



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado**

Tesis

**“INFLUENCIA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA
CONFIANZA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE
UNA EMPRESA MANUFACTURERA”**

Que presenta

Xiomara Isabel Infante Barboza

**Para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios**

**Director de tesis
Dra. Aída Ortega Velázquez**

**San Luis Potosí, S.L.P.
Julio, 2015**



Tesis



“INFLUENCIA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA CONFIANZA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA”

Que presenta

Xiomara Isabel Infante Barboza

Para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Énfasis en Negocios

Dra. Aída Ortega Velázquez
Director

Dra. Rosa Araceli Cortés Mendoza
Asesor

Dr. Miguel Ángel Vega Campos
Asesor

San Luis Potosí, S.L.P.
Julio, 2015



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Sistema de Bibliotecas
Dirección de Biblioteca Virtual
Zona Universitaria C.P. 78290 Tel. 8262306,
San Luis Potosí, S.L.P. México



El que suscribe Xiomara Isabel Infante Barboza, y en mi carácter de autor y titular de la tesis que lleva por nombre **“INFLUENCIA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA CONFIANZA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA”**, en lo sucesivo “LA OBRA”, autorizo a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí para que lleve a cabo la divulgación de la obra en formato físico y electrónico, y sin fines de lucro.

La Universidad Autónoma de San Luis Potosí, se compromete a respetar en todo momento mi autoría y a otorgarme el crédito correspondiente.

San Luis Potosí, S. L. P. a de 2 de julio del 2015.

Atentamente

Xiomara Isabel Infante Barboza



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Contaduría y Administración
División Estudios de Posgrado



Aclaración

El presente trabajo que lleva por título **“INFLUENCIA DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LA CONFIANZA Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN EMPLEADOS DE UNA EMPRESA MANUFACTURERA”** Se realizó entre enero de 2013 y mayo de 2015, bajo la dirección del Dr. Aída Ortega Velázquez.

Originalidad

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos sin ayuda indebida de terceros y sin utilizar otros medios más que los indicados.

Las referencias e información tomadas directa o indirectamente de otras fuentes se han definido en el texto como tales y se ha dado el debido crédito a las mismas. El autor exime a la UASLP de las opiniones vertidas en este documento y asume la responsabilidad total del mismo.

Este documento no ha sido sometido como tesis a ninguna otra institución nacional o internacional en forma parcial o total.

Sí se autoriza a la UASLP para que divulgue este documento de tesis para fines académicos.

Atentamente


Xiomara Isabel Infante Barboza

Dedicatoria

Para mis tres soles, René, Tadeo y Matías.
Gracias por iluminar mi vida.

Agradecimientos

Agradezco a todos los que directa e indirectamente participaron en la elaboración de este proyecto, al Gerente de Recursos Humanos de Continental Planta San Luis y muy especialmente a mi directora de Tesis, la Dra. Aida Ortega Velázquez por la directriz y el empuje que brindó para la culminación de este proyecto.

Índice

Página

Resumen

Capítulo I. Introducción

1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Problemática.....	7
1.3 Preguntas de investigación	8
1.4 Objetivos de la investigación.....	8
1.4.1 Objetivo general.....	8
1.4.2 Objetivos específicos.....	8
1.5 Justificación.....	9
1.6 Delimitación de la investigación.....	10
1.7 Hipótesis.....	10
1.8 Modelo de investigación	11

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Antecedentes de la justicia	12
2.2 La Equidad.....	14
2.3 Justicia organizacional.....	17
2.3.1 Dimensiones de la justicia organizacional.....	20
2.3.2 Justicia distributiva.....	23
2.3.3 Justicia procedimental.....	25
2.3.4 Justicia interaccional.....	26
2.3.5 Relación de la justicia con otras variables organizacionales.....	27
2.4 Confianza organizacional.....	30
2.4.1 Modelos de confianza.....	32
2.4.1.1 Confianza persona-persona.....	32
2.4.1.2 Confianza persona-organización.....	33
2.4.1.3 Confianza organización-organización.....	33
2.4.1.4. Confianza hombre máquina.....	34
2.4.1.5 La confianza a nivel persona.....	35

2.4.1.6 La confianza a nivel relaciones.....	35
2.4.1.7 La confianza a nivel organizacional.....	35
2.4.1.8 La confianza en los mercados.....	36
2.4.1.9 La confianza social.....	36
2.5 Satisfacción laboral.....	43
2.6 Relación entre justicia organizacional, confianza y satisfacción laboral.....	45
Capítulo III. Metodología	
3.1 Participantes.....	49
3.2 Procedimiento de muestreo.....	50
3.3 Descripción de la empresa.....	50
3.4 Procedimiento.....	52
3.5 Recolección de datos y medidas.....	52
3.6 Tipo de estudio.....	53
3.7 Tipo de diseño.....	54
3.8 Análisis de datos.....	54
3.9 Regresión lineal.....	55
3.9 Validación del instrumento de investigación (cuestionario).....	55
Capítulo IV. Resultados	
4.1 Resultados descriptivos de las variables sociodemográficas.....	58
4.1.1 Composición etaria.....	58
4.1.2 Antigüedad en el puesto.....	59
4.1.3 Antigüedad en la organización.....	59
4.1.4 Sexo de los participantes.....	60
4.1.5 Tipo de contrato.....	61
4.1.6 Escolaridad.....	62
4.2 Análisis estadístico descriptivo de la encuesta con relación a la justicia organizacional, la confianza y la satisfacción.....	62
4.3 Análisis de mediación.....	64
Capítulo V. Conclusiones.....	
	67

Referencias	72
Anexos	
Anexo 1 Carta para el departamento de Recursos Humanos.....	78
Anexo 2 Instrumento de investigación (cuestionario)	79

Índice de Figuras

		Página
Figura 1	Modelo de investigación	11
Figura 2	Fórmula de equidad.....	16
Figura 3	Composición etaria.....	58
Figura 4	Antigüedad en el puesto de trabajo.....	59
Figura 5	Antigüedad en la organización.....	59
Figura 6	Composición por sexo.....	60
Figura 7	Composición por tipo de contrato.....	61
Figura 8	Escolaridad.....	62

Índice de Tablas

		Página
Tabla 1	Tabla de componentes de justicia organizacional.....	23
Tabla 2	Principales relaciones de la confianza con comportamientos y resultados organizacionales.....	38
Tabla 3	Resultados de las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables	63
Tabla 4	Resultados del análisis de regresión lineal de las variables justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional sobre la confianza organizacional.....	63
Tabla 5	Resultados del análisis de regresión de las variables justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional sobre la satisfacción laboral.....	64
Tabla 6	Resultados de los análisis de regresión para probar el efecto de mediación de la confianza organizacional.....	66

Resumen

Actualmente las organizaciones se enfrentan a diversos problemas entre los que se encuentran la falta de adherencia de los trabajadores a la empresa, la atracción de talento y la baja productividad. Estos problemas están relacionados entre otras variables organizacionales con la confianza, la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Por tal razón, el objetivo de este trabajo fue determinar la influencia que la justicia organizacional en sus tres dimensiones; justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional, tiene sobre la confianza y la satisfacción laboral de los empleados de Continental Tire de México, S.A. de C.V., planta San Luis Potosí. Para llevar a cabo la investigación se recolectaron datos de una muestra conformada por 102 participantes (mujeres y hombres), con edad promedio de 33 años. El tipo de estudio realizado fue correlacional y se utilizó un diseño transversal, debido a que se recolectaron los datos en un tiempo único. La investigación refleja en los resultados una relación positiva entre el tipo de justicia (distributiva, procedimental e interaccional), la confianza organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, la relación más fuerte se encontró entre la justicia procedimental y la satisfacción laboral. Estos resultados señalan la importancia de fomentar la justicia procedimental, pero sin dejar de lado los otros tipos de justicia. La percepción de justicia y la confianza en los trabajadores son clave para su desempeño y para la mejora del clima laboral.

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

Hoy en día muchas organizaciones están tratando de subsistir y hacer frente a la crisis económica mundial. Esta crisis trajo consigo muchos cambios en los lugares de trabajo. Para ajustarse a estos cambios, las organizaciones requerirán de una fuerza laboral involucrada con su trabajo y que ponga de manifiesto los comportamientos necesarios para que las organizaciones puedan superar estos eventos de la crisis (Rodríguez, Salanova & Martínez, 2014).

De las múltiples variables organizacionales que pueden fomentar un mayor compromiso por parte de los trabajadores y mejora de la productividad, se puede señalar a la confianza. En las empresas donde existe confianza se pueden apreciar índices de productividad superiores a la media del sector, un gran respeto por sus trabajadores y una buena comunicación, tanto interna como externa. Pero la confianza por sí sola no puede resolver los problemas de las organizaciones (Topa, Palací & Morales, 2004).

“Si hay justicia hay confianza” encabeza un artículo del diario español; la confianza organizacional es una variable asociada al prestigio y la experiencia que reconocen unos individuos a otros en el marco de relaciones bilaterales. El profesor Özgan de la Escuela de Educación de la Gaziantep University de Turquía, afirma que hay cinco aspectos importantes que todo colaborador percibe, positiva o negativamente, de las personas y situaciones que conforman el ambiente organizacional: la calidad del gerente y cómo éste maneja los conflictos; la justicia, la confianza y el compromiso organizacional (Maldonado, 2009)

Históricamente la distribución de la justicia ha estado en el interés de filósofos, políticos, científicos, juristas y economistas interesándose principalmente por la justa distribución de la riqueza, el poder, los bienes y los servicios para la sociedad. Sin embargo, el interés por los sociólogos en el tema ha sido más reciente (Adams, 1965).

En sus comienzos, el término justicia estuvo relacionado al orden establecido; que por naturaleza, es dar a cada uno de los seres naturales o sociales lo que les corresponde. Para los griegos, era el orden de la *physis*, que incluye todos los hechos individuales y sociales. Es dar equilibrio y orden a cada una de las partes que componen el universo. La justicia no es algo que hay que esperar, sino algo que debemos buscar y procurar (Ventura, 2008).

Con un enfoque jurista, Reynoso (2012) señala que es difícil encontrar opiniones que coincidan cuando se trata de utilizar el término de justicia laboral. En este sentido el término de justicia se relaciona al sentido filosófico que da el sistema jurídico y el modelo del sistema de producción que tiene un país y en el momento determinado en el que se encuentre esté, así que la justicia es un término polisémico que impide ver con claridad de que se está hablando, de allí la importancia de definirlo contextualmente.

Es así, que el término justicia laboral nace ligado al trabajo como actividad humana básica, el cual constituye un espacio multidimensional donde coexisten distintos aspectos de la persona: la construcción de identidad, la realización personal y el ejercicio de derechos sociales que permite la obtención de ingresos para asegurar el acceso a recursos valiosos que permiten al empleado su subsistencia.

Es a principios del siglo XX que encontramos una marcada preocupación por el trabajador. Desde la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919,

existe un compromiso importante tendiente a lograr la justicia social y el respeto por los derechos del mundo del trabajo.

Si bien se han mejorado las condiciones de los trabajadores a nivel mundial, estas en general se quedan en prácticas discursivas, como señalan diversos autores (Gilliland & Chan, 2001, Barsky, Kaplan & Beal, 2011). Si en la realidad laboral del día a día se menosprecia el saber acumulado o las competencias adquiridas, no se obtiene el reconocimiento social esperado, si se vive un ambiente de injusticia o se percibe inseguro, aparecerán actitudes y emociones negativas que podrán traducirse en comportamientos nocivos hacia la organización o hacia sus miembros.

En una sociedad donde la complejidad va en aumento, las empresas deberán asumir el reto de conjuntar su visión, misión, objetivos y valores con las metas y objetivos individuales de sus trabajadores, para lograr conjugar esfuerzos que propicien un entorno laboral productivo y satisfactorio para todos los involucrados.

