

El Grupo de Investigación SEJ-058 "Cátedra de Estudios Jurídicos y Económicos del Campo de Gibraltar Francisco Tomás y Valiente", del Plan Andaluz de Investigación, Desarrollo e Innovación" de la Junta de Andalucía (PAIDI) fue creado en el año 2010. Reúne a un grupo de investigadores/as del Campus Bahía de Algeciras (Universidad de Cádiz, UCA) y del Norte de Marruecos. Con una producción científica intensa, el grupo trata materias comunes de interés y actualidad desde una visión prismática: jurídica, empresarial, organizativa, económica y socio-psicológica.

En la realización de esta obra, a los miembros del Grupo se han unido otros/as compañeros/as investigadores, tanto de universidades y redes españolas como extranjeras, pues internacional es el alcance del interés de su contenido. La obra está dedicada al Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8 (ODS-8) de la ONU "Agenda 2030": "Trabajo decente y crecimiento económico"; y, en su aplicación al contexto laboral, también al ODS-3 "Salud y Bienestar". Lleva por subtítulo "Hacia la dignidad y la realización de la persona trabajadora" porque es este el objetivo último que los/as autores/as hemos querido destacar en nuestros respectivos capítulos, el bienestar social a través de la dignidad de las personas trabajadoras. Nos proponemos con este trabajo divulgar nuestros análisis y reflexiones sobre este pujante tema de alcance múltiple, e invitar al debate a la comunidad científica y a la sociedad en general.



Trabajo Decente. Hacia la dignidad
y la realización de la persona trabajadora

Maria José Foncubierta Rodríguez
Directora

tirant
humanidades
plural

+Lectura
GRATIS
en la nube



TRABAJO DECENTE

Hacia la dignidad y la realización de la persona trabajadora

María José Foncubierta Rodríguez
Directora



TRABAJO DECENTE
Hacia la dignidad y la realización de
la persona trabajadora

COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT HUMANIDADES

MANUEL ASENSI PÉREZ

*Catedrático de Teoría de la Literatura y de la Literatura Comparada
Universitat de València*

RAMÓN COTARELO

*Catedrático de Ciencia Política y de la Administración de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociología
de la Universidad Nacional de Educación a Distancia*

M.^a TERESA ECHENIQUE ELIZONDO

*Catedrática de Lengua Española
Universitat de València*

JUAN MANUEL FERNÁNDEZ SORIA

*Catedrático de Teoría e Historia de la Educación
Universitat de València*

PABLO OÑATE RUBALCABA

*Catedrático de Ciencia Política y de la Administración
Universitat de València*

JOAN ROMERO

*Catedrático de Geografía Humana
Universitat de València*

JUAN JOSÉ TAMAYO

*Director de la Cátedra de Teología y Ciencias de las Religiones
Universidad Carlos III de Madrid*

Procedimiento de selección de originales, ver página web:

www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales

TRABAJO DECENTE

Hacia la dignidad y la realización
de la persona trabajadora

MARÍA-JOSÉ FONCUBIERTA-RODRÍGUEZ

Directora

tirant lo blanch

Valencia, 2023

Copyright © 2023

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant lo Blanch publicará la pertinente corrección en la página web www.tirant.com.

© Colectivo de Autores

© TIRANT LO BLANCH
EDITA: TIRANT LO BLANCH
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia
TELEF.: 96/361 00 48 - 50
FAX: 96/369 41 51
Email: tlb@tirant.com
www.tirant.com
Librería virtual: www.tirant.es
DEPÓSITO LEGAL: V-
ISBN: 978-84-19632-67-8
MAQUETA: Disset Ediciones

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: atencioncliente@tirant.com. En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa nuestro procedimiento de quejas.

Responsabilidad Social Corporativa: <http://www.tirant.net/Docs/RSCTirant.pdf>

ÍNDICE

PRÓLOGO. EL TRABAJO DECENTE O DIGNO. PASAR DE LAS PALABRAS A LAS NORMAS Y A LOS HECHOS.	11
EDUARDO ROJO TORRECILLA	
INTRODUCCIÓN	27
<i>Capítulo 1</i>	
LA DIGNIDAD DEL TRABAJO EN ROMA.....	31
CARLOS VARELA GIL	
<i>Capítulo 2</i>	
FUNDAMENTOS CONSTITUCIONALES Y PROYECCIÓN NORMATIVA DEL DERECHO AL TRABAJO DECENTE	51
JOSÉ JOAQUÍN FERNÁNDEZ ALLES	
MARIANO ENRIQUE FERNÁNDEZ ALLES	
<i>Capítulo 3</i>	
CONSTITUCIÓN ESPAÑOLA Y OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030 EN MATERIA DE TRABAJO: ¿CONDENADOS A NO ENTENDERSE?.....	71
GUILLERMO SALVADOR SALVADOR	

Capítulo 4

LA RESILIENCIA COMO PALIATIVO DEL CONFLICTO Y ESTIMULANTE DE LA FELICIDAD LABORAL. HACIA EL TRABAJO DECENTE EN EL SECTOR EDUCATIVO DE LA ERA POSTCOVID-19	87
MARÍA-JOSÉ FONCUBIERTA-RODRÍGUEZ DARA HERNÁNDEZ-ROQUE MAGDALENA HOLGADO-HERRERO	

Capítulo 5

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES: CASO MÉXICO.	111
ESTHELA GALVÁN-VELA RAFAEL RAVINA-RIPOLL	

Capítulo 6

LIDERAZGO DE SERVICIO Y BIENESTAR LABORAL: EL PAPEL MEDIADOR DEL COMPROMISO ORGANIZATIVO	131
ALFONSO JESÚS GIL LÓPEZ BEATRIZ RODRIGO MOYA JESÚS MORCILLO BELLIDO PATRICIA MAEZTU GARCÍA DE GALDIANO	

