sobre la percepción de justicia organizacional que tengan los integrantes del equipo de trabajo y, a través de ella, en los resultados del proceso de toma de decisiones.
- III. La percepción de justicia organizacional influye sobre los resultados del proceso de toma de decisiones.

Metodología

Recolección de datos

La recolección de los datos se desarrolló a través de un cuestionario que se generó a partir de una revisión bibliográfica profunda y que fue enviado por correo electrónico a empresas que calificaban como PYME, de tal forma que para el caso chileno, se logró entregar 206 cuestionarios y para el caso peruano, 156; arrojando un total de 362 cuestionarios distribuidos.

Descripción de la muestra

La muestra a la cual le fue aplicada el cuestionario estuvo conformada por 149 trabajadores, de los cuales 85 trabajan/pertenece al personal de

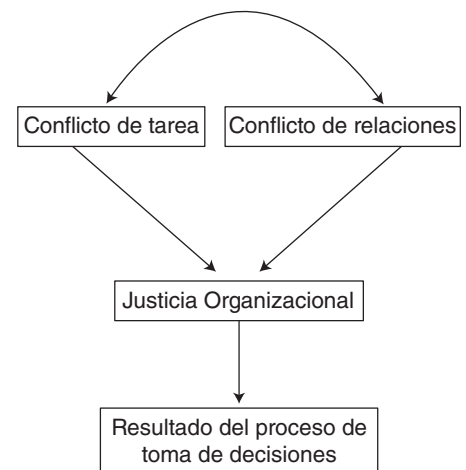


Figura 1. Modelo propuesto para el presente estudio.

empresas PYME chilenas (57%), y los 64 restantes trabajan en empresas PYME peruanas (43%).

VARIABLES Y MEDIDAS

Para poder estudiar y verificar la validez del modelo propuesto, se requiere de un conjunto de variables,

las cuales se analizan considerando el conflicto, la percepción de justicia y los resultados del proceso de toma de decisiones de la organización. Las variables independientes son conflicto de tareas, conflicto de relaciones y justicia organizacional, mientras que la variable dependiente es los resultados del proceso de toma de decisiones.

Descripción de las variables independientes

Las variables independientes son medidas a través de la valoración de ítems diseñados para ello y que se pormenorizan en la Tabla I. Cada ítem fue valorado en escala Likert de 1 (completamente en desacuerdo) a 7

TABLA I
VARIABLES INDEPENDIENTES Y SU MEDICIÓN

Conflicto		
Conflicto de tareas	Se trabaja con una adaptación de Pearson <i>et al.</i> (2002) y se emplean tres ítems*	Ítems: <ul style="list-style-type: none"> – Durante el proceso de toma de decisiones existen diferencias de opinión. – En el manejo del conflicto, usted trata de plantear sus propuestas acerca de cómo desarrollar la tarea. – En el manejo del conflicto usted confronta sus puntos de vista sobre cómo desarrollar la tarea con otros miembros del equipo
Conflicto de relaciones	Se trabaja con una adaptación de Pearson <i>et al.</i> (2002) y se emplean cinco ítems*	Ítems: <ul style="list-style-type: none"> – Durante el proceso de toma de decisiones existe rabia entre los participantes del grupo. – Durante el proceso de toma de decisiones existe fricción personal en el grupo. – Existe tensión en el grupo durante las decisiones. – Durante el proceso de toma de decisiones existe incompatibilidad o desacuerdos sobre la forma de expresar diferentes ideas. – Con relación al contenido de las decisiones, el grupo tuvo que trabajar sobre ellas en un marco de intercambio de posiciones.
Justicia organizacional		
Justicia de interacción	Se trabaja con una adaptación de Rahim <i>et al.</i> (2000) y se emplean ocho ítems*	Ítems <ul style="list-style-type: none"> – En negociaciones con su jefe usted encuentra que es cortés. – Su jefe lo trata de una manera amable. – Usted siente que su jefe se esfuerza por ser honesto en las negociaciones con usted. – Su jefe cuida de negociar con usted de una manera veraz. – Su jefe se comporta de una manera que demuestra consideración por su dignidad personal. – Usted cree que las acciones de su jefe muestran respeto por usted. – Su jefe se comporta de una manera que genera confianza en usted – En su relación con el jefe, éste muestra una preocupación por el impacto que sus acciones puedan tener.
Justicia distributiva	Se trabaja con una adaptación de Rahim <i>et al.</i> (2000) y se emplean diez ítems*	Ítems <ul style="list-style-type: none"> – Usted cree que su organización le otorga las recompensas que usted merece. – Usted está satisfecho con las recompensas recibidas de su organización. – Las recompensas que usted recibe de su organización cumplen sus expectativas. – Usted siente que las recompensas que usted recibe de la organización son equitativas. – Un observador independiente y externo a la organización, concluiría que ésta le otorga a usted las recompensas adecuadas. – Usted siente que recibe las recompensas adecuadas de la organización cuando considera las recompensas recibidas por otros empleados. – Sus recompensas son consistentes con aquellas que pudiera obtener en otras organizaciones. – Los trabajadores más productivos en la organización reciben las mayores recompensas. – Las recompensas que usted recibe de la organización están de acuerdo con el nivel de desempeño. – Usted cree que sus recompensas reflejan con exactitud sus contribuciones a la organización.
Justicia procesal	Se trabaja con una adaptación de Rahim <i>et al.</i> (2000) y se emplean cinco ítems*	Ítems <ul style="list-style-type: none"> – A los miembros del equipo les gusta demostrar su superioridad. – El equipo muestra una notoria mayor preocupación por lo que ellos desean lograr, que por lo que usted desea lograr. – Los miembros del equipo restringen mis intentos de superación. – Los miembros del equipo se perturban por mis logros. – El equipo estructura el trabajo de tal forma que favorecen sus objetivos en desmedro de los de usted