En este contexto se viene observando desde finales de la década de los sesenta del siglo XX, un creciente interés por el estudio de las prácticas que configuran la cultura empresarial y dentro de estas las relaciones empresa-trabajador. Los esfuerzos se han centrado en estudiar cómo influyen las tradiciones, normas y valores de la sociedad en la que está inserta la empresa dentro del ámbito laboral, específicamente, cómo se vinculan a las prácticas organizacionales y las cogniciones, actitudes y comportamientos asociados al trabajo (Omar & Florencia, 2010).

Bajo este escenario, surgen los estudios que visibilizan la justicia organizacional, entendiendo por ésta, las percepciones que los trabajadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen.

Según Omar (2006), la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional, es que si los empleados creen que están siendo tratados con justicia, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, los jefes y supervisores y la misma organización; en cambio, si consideran injusto el trato, tal situación terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que se traducirá en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo.

A partir de los supuestos anteriores, se reconoce la necesidad que supone el siglo XXI para estudiar esta temática, los escenarios de trabajo mundiales están cambiando, junto con ellos el clima organizacional de las empresas, donde los propios sistemas de selección de personal son cuestionados, y esto se acentúa cuando el trabajador forma parte ya de la empresa, al tomar consciencia de los procedimientos que en ésta se llevan, originando todo tipo de problemáticas a nivel interno y externo (Osca & García, 2004).

En general, la investigación sobre la justicia organizacional, se pueden aglutinar en tres rubros, aunque para su estudio se abordan de manera independiente o articulada (Copranzano, Bowen, & Gillilan, (2007):

1. Justicia distributiva, referida al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados.

2. Justicia procedimental, definida como la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones.

3. Justicia interaccional, asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones.

En cuanto a las temáticas, la justicia organizacional ha sido investigada según Patlán-Pérez, Martínez y Hernández (2012), “cómo un predictor en la salud de los

trabajadores” (Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002) y del bienestar en el trabajo (bajo burnout y alto engagement) (Martínez-Tur, Ramos, Peiró & Moliner, 2006; Reb, Goldman, Kray & Copranzano, 2006; Patlán-Pérez et al., 2012).

Se plantean de igual manera, algunas variables con las que se ha asociado la investigación sobre la justicia organizacional, por ejemplo, “la justicia organizacional es un antecedente de variables tales como compromiso organizacional, satisfacción laboral y productividad” (Viswesvaran & Ones, 2002; Patlán-Pérez et al., 2012).

En cuanto a las subdivisiones, cabe destacar las temáticas de investigación sobre justicia procedimental realizadas por Gilliland (2001), quien propone diez reglas de justicia procedimental que se agrupan en tres bloques: características formales del proceso, trato interpersonal y explicación de los resultados.

De las investigaciones realizadas por Gilliland (1993, citado en Osca & García, 2004) se señala que posiblemente el resultado más claro es la importancia del factor relación con el puesto de trabajo en la percepción de justicia. Los mismos autores señalan que otros estudios analizan si existen diferencias en algunas variables personales en los factores de justicia.

Aunque las líneas de investigación –distributiva, procedimental e interaccional- han estado definidas en las investigaciones sobre el tema desde la década de los noventa del pasado siglo XX, es hasta principios del siglo XXI que la temática se aborda en América Latina de forma más estructurada.

Los estudios liderados en Argentina por Alicia Omar (2010), se centraron en el impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional y en los comportamientos contraproducentes en el trabajo (Omar, 2012), vinculando los conceptos de individualismo-colectivismo y estrés laboral como efectos de dichas prácticas (Omar, 2006).

Sobre estos últimos conceptos trabajan de igual manera la autora brasileña Ferreira, et al. (2006), quienes han presentado estudios sobre individualismo y colectivismo, percepciones de justicia y comportamiento en organizaciones latinoamericanas.

Este grupo de investigadores impulsó una línea de investigación que se está consolidando en América Latina sobre la justicia organizacional. En este esfuerzo colectivo, se exploró el rol del colectivismo sobre las relaciones entre percepciones de justicia organizacional y ejecución de comportamientos de ciudadanía organizacional (CCO) en una muestra de 997 empleados de empresas argentinas, brasileñas y mexicanas (Omar et al., 2007). Dicho estudio arrojó datos relevantes acerca del tema; en el ámbito de Argentina, se encontró que:

a) Las percepciones de justicia procedimental son buenos predictores tanto de los comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda como los de virtud cívica.

b) Las percepciones de justicia distributiva solo predicen comportamientos de ciudadanía organizacional de ayuda.

c) Las percepciones de justicia interpersonal e informacional anticipan comportamientos de ciudadanía organizacional de virtud cívica.

d) El colectivismo actúa como una variable moderadora de las relaciones entre justicia organizacional percibida y la subsecuente ejecución de comportamientos de ciudadanía organizacional.

Como se puede observar, los esfuerzos por consolidar la línea de investigación sobre la justicia organizacional rindieron frutos en la última década del siglo XX, sin embargo, sigue siendo común que estos se diluyan en el área de estudios comprendida entre el clima y la cultura organizacional.

1.2 Problemática

Actualmente, las investigaciones sobre la justicia organizacional en la literatura mexicana son escasas, más aun tratándose de la perspectiva organizacional. Lo anterior se pudo determinar con la búsqueda de información en las diferentes fuentes de consulta, encontrándose un número reducido de estudios realizados en el ámbito latinoamericano.

En cierto sentido resulta lógico que el enfoque de justicia en la organización resultara irrelevante hasta hace poco tiempo, ya que fue mucho después de la Revolución Industrial que se dio importancia a las personas dentro de una organización.

Existe una laguna en el ámbito organizacional de las empresas mexicanas, por lo que resulta trascendental estudiarla. De acuerdo a las diferentes fuentes mencionadas en el presente trabajo, la percepción de la justicia organizacional afecta a muchos elementos en la organización, siendo los que competen a este trabajo; la confianza organizacional y la satisfacción laboral.

Así mismo, resulta interesante llevar a cabo una investigación donde se conozca la interrelación entre la justicia organizacional y las variables organizacionales que tengan un efecto positivo de ésta dentro de una organización mexicana con vertientes del personal sindicalizado, empleados y *outsourcing*.

En San Luis Potosí, éste será uno de los trabajos pioneros en el ámbito, ya que la línea de investigación sobre justicia organizacional no está desarrollada aún en lo local, y cobra cada vez más importancia al ser nuestro Estado un importante nodo industrial en la República Mexicana.

1.3 Preguntas de investigación

1. ¿En qué medida influye la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de Continental Tire de México, S.A. de C.V., planta San Luis Potosí?
2. ¿En qué medida influye la justicia organizacional en la confianza de los trabajadores de Continental Tire de México, S.A. de C.V., planta San Luis Potosí?
3. ¿En qué medida influye la confianza en la satisfacción laboral de los trabajadores de Continental Tire de México, S.A. de C.V., planta San Luis Potosí?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo general

Determinar la influencia de la justicia organizacional en sus tres dimensiones; justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional, sobre la confianza y la satisfacción laboral de los empleados de Continental Tire de México S.A. de C.V., planta San Luis Potosí, con lo cual se establecerá la importancia de las variables y su relación entre sí.

1.4.2 Objetivos específicos

- Analizar la influencia de la justicia distributiva en la confianza organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Continental Tire de México S.A. de C.V., planta San Luis Potosí.
- Analizar la influencia de la justicia procedimental en la confianza organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Continental Tire de México S.A. de C.V., planta San Luis Potosí.

- Analizar la influencia de la justicia interaccional en la confianza organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Continental Tire de México S.A. de C.V., planta San Luis Potosí.
- Analizar la influencia de la confianza organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de los trabajadores de Continental Tire de México S.A. de C.V., planta San Luis Potosí.

1.5 Justificación

Esta investigación pretende contribuir al entendimiento de la justicia organizacional y su relación con la confianza y la satisfacción laboral, con lo cual se detonará la importancia de las relaciones sociales dentro de un centro de trabajo y cómo éstas afectan en mayor medida a la organización.

También se observará la percepción de la justicia desde el punto de vista de personal sindicalizado, empleado y *outsourcing*, ya que las condiciones de trabajo como los salarios son diferentes, independientemente que el trabajo se desarrolle dentro de las mismas instalaciones.

El término de justicia ha sido estudiado desde el punto de vista jurista, filosófico, político entre otros, sin embargo, hasta las últimas décadas se ha aplicado el estudio de justicia desde un ambiente laboral, siendo los estudios más avanzados en Estados Unidos y Europa, por lo que actualmente no existen muchos estudios aplicados en las organizaciones mexicanas, y muy particularmente en las organizaciones ubicadas en la ciudad de San Luis Potosí.

Cabe destacar que la justicia organizacional se relaciona con muchas otras variables, como productividad, pertenencia, etcétera, sin embargo, éstas no están incluidas en este trabajo debido a que se ha decidido acotar variables específicas de estudio por motivos prácticos y de tiempo.

1.6 Delimitación de la investigación

La investigación se llevó a cabo en una empresa manufacturera del Estado de San Luis Potosí, concretamente de la Zona Industrial. Donde labora personal sindicalizado, empleados y personal *outsourcing*. Se tomó una muestra de 120 individuos de diferentes áreas. Además; como se mencionó anteriormente, en este estudio se buscó ver la relación entre justicia organizacional, confianza y cómo ésta influye en la satisfacción de los trabajadores, dejando un amplio campo de investigación, ya que la justicia organizacional se relacionada con otras variables. Lo anterior se afirma por la información encontrada la cual tiene relación con el tema de justicia organizacional aplicada a otro tipo de organizaciones y con otras variables que afectan a la organización.

1.7 Hipótesis

Hipótesis 1: La percepción de justicia en sus tres dimensiones (distributiva, procedimental e interaccional) se asocia positivamente a la satisfacción laboral de los empleados de Continental planta San Luis Potosí.

Hipótesis 2: La percepción de justicia en sus tres dimensiones (distributiva, procedimental e interaccional) se asocia positivamente a la confianza de los empleados de Continental planta San Luis Potosí.

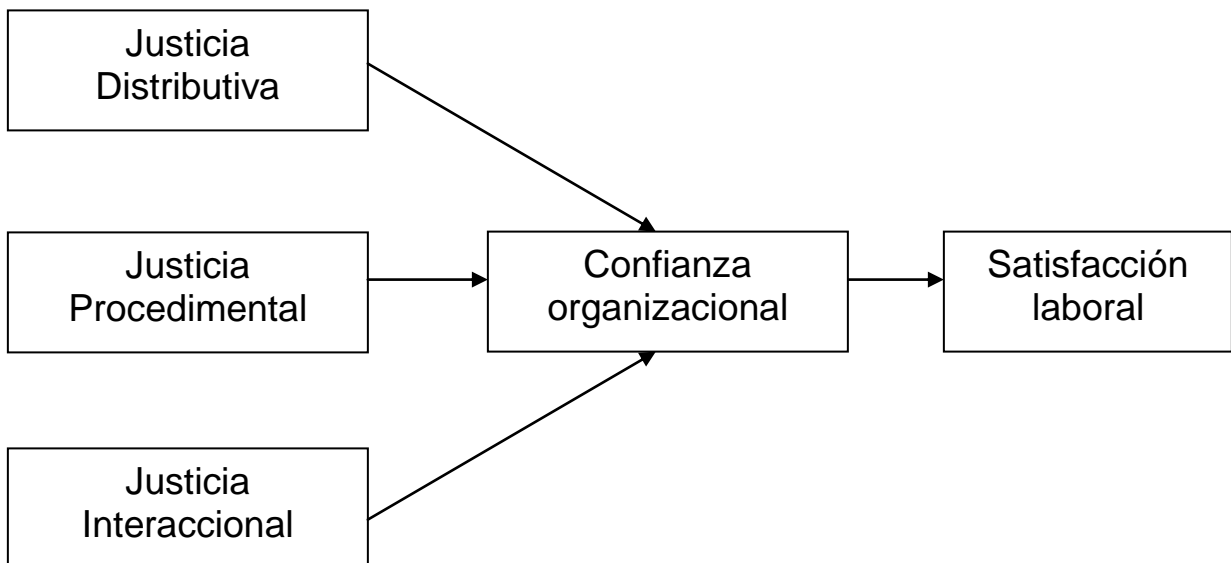
Hipótesis 3: La confianza se asocia positivamente a la satisfacción laboral de los empleados de Continental planta San Luis Potosí.