Capítulo 7

LA GESTIÓN DEL MIEDO EN LA EMPRESA	153
JUAN JACOBO NÚÑEZ MARTÍNEZ RAQUEL ARGUEDAS SANZ	

Capítulo 8

IMPACTO DEL TURISMO CINEMATOGRAFICO EN EL EMPLEO
DECENTE Y EL CRECIMIENTO ECONOMICO DE LOS DESTINOS
TURÍSTICOS 173

JOSÉ MARÍA LÓPEZ MORALES
ESTELA NÚÑEZ BARRIOPEDRO
BEGOÑA CORREAS OLMEDILLA
RAFAEL RAVINA-RIPOLL

Capítulo 9

LA MEDIACIÓN COMO MECANISMO PARA UN ENTORNO ES-
COLAR SEGURO, LIBRE DE VIOLENCIA..... 191

MAGDALENA HOLGADO-HERRERO
MARÍA-JOSÉ FONCUBIERTA-RODRÍGUEZ

Capítulo 10

ENERGÍAS RENOVABLES: EFECTOS EN EL TRABAJO DECENTE Y
EL CRECIMIENTO ECONOMICO 213

IVÁN DEL POZO RIVILLA
ANTONIO RAFAEL PEÑA SÁNCHEZ

Capítulo 5

**JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU
RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS TRABAJADORES:
CASO MÉXICO.**

ESTHELA GALVÁN-VELA

*Cetys Universidad
esthela.galvan@cetys.mx*

RAFAEL RAVINA-RIPOLL

*Universidad de Cádiz
rafael.ravina@uca.es*

Resumen

El desempeño de las empresas está relacionado, en gran medida, con el comportamiento de sus trabajadores. Por tanto, el capital humano se considera como uno de los recursos más valioso que poseen las organizaciones. Múltiples variables influyen en el bienestar subjetivo de la plantilla laboral, entre ellas aquellas relacionadas con su percepción de justicia en el trabajo, es decir, la forma en que son justamente retribuidos, la imparcialidad de los procedimientos, así como la percepción sobre tratos dignos y justos. En razón de la importancia implícita de estos elementos, el presente estudio tuvo por objetivo el identificar la relación que existe entre la justicia distributiva, la justicia de procedimientos y la justicia interaccional con la satisfacción laboral de los empleados. Para lograr este propósito, se aplicaron la escala de Niehoff y Moorman (1993) y Salessi y Omar (2016) para medir la justicia organizacional y la satisfacción laboral respectivamente. El estudio de campo se realizó en las empresas del sector comercial, industrial y de servicios del noroeste de México, dando lugar a una población muestral de 385 encuestas. Como técnicas estadísticas de análisis de datos se emplearon el análisis factorial exploratorio y la correlación. Los resultados sugieren que las tres dimensiones de la justicia organizacional percibida están relacionadas positivamente con la satisfacción laboral de los

empleados. Estos hallazgos son relevantes en el sentido de que permiten dar cuenta de la importancia de la percepción de los trabajadores sobre su bienestar subjetivo. Esto nos lleva a reflexionar sobre la necesidad de implementar buenas prácticas de gestión y comunicación en las empresas de la actual sociedad digital.

Palabras clave: Justicia organizacional; Satisfacción laboral; Justicia distributiva; Justicia procedimental; Justicia asociativa.

1. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI ha traído grandes cambios en materia de competitividad y desempeño empresarial. La apertura comercial de los mercados; el desarrollo de sistemas de información y logísticos cada vez más eficientes; los cambios en las expectativas de consumo y el robo del talento humano entre las empresas de un sector, -por mencionar algunos cambios-, demandan de las empresas la implementación de mejores prácticas en aras de incrementar su desempeño (Galván-Vela et al., 2022a). Además, se podría decir que esta complejidad de la dinámica comercial, ha representado un verdadero reto en términos de competitividad y desempeño en los diferentes agentes económicos (Galván-Vela et al., 2018).

De acuerdo con lo anterior, la importancia atribuida a la satisfacción de los empleados se ha incrementado (Akram et al., 2021; Galván-Vela et al., 2021) en el sentido de que éstos son los responsables del logro de los objetivos de sus respectivas empresas o centros de trabajo (Ali y Anwar, 2021; Stefurak et al., 2020). De modo consensuado se le ha considerado, por mucho tiempo, el recurso más valioso de las organizaciones (Ali y Anwar, 2021; Stefurak et al., 2020).

La importancia del conocimiento en torno a cómo las organizaciones deben gestionar a su recurso humano surgió a partir de la asimilación de las necesidades de los individuos y de la concepción de que las organizaciones deberían servir como plataformas de desarrollo para los individuos y no los individuos servir a las empresas como si fueran un recurso más (Akram et al., 2021). Además, es sabido que, el talento y el entusiasmo del recurso humano, brinda oportunidades de supervivencia y desarrollo a las empresas que buscan subsistir en entornos hostiles y cambiantes (Clement y Eketu, 2020; Galván-Vela et al., 2021).

Sin embargo, las nuevas tendencias en materia de gestión apuntan a una concepción evolutiva de las prácticas que promueven la supervivencia a aquellas que garanticen un desempeño integral y mejor al promedio de las industrias en determinados sectores. Esto es, un cambio de enfoque que va de la mera mitigación de debilidades a facilitar condiciones que promuevan el florecimiento humano, como lo son, la procuración del *happiness management*, las prácticas positivas, el soporte a las nuevas ideas, la procuración del *engagement* u otros elementos relacionados con el bienestar subjetivo de los trabajadores (Geue, 2018).