* Los ítems son puntuados en una escala de Lickert de 1 (completamente en desacuerdo) a 7 (completamente de acuerdo).

(completamente de acuerdo). Estas variables son:

Conflicto de tareas. Se relaciona con los desacuerdos que se producen por las distintas visiones y puntos de vista asociados a la realización y cumplimiento de una determinada tarea (Amason y Sapienza, 1997; Menguc y Auth; 2008). En la Tabla I se detallan los tres ítems, adaptados de Pearson *et al.* (2002), que se emplean para medir el conflicto de tareas.

Conflicto de relaciones. Está asociado a los desacuerdos de carácter personal, tales como luchas de poder personal o incompatibilidades (Jehn, 1995). Estos desacuerdos son por lo general disfuncionales, ya que el equipo se distrae de las tareas reduciendo la calidad de éstas y su aceptación afectiva, lo cual produce una disminución de su satisfacción y de su rendimiento (Amason, 1996; Jehn, 1997). En la Tabla I se detallan los cinco ítems, adaptados de Pearson *et al.* (2002), que se emplean para medir el conflicto de relaciones.

Justicia organizacional. Esta variable se divide a su vez en tres categorías o dimensiones: 1) *Justicia de interacción*, que se refiere al grado de sensibilidad social respecto del tratamiento que los participantes reciben de sus líderes, durante el proceso de toma de decisiones (Yandong Luo, 2007); se valora a través de 8 ítems (Tabla I) adaptados de Rahim *et al.* (2000). 2) *Justicia distributiva*, referida al grado en el cual los resultados recibidos por los individuos son percibidos como justos, y en qué medida los participantes reciben beneficios coherentes con sus contribuciones a la organización (Cropanzano *et al.*, 2007); se valora a través de los 10 ítems, adaptados de Rahim *et al.* (2000), que se muestran en la Tabla I. 3) *Justicia procesal*, que se refiere al grado en el que los procesos dinámicos de decisión son juzgados como correctos por

quienes participan en dichos procesos, y se asocia con la participación y aclaración de expectativas de los participantes, la consideración de la opinión de ellos y la explicación de las razones de la decisión adoptada (Posthuma *et al.*, 2007; Akgün *et al.*, 2010); se mide por medio de un conjunto de cinco ítems adaptados de Kim y Mauborgne (1991) que se indican en la Tabla I.

Cabe señalar que, si bien la escala de justicia organizacional se divide en tres categorías, estas no representan dimensiones independientes sino facetas de un mismo constructo que se encuentran correlacionadas entre sí. Esto permite conformar un factor de segundo orden denominado 'Justicia Organizacional'. Evidencia empírica reciente que apoya la conformación de este factor de segundo orden se encuentra en el estudio de Díaz-García *et al.* (2014), quienes analizaron la estructura interna de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt. El análisis factorial confirmatorio realizado mediante modelo de ecuaciones estructurales evidenció que, en cuanto a los indicadores parciales del modelo, todas las dimensiones de primer orden estaban correlacionadas entre sí, con magnitudes que oscilaron entre .40 y .71. En relación a los indicadores globales, éstos presentaron un ajuste adecuado.