Hipótesis 4: La confianza mediará la relación entre justicia organizacional en sus tres dimensiones (distributiva, procedimental e interaccional) y la satisfacción laboral de los empleados de Continental planta San Luis Potosí.

1.8 Modelo de investigación

El modelo utilizado en la presente investigación es una adaptación más sencilla del modelo de Aryee, Budhwar & Chen (2002).

Figura 1. Modelo de investigación



Fuente: Aryee, Budhwar & Chen (2002), Journal of Organizational Behavior 23, p. 267.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 Antecedentes de la justicia

Los filósofos han escrito acerca de la justicia mucho antes de que los científicos entraran en esta gestión. Entre los antiguos griegos, por ejemplo, se describen los logros alcanzados por el legislador Solón el cual que estableció equidad en la sociedad ateniense (Copranzano et al., 2007).

Los antiguos griegos también vinculaban la idea de justicia a la de orden. Platón y Aristóteles vieron a la justicia como función primordial del poder político. El legado de Roma fue vincular la idea de derecho y de justicia dándole una definición a ésta como el dar a cada quien lo que es suyo, pensamiento que ha perdurado por los siglos. En los siglos XVI y XVII existió la corriente de Santo Tomas de Aquino donde se distinguía una justicia general (bien común) y una justicia personal (concerniente a cada persona) y ésta a su vez se divide en distributiva, es decir lo que la comunidad debe a cada persona y justicia mutuativa lo que cada persona debe a otra. De acuerdo a Recasens, en esencia justicia es darle a cada uno lo suyo, aunque la dificultad y diferencias radiquen en la determinación de lo que debe ser considerado como propio a cada uno (Fundación Tomas Moro, 2002).

De acuerdo con Medellín y Medellín (2000), el término justicia *iustitia*, es un término derivado del *ius*, aunque la etimología es incierta *ius* puede tener su origen remoto en el védico *jós* que lleva implícita la idea de salvación. Se dice que proviene de la raíz sánscrita *ju*, y del verbo griego *zéugnymi* que significa ligar. *Ius* tuvo en un comienzo un significado de lo lícito.

Por otra parte el jurista Ulpiano dice que el término justicia viene del griego *iustus*: Es la constante perpetua voluntad de dar a cada uno su derecho. Justicia es una virtud que

implica el reconocimiento de lo que se estima bueno y justo y que integra una de las cuatro virtudes cardinales: justicia, prudencia, fortaleza y templanza (Ventura, 2008).

La justicia en términos de Derecho es una cualidad que se realiza en mayor o menor medida y que es fuente de sentido, porque orienta las acciones de quienes hacen y aplican el derecho afectada por la historia y la cultura (Álvarez, 2001).

Desde la perspectiva del derecho laboral se habla del concepto de justicia laboral como el acercamiento a uno de los debates más actuales en torno a cómo establecer y aplicar convenientemente los derechos reconocidos para un sector amplio de las sociedades como son los trabajadores. De acuerdo con Reynoso (2012) el problema es el significado que cada uno da al término de justicia ya que se usa indistintamente esta expresión para referirse tanto al sentido que debe tener todo un sistema jurídico, y en particular un modelo de relaciones de producción en un país, como para ocuparse de la manera como se desahoga alguna fase específica en un procedimiento ante los tribunales de trabajo.

Históricamente, la expresión "justicia laboral o del trabajo" siempre estuvo asociada a un intento de los legisladores para referirse a las instancias encargadas de dirimir conflictos entre patrones y trabajadores con motivo de una relación laboral, los cuales eran de naturaleza diferente a aquellos del mundo privado y que no sólo exigían la existencia de una normatividad especial, sino también una institucionalidad diferente (Reynoso, 2012).

La mayor parte de los antecedentes de justicia recaen en los filósofos antiguos y su vinculación con el derecho laboral; es decir tiene un matiz de justicia organizacional, es en este punto donde se relaciona con el tema social que a su vez se asocia con la equidad. En las organizaciones empresariales, las consideraciones de equidad por parte de los directores, empleados y otras partes interesadas ven a la justicia como un valor unificador,

los cuales ayudan a establecer los principios fundamentales que se unen a las partes en conflicto y crear estructuras sociales estables (Copranzano et al., 2007).

2.2 La equidad

Una vez revisadas las primeras fuentes de justicia, la literatura lleva al estudio de la equidad en las organizaciones la cual tiene sus raíces en la filosofía, la ciencia política y la religión, entre otros ámbitos. Por ejemplo, desde el punto de vista jurídico la equidad complementa a la justicia (Álvarez, 2001).

Lares (2012) nos lleva a algunas definiciones de equidad que se encuentran estrechamente relacionadas con la justicia. Lares considera a la justicia como el género y la equidad como una de sus especies, y toma la definición de Cicerón como el arte que consiste en dar a cada uno lo suyo. El mismo autor menciona la relación entre justicia y equidad según Aristóteles, quien señala que la justicia y la equidad están íntimamente relacionadas; es decir, que la primera caracterización de la equidad se refiere a una especie de justicia. También menciona la definición de Santo Tomás, el cual indica que la equidad es un tipo de justicia pues se aplica para la solución a una excepción.

Lares (2012) dentro de su investigación de equidad, destaca que existe una relación con la disciplina de derecho, determina que la equidad en un orden jurídico puede aparecer como un principio general, como un procedimiento de integración, es decir, que incorpora a la equidad en el derecho encontrando su fundamento en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y de ahí va escalando hasta casos muy concretos. El concepto de equidad también se encuentra reflejado en la Ley Federal de Trabajo y en los órganos que regulan las relaciones de trabajo como son las Juntas de Conciliación y Arbitraje. Esta

característica "equitativa" del Derecho del Trabajo tuvo su auge en el mundo desde mediados del siglo XIX y en México, a partir de la Constitución de 1917.

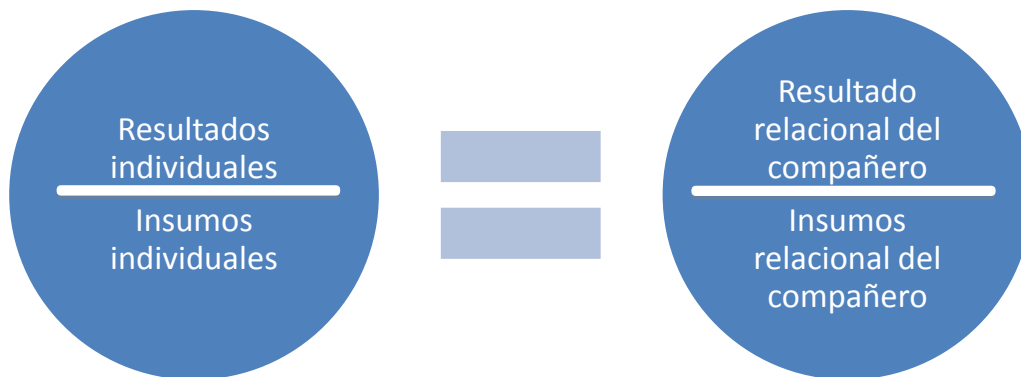
La teoría de la equidad; considerada una de las teorías relacionadas con la justicia, desarrollada por Adams (1965); quien fue un psicólogo conductual con un enfoque de la investigación sobre motivación en el trabajo, intenta explicar la satisfacción en términos de percepciones de distribuciones injustas de recursos dentro de las relaciones interpersonales. Esta misma teoría de la equidad, afirma que los empleados buscan mantener la equidad entre los insumos que traen desempeñar un puesto de trabajo y los resultados que reciben de ella contra las entradas percibidas y los resultados de los demás. En esta teoría se menciona que los trabajadores buscan un justo equilibrio entre lo que se pone en el trabajo (insumos) y lo que se recibe a cambio del trabajo realizado (salidas). La teoría se basa en la percepción del trabajador acerca de la equidad y el equilibrio en sus esfuerzos, para cerciorar que los beneficios sean equitativos en comparación con las aportaciones de los demás trabajadores.

Adams (1965) se refiere a la percepción de la equidad como un estado psicológico en que los trabajadores pueden experimentar desacuerdo en la justicia percibida en una organización. La equidad se determina cuando los individuos comparan sus contribuciones y recompensas con las aportaciones y las recompensas de los demás. En el intento de equilibrar la diferenciación entre su valor y la distribución de los premios a otros individuos en la organización, desencadena finalmente un desequilibrio lo que provoca el descontento de los trabajadores. Unas de las conclusiones pertinentes en aquella investigación es que los trabajadores pueden optar por dejar la organización, reducir su rendimiento, solicitar un aumento de sueldo, redistribuir el trabajo a otros, o racionalizar su contribución y recompensa en comparación con su percepción de inequidad. Los trabajadores están

motivados, ya sea positiva o negativamente por sus propias percepciones de justicia en comparación con los demás. La percepción de la desigualdad contribuye a un estado de desacuerdo que pueda afectar en última instancia, la motivación y la satisfacción en el trabajo. Cuando un trabajador experimenta disonancia con respecto a la equidad, se produce un intento de equilibrar las entradas del trabajador con las salidas.

Las variables de entrada relacionadas con la teoría de la equidad son la lealtad, el tiempo, el esfuerzo, la capacidad, la integridad, el compromiso, la fiabilidad, el corazón y el alma, y el sacrificio personal. Las de salida se asocian con pago, bonificaciones, gratificaciones, beneficios, seguridad, reconocimiento, el interés, el desarrollo, la reputación, la alabanza, el disfrute y la responsabilidad. En un intento por resolver cualquier inequidad percibida, los trabajadores pueden elegir opciones de comportamiento, tales como la reducción o cambio de entradas, el cambio de los resultados a la altura de sus insumos, retiro, o persuadir a otros a cambiar sus entradas.

Figura 2. Fórmula de la equidad



Fuente: Adaptación propia a partir de Adams, 1965.

La equidad en el lugar de trabajo está basada en la proporción de insumos (contribuciones hechas por el empleado en la organización) a los resultados.

La teoría de la equidad se describe como una teoría clásica de cambio social, que asume que los seres humanos están motivados en sus relaciones con los demás. Esta teoría ha sido un modelo de gran influencia en diferentes áreas de investigación, incluyendo la satisfacción del cliente. De hecho, durante mucho tiempo el concepto de justicia en el estudio de satisfacción del cliente ha sido considerado como sinónimo de la teoría de la equidad. Esta teoría clásica de cambio social asume que los seres humanos están motivados para maximizar sus ganancias y minimizar sus costos en las relaciones sociales (Martínez-Tur et al., 2006).

El vínculo entre las percepciones de justicia y los resultados, tales como el compromiso y la satisfacción en el trabajo son demasiado complejos pero se puede justificar sólo en términos de la teoría de la equidad (Viswesvaran & Ones, 2002).