Específicamente en México, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, emitida por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en enero de 2022, la población económicamente activa es de 57 millones de personas y la tasa de participación es del 58%. De acuerdo con los datos de este mismo instituto, la carencia de una red de apoyo en el trabajo o de un clima propicio para el desarrollo de las actividades laborales, desencadenó que el 15.4% de los empleados presenten síntomas de depresión (INEGI, 2022). Asimismo, la Encuesta Nacional de Bienestar Autorreportado del INEGI, mostró que un 13.3% de la población con un empleo subordinado, perciben que no son tomados en cuenta por su empresa.

Atendiendo a lo dicho anteriormente, se suma el estudio de Manpower Group, firma consultora líder en servicios y soluciones del capital humano, quienes aseguran que la mayor prioridad de los trabajadores mexicanos para el año 2022 es el conservar su fuente de ingreso, mantenerse sanos, adquirir conocimientos y desarrollar habilidades.

Adicionalmente se argumenta la falta de interés de la mayoría de los trabajadores mexicanos en cuanto a volver a las viejas praxis pre pandémicas en donde no existe una flexibilidad laboral. Esta misma forma detalla que el 81% de los trabajadores que reconocen una visión de su empresa orientada a la gestión de carrera, desarrollo de metas y de entrenamiento y evaluación frecuente, reportan mayores niveles de satisfacción que aquellos que no reconocen estas acciones por parte de sus organizaciones (Manpower Group, 2021).

Ante este panorama, resulta evidente la necesidad de generar un cúmulo de evidencia empírica relacionada con la psicología del

trabajador, como su justicia organizacional y satisfacción percibida, en lo que respecta a economías que se desenvuelven en entornos sociales y económicos disímiles, que subsisten en un mercado altamente competitivo y bajo condiciones limitadas o carentes de recursos y competencias, sobre todo en lo que respecta a la retención de la plantilla de trabajo, como es el caso de muchas empresas en México (Herrera et al., 2018). Es por ello, que el objetivo de la presente investigación fue identificar la relación que existe entre la justicia distributiva, la justicia de procedimientos y la justicia interaccional con la satisfacción en los empleados, por lo que se planteó la siguiente interrogante: ¿Cuál es la relación de los elementos de la justicia organizacional percibida en la satisfacción de los empleados en el noreste de México?

Para responder a este interrogante, el presente capítulo se encuentra dividido en cuatro apartados. El primer apartado expone el estado del arte de los elementos de la justicia organizacional percibida y de la satisfacción en el trabajo. En el segundo apartado se describe las estrategias metodológicas utilizadas, como tipo, diseño y alcance de la investigación. En el tercer apartado se realizó un análisis empírico de los resultados. Y en el último epígrafe se muestra los hallazgos alcanzados por este trabajo académico, las implicaciones prácticas y las futuras líneas de investigación.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 *Satisfacción laboral*

De manera generalizada, la satisfacción laboral involucra aspectos positivos de las actitudes, sentimientos y emociones de los empleados con respecto a su trabajo (Herrera et al., 2018). Sin embargo, no existe un consenso en cuanto a su concepto por los estudiosos en el campo de la empresa (Galván-Vela et al., 2021). Para Andersen et al. (2007), la satisfacción laboral se refiere a un estado emocional positivo y agradable que tiene sus orígenes en las experiencias del empleado en su trabajo. Sin embargo, la percepción está modulada por las condiciones particulares de los individuos en el sentido de que, las

expectativas, las habilidades, los rasgos culturales, comportamentales o de personalidad, juegan un papel preponderante en sus patrones de conducta o en la concepción individual sobre lo que se considera el bienestar subjetivo.

Se dice que cuando un trabajador percibe que las expectativas que generó con respecto a las características de su trabajo, han sido cubiertas, es capaz de experimentar un elevado grado de satisfacción con su empleo (Knapp et al., 2017). Asimismo, una persona con una gran satisfacción en el trabajo experimenta pensamientos y actitudes positivas, mientras que, alguien insatisfecho tiene intenciones o experimenta actitudes o conductas negativas (Herrera et al., 2018). Diversas investigaciones han propuesto modelos o relaciones causales entre la satisfacción laboral con elementos del comportamiento, como son: el compromiso organizacional, la intención de rotar, la justicia percibida, el *engagement* o la percepción de soporte organizacional, entre otros elementos psicodirectivos.

2.2. *Justicia organizacional*

La justicia organizacional tiene sus orígenes en la teoría de la equidad de Adams (1965). Para la plataforma Dimensions.ai, los antecedentes teóricos de la justicia organizacional se encuentran a principios del siglo XX. Por tanto, no es de extrañar que existan más de 852 mil investigaciones relacionadas con dicho término. De ellas, poco más de 511 mil estudios se emprendieron a lo largo de la última década de la presente centuria (Dimensions.ai, 2022). Por tanto, la justicia organizacional es un tópico que, en los últimos años, ha tomado una relevancia significativa en el mundo académico. A grandes rasgos, este concepto puede aclarar una serie de actitudes y consecuencias del comportamiento humano en el trabajo. Entre ellos, la importancia e influencia de las percepciones de igualdad y de equidad. Sin lugar a dudas, un requisito previo para que las empresas puedan funcionar de manera efectiva y eficiente (Jamel et al., 2020).

Propiamente, la justicia organizacional puede ser definida como la percepción de los empleados sobre la justicia que se produce en sus lugares de trabajo y esta involucra la ética, la moral y las normas (Novisatari, 2020). Según Karem et al. (2019), las condiciones de justicia promueven el mantenimiento de un entorno laboral sostenible, en el

sentido de que los miembros de las organizaciones tienden a responder a la forma en la que son tratados.