Variable dependiente: Resultados del proceso de toma de decisiones

La variable 'resultados del proceso de decisiones' se refiere al compromiso y a la confianza que adquieren los encargados de ejecutar la decisión, y a la armonía social que genera tal decisión. En la Tabla II se detalla el conjunto de ocho ítems adaptados de Kim y Mauborgne (1991) que, en escala de Likert de 1 a 7, se emplean para medir esta variable.

La validez de las variables analizadas se fundamenta en la técnica de valoración teórica, en virtud de la cual, para la construcción del instrumento se adaptó un conjunto de medidas validadas en estudios anteriores, y las medidas adaptadas fueron testadas en un estudio preliminar, con 18 integrantes de equipos directivos de PYMES del norte de Chile.

Adicionalmente, la fiabilidad y confiabilidad de estas variables y medidas se garantiza por medio de un estudio teórico que permitió evaluar la validez de contenido de cada una de las escalas utilizadas. También se evaluó la validez factorial de las mismas; al hacer un análisis factorial con cada una de las escalas por separado, se encuentra que son unifactoriales y cada una de ellas explica más del 50% de la varianza. Finalmente, la fiabilidad de las medidas utilizadas queda respaldada al considerar que se estimó el coeficiente alpha de Cronbach en base a la totalidad de los cuestionarios obtenidos de las PYMES, tanto de Chile como de Perú. Los valores de cada escala son superiores a 0,70 lo cual se considera adecuado.

Resultados

Del análisis de la Tabla III se puede observar que todas las variables del modelo están correlacionadas de manera significativa entre sí y en especial, todas las variables independientes presentan una correlación significativa con la variable dependiente 'Resultados del proceso de toma de decisiones'.

Para efectos de probar el modelo, se trabajó con ecuaciones estructurales a través del programa AMOS versión 7.0. Los resultados validan el modelo y muestran fuertes relaciones entre las variables en estudio, lo cual apoya la idea de que la justicia organizacional influye sobre los resultados del proceso de toma

TABLA II
VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Se trabaja con una escala de Likert de 1 a 7, para ocho ítems, siguiendo la propuesta de Kim y Mauborgne, (1991) y Rodríguez Ponce (2005). Se puntúa desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 7 (totalmente de acuerdo).	Ítems
	- La calidad de la decisión adoptada es la máxima que se podía lograr.
	- La decisión adoptada permite el logro de los objetivos que se esperaba cumplir con dicha solución.
	- La decisión adoptada presenta una solución eficaz y eficiente a la problemática a resolver con el proceso decisional.
	- La decisión adoptada crea valor para la empresa y favorece su desarrollo.
	- La decisión adoptada logró un alto nivel de compromiso entre los encargados de su implantación.
	- La decisión adoptada logró un alto nivel de confianza en la dirección de la empresa por parte de los encargados de su implantación.
	- La decisión adoptada generó armonía social entre los encargados de su implantación.
	- La decisión adoptada generó obediencia y cooperación entre los encargados de su implantación.

TABLA III
CORRELACIONES ENTRE LAS VARIABLES DEL ESTUDIO

	Conflicto de tarea	Conflicto de relaciones	Justicia organizacional	Resultados del proceso de toma de decisión
Conflicto de tareas	1	0,388 **	0,172 *	0,219 **
Conflicto de relaciones	0,388 **	1	-0,197 *	-0,150 *
Justicia organizacional	0,172 *	-0,197 *	1	0,611 **
Resultados de proceso de toma de decisiones	0,219 **	-0,150 *	0,611 **	1

** Correlación significativa al nivel 0,01 (unilateral).

* Correlación significativa al nivel 0,05 (unilateral).

de decisiones y que, a la vez, dicha justicia está fuertemente influida por la percepción de conflicto que tengan los miembros del equipo.

La Figura 2 y la Tabla IV muestran dichos resultados y además, se puede hacer las siguientes aseveraciones:

i. El modelo propuesto deja en evidencia una fuerte relación entre los resultados del proceso de toma de decisiones y la percepción de justicia que tienen los integrantes del equipo de trabajo.