2.3 Justicia organizacional

El constructo de la justicia organizacional se deriva de la teoría de la equidad, la cual explica la relación entre justicia distributiva y de diversos resultados de la organización; se basa en las nociones de la privación y la comparación social. El referente puede ser la misma persona, comparándose en otro punto en el tiempo. Otra referencia que se realiza es la comparación con los demás, ya sea en el futuro, el pasado, el presente, o en lo que se pudiera esperar. Según la teoría de la equidad, si los niveles de comparación no son iguales, el individuo puede estar motivado para involucrarse en conductas que puedan restablecer la percepción cognitiva de la igualdad (Viswesvaran & Ones, 2002). Las distintas dimensiones de justicia percibidas también se han propuesto como determinantes directos de la satisfacción del cliente (Martínez-Tur et al., 2006). El concepto de justicia

organizacional (*organizational justice*); se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. La suposición es que si los empleados creen que si están siendo justamente tratados, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, sus superiores y la propia organización. En contra parte, si consideran que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de satisfacción y desmotivación (Omar, 2006).

Las hipótesis de la teoría de la equidad tienen impacto en la percepción de justicia de modo que cuando un empleado percibe injusticia distributiva, éste puede alterar su calidad o cantidad de trabajo para restablecer la justicia. En relación con los distintos tipos de justicia, los modelos de justicia de procedimiento se centraron en la influencia de la justicia procesal en las actitudes y calidad de vida laboral, es decir, las preocupaciones de justicia de procedimiento son el resultado cuando el objetivo es la armonía del grupo, mientras que las cuestiones de justicia distributiva son el resultado cuando la productividad y la eficiencia son el foco de atención (Cohen-Charash & Spector, 2001).

La justicia organizacional se encuentra directamente relacionada con el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Los comportamientos son gestos que no forman parte de las obligaciones formales de conducta ni se imponen por medio de la garantía contractual de recompensa. Son contribuciones informales que los participantes pueden adoptar o no. La justicia organizacional se relaciona con los comportamientos al momento en que los empleados perciben la equidad en sus centros de trabajo. En la medida que los empleados perciben la justicia como parte de la conducta en la organización, y en la medida en que quieren mantener la justicia, los empleados estarán

dispuestos a contribuir al mejoramiento de sus compañeros de trabajo, contribuyendo más que lo que les exigen sus roles (Cohen-Charash & Spector, 2001).

El impacto que genera la justicia organizacional se refleja en los resultados que provocan acciones y prácticas organizacionales que son percibidas por los trabajadores como “justas y equitativas” o “injustas e inequitativas”, este es el caso de la asignación de cargas de trabajo, el pago de un salario, prestaciones, promociones equitativas, trato digno y justo al personal, entre otras. En este sentido, la percepción de justicia organizacional se relacionará en resultados o desempeño del personal que incide directamente en la organización como es el caso de la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral, entre otros (Patlán-Pérez, Martínez & Hernández, 2012).

De acuerdo con Patlán-Pérez et al. (2012, p. 3) “la justicia organizacional se define como el conjunto de percepciones de justicia que tienen los trabajadores en términos de lo que es justo o equitativo en la organización con respecto a: a) la distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores (Justicia distributiva), b) el trato que reciben los empleados (Justicia interaccional o de relaciones), y c) las normas y políticas que establecen los procedimientos y decisiones relacionados con los trabajadores (Justicia procedimental o de procedimientos)”.

Desde una perspectiva legal, para el tema de justicia organizacional la literatura señala que el reglamento es en realidad una herramienta básica de trabajo; ya que dos principios guían su elaboración: el equilibrio y la justicia social, que permite resolver discrepancias existentes entre trabajadores y patrones, sin embargo la visión que se tiene del mismo es de solo un requisito formal que las organizaciones deben cubrir (Aguilar, Romero, García & Vargas, 2008).

2.3.1. Dimensiones de la justicia organizacional

La psicología organizacional ha dado importancia a la justicia organizacional al observar como ésta impacta sobre los diferentes aspectos de una organización (Mladinic & Isla, 2002). Como se mencionó anteriormente, la justicia organizacional ha sido usada para pronosticar una amplia gama de conductas que están relacionadas con el éxito de una organización.

Se señala que la eficacia de los recursos de la organización puede depender de la coincidencia entre el tipo de injusticia percibida y el tipo de solución ofrecida. La sensación de un trato injusto puede llevar a los empleados a reaccionar de formas distintas, muchas de las cuales son perjudiciales para las organizaciones y pueden tener a largo plazo consecuencias negativas para los individuos involucrados. Es por lo anterior que la justicia organizacional en nuestros tiempos toma importancia.

El impacto de la justicia en el rendimiento de trabajo es importante e implícita en la gestión moderna, sobre todo debido a la prevalencia de prácticas de recursos humanos de gestión, tales como evaluaciones de desempeño (Jepsen & Rodwell, 2009).

Aplicando la justicia en los grupos de trabajo, se ha demostrado en diversos estudios el efecto indirecto o moderador del colectivismo, que en los grupos cohesionados en los que predominan los sentimientos de equidad entre los miembros, la percepción individual de justicia procedimental interactúa con la percepción de los demás, de manera que los mayores niveles de ejecución ocurren cuando la justicia es consistente dentro del grupo (Omar, 2006).

De acuerdo con el "modelo de control", los empleados prefieren la justicia, ya que les permite predecir y controlar los resultados que puedan recibir de las organizaciones. De

acuerdo con el modelo de control de la justicia, las políticas del personal adecuadas son señal de que las cosas van a trabajar con el tiempo. La mayoría de nosotros entendemos que cada decisión personal que no puede seguir nuestro camino, pero la justicia nos da más certeza en los beneficios futuros (Cropanzano et al., 2007).

De acuerdo a la investigación de Vázquez, Suárez, Díaz y Del Rio (2007) existe una presencia tridimensional para los conceptos de justicia y lealtad. En su estudio del modelo causal, encontraron que la justicia percibida influye sobre la satisfacción de la solución de un problema de un cliente que no había obtenido el servicio que esperaba. Además, la justicia percibida también se relaciona positivamente, tanto directa como indirectamente (a través de la satisfacción con la solución del problema) con los comportamientos de lealtad. Afirmar que en la medida en que el cliente perciba que la empresa proveedora del servicio recompensa adecuadamente el fallo o error cometido (justicia distributiva), adopta un procedimiento acorde con lo que él espera al tratar el problema (justicia de procedimiento) y cuenta en su haber con personal correctamente formado para brindar un buen trato al cliente (justicia interactiva), mayores serán los niveles de lealtad que manifestará hacia la compañía. Paralelamente, cuanto mayor sea la percepción de justicia por parte del cliente su satisfacción con la solución del problema será más elevada, reflejándose en última instancia en la lealtad que manifiesta hacia la compañía. De esta forma, se corrobora su modelo en donde el papel mediador que tiene la satisfacción del cliente con la solución propuesta para el problema por parte de la empresa, en la relación de la justicia percibida. (Vázquez et al., 2007).

La distinción entre la justicia distributiva, por un lado y la justicia procesal y de interacción por otro, es importante porque refleja la existencia de dos vertientes en el estudio de la justicia. La de distribución, es más orientada a los resultados, mientras que las

de procedimiento y de interacción, están más orientadas a la relación, lo que refleja la manera funcional e interpersonal en el que los empleados están en contacto con la prestación del servicio (Martínez-Tur, Peiró, Ramos, & Moliner, 2006).

La justicia procesal y distributiva tiene un vínculo claro con muchos resultados de la organización (por ejemplo, el desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo y el compromiso de la organización). Aunque gran parte de la investigación sobre estos tipos de resultados y la organización de constructo de justicia se ha llevado a cabo en el ámbito empresarial, la investigación reciente de justicia organizacional también ha tenido lugar en muchas situaciones sociales. Por las razones que sean y en cualquier ubicación se llevan a cabo investigaciones en materia de justicia procesal y distributiva y se valora la justicia en la predicción y explicación de la conducta (Viswesvaran & Ones, 2002).

Omar (2006) señala los resultados de diversos estudios acerca del efecto indirecto o moderador del colectivismo, en grupos cohesionados en los que predominan los sentimientos de equidad entre los miembros, la percepción individual de justicia procedimental interactúa con la percepción de los demás, de manera que los mayores niveles de ejecución ocurren cuando la justicia es consistente dentro del grupo.

Jepsen y Rodwell (2009) mencionan que existen otros factores de justicia de procedimiento, medidas distributivas, interpersonal y de información.

Por su parte, Cropanzano et al. (2007) determinaron que los tres componentes de la justicia se relacionan con la percepción de los empleados en la justicia de los resultados (justicia distributiva), la justicia de los procedimientos de adjudicación de justicia formal (justicia procesal), y la justicia de las transacciones interpersonales (justicia de interacción). En otras palabras, hay dos aspectos de la justicia interaccional. La primera parte, llamada a

veces la justicia informativa se refiere a si uno es sincero y ofrece justificaciones adecuadas cuando las cosas van mal y la justicia interpersonal, se refiere al respeto y la dignidad con la que se trata a los otros (Tabla 1).

Tabla 1. Componentes de justicia organizacional

<p>Justicia distributiva: Adecuación de los resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Equidad: Recompensar a los empleados sobre la base de sus contribuciones • Igualdad: Proporcionar a cada empleado al menos la misma compensación • Necesidad: Proporcionar un beneficio en función de las propias necesidades personales
<p>Justicia Procesal: Adecuación del proceso de asignación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consistencia: Todos los empleados reciben el mismo trato • Imparcialidad: Ninguna persona o grupo es señalado por discriminación o malos tratos • Precisión: Las decisiones se basan en información precisa • Representación de todos los interesados: actores apropiados tener participación en una decisión • Corrección: Hay un proceso de apelación u otro mecanismo para la fijación de errores • La ética: normas profesionales de conducta
<p>Justicia interaccional: Adecuación del tratamiento que se recibe de una las figuras de autoridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia Interpersonal: El tratamiento de un empleado con dignidad, cortesía y respeto • Justicia Informativa: El intercambio de información relevante con los empleados

Fuente: Adaptación propia a partir de Cropanzano et al., 2007.

2.3.2 Justicia distributiva

De acuerdo con Ulpiano (170-228 d.C.), la justicia distributiva incluye la participación que corresponde a cada uno de los miembros de la sociedad en el bien común, las tareas o cargas que los participantes deben contribuir, pero como no todos los particulares son iguales no contribuyen en la misma proporción al bien común, el criterio de justicia distributiva es el de igualdad proporcional (Ventura, 2008).

Con base en la teoría de la equidad, la justicia distributiva se relaciona con la percepción de un resultado justo teniendo en cuenta la inversión inicial. El concepto surge en la década de los cincuenta del siglo XX cuando los empleados manifestaron su preocupación por la distribución salarial. Algunos autores afirman que el resultado tiene un impacto sobre la satisfacción del individuo dependiendo de su experiencia previa y la comparación con otros individuos, ha sido definido como el costo y esfuerzo que toma solucionar un problema o como el balance de los beneficios recibidos dado el costo del servicio o producto. Estudios relacionados con quejas y reclamos definen la justicia distributiva como el trato igualitario además la justicia distributiva es un predictor de satisfacción (Arboleda, 2009).

La justicia distributiva se refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados (Omar, 2006).

En 1965, el psicólogo J. Stacy Adams propone el estudio del fenómeno del intercambio en las interacciones humanas. A partir del concepto de justicia distributiva establece que tras las reacciones de las personas hay un juicio mediante el cual se concluye si la interacción que mantenemos con otros es justa o no. Sugiere que existe justicia distributiva cuando en un intercambio las partes obtienen unos beneficios proporcionales a las inversiones que habían realizado. Esto es conocido como teoría de la equidad (Vázquez et al., 2007).