Las percepciones con respecto a la justicia en las interacciones empresa-empleado son relevantes y condicionantes conductualmente. Se ha demostrado que la percepción de justicia tiene influencia en las intenciones del empleado por abandonar su puesto de trabajo, en la satisfacción laboral, en su compromiso afectivo, en su participación en el trabajo, entre otras variables relevantes (Agistiawati et al., 2020; Galván-Vela et al., 2021, 2022b). Ante de pasar al siguiente ítem, indicar que las contribuciones teóricas de Moorman (1991) reconocen tres dimensiones de la justicia organizacional, ellas son, la justicia distributiva, la justicia procedimental y la justicia interaccional.

2.3 Justicia distributiva

La justicia distributiva es probablemente la dimensión más reconocida de la justicia organizacional. La justicia distributiva se asienta sobre los pilares de la teoría de la equidad (Adams, 1965). Ella tiene que ver con la percepción que tiene el capital humano sobre lo que la empresa les da a cambio de sus esfuerzos cotidianos (Galván-Vela et al., 2021). En este sentido, la justicia distributiva se puede definir como el grado en que los altos mandos son capaces de distribuir recompensas financieras de manera justa, Esto significa que esta dimensión se vincula con la percepción de los trabajadores sobre las retribuciones monetarias de sus esfuerzos diarios (Akram et al., 2020).

Withman et al. (2012) expresan que para evaluar la justicia distributiva se hace preciso utilizar como base de la comparación, los esfuerzos o aportes de los empleados, así como los resultados de las negociaciones para con la empresa sobre las compensaciones que los trabajadores merecen por tal esfuerzo. Es decir, los resultados de la organización, tales como salario, apreciación, evaluación del desempeño, entre otros. Sin embargo, la justicia distributiva ha sido medida conforme a la percepción sobre las condiciones justas de estos intercambios. De ahí que se empleen afirmaciones relacionadas con la percepción de la justicia sobre el salario percibido, horarios de trabajo, cargas de trabajo, niveles de recompensas y responsabilidades (Galván-Vela et al., 2021).

Sobre las asociaciones existentes entre la dimensión justicia distributiva con otros elementos de la psicología organizacional, subrayar que se han encontrado asociaciones con el compromiso organizacional (Daressa et al., 2022); con el compromiso en el trabajo (Chen et al., 2022); con la intención de rotar (Choi y Chin, 2022); con la percepción de soporte organizacional (Nan y Selama, 2022) y con la satisfacción laboral (Galván-Vela et al., 2021, 2022b). En suma, con todo lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis de investigación:

H1. La justicia distributiva está correlacionada positiva y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores.

2.4 Justicia procedimental

La justicia procedimental es la segunda dimensión de la justicia organizacional. Para Leventhal (1976), dicha variable tiene sus orígenes en los preceptos de la teoría del juicio de la justicia (Herrera et al., 2018). Leventhal (1976, p.7) define este constructo como "... la creencia de que los procedimientos de asignación cumplen ciertos criterios y por tanto son justos y apropiados"

La justicia procedimental se refiere a la percepción de justicia de los individuos sobre los procedimientos usados para la toma de decisiones de los mandos superiores con respecto a sus empleos (Akram et al., 2020). En consecuencia, la percepción será la manera en que los líderes optan por la distribución de los resultados y la reacción que tendrán los empleados con respecto a la existencia de condiciones de equidad en dicha distribución.

Para Novitasari et al. (2020), el empleado principalmente percibe la justicia por su forma de distribución, es decir, por la justicia procedimental. Pero más allá de eso, la justicia procedimental es importante en el sentido de que representa el trato entre ambas partes y la actitud de los superiores con respecto a la equidad al momento de tomar decisiones. Para el citado autor, el rol del gerente es crucial cuando se trata de alcanzar o mantener un estado armónico, donde se cultive la satisfacción laboral u otros elementos de la psicología positiva en el trabajo.

En suma, con lo anterior, algunos autores muestran la influencia que posee esta dimensión no solo en los resultados económicos de las

empresas; sino también para el comportamiento del capital humano en el desempeño de su puesto laboral. En este sentido, Yang et al. (2022), demuestra la existencia de una relación entre los constructos justicia procedimental- *psychological flourishing*. Asimismo, Choi y Chin (2022) ponen de manifiesto una asociación directa entre las tres dimensiones de la justicia organizacional con la intención de rotar de los trabajadores. Unos años anteriores a esta indagación científica, Novisatari et al. (2020) demostró la existencia de una relación directa entre las dimensiones de la justicia organizacional y el parámetro satisfacción laboral. Todo ello nos lleva a sugerir la siguiente hipótesis de trabajo:

H2. La justicia procedimental está correlacionada positiva y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores.

2.5 Justicia interaccional

La justicia interaccional tiene su origen en Niehoff y Moorman (1993). Dichos autores proponen que la justicia organizacional debe entenderse como una variable tridimensional. En este sentido, la justicia interaccional hace referencia, por un lado, a la comunicación interna existente entre los mandos superiores e inferiores, y por otro, a la percepción del empleado con relación al comportamiento de sus superiores en tales interacciones (Herrera et al., 2018).

La justicia interaccional es contemplada por medio de dos componentes básicos. Uno de ellos se refiere a la cuestión interpersonal, que hace alusión al grado de respeto, de dignidad y de cortesía en el trato a los mandos inferiores, Y el otro es la información, que hace referencia a la forma de comunicación de la información y a los procedimientos de comunicación. De este modo, se persigue que todas las plantillas de las organizaciones tengan acceso a la misma información, así como a la comunicación de los resultados (Vásquez-Trespalcacios et al., 2021).