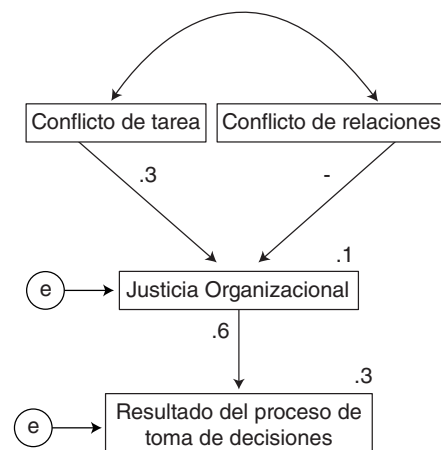


Figura 2. Resultados del proceso de toma de decisiones.

- ii. La percepción de justicia que tengan los miembros del equipo de trabajo, estará determinada por la mayor o menor existencia de conflicto en cualquiera de sus dos formas.
- iii. El conflicto de tareas influye de manera positiva sobre la percepción de justicia organizacional.
- iv. El conflicto de relaciones influye de manera negativa sobre la percepción de justicia organizacional.
- v. Existe una relación significativa entre los dos tipos de conflictos, lo cual indica que al afectar una categoría inevitablemente se afecta la otra en ambos sentidos, lo que resulta importante de ponderar al momento de su manejo.
- vi. El modelo tiene buenos indicadores de bondad de ajuste y los parámetros presentados son todos significativos, explicando un total del 39% de la varianza de los resultados del proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, el índice AGFI (por sus siglas en inglés, de *adjusted goodness of fit index*) es muy alto (0,918) y cada una de las variables son estadísticamente significativas ($p < 0,001$).
- vii. Los resultados obtenidos confirman las hipótesis planteadas.

Discusión

Al probarse las hipótesis planteadas en esta investigación, se puede aseverar que en las PYME de Chile y Perú, para conseguir buenos resultados en el proceso de toma de decisiones, es

necesario considerar la percepción de justicia que tengan los miembros del equipo de trabajo, la cual se manifiesta en el trato de los directivos hacia los subordinados, la participación de los miembros en el proceso de toma de decisiones y la valoración que se haga de sus aportes y de cuan justa perciban los trabajadores que es la retribución monetaria que cada uno recibe en relación a sus aportes a la empresa. Ahora bien, dado que la percepción de justicia influye de manera directa sobre los resultados del proceso de toma de decisiones, lo cual también fue verificado en esta investigación y es consistente con otros trabajos tales como aquellos de Colquitt *et al.* (2001), Rahim *et al.* (2000) y Luo (2007), resulta relevante estudiar los determinantes de la percepción de justicia organizacional que en el modelo propuesto está definida por el conflicto en sus dos formas (tareas y afectivo). Así, se ha verificado que el conflicto de tareas presenta una relación positiva con la percepción de justicia y el de relaciones una relación negativa, lo que coincide con Amason y Sapienza (1997) y Menguc y Auh (2008). Partiendo del hecho que la percepción de justicia organizacional que tengan los miembros del equipo presenta una relación directa con los resultados del proceso de toma de decisiones, entonces el conflicto de tareas que presenta una relación positiva con la justicia influirá de manera directa sobre los resultados obtenidos; y, del mismo modo, el conflicto de relaciones presenta una relación negativa con la justicia,

TABLA IV
INDICADORES DE BONDAD DE AJUSTE Y PARÁMETROS DEL MODELO

Indicador de bondad del ajuste	Valor de referencia	Valor muestral	Valoración del ajuste
Chi-cuadrado	$p > 0,05$; bueno	4,855, $p = 0,880$	Muy bueno
GFI	0,90; muy bueno	0,984	Muy bueno
AGFI	0,90; muy bueno	0,918	Muy bueno
RMSEA LO	$p < 0,10$; bueno	0,098	Bueno

Variable	Relación	Variable	Peso específico	CR	p-valor	Significancia
Conflicto de relaciones	<-->	Conflicto de tareas	0,41	4,547	0,000	significativo al 1%
Conflicto de tareas	→	Justicia organizacional	0,32	3,529	0,000	significativo al 1%
Conflicto de relaciones	→	Justicia organizacional	-0,31	-3,775	0,000	significativo al 1%
Justicia organizacional	→	Resultados del proceso de toma de decisiones	0,62	9,397	0,000	significativo al 1%

infuirá de manera inversa sobre los resultados del proceso de toma de decisiones.