De acuerdo al estudio realizado por Jepsen y Rodwell (2009) los resultados para la justicia distributiva y de procedimiento fueron diferentes para hombres y mujeres. Para los hombres, la justicia distributiva predice la satisfacción laboral, compromiso organizacional y el comportamiento de la organización. Sin embargo, para las mujeres entrevistadas, la

justicia distributiva no predice las variables en el modelo utilizado por estos investigadores. Este es un resultado importante, ya que la justicia distributiva es vista como uno de los dos pilares de la justicia organizacional y casi siempre se combina con la justicia procesal. No obstante, los resultados muestran que la contribución de la justicia distributiva de las mujeres desaparece cuando los cuatro tipos de justicia se incluyen en el modelo. El grado en que las mujeres perciben que los procedimientos de la organización son justos contribuirá a determinar el grado en que se realizan ayudando a los comportamientos dirigidos a otros individuo en la organización (Jepsen & Rodwell, 2009).

2.3.3. Justicia procedimental

En 1975 Thibaut y Walker (1975) citados en Martínez-Tur et al. (2006) identificaron una segunda dimensión de la justicia percibida, con la etiqueta de la justicia de procedimiento, que implica el proceso utilizado para llegar al resultado. También conocida como justicia procesal, que se define como la percepción de imparcialidad de los medios por el cual los extremos se cumplen. Así, los procesos son justos cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados para destinar recursos y salarios a los empleados. Por lo tanto, este es un concepto complementario al de justicia distributiva.

La justicia de procedimiento se asocia con la satisfacción con el sistema de referencia los resultados como cumplimiento de las reglas y el compromiso de grupo (Jepsen & Rodwell, 2009).

La justicia de procedimiento refleja la justicia percibida como de los procesos utilizados para que las personas pueda obtener los resultados deseados, por ejemplo la

percepción que los clientes tienen acerca de las políticas y procedimientos que los empleados siguen durante la prestación de un servicio (Vázquez, et al., 2007).

2.3.4. Justicia interaccional

La percepción de justicia con respecto a la forma como el consumidor es tratado al recibir un servicio se conoce como justicia interactiva. Inicialmente fue parte de la justicia procedimental al evaluar si las personas tenían un trato amigable, pero en los años ochenta el concepto recibió más atención al medir la calidad de la relación interpersonal. Posteriormente, el concepto fue dividido en justicia informacional e interpersonal encontrando que cada una de esas dimensiones tiene un efecto único. Sin embargo, gran parte de los estudios en mercadeo aún utilizan el concepto de justicia interactiva y no sus dos dimensiones. Justicia interpersonal se refiere a la manera como es entregado el resultado, justicia informativa significa proveer la información que es de interés. Ambas dimensiones tienen un efecto positivo sobre la satisfacción. Por otro lado, la justicia interactiva es definida en comportamiento del consumidor como el trato honesto, cordial y respetuoso. Puede ser definida también como la intención de ayudar, comunicar lo que es apropiado y esforzarse por resolver problemas (Arboleda, 2009).

La justicia interaccional se asocia a la calidad del tratamiento interpersonal entre el nivel de jefatura, es decir, los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones; que es simplemente el modo en que los que controlan las recompensas y los recursos, se comportan con los subordinados (Omar, 2006).

Desde el punto de vista de un cliente la justicia interaccional hace referencia a la justicia percibida en el comportamiento recibido de los empleados de la empresa que

atienden las quejas manifestadas por él. Incluye percepciones de los mismos sobre empatía de los empleados, su cortesía, sensibilidad, trato y esfuerzo o energía empleada para solucionar el problema. Este tipo de justicia posee una naturaleza interpersonal relacionada por el contacto entre empleado y usuario (Vázquez, et al., 2007).

La justicia de interacción se refiere a la equidad que los clientes perciben en el trato interpersonal durante la experiencia de consumo. La justicia interaccional se refiere a las cuestiones más interpersonales de los procedimientos (por ejemplo, la cortesía, la empatía). La literatura demuestra el papel fundamental de la justicia interaccional en las evaluaciones de los clientes y los comportamientos (Martínez-Tur et al., 2006).

2.3.5. Relación de la justicia con otras variables organizacionales

Como se menciona al inicio de esta investigación, el término de justicia fue desarrollado dentro de algunas disciplinas como el derecho, la filosofía, etc., no obstante el estudio de la justicia desde la perspectiva psicosocial tiene relativamente poco tiempo, sin embargo dentro de la indagación que se realizó para la obtención del estado del arte de la presente tesis, se encontró que existen artículos de la justicia desde el punto de vista organizacional que se relaciona con otras variables, por lo cual en el presente apartado se mencionaran algunas de éstas con el fin de visualizar la relación positiva o negativa y los diferentes contextos de las investigaciones.

Para empezar, la justicia organizacional ha sido relacionada consistentemente y de manera positiva con el compromiso organizacional, así lo evidencian Loi, Hang-yue y Foley (2006) en una investigación realizada en Hong Kong donde participaron practicantes que solicitaban trabajo en firmas de buffetes de abogados. Como en otras investigaciones,

las dimensiones de justicia analizadas fueron la distributiva y la procedimental y fueron relacionadas con el compromiso y la rotación de personal. Los resultados obtenidos en este trabajo fueron positivos y alentadores, debido a que la justicia resulta ser un factor clave para fomentar la permanencia de los trabajadores en las organizaciones.

Otra variable importante que ha sido relacionada con la justicia es la identificación organizacional, Gelens, Hofmans, Dries y Pepermans (2014) evaluaron las relaciones entre justicia procedimental y distributiva, además de la satisfacción y el esfuerzo en el trabajo. Los investigadores recolectaron datos de empleados de empresas del sector financiero en Bélgica. Este trabajo muestra que la justicia puede ser un buen predictor de variables de resultado, en este caso la satisfacción y el esfuerzo en el trabajo. Pone además de relieve que un clima de justicia en las organizaciones se puede implementar evitando intereses personales, llevando a cabo procedimientos de manera adecuada y proporcionando la posibilidad de cambios en la organización cuando se perciba inequidad.

Littlewood (2007) realizó una investigación en donde analizó la relación existente entre la justicia organizacional con la evitación al trabajo a partir de la entrevista de selección. Su estudio muestra que en la entrevista de selección es importante el papel que juega la justicia organizacional (procedimiento e interpersonal) en el establecimiento y mantenimiento de la relación laboral y del contrato psicológico acordado entre el individuo y la organización. Los individuos que perciben que han sido informados y advertidos, de manera real, en la entrevista de selección y donde los procedimientos y políticas organizacionales son justos y además han sido tratados apropiadamente por sus superiores, mantienen vigente el contrato psicológico y no evitan el trabajo ni las responsabilidades.

Patlán-Pérez, Martínez y Hernández (2012) hacen énfasis en que la justicia organizacional favorece el rendimiento laboral por los posibles efectos que produce en el

comportamiento de los trabajadores. Algunos de ellos son la salud de los trabajadores y el bienestar en el trabajo. Así mismo es la antecesora de variables como compromiso organizacional, satisfacción laboral y productividad. Del mismo modo, también es un predictor de la satisfacción con la administración, la satisfacción laboral, la relación líder-subordinado, el desempeño laboral, el compromiso organizacional y la intención de salida; el compromiso organizacional y la satisfacción laboral.

Más recientemente, Ma, Liu y Liu (2014) encontraron que la justicia organizacional ayudaba en gran medida a desarrollar la identificación organizacional y a disminuir la rotación de personal en empresas de transportación aéreas chinas.

Jacobs, Belschak y Hartog (2014) realizaron una investigación en oficinas de la policía en Alemania donde analizaron que la justicia organizacional afectaba la conducta ética y no ética en los policías, lo anterior tiene importantes repercusiones para las organizaciones actuales, que se enfrentan a problemas de corrupción, mal manejo de las finanzas y abuso de poder por parte de los trabajadores en estas entidades.

La relación de la justicia con el compromiso organizacional donde sigue siendo un tema de investigación actual, así lo confirma Ahmed (2014) en su trabajo analiza cómo la justicia procedimental y distributiva afectan la identificación y el compromiso organizacional de 250 empleados del sector de la banca en Pakistán.

De la misma manera, Tuntrabundit y Tuntrabundit (2014) realizaron un estudio en Tailandia, con empleados del sector gubernamental donde la justicia procedimental afectaba el compromiso afectivo. Lo anterior pone de relieve que en las organizaciones que usan procedimientos y políticas de justicia, los empleados se sienten más seguros y unidos a su trabajo en la organización.

Como se puede observar en las distintas investigaciones realizadas dentro del área de justicia organizacional, se hace patente que la justicia organizacional impacta de manera positiva o negativa dentro de la empresa a través de la modificación del comportamiento de los trabajadores, quienes al enfrentarse a un clima justo responden incrementando su rendimiento laboral de manera satisfactoria o por el contrario disminuye en un entorno que es percibido como injusto.

2.4. Confianza organizacional

El fenómeno de la confianza en las organizaciones es uno de los principales recursos que se tiene para crear un clima laboral estable y productivo. Por supuesto, fomentar la confianza requiere de una planeación estratégica sólida, que necesita arreglos en la estructura de las organizaciones, pero sobre todo, en los programas de recursos humanos, particularmente mediante la herramienta de la comunicación. La gestión de la confianza mediante programas y acciones de reforzamiento, sobre todo aquellos que hacen énfasis en la apertura entre los empleados y la gerencia, tienden a incrementar los niveles de satisfacción laboral de las organizaciones (Hernández & Echeverría, 2009).

Se puede decir entonces que la confianza en las organizaciones constituye un factor clave en las relaciones y el éxito de las organizaciones actuales. Sin confianza las personas no podrían trabajar juntas, salvo en situaciones en que los procedimientos de control fuesen extremos (Lanschinger, Finegan & Shamian, 2001; citados en Topa, Palací & Morales, 2004).

La confianza posee múltiples significados. Todos parecen saber qué es, pero articular una definición precisa de la confianza no es algo fácil. Pese al amplio

reconocimiento de la importancia de la confianza, existe una falta de consenso para definirla (Lane & Bachmann 2000; Kramer 1999, citados en Yáñez, Pérez & Yáñez, 2005).

Acorde a Fernández y Junquera (2010) Incluye tres dimensiones: a) confianza global (esperar un juego limpio, sinceridad y empatía), b) confianza emocional (fe en que una persona no mienta a otros respecto de uno o traicione la confianza que se deposita en ella) y c) fiabilidad (creer que se cumplirán las promesas, además de que se respetarán los compromisos).

De acuerdo con Rousseau, Sitkin, Burt y Camerer (1998; citados en Topa, Palací & Morales 2004) la confianza se puede definir como un estado psicológico que comprende la aceptación de la vulnerabilidad propia basándose en las expectativas positivas acerca de las intenciones y conductas de los demás.

Según Lane y Bachmann (2000) y Albrecht (2002) citados en Yáñez, Pérez y Yáñez (2005), existe acuerdo en que la confianza implica:

- (a) un estado psicológico representado por la voluntad de actuar de una manera determinada.
- (b) un contexto de relaciones de interdependencia con otros y, por ende, una situación de vulnerabilidad y riesgo que deriva de la incertidumbre de quien confía con respecto a los motivos, intereses del otro
- (c) la confianza emerge de las expectativas de confiabilidad por parte de los otros.

La confianza es común a todas las personas, relaciones, equipos, familias, organizaciones, naciones, economías y la civilización en todo el mundo, si se elimina, destruirá a los más poderosos del gobierno, a las más exitosas empresas, a la economía más próspera, a los dirigentes más influyentes, a la mayor amistad, al carácter más fuerte y al más profundo

amor. Por otro lado, si se desarrolla y se utiliza como palanca, resulta ser que tiene un potencial sin precedentes para crear el éxito y la prosperidad en todas las dimensiones de la vida. (Covey & Merrill, 2008, p. 1, citado en Gache, 2011).