Básicamente, esta dimensión de la justicia se encuentra presente en los estudios contemporáneos sobre justicia organizacional y psicología del trabajo. Un ejemplo de ello son los estudios científicos de Kebede y Wuang (2022), Daressa et al. (2022), Vásquez-Trespalcacios et al. (2021) y Novisatari et al. (2020). Tomando como base este corpus emergente de obras académicas sobre los tópicos de la justicia

organizacional y la justicia interaccional se expone a continuación la siguiente hipótesis de investigación:

H3. La justicia interaccional está correlacionada positiva y significativamente a la satisfacción laboral de los trabajadores.

3. METODOLOGÍA

La presente investigación se encuentra basada en el positivismo lógico y en el razonamiento hipotético-deductivo. En este sentido, se puede afirmar que esta investigación académica es de tipo cuantitativo; pues se recogieron, procesaron y analizaron datos de variables latentes, cuyas respuestas se clasificaron en escalas de Likert de 7 puntos (Jiménez, 2020). Asimismo, el diseño de esta investigación es no experimental y transversal. Con respecto a la medición de las variables objetos del presente estudio, indicar que se emplearon las escalas de Salessi y Omar (2016), Patlán et al. (2014) para medir la satisfacción laboral y la justicia organizacional, respectivamente. Por otra parte, la muestra de este estudio fue trazada conforme a la fórmula Z de poblaciones indefinidas, considerando un nivel de error del 5% y un margen de confianza de 95%. Se encuestaron a 385 individuos de manera intencional (no aleatoria). Estas personas son trabajadores de empresas comerciales, industriales y de servicios del estado de Baja California (México).

El alcance de esta investigación es de tipo descriptivo y correlacional, pues no se estableció un modelo causal para las variables, Ahora bien, se exploraron, por un lado, los niveles de satisfacción laboral y justicia percibida, y por otro, el grado de correlación que mantienen ambos elementos. Respecto a las técnicas estadísticas de investigación, los autores de este texto académico emplearon las medidas de tendencia central, las medidas de distribución, el análisis factorial exploratorio (para el análisis de la consistencia interna de los ítems que conformaron cada variable y la valoración de la validez de constructo), el alfa de Cronbach (para determinar la fiabilidad del instrumento de medida) y finalmente la correlación de Pearson para determinar cuantitativamente el grado de dependencia de las variables objetos de la presente investigación.

4. RESULTADOS

Los datos de clasificación de la muestra corresponden a la descripción de las condiciones de las personas encuestadas. De este colectivo, el 52.5% pertenece al género femenino y el resto al género masculino (47.5%). Asimismo, la edad de los individuos se encuentra en una media de 38.5 años y los límites inferiores y superiores fueron de 19 a 67 años, respectivamente.

En la tabla 1 se aprecia que el grado de especialización de los sujetos que respondieron el cuestionario es bajo, puesto que en su gran mayoría (77.2%) solo cuenta con una educación elemental. Tal hecho puede deberse básicamente a que muchos de las personas encuestadas son trabajadores del sector industrial (84.4%). Estos ejercen labores en líneas de producción. Por último, expresar que los niveles mínimos de experiencia de los trabajadores encuestados son de 0 años y el máximo de 41 años.

Tabla 1. Datos de clasificación

Variable	Descripción
Género	Femenino = 202 o 52.5% Masculino = 183 o 47.5%
Edad	Límites = 19 a 67 años Media = 38.65 años
Educación	Elemental = 297 o 77.2% Licenciatura = 82 o 21.3% Posgrado = 6 o 1.6%
Tipo de empresa	Comercial = 50 o 13% Industrial = 325 o 84.4% Servicios = 10 o 2.6%
Años de experiencia	Límites = 0 a 41 años Media = 4,41 años

Fuente: Elaboración propia

Sobre los resultados descriptivos de la satisfacción laboral (tabla 2), apuntar que se obtuvieron altos niveles de satisfacción laboral en lo que respecta a la cohesión en los equipos de trabajo, como en las afirmaciones siguientes: “me llevo bien con mi jefe y mis superiores” o “me siento a gusto con mis compañeros de trabajo”; también en lo que respecta a la explotación de las habilidades como “en mi trabajo puedo aplicar mis capacidades y habilidades”.

No obstante, se presentó un bajo nivel de satisfacción laboral en lo que respecta a las contribuciones salariales, como la afirmación que menciona “mi salario es apropiado”. Es importante señalar, que la media de la satisfacción laboral total fue de 5.7 puntos.

Tabla 2. Resultados descriptivos de la satisfacción laboral

Ítem	Media	Desv. Std
1. Me llevo bien con mi jefe y mis supervisores	6,3	1,421
2. En mi trabajo puedo aplicar mis capacidades y habilidades	6,0	1,582
3. La empresa se preocupa por mí	5,4	1,988
4. En mi trabajo recibo reconocimiento por mi buen desempeño	5,0	2,239
5. Me siento bien trabajando para esta empresa	6,1	1,523
6. Me siento a gusto con mis compañeros de trabajo	5,9	1,721
7. Mi trabajo me da seguridad laboral	5,8	1,737
8. Mi salario es apropiado	4,8	2,132
9. En general estoy satisfecho con mi trabajo	5,9	1,629
10. Considerando en términos generales, tengo un buen trabajo	5,9	1,547

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la justicia distributiva, señalar que la media total de esta determinada dimensión de la justicia organizacional es de 5.16 puntos. Asimismo, se observó que los mayores niveles de percepción de justicia distributiva se encuentran relacionadas con los horarios de trabajo, las responsabilidades y las cargas laborales. Sin embargo, se aprecia un bajo nivel de justicia distributiva en lo que respecta al salario y las recompensas asignadas por las empresas a los trabajadores (véase tabla 3).