Conclusiones

Uno de los hallazgos más relevantes de la presente investigación es la fuerte relación entre justicia organizacional y los resultados del proceso de toma de decisiones, la cual es muy importante en la pequeña y mediana empresa. Una explicación para esto se centra en que en la PYME posiblemente es más influyente la percepción de justicia organizacional que tienen los trabajadores en comparación con lo que sucede en la gran empresa y, en particular, en este lado del mundo, donde los trabajadores claramente tienen menos privilegios y peores condiciones en sus respectivos trabajos que lo que sucede en otros lugares del mundo, como son Europa y EEUU, donde los trabajadores han conseguido mejores condiciones laborales en todo sentido.

Proponer un modelo que integre variables para explicar cómo generar mejores resultados empresariales es un aporte de importancia toda vez que la investigación básicamente se ha dedicado a relacionar variables, pero en menor medida a proponer modelos integrados que busquen generar escenarios ganar-ganar en la administración del conflicto.

Esta investigación da un paso adelante en tal dirección y descubre que el conflicto de tareas es positivo en la medida que se modere el conflicto de relaciones. Por lo mismo, se sugiere que quienes tomen decisiones, deben:

Plantear las diferencias de opinión acerca de cómo realizar la tarea.

- Confrontar sus puntos de vista con opiniones divergentes a las suyas.
- Evitar las fricciones entre los miembros del grupo.
- Evitar la tensión en el grupo durante las decisiones.
- Moderar la forma de expresar diferentes ideas.
- De esta forma la justicia organizacional percibida será mejor, con lo cual se logrará:
- Los objetivos que se persiguen con la decisión.
- Crear valor para la empresa y favorecer su desarrollo.

- Un alto nivel de compromiso entre los encargados de su implantación.
- Un alto nivel de confianza en la dirección de la empresa por parte de los encargados de su implantación.
- Armonía social entre los encargados de su implantación.
- Obediencia y cooperación entre los encargados de su implantación.

Finalmente, se debe hacer presente que la construcción de teoría desarrollada en este estudio tiene un alcance de teoría de rango medio, lo cual significa que los resultados obtenidos en esta investigación, sólo son válidos para la PYME de Chile y Perú, por lo cual se debe tener conciencia de que las condiciones en que opera este tipo de empresas tienen una relación directa con las condiciones en las que se desenvuelven los miembros de los equipos que contestaron el cuestionario aplicado.

AGRADECIMIENTOS

La culminación de este trabajo fue posible gracias al Centro de Estudios de la Universidad de Tarapacá, CEUTA.

REFERENCIAS

- Akgün AE, Keskin H, Byrne JC (2010) procedural justice climate in new product development teams: Antecedents and consequences. *J. Prod. Innov. Manag.* 27: 1096-1111.
- Amason A (1996) Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top teams management. *Acad. Manag. J.* 39: 123-148.
- Amason A, Sapienza HJ (1997) The effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict. *J. Manag.* 23: 495-517.
- Bhave DP, Kramer A, Glomb TM (2012) Pay satisfaction and work-family conflict across time. *J. Organiz. Behav.* 34: 698-713.
- Colquit JA, Conlon DE, Wesson MJ, Porter COLH, Ng KY (2001) Justice at the millennium: A meta analytic review of 25 years of organizational justice research. *J. Appl. Psychol.* 86: 425-445.
- Cropanzano R, Bowen D, Gilliland SW (2007) The management of organizational justice. *Acad. Manag. Persp.* 21(4): 34-48.
- Díaz-García L, Barbanelli C, Moreno-Jimenez B (2014) Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema* 26: 538-544.