2.4.1. Modelos de confianza

En la literatura especializada existen diferentes modelos de confianza, a continuación se expone la revisión de Zapata y Rojas (2010).

2.4.1.1 Confianza persona-persona

En el nivel persona-persona, Currell y Judge (1995; citados en Zapata & Rojas 2010) definen la confianza como el comportamiento de un individuo creyendo en otro bajo condición de riesgo. Las relaciones de corta duración tienen un impacto negativo en el comportamiento de las relaciones que siguen, mientras que las relaciones de larga duración tienen el efecto. Ejemplos de modelos del nivel persona-persona son el de Mutairi, Hipel y Kamel (2008; citados en Zapata & Rojas 2010), este modelo sostiene que la cooperación es una condición básica de la confianza. En la vida diaria, las decisiones se toman bajo riesgo, incertidumbre e información incompleta. En el caso de la cooperación, Mutari y colaboradores mencionan que hay dos condiciones principales que aparecen detrás de la confianza: una meta en común y una expectativa de los otros para cooperar. Si una de las dos condiciones no se satisface, la oportunidad de cooperar es baja. Otro modelo es el de Purser (2001; citado en Zapata & Rojas 2010) el cual desarrollo una herramienta para el modelado de la confianza orientándola hacia la seguridad y el riesgo en las tecnologías de información. Riesgo y confianza se relacionan íntimamente puesto que, para todas las relaciones de confianza, existe un riesgo asociado con una brecha para confiar. Por último,

el modelo propuesto por Berg, Dickhaut y McCabe (1995) es otro ejemplo del nivel confianza persona-persona. Este modelo se basa en la teoría económica convencional donde aparecen dos elementos importantes: el riesgo como elemento para confiar y los aspectos económicos para confiar (Zapata & Rojas, 2010).

2.4.1.2. Confianza persona-organización

Este nivel resulta clave dadas las condiciones de incertidumbre actuales que estamos viviendo. Las organizaciones influyen directamente en el comportamiento de sus trabajadores, quienes a su vez determinarán en éxito o fracaso de su empresa. Un primer modelo dentro de este nivel es el de Dowla (2006), aquí la relación se da entre una entidad bancaria y sus deudores, dicha relación se ve expuesta cuando los deudores no cumplen su parte. Un segundo modelo propuesto Górski et al. (2005), presenta una aproximación al caso de confianza entre un paciente y una organización de salud con el objetivo de incluir seguridad y ahorro en la distribución y aplicación de medicamentos. La confianza, en este caso, representa un argumento soportado en la honradez de una solución informática (Zapata & Rojas, 2010).

2.4.1.3 Confianza organización-organización

En este nivel la confianza entre organizaciones puede verse desde dos puntos de vista; uno desde la psicología y otro desde la economía. Un primer modelo señala que la confianza se presenta como un atributo de las relaciones iniciales, la formación y el mantenimiento en la variedad de contextos de intercambio (Harris & Goode, 2004; citados en Zapata & Rojas, 2010). La confianza es un mecanismo que facilita la cooperación y la coordinación y se asume como el principio mediante el cual la organización coordina sus

actividades. Un segundo modelo, lo presentaron Concha y Solikova (2000; citados en Zapata & Rojas 2010), se orienta a plantear la importancia de las relaciones por encima de las transacciones, es decir, el principio de que una relación eficiente proveedor-comprador-vendedor beneficia más que las transacciones realizadas. Las relaciones a largo plazo se deben estructurar sobre la confianza y se propone un nuevo elemento para conseguirlo: la tecnología compartida. Conforme a estos autores, la mayoría de los investigadores están de acuerdo en que la confianza se desarrolla y construye con el tiempo. Dada la evolución de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, un tercer modelo estudia mediciones y aproximaciones sobre la confianza, reconociéndola como un requisito importante para empresas virtuales efectivas. La confianza parecer ser el factor más determinante en las relaciones interorganizacionales, mientras que la visión compartida es la más determinante en las relaciones intraorganizacionales.

2.4.1.4 Confianza hombre-máquina

El último nivel hace referencia también a las nuevas tecnologías y como su nombre lo indica a la relación de confianza del hombre con las máquinas, también hace mención a la confianza y el riesgo que implica compartir el conocimiento en las llamadas comunidades virtuales. Otros aspectos involucrados en este nivel son el grado de confianza de las personas al realizar compras y transacciones financieras por medio de una computadora y no de manera física como se hacía tradicionalmente. Dado lo anterior, las relaciones de confianza siempre se consideran importantes en el dominio de seguridad en las tecnologías de información relacionadas con el riesgo (Sutter & Kocher, 2007; citados en Zapata & Rojas, 2010). Gache (2011) por su parte, propone también diferentes modelos de confianza similares a los de Zapata y Rojas (2010).

2.4.1.5 La confianza a nivel de la persona

La confianza surge en las personas mediante la actitud que cada uno pone en evidencia en su accionar. La construcción de la confianza se sustenta en la credibilidad que la persona pueda lograr.

2.4.1.6 La confianza a nivel relaciones

La construcción de la confianza a nivel de relaciones requiere un cambio de actitud de los directivos de las empresas, que parte del reconocimiento del hecho de que solos no van a poder triunfar en un mercado altamente competitivo y que si tienen alguna posibilidad ésta va a ser trabajando en bloque junto con sus colaboradores. Dicha actitud deberá estar orientada a establecer un ambiente de confianza interna, que requiere que cumpla lo que promete, que esté seguro de lo que hace, que conozca los problemas a los que se enfrenta y que esté capacitado para llevar a cabo las acciones necesarias para resolverlos. Consecuentemente se deberán revisar todos los procedimientos tanto implícitos como explícitos y orientarlos hacia el logro de un clima laboral propicio para que el personal aporte a la empresa lo mejor de cada uno.

2.4.1.7 La confianza a nivel organizacional

En las empresas donde existe confianza se pueden apreciar índices de productividad superiores a la media del sector, un gran respeto por sus trabajadores y una buena comunicación tanto interna como externa. Son muchos los autores que expresan que la confianza a nivel empresa es la convicción por parte de los involucrados de poder creer que los otros cumplirán con la palabra empeñada y por tanto no van a ser defraudados. La

confianza organizacional se basa en que tanto la empresa como sus colaboradores son vistos por el entorno como creíbles.

2.4.1.8 La confianza en los mercados

Es por esta razón que podemos asegurar que la confianza en el mercado está centrada en la reputación de las empresas, la que a su vez está representada por la marca. Este es el nivel en el que la mayoría de la gente ve claramente la relación entre la confianza, rapidez y el costo del negocio. Es importante destacar que dicho posicionamiento ha sido consecuencia de reiterados éxitos en el mercado a lo largo de los años y avalado con hechos la solidez del producto / servicio ofrecido.

2.4.1.9 La confianza social

Cuando abordamos la confianza a nivel de la sociedad, surge inmediatamente la idea de capital social, el cual se basa en las relaciones que se establecen entre sus miembros y son las que le dan el grado de cohesión o asociatividad. Dichas relaciones son tres y se enuncian como sigue: la primera es la confianza que se desarrolla entre las personas que lo constituyen y que se pone en evidencia en el tipo de respuesta que cada individuo tenga ante la requisitoria de los otros. La segunda es la reciprocidad que determina el nivel de respuesta ante un requerimiento y la tercera es la cooperación, por medio de la cual se ponen en evidencia la confianza y la reciprocidad mediante un verdadero efecto sinérgico productivo. Los beneficios que se pueden obtener de aplicar el capital social como forma de construir confianza, se centran en que permite: “Reducir los costos de transacción, producir bienes públicos, y facilitar la constitución de organizaciones de gestión de base efectivas, de actores sociales y de sociedades civiles saludables” (Durston, 2000; citado en Gache,

2011).

La confianza, en el campo de los negocios y en especial la forma en que las empresas las llevan a cabo, se constituye en una clave para la obtención de ventajas competitivas. Como prueba de ello, se ve en los mercados que desde hace muchos años, existe una preocupación por parte de los inversores, respecto del nivel de confianza que presentan los diferentes proyectos, acciones, bonos, etc., al punto de constituirse en una de las variables con mayor incidencia al momento en que los agentes financieros deben tomar la decisión respecto de cómo y dónde obtener ganancias (Gache, 2011).

Marco (2008) menciona cuatro ventajas de fomentar la confianza en el ámbito de las organizaciones, basadas en las reflexiones del filósofo Robert Spaemann, quien profundiza en los retos de la ética para el siglo XXI.

- 1) La confianza supone un ahorro de tiempo y dinero.
- 2) La confianza fomenta la transferencia del saber.
- 3) La confianza vincula a los colaboradores y fomenta la motivación intrínseca.
- 4) La confianza favorece un clima laboral satisfactorio debido a la sensación de seguridad que ésta provee.

En la investigación sobre confianza organizacional destaca su influencia positiva o negativa sobre diferentes comportamientos y resultados organizacionales. En la tabla 2 se muestra de manera detallada la relación de la confianza con diferentes variables organizacionales.

Tabla 2. Principales relaciones de la confianza con comportamientos y resultados organizacionales

Investigación	Variables relacionadas
<i>Comunicación</i>	
Boss (1980)	La confianza dentro de los grupos tiene un efecto positivo en la apertura de la comunicación.
De Dreu et al. (1998)	Entre negociadores, la confianza es un mediador entre motivos sociales y la capacidad punitiva en el intercambio de información.
Dirks (1990)	La confianza dentro de los grupos tiene un efecto positivo en el compartir información.
Kimmel et al. (1980)	Entre negociadores, la confianza tiene un efecto positivo en el intercambio de información en diadas.
Mellinger (1959)	La confianza tiene un efecto positivo en la precisión al compartir información con un superior.
O'Reilly and Roberts (1978)	La confianza tiene un efecto positivo en la cantidad de información enviada a un superior.
O'Reilly (1978)	La confianza tiene un efecto positivo en la cantidad de información enviada a un superior.
Roberts and O'Reilly (1974)	La confianza tiene un efecto positivo en la cantidad de información enviada a un superior.
Smith and Barclay (1985)	La confianza dentro de los grupos tiene un efecto positivo en la apertura de la comunicación en las relaciones interorganizacionales.
Zand (1972)	La confianza dentro de los grupos tiene un efecto positivo en la apertura de la comunicación en grupo.
<i>Conducta Ciudadana</i>	
Deluga (1995)	La confianza construida en los líderes tiene un efecto positivo en la conducta ciudadana.
Konovsky y Pugh (1994)	La confianza en el superior es un mediador entre la justicia y la conducta ciudadana.
McAllister (1995)	La confianza en compañeros de trabajo tiene un efecto positivo en la conducta ciudadana.

Tabla 2. Principales relaciones de la confianza con comportamientos y resultados organizacionales (continuación)

Investigación	Variables relacionadas
Pillai et al. (1999)	La confianza en el líder es un mediador entre la conducta del líder y la conducta ciudadana.
Podaskoff et al. (1990)	La confianza en el líder es un mediador entre la conducta del líder y la conducta ciudadana.
Robinson (1996)	La confianza en la organización tiene un efecto positivo en la conducta organizacional ciudadana.
<i>Procesos de Negociación</i>	
Kimmel et al. (1980)	La confianza entre negociadores tiene un efecto positivo en la conducta distributiva.
Shurr y Ozanne (1985)	La confianza entre parejas negociadoras tiene un efecto positivo en la conducta integradora y un efecto negativo en la conducta distributiva.
<i>Conflicto</i>	
De Reu et al. (1998)	La confianza entre negociadores tiene un efecto negativo en el conflicto.
Porter y Lilly (1996)	La confianza dentro del grupo tiene un efecto negativo en el conflicto.
Zaheer et al. (1997)	La confianza tiene un efecto negativo en el conflicto entre compañeros en relaciones interorganizacionales.
<i>Otras Conductas</i>	
Dirks (1999)	La confianza dentro del grupo tiene un efecto positivo en el esfuerzo dedicado.
Spreitzer y Mishra (1999)	La confianza en los empleados tiene un efecto positivo en su involucramiento en la toma de decisiones.
Robinson (1996)	La confianza en las organizaciones es un mediador entre la violación del contrato psicológico y la intención de permanecer del empleado.
Tsai y Ghoshal (1998)	La confianza tiene un efecto positivo en el intercambio de recursos de las unidades.