Tabla 3. Resultados descriptivos de la justicia distributiva

Item	Media	Desv. Std
1. Mi horario de trabajo es justo	5,8	1,911
2. Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo	4,2	2,273
3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa	5,4	1,898
4. En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas	4,8	2,171
5. Yo pienso que mis responsabilidades de trabajo son justas	5,6	1,856

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la dimensión justicia de procedimientos, indicar que la media es similar en todos los ítems que componen dicha dimensión. Entonces se puede afirmar que los niveles de justicia percibidos en los trabajadores en cuanto a la toma de decisiones de los altos directivos poseen un nivel medio alto, como se puede apreciar en la tabla 4. Cabe señalar que la media total para esta determinada dimensión es de 5.64 puntos.

Tabla 4. Resultados descriptivos de la justicia procedimental

Ítem	Media	Desv. Std
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una forma justa	5,6	1,824
7. Mi jefe se asegura de que todas las dudas sean escuchadas antes de tomar una decisión	5,6	1,912
8. Para tomar las decisiones, mi jefe reúne información exacta y completa	5,7	1,891
9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal	5,6	1,927
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas al personal involucrado	5,7	1,854

Fuente: Elaboración propia

Sobre la dimensión justicia interaccional, las mayores puntuaciones se alcanzaron en los ítems referentes a la honestidad y a la comunicación interna de los superiores jerárquicos con sus empleados.

Por otro lado, conviene advertir que las puntuaciones más bajas se aprecian los ítems destinados a explorar la discusión de las decisiones tomadas con relación al trabajo de los empleados. En cuanto a este elemento se tuvo una media total de 5.43 puntos, mientras la media de la justicia organizacional alcanzó un registro de 5.16 punto. Los resultados individuales de la percepción de justicia interaccional se aprecian en la tabla 5.

Tabla 5. Resultados descriptivos de la justicia interaccional

Item	Media	Desv. Std
11. A los trabajadores se les permite discutir sobre las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe	5,1	2,162
12. Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe me considera	5,4	2,005
13. Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe es sensible con mis necesidades	5,4	1,934
14. Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe es honesto conmigo	5,7	1,862
15. Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe es muestra preocupación por mis derechos como trabajador	5,5	1,992
16. Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe las discute conmigo	5,3	2,186
17. Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones que se toman sobre mi trabajo	5,3	2,029
18. Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mi	5,5	1,947
19. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo	5,6	1,946

Fuente: Elaboración propia

Adicional al análisis descriptivo, se realizaron los análisis factorial exploratorios (AFE) de las dimensiones del presente estudio científico. Los resultados se muestran en la tabla 6. El AFE fue realizado por el método de componentes principales con rotación Varimax, por ser el método más utilizado para este tipo de trabajo. En cuanto a

la correlación de los ítems que componen cada variable latente se encontraron niveles de medios a altos para la satisfacción laboral y la justicia distributiva. Mientras que para las variables justicia procedimental y justicia interaccional los valores fueron bastante altos. Llegados a este punto se hace conveniente exponer que todas las dimensiones son significativas.

Asimismo, los determinantes de las correlaciones fueron adecuados, pues se obtuvieron en niveles cercanos a cero. Por otro lado, las cargas factoriales se encontraron en niveles adecuados. Esto quiere decir que los ítems que componían cada variable latente alcanza valores mayores a 0.5. Complementariamente, la prueba de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin se sitúa en niveles adecuados, pues se presenta a nivel mayores de 0.700 en todos los casos. Por su parte, la prueba de esfericidad de Barlett sugiere la existencia previa de correlaciones entre las variables, al presentarse con significancia. Asimismo, la varianza explicada del conjunto de ítems que componen las variables latentes son adecuados al ser mayores al 50%. Por último, señalar que el grado de fiabilidad de las escalas de medida presenta valores adecuados, es decir, superiores a 0.600, según la prueba inferencial de alfa de Cronbach.

Tabla 6. Resultados del análisis factorial exploratorio

	Satisfacción Laboral (LS)	Justicia Distributiva (DJ)	Justicia Procedimental (PJ)	Justicia Interaccional (IJ)
Correlación entre ítems	$0,848 \leq \geq 0,454$	$0,809 \leq \geq 0,454$	$0,866 \leq \geq 0,747$	$0,858 \leq \geq 0,715$
Significancia de correlaciones	0,000	0,000	0,000	0,000
Determinante	0,00001	0,041	0,003	0,00001
Comunalidades	$0,805 \leq \geq 0,602$	$0,807 \leq \geq 0,597$	$0,914 \leq \geq 0,782$	$0,885 \leq \geq 0,708$
Cargas factoriales	$0,897 \leq \geq 0,736$	$0,898 \leq \geq 0,773$	$0,956 \leq \geq 0,884$	$0,941 \leq \geq 0,841$
KMO Test	0,944	0,824	0,885	0,951
Esfericidad de Barlett	0,000	0,000	0,000	0,000

Varianza Expli- cada	68,15%	70,09%	85,33%	81,36%
Alfa de Cronbach	0,941	0,888	0,957	0,97

Fuente: Elaboración propia

Como última prueba se realizó un análisis de correlación. Toda vez que se factorizaron las dimensiones de este estudio mediante la prueba anterior. En este sentido, se encontró que la justicia distributiva, procedimental e interaccional se correlacionan altamente con la satisfacción laboral, en niveles del 78.6, 75.8 y 73% respectivamente. Este valor nos permite afirmar que se aceptan las tres hipótesis de investigación planteadas en el presente trabajo académico.