- Eisenhardt K, Kahwajy JL, Bourgeois LJ (1997) Conflict and strategic choice: How top management teams disagree. *Calif. Manag. Rev.* 39(2): 42-62.
- Farh JL, Lee C, Farh CIC (2010) Task conflict and team creativity: A question of how much and when. *J. Appl. Psychol.* 95: 1173-1180.
- Jehn K (1995) A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Admin. Sci. Quart.* 42: 530-557.
- Jung CS (2013) Organizational goal ambiguity and job satisfaction in the public sector. *J. Publ. Admin. Res. Theory* 24: 955-981.
- Kim WC, Mauborgne R (1991) Implementing global strategies: The role of procedural justice. *Strat. Manag. J.* 12: 125-143.
- Luo Y (2007) The independent and interactive roles of procedural, distributive, and interactional justice in strategic alliances. *Acad. Manag. J.* 50: 644-664.
- Martínez-Moreno E, González-Navarro P, Zornoza A, Ripoll P (2009) Relationship, task and process conflicts on team performance: The moderating role of communication media. *Int. J. Conflict Manag.* 20: 251-268.
- Menguc B, Auh S (2008) Conflict, leadership and market orientation. *Int. J. Res. Market.* 25: 34-45.
- Moon H, Kamdar D, Mayer D, Tkeuchi R (2008) Me or We? The role of personality and justice as other centered antecedents to innovative citizenship behaviors within organizations. *J. Appl. Psychol.* 93: 84-94.
- Pearson AW, Ensley MD, Amason AC (2002) An assessment and refinement of Jehn's Intragroup Conflict Scale. *Int. J. Conflict Manag.* 13: 110-126.
- Posthuma RA, Maertz CP Jr, Dworkin JB (2007) Procedural justice's relationship with turnover: explaining past inconsistent findings. *J. Organiz. Behav.* 28: 381-398.
- Rahim MA, Magner N, Shapiro D (2000) Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors? What justice perceptions, precisely? *Int. J. Conflict Manag.* 11: 9-31.
- Rodríguez-Ponce E, Pedraja-Rejas L (2009) Análisis del impacto del proceso de toma de decisiones estratégicas de las organizaciones públicas. *Innovar* 19: 33-46.
- Rodríguez-Ponce E (2005) *La Toma de Decisiones Estratégicas en las Instituciones Universitarias. Un Estudio Empírico en Chile y España*. Andros. Santiago, Chile. 199 pp.
- Schweiger DM, Sandberg W (1989) The utilization of individual capabilities in group approaches to strategic decision making. *Strat. Manag. J.* 10: 31-43.
- Schweiger DM, Sandberg WR, Ragan JM (1986). Group approaches for improving strategic decision making: A comparative analysis of dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus. *Acad. Manag. J.* 29: 51-71.

CONFLICT AND ORGANIZATIONAL JUSTICE AS DETERMINANTS OF THE RESULTS OF THE PROCESS OF DECISION MAKING: A STUDY OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF CHILE AND PERU

Liliana Pedraja-Rejas, Oscar Sjoberg, Emilio Rodríguez-Ponce and Alejandro Cuadra

SUMMARY

The relationship between conflict and perception of organizational justice and how the latter influences the outcomes of decision-making process was investigated. For this purpose, a survey was applied and 149 responses from small and medium enterprises in Chile and Peru were obtained. The results show that the task conflict and the relationship conflict have an impact on the workers' perception of organizational justice, and, in turn, the perceived organizational justice has an impact on the outcome of decision-making

process. The proposed model explains 39% of the variance of the results of decision-making process. The goodness of fit is very high (AGFI 0.918) and each of the variables is statistically significant ($p < 0.001$). A number of policy implications were generated based on the research findings, in order to ensure that decision makers succeed in the management of conflict, the achievement of high levels of organizational justice, and the accomplishment of satisfactory results of the decision-making processes.

O CONFLITO E A JUSTIÇA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTES DOS RESULTADOS DO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÕES: UM ESTUDO PARA A PYME DO CHILE E DO PERU

Liliana Pedraja-Rejas, Oscar Sjoberg, Emilio Rodríguez-Ponce e Alejandro Cuadra

RESUMO

Estudou-se a relação entre conflito e percepção de justiça organizacional e como esta influi sobre os resultados do processo de tomada de decisões. Para este efeito, se aplicou um questionário e se obteve 149 respostas de empresas da PYME de Chile e Peru. Os resultados mostram que os conflitos de tarefas e de relações impactam sobre a percepção de justiça organizacional dos trabalhadores e, por sua vez, a justiça organizacional percebida impacta sobre os resultados do processo de tomada de decisões. O modelo sugerido ex-

plica 39% da variação dos resultados do processo de tomada de decisões. A bondade de ajuste do modelo é muito alta (AGFI 0,918) e cada uma das variáveis são estatisticamente significativas ($p < 0,001$). A partir destas descobertas se geram uma serie de implicações normativas para conseguir que as equipes que tomam decisões administrem o conflito, consigam níveis elevados de justiça organizacional, e consigam resultados satisfatórios de seus processos de tomada de decisões.