Tabla 2. Principales relaciones de la confianza con comportamientos y resultados organizacionales (continuación)

Investigación	Variables relacionadas
<i>Rendimiento Individual</i>	
Earley (1986)	La confianza en el supervisor es un mediador en la relación alabanza/crítica y rendimiento.
Oldham (1975)	La confianza en el líder tiene un efecto positivo en el rendimiento
<hr/>	
Rich (1997)	La confianza en el manager tiene un efecto positivo en las ventas.
Robinson (1996)	La confianza en la organización es un mediador entre la violación del contrato psicológico y el rendimiento.
<hr/>	
<i>Rendimiento de la Unidad</i>	
Davis et al. (2000)	La confianza en el manager tiene un efecto positivo en el rendimiento de la unidad.
Dirks (1999)	La confianza dentro del grupo tiene un efecto positivo en el rendimiento grupal.
Dirks (2000)	La confianza en el líder tiene un efecto positivo en el rendimiento grupal.
Friedlander (1970)	La confianza dentro del grupo tiene un efecto positivo en el rendimiento grupal.
Kegan y Rubenstein (1973)	La confianza dentro del grupo tiene un efecto positivo en el rendimiento grupal.
Kimmel et al. (1980)	La confianza entre negociadores tiene un efecto positivo en el rendimiento de la diada.
Zaheer et al. (1997)	La confianza tiene un efecto positivo en las relaciones interorganizacionales de rendimiento.
<hr/>	
<i>Satisfacción</i>	
Boss (1978)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción.
Brockner et al. (1997)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción /apoyo del líder.

Tabla 2. Principales relaciones de la confianza con comportamientos y resultados organizacionales (continuación)

Investigación	Variables relacionadas
Driscoll (1978)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral.
Muchinsky (1977)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral.
O'Reilly y Roberts (1974)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción con la comunicación
Pillai et al. (1999)	La confianza en el líder es un mediador en la relación conducta del líder y satisfacción laboral.
Rich (1997)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral.
Roberts y O'Reilly (1974)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción con la comunicación.
Shurr y Ozanne (1985)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción con el compañero.
Smith y Barclay (1997)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción.
Ward (1997)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción grupal.
Zand (1972)	La confianza tiene un efecto positivo en la satisfacción.
<i>Otras Actitudes</i>	
Brockner et al. (1997)	La confianza tiene un efecto positivo en el compromiso.
Friedman (1993)	La confianza en el negociador tiene un efecto positivo en la preferencia por negociaciones integrativas.
Pillai et al. (1999)	La confianza en el líder es un mediador en la relación conducta del líder y compromiso.
<i>Percepción en la precisión de la información</i>	
Benton et al. (1999)	La confianza en el compañero tiene un efecto positivo en la percepción en la precisión de la información.

Tabla 2. Principales relaciones de la confianza con comportamientos y resultados organizacionales (continuación)

Investigación	VARIABLES RELACIONADAS
Roberts and O'Reilly (1974)	La confianza en el negociador tiene un efecto positivo en la percepción en la precisión de la información.
<i>Aceptación de las decisiones/Metas</i>	
Fulk et al. (1985)	La confianza en el supervisor tiene un efecto positivo en la valoración equitativa del rendimiento.
Kim y Mauborgne (1993)	La confianza en la gestión tiene un efecto positivo en la aceptación de las decisiones.
Oldham (1975)	La confianza en el supervisor tiene un efecto positivo en la aceptación de las metas.
Tyler y DeGoey (1996)	La confianza en el supervisor tiene un efecto positivo en la aceptación de las metas.

Fuente: Dirks & Ferrin (2001)

En la tabla 2 se puede observar que la confianza ha emergido como un constructo prominente en la investigación organizacional a nivel individual y grupal, siendo un predictor del compromiso organizacional, la conducta ciudadana, el rendimiento y la satisfacción laboral entre otros. Cabe destacar que desde la década de los setenta del siglo XX la confianza ha sido relacionada positivamente con la satisfacción laboral. A este respecto, Cunningham y MacGregor (2000) encontraron que la confianza se relacionaba positivamente con la satisfacción y el rendimiento de los empleados en empresas del ramo de la telefonía y servicios. Mooradian, Renzl y Matzler (2006) también señalaron que la relación entre confianza y satisfacción laboral era positiva en empleados de una compañía del sector energético. Más recientemente Kim, Ferrin y Rao (2009) encontraron que la confianza y la satisfacción son dos ingredientes esenciales en el éxito de los negocios comerciales.

Con base en lo anteriormente expuesto, este trabajo plantea una relación positiva entre la confianza organizacional y la satisfacción laboral, teniendo como antecedentes las percepciones sobre los diferentes tipos de justicia en la organización.

2.5. Satisfacción laboral

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española (22ª edición, 2012) satisfacer es cumplir, llenar ciertos requisitos o exigencias.

Patlán-Pérez et al. (2012) mencionan que la satisfacción laboral es una variable importante para las organizaciones porque tiene impactos significativos en el desempeño laboral, el bienestar en el trabajo y la rotación laboral. Otra definición que los mismos autores proporcionan se refiere al conjunto de sentimientos que experimentan los trabajadores respecto a su trabajo y diferentes aspectos del trabajo.

En la literatura existe un amplio número de variables antecedentes de la satisfacción laboral y en múltiples investigaciones se han identificado factores asociados al nivel de satisfacción laboral. Estos factores pueden agruparse en factores referentes a las características personales; ejemplo personalidad, edad, escolaridad, número de dependientes económicos, las características del puesto; como actividad, nivel jerárquico, salario, prestaciones, y características de las organizaciones, como ejemplo se tiene liderazgo, trabajo en equipo, estructura y apoyo (Patlán-Pérez et al., 2012).

Littlewood (2007) señala que la satisfacción en el trabajo está conformada de tres características. Una es la respuesta emocional ante una situación laboral; es decir solo puede inferirse. Otra es el grado en que los resultados del trabajo cumplen con las expectativas del individuo. Y por último, es la representación global de varias actitudes

relacionadas (trabajo en sí mismo, las oportunidades de promoción, la supervisión y la relación con compañeros de trabajo y la paga).

Littlewood (2007) señala que la satisfacción en el trabajo contribuye a la manifestación de la evasión del trabajo es decir, que las personas que evitan el trabajo lo hacen porque perciben bajos niveles de justicia en el trato de jefe con subordinado.

Chiang, Salazar y Núñez (2007) por su parte, definen a la satisfacción laboral como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por una persona hacia su situación de trabajo, estas actitudes pueden referirse al trabajo como un todo o a ciertas facetas del mismo. La satisfacción laboral en el trabajo es un resultado importante de la vida organizacional, en la productividad y la calidad. Así mismo, es un predictor en las conductas de ausentismo y en la rotación de personal.

Chiang, Salazar y Núñez (2007) concluyen que la relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral se presenta en casi todas las dimensiones de clima organizacional como la comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución entre otras.

De acuerdo con Topa, Palací y Morales (2006) la satisfacción del cliente se relaciona directamente con las variables de justicia y los efectos directos de la calidad funcional y relacional.

Jepsen y Rodwell (2009) encontraron que la percepción de la justicia es un antecedente para el compromiso, la satisfacción y el comportamiento de la organización.

El interés por la satisfacción del cliente es importante para el ámbito empresarial y el entorno académico, una de las razones principales es que se asocia con la satisfacción del cliente con comportamientos benéficos del cliente hacia la empresa. En este sentido

numerosos autores han comprobado la relación que existe entre satisfacción del cliente y la lealtad hacia el proveedor (Vázquez, et al., 2007).

La satisfacción es una actitud utilizada en mercadeo para consolidar la evaluación que hace un consumidor de una situación de consumo específico. Un individuo realiza la evaluación de satisfacción a través de la comparación social, es decir, compara el evento con su experiencia previa o con la recomendación de otros (Arboleda, 2009).

Patlán-Pérez et al. (2012) concluyen en su investigación que los resultados indican que diversos factores del clima organizacional en los sistemas individual, interpersonal y organizacional tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral por lo que recomiendan que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a promover un clima laboral favorable, tanto en el nivel individual como en los niveles interpersonal y organizacional, que contribuya a la satisfacción de los trabajadores y que ello se refleje en su desempeño, productividad y motivación en el trabajo.

2.6. Relación entre justicia organizacional, confianza organizacional y satisfacción laboral

Respecto a la relación de las variables justicia, confianza organizacional y satisfacción laboral, resalta la relación de justicia y satisfacción, siendo menor la de las tres variables en su conjunto (Aryee, Budhwar & Chen, 2002).

Por ejemplo, Littlewood (2007) encontró que la justicia organizacional era un antecedente de la satisfacción en el trabajo, en cuanto a la percepción de un trato y procedimientos equitativos lo cual daba como resultado un alto nivel de satisfacción de tipo laboral. En su investigación en el ámbito hospitalario, los médicos que consideraban que el

hospital que administraba y se relacionaba de manera justa con su personal, estaban más satisfechos en sus actividades cotidianas y entorno laboral.

La relación entre justicia y satisfacción es resultado de la evaluación de un producto o servicio particular, y la relación entre justicia e intención de la conducta es la evaluación de la organización como un todo. La consistencia de cada una de estas relaciones muestra que el concepto de justicia merece ser tomado en cuenta al evaluar los antecedentes del desempeño organizacional. Se puede pensar que la justicia organizacional es consistente con un entorno competitivo (Arboleda, 2009).

La percepción de justicia del consumidor resulta ser un predictor de su satisfacción. Estudios en comportamiento organizacional muestran que es posible encontrar una relación consistente y fuerte entre las percepciones de justicia del empleado y sus actitudes (Arboleda, 2009).

La inversión en la satisfacción del cliente definida como la favorabilidad de las evaluaciones subjetivas de la persona sobre los resultados y las experiencias asociadas con el consumo, es un medio de crear una ventaja sostenible (Martínez-Tur et al., 2006), lo anterior debido a que si el cliente se encuentra satisfecho con un producto o servicio es más probable que repita la compra y que recomiende a otras personas.

El resultado del estudio realizado por Viswesvaran y Ones (2002) arroja que la satisfacción en el trabajo no se encuentra relacionada mayormente con la justicia distributiva, es decir que a los trabajadores en mayor medida no les interesa la remuneración que reciben, sino como observan la distribución de la justicia hacia ellos. Uno de los resultados es que, además de la alta correlación entre la justicia de procedimiento y de distribución, existe una alta correlación entre la percepción de la

justicia (y de procedimiento de distribución) y las construcciones subjetivas, las actitudes de compromiso así como la satisfacción.

La justicia de procedimiento y la justicia distributiva se correlacionan en mayor medida con el comportamiento de ciudadanía organizacional y el compromiso organizacional, y la justicia distributiva y justicia procesal se encuentra mejor relacionadas con la satisfacción laboral y productividad. La justicia distributiva y de procedimiento se correlacionan de forma parecida con la satisfacción laboral (Viswesvaran & Ones, 2002).

La justicia distributiva ha sido definida como la equidad (aparente) de los resultados, mientras que la justicia de procedimiento ha sido definida como la equidad (aparente) de los medios o procedimientos utilizados para determinar ese resultado (Viswesvaran & Ones, 2002).