Tabla 7. Correlaciones entre las dimensiones SL, DJ, PJ e IJ

	LS	DJ	PJ	IJ
Satisfacción Laboral (SL)	1			
Justicia Distributiva (DJ)	,786**	1		
Justicia Procedimental (PJ)	,758**	,734**	1	
Justicia Interaccional (IJ)	,730**	,685**	,901**	1
** La correlación es significativa al nivel 0,01 (dos colas).				

Fuente: Elaboración propia

5. CONCLUSIONES

En una sociedad donde cada día es más relevante el cuidado de la salud mental de las personas, sobre todo, en países que se encuentran en vías de desarrollo. Resulta imperante el estudio empírico de elementos como la percepción de justicia y la satisfacción laboral, pues ambos factores impactan significativamente en el comportamiento de los trabajadores, así como en sus actitudes y resultados en el desempeño de su puesto profesional.

En este sentido, los países han comenzado su búsqueda del bienestar laboral. En México, recientemente se incorporó la Norma Oficial

Mexicana (NOM) no. 35, la cual consiste en identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Con ello se quiere promover un entorno organizacional positivo y favorable en el interior de las organizaciones. No obstante, aún falta mucho por hacer en esta cuestión, sobre todo, en lo que respecta a la difusión de la importancia del cuidado de la salud mental de los empleados. Por tanto, las implicaciones prácticas del presente estudio recaen en la generación de evidencia empírica sobre los elementos de la justicia organizacional y la satisfacción laboral.

En suma, con lo anterior, se invita a las gerencias de las empresas a procurar condiciones de justicia en sus centros de trabajo, pues ello impacta significativamente en la satisfacción laboral de su capital humano. Asimismo, se proponen como futuras líneas de investigación futuras, el análisis de otros elementos de la psicología directiva, como son el caso de la felicidad laboral, el compromiso organizacional, el *engagement*, la percepción de soporte organizacional o el *burnout*.

Po último, y modo de conclusión, expresar que los autores de este capítulo consideran el seguir avanzando en mostrar nuevas evidencias empíricas de la influencia de las variables objeto de la presente investigación no solo en el comportamiento de la fuerza laboral; sino también en explorar atractivos modelos teóricos que coadyuven a mejores prácticas gerenciales y de liderazgos o al desarrollo de programas de bienestar psicosocial o motivación laboral. Para ello, se propone el utilizar métodos de investigación inductivos y de naturaleza cualitativa; los cuales pudieran generar una teoría más detallada y sustantiva sobre las causas y las consecuencias de todos aquellos elementos vinculados holísticamente con la psicología del trabajo.

REFERENCIAS

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (pp. 267–299). Academic Press.
- Agistiawati, E., Asbari, M., Basuki, S., Yuwono, T., & Chidir, G. (2020). Exploring the Impact of Knowledge Sharing and Organizational Culture on Teacher Innovation Capability. *International Journal of Science and Management Studies (IJSMS)*, 3(3), 62–77.

- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J., & Hussain, S.T. (2021). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Ali, B.J., & Anwar, G. (2021). An empirical study of employees' motivation and its influence job satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 2(5), 21-30.
- Chen, D., Lin, Q., Yang, T., Shi, L., Bao, X., & Wang, D. (2022). Distributive Justice and Turnover Intention Among Medical Staff in Shenzhen, China: The Mediating Effects of Organizational Commitment and Work Engagement. *Risk Management and Healthcare Policy*, 15, 665-676. <https://doi.org/10.2147/rmhps.s357654>
- Clement, O.H., & Eketu, C.A. (2020). Organisational climate and employee engagement in banks in Rivers State, Nigeria. *International Journal of Advanced Academic Research*, 5(8), 57-84.
- Choi, H., & Shin, S. (2022). The Factors That Affect Turnover Intention According to Clinical Experience: A Focus on Organizational Justice and Nursing Core Competency. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(6), 3515. <https://doi.org/10.3390/ijerph19063515>
- Daressa, B., Adugna, K., Bezane, B., Jabessa, M., Wayessa, G., Kebede, A., & Tefera, G. (2022). The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational Justice Among Health Care Workers in Ethiopian Jimma Zone Public Health Facilities. *Journal of Healthcare Leadership*, 14, 5-16. <https://doi.org/10.2147/jhl.s345528>
- Dimensions.ai (2022). *Búsqueda de término*. https://app.dimensions.ai/discover/publication?search_mode=content&search_text=organizational%20justice&search_type=kws&search_field=full_search
- Galván-Vela, E., Sánchez, M.L., y Santos, G. (2018). Determinantes del comportamiento intraempresarial en empresas del noreste de México: un estudio exploratorio. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 9(2), 6-29. <https://doi.org/10.29365/rpcc.20181207-69>
- Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., & Tobar-Pesantez, L.B. (2021). A Structural equations model of Job Disengagement from the constructs of organisational justice, job satisfaction, innovation and trust in the era of Industry 5.0. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 24(1S), 1-12.
- Galván-Vela, E., Sánchez, Y., Sánchez, M.L., & Ravina-Ripoll, R. (2022a). Intrapreneurship model in software industry. *Quality and Quantity*, vol (ahead of print), no. (ahead of print), 1-29. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01309-1>

- Galván-Vela, E., Ravina-Ripoll, R., Ahumada-Tello, E., % Tobar-Pesantez, L.B. (2022b). Dimensions of organisational justice impact job satisfaction and turnover intention in emerging economics. *Polish Journal of Management Studies*, 25(2), 157-173. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.10>
- Geue P.E. (2018). Positive Practices in the Workplace: Impact on Team Climate, Work Engagement, and Task Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54 (3), 272-301. <http://doi.org/10.1177/0021886318773459>
- Herrera-Ledezma, P.A., Galván-Vela, E., y Sánchez-Limón, M.L. (2018). La satisfacción laboral como mediadora en la relación de justicia organizacional e intención de rotar en profesores de PyMEs de educación en Tamaulipas. En M. Zerón y Y. Sánchez (Coord.). *Retos de la Pyme en el norte de México. Gestión del Recurso Humano* (Vol. II) (pp. 67-92). Editorial Colofón.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2022). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. <https://www.inegi.org.mx/programas/enoe/15ymas/>
- Jamel, A.S., Ahmad, A.R., & Kareem, M.A. (2020). Organizational Justice and Performance Among Academic Staff. *Proceedings of the 35th International Business Information Management Association Conference*. Spain.
- Jiménez, L.L. (2020). Impacto de la investigación cuantitativa en la actualidad. *Tech Convergence*, 4(1), 59-68.
- Kareem, M.A., Jameel, A.S., & Ahmad, A.R. (2019). The Impact of Organizational Justice Dimensions on Organizational Commitment among Bank Employees. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 23(2), 502-513.
- Knapp, J.R., Smith, B.R., & Sprinkle, T.A. (2017). Is It the Job or the Support? Examining Structural and Relational Predictors of Job Satisfaction and Turnover Intention for Nonprofit Employees. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(3), 652-671. <https://doi.org/10.1177/0899764016685859>
- Leventhal, G. (1976). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. National Science Foundation
- Manpower Group (2021). *Encuesta de expectativas de empleo en México*. [https://www.manpowergroup.com.mx/estudios-e-investigaciones/datos-de-capital-humano?utm_source=blog&utm_medium=enlace%](https://www.manpowergroup.com.mx/estudios-e-investigaciones/datos-de-capital-humano?utm_source=blog&utm_medium=enlace%20)
- Moorman, R.H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence

- Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>
- Nan, J., & Selama, M.H. (2022). The impact of organisational justice practices on employee organisational cynicism in the Chinese banking industry. *Global Conference on Business and Social Sciences Proceeding*, 13(1), 1-1. <https://doi.org/10.35609/gcbssproceeding.2022.1>
- Niehoff, B.P., & Moorman, R.H. (1993). Justice as mediator of the relationship between methods of monitoring and organisational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Novitasari, D., Asbari, M., Wijaya, M.R., & Yuwono, T. (2020). Effect of organizational justice on organizational commitment: Mediating role of intrinsic and extrinsic satisfaction. *International Journal of Science and Management Studies*, 3(3), 96,112.
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E., & Hernández, R. (2014). Validity and reliability of the Niehoff and Moorman organizational justice scale in a Mexican population. *Accounting and Administration*, 59(2), 97-120.
- Salessi, S., & Omar, A. (2016). Generic job satisfaction. psychometric properties of a scale to measure it. *Alternatives in Journal Psychology*, 93-108.
- Stefurak, T., Morgan, R., & Johnson, R.B. (2020). The relationship of public service motivation to job satisfaction and job performance of emergency medical services professionals. *Public Personnel Management*, 49 (4),590-616..
- Vázquez-Trespalcacios, E.M., Aranda-Beltrán, C., López-Palomar, Ma., Calderon-Mafud, J.L., Rubio, S., y Leon-Cortes, S. (2021). Justicia e identificación organizacional y síndrome de Burnout en trabajadores del sector salud en Medellín, Colombia. *Red de Posgrados en Salud en el Trabajo*, 8° Foro de Investigación de la Red de Posgrados en Salud en el Trabajo.
- Yang, H.M., He, M., Cheung, F., Chau, C.T.J., Cheong, I.S., & Wu, A.M.S. (2022). Perceived procedural justice and psychological flourishing among mental health professionals in Macao: a moderated mediation model. *International Journal for Educational and Vocational Guidance*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s10775-022-09541-3>

Esthela Galvan-Vela

Es Doctora en Ciencias de la Administración desde 2019. Ha sido profesora de Organización de Empresas en la Universidad de La Salle (2016-2020), en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (2017-2020) y desde 2020, es profesora investigadora de tiempo completo

en Cetys Universidad (México). Sus líneas de investigación prioritarias son el intraemprendimiento, la innovación empresarial y la gestión de la felicidad. Es autora de más de 30 trabajos de investigación publicados en revistas académicas indexadas (Frontiers in Psychology, Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues, International Quarterly of Community Health Education, Journal of Risk and Financial Management, Cogent Business and Management, Journal of Asian Finance, Economics and Business, Nova Scientia, Revista de Gestão Estratégica de Organizações, Innovar, entre otras). Según la base de datos de Google Scholar, su investigación tiene más de 370 citas, y su índice i10 es igual a 9.

Rafael Ravina Ripoll

Es Doctor profesor de Organización de Empresa de la Universidad de Cádiz, Miembro de Grupo de Investigación “Ciencias del Trabajo” y del INDESS (Instituto Universitario para el Desarrollo Social Sostenible de la Universidad de Cádiz). Ha sido profesor invitado en la Universidad de Westminster, Business and Law Frankfurt University of Applied Sciences y la Universidad de Verona, donde ha impartido conferencias sobre el *happiness management*. Es autor de más de cien artículos y capítulos vinculados con la economía de la felicidad y la creatividad. Y miembro de los Comités Editoriales de la Revista “Retos” de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, la Revista Búsqueda de la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR) de Colombia, el Boletín de Coyuntura de la Revista Observatorio Económico y Social de Tungurahua de la Universidad Técnica de Ambato de Ecuador, y la Revista Jurídicas CUC Ciencias Políticas de la Universidad de la COSTA CUC de Colombia. Además de editor invitado de revistas indexadas en Scopus y JCR de monográficos sobre *happiness management*. Actualmente, es el director de la Red Internacional Universitaria de la Felicidad.