Desde la perspectiva de satisfacción del cliente, varios autores han propuesto que las dimensiones de la justicia percibida influyen sobre la satisfacción de los clientes, los trabajos de Oliver en 1980 y de Oliver y De Sarbo en 1988 (ambos citados por Vázquez, et al., 2007) son un ejemplo, ellos desarrollaron numerosos estudios para tratar de evaluar la satisfacción. En el trabajo de Smith, Bolton y Wagner (citado por Vázquez, et al., 2007) desarrollaron un modelo de satisfacción del cliente con el fracaso del servicio y su posterior recuperación. Una de sus principales conclusiones es que en encuentros de fracaso del servicio y su posterior recuperación, la satisfacción del consumidor está relacionada positivamente con sus percepciones de justicia distributiva, justicia de procedimiento y justicia interactiva. (Vázquez, et al., 2007).

Sobre la base de los trabajos realizados en 1965 por Adams, los investigadores se han centrado tradicionalmente en la justicia distributiva con el fin de predecir la satisfacción del cliente. Las teorías de la justicia distributiva argumentan que las

percepciones de la justicia es el resultado de las evaluaciones de los clientes de la equidad de resultados. La investigación de Martínez–Tur et al. (2006) concluyen que todas las dimensiones de la justicia han contribuido de manera significativa a la satisfacción del cliente. Estos resultados llevaron a dos importantes observaciones: en primer lugar, los datos indican que no todos los componentes de la justicia tuvieron la misma importancia en la predicción de la satisfacción del cliente. La justicia distributiva fue el determinante más importante de la satisfacción del cliente, seguido por la justicia interaccional y, finalmente, por la justicia de procedimiento. Una posible explicación del predominio de la justicia distributiva en la predicción de la satisfacción del cliente puede estar relacionado con las particularidades en las experiencias de consumo en los encuentros de servicio (Martínez-Tur et al., 2006).

De acuerdo con la investigación de Patlán-Pérez et al. (2012) son escasas las investigaciones que analizan empíricamente el efecto del clima y la justicia organizacional en la satisfacción laboral. Afirman que algunos autores han identificado asociaciones significativas entre un gran número de factores del clima organizacional y la satisfacción laboral, este es el caso de factores tales como comunicación interna, reconocimiento, relaciones interpersonales, calidad en el trabajo, toma de decisiones, objetivos de la institución, compromiso, adaptación al cambio, delegación de actividades y funciones, coordinación externa y eficiencia de la productividad.

De acuerdo a lo anteriormente descrito la investigación predominante es sobre la relación de justicia organizacional y satisfacción laboral, en cuanto a la confianza son escasas las investigaciones, por tal motivo este trabajo tiene por objetivo mostrar empíricamente esta relación.

Capítulo III: Metodología

El presente capítulo comprende la descripción del diseño metodológico seguido en esta investigación. Un diseño se define como un plan o estrategia para obtener la información que se requiere en una investigación, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2003), incluye el tipo de metodología, los participantes, el tipo de estudio, el tipo de diseño, el procedimiento, la recolección y análisis de datos y la validación del instrumento.

El tipo de metodología utilizado en esta investigación, fue de tipo cuantitativo; el cual usa la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernández et al. 2003), el muestreo se realizó por selección intencionada o muestreo de conveniencia el cual consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo proporcionalmente.

3.1. Participantes

En esta investigación participaron 102 trabajadores de la empresa Continental planta San Luis Potosí. La edad media de los participantes fue de 33.56 años (s.d. = 8.52), el 84% fueron hombres y el 16 % fueron mujeres. La antigüedad media en el puesto fue de 3.35 años (s.d. = 4.53) y la antigüedad media en la organización de 5.54 años (s.d. = 6.83).

3.2. Procedimiento de muestreo

Se realizó un muestreo no probabilístico, también llamado muestreo dirigido o intencional. Este tipo de muestra la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las condiciones que permiten hacer el muestreo (acceso o disponibilidad, conveniencia, etc.); son seleccionadas con mecanismos informales y no aseguran la total representación de la población.

Las muestras no probabilísticas, pese a ser consideradas poco rigurosas y carentes de base teórica, señalan Scharager y Armijo (2001) que son bastante frecuentes, incluso hay situaciones en que es más conveniente usar un muestreo no probabilístico, por ejemplo cuando vamos a hacer estudios de casos, de poblaciones heterogéneas, o en estudios que son dirigidos a poblaciones y grupos muy específicos donde interesa una cuidadosa y controlada selección de sujetos con determinadas características.

3.3. Descripción de la empresa

Continental es una empresa con más de 100 años de antigüedad y desde su fundación en 1871 en Hanover, Alemania, siempre se ha caracterizado por estar a la vanguardia de la industria llantera. Ha sido pionera en varias ocasiones, como por ejemplo, ser la primera empresa alemana en producir llantas con alta tecnología (1921), y desarrolló amortiguadores neumáticos para camiones y autobuses (1955).

La empresa Continental es uno de los líderes mundiales en la industria del automóvil, ofreciendo conocimientos técnicos comprensivos en la tecnología de la llanta y freno,

control de la dinámica del vehículo, electrónica y sistemas de sensor con el objeto de hacer los vehículos individuales más seguros y confortables.

Para consolidarse, esta empresa realizó varias adquisiciones y cambios a lo largo de su historia. En 1989 adquieren la empresa llantera Norteamérica General Tire Inc., la cual opera bajo el nombre de Continental Tire North América Inc., desde 2001. En un lapso de dos años, reforzaron su posición como un fabricante mundial de llantas al abrir operaciones en México, Sudáfrica y Eslovaquia.

Las ventas de la empresa en México corresponden aproximadamente al cincuenta por ciento a llantas y el otro cincuenta por ciento a las divisiones de Sistemas Automotrices y ContiTech. La empresa; al día de hoy, da empleo directo a unas 19 mil personas en el país.

La corporación está organizada en cuatro áreas divisionales: Llantas para Pasajero y Camioneta ligera; Llantas para vehículo comercial; Sistemas automotrices, y ContiTech. La compañía manufactura llantas para automóviles, vehículos comerciales y doble rueda, sistemas de freno hidráulicos y electrónicos (ESP, ABS, TSC), y sistemas electrónicos de suspensión de aire. Además, producen para la industria automotriz sistemas de transmisión de energía y montajes de suspensión. La división ContiTech también manufactura productos para ingeniería mecánica y minera.

Continental Tire se hace presente con más de 100 instalaciones alrededor del mundo, centros de investigación y pruebas de campo en Bélgica, Brasil, Chile, China, República Checa, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Italia, Japón, Corea, Malasia, México, Filipinas, Portugal, Rumania, Rusia, Eslovaquia, Sudáfrica, España, Suecia, Turquía, Reino Unido y los Estados Unidos.

La llantera General Tire llegó al país en 1935 y a San Luis Potosí en 1975 con su planta de fabricación de llantas. En el 2004 dicha planta llegó a tener un total de 1250 trabajadores.

Su planta de manufactura de llantas en la ciudad de San Luis Potosí, produce principalmente llantas para automóvil y camioneta de las marcas Continental, Euzkadi y General. Actualmente su producción anual es aproximadamente de 6.5 millones de llantas; y en el año 2013; en el cual fueron aplicados los cuestionarios, contaba con cerca de 1,600 empleados, conformados por personal sindicalizado, empleados y *outsourcing*.

3.4. Procedimiento

A través del departamento de recursos humanos de la empresa se contactó al Gerente de Recursos Humanos, al Gerente de Relaciones Industriales y al secretario General del Sindicato. Se realizó una primera reunión con ellos para explicarles los objetivos, el procedimiento y las implicaciones de la investigación. La participación de los empleados fue voluntaria y consistió en responder un cuestionario de forma anónima e individual.

3.5. Recolección de datos y medidas

Todas las variables del estudio fueron evaluadas mediante un cuestionario que utilizó escalas de respuesta tipo Likert de 5 puntos (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

La justicia organizacional fue evaluada mediante la escala de 15 ítems desarrollada por Colquitt (2001). Dicha escala contempló 4 dimensiones; justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia interaccional. En la presente investigación y

con base en el modelo de Aryee et al. (2002) se utilizaron solamente tres dimensiones. De la justicia distributiva, un ejemplo de ítem es, “Los resultados alcanzados por usted están acordes con el esfuerzo que pone en su trabajo”, justicia procedimental, un ejemplo de ítem es, ¿Puede expresar sus puntos de vista en relación a las normas y procedimientos que se aplican en su empresa?, justicia interaccional, un ejemplo de ítem es, ¿Su jefe lo trata de manera cortés? ($\alpha = .70$).

La confianza fue evaluada mediante una escala adaptada de Robinson (1996) que consta de 6 ítems. Un ejemplo de ítem es, “Estoy seguro de poder confiar en mi organización plenamente ($\alpha = .70$).

La satisfacción laboral fue medida a través de 18 ítems del instrumento de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1989). Tiene una estructura de cinco secciones: Satisfacción con la supervisión, satisfacción con las condiciones físicas de trabajo, satisfacción con la participación en la decisiones, el ambiente físico, satisfacción con su trabajo y satisfacción con el reconocimiento ($\alpha = .94$).

3.6. Tipo de estudio

Se utilizó un tipo de estudio correlacional. De acuerdo con Hernández et al. (2003), este tipo de estudios tienen como finalidad conocer la relación o el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular. En ocasiones sólo se analiza la relación entre dos variables, pero con frecuencia se ubican en el estudio relaciones entre tres, cuatro o más variables. Los estudios correlacionales, al evaluar el grado de asociación entre dos o más variables, miden cada una de ellas (presuntamente relacionadas) y, después, cuantifican y analizan la vinculación. Tales

correlaciones se sustentan en hipótesis sometidas a prueba. La utilidad principal de los estudios correlacionales consisten en saber cómo se puede comportar un concepto o una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Es decir, intentar predecir el valor aproximado que tendrá un grupo de individuos o casos en una variable, a partir del valor que poseen en la o las variables relacionadas.

3.7. Tipo de diseño

El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular o para aportar evidencia respecto a los lineamientos de la investigación. El tipo de diseño utilizado en esta investigación fue el transversal. De acuerdo con Hernández et al. (2003) este tipo de diseños recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (o describir comunidades, eventos, fenómenos o contextos).

3.8. Análisis de los datos

Todos los análisis se llevaron a cabo empleando el software estadístico SPSS en su versión 19. Para la comprobación del modelo se utilizaron análisis de correlación y regresión lineal.

3.9 Regresión lineal

El análisis de regresión lineal es una técnica estadística utilizada para estudiar la relación entre variables. Se adapta a una amplia variedad de situaciones. En la investigación social, el análisis de regresión se utiliza para predecir un amplio rango de fenómenos, desde medidas económicas hasta diferentes aspectos del comportamiento humano.

Tanto en el caso de dos variables (regresión simple) como en el de dos o más variables (regresión múltiple) el análisis de regresión lineal puede utilizarse para explorar y cuantificar la relación entre una variable llamada dependiente o criterio (Y) y una o más variables llamadas independientes o predictoras ($X_1, X_2, X_3, etc.$), así como para desarrollar una ecuación lineal con fines predictivos. Además, el análisis de regresión lleva asociados una serie de procedimientos de diagnóstico (análisis de los residuos, puntos de influencia) que informan sobre la estabilidad e idoneidad del análisis y que proporciona pistas de cómo.

3.10. Validación del instrumento de investigación (cuestionario)

Antes de comprobar las hipótesis del estudio, se analizó la confiabilidad de las escalas mediante el procedimiento de Alpha de Cronbach.

El método de consistencia interna basado en el alfa de Cronbach permite estimar la fiabilidad de un instrumento de medida a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se

puede estimar con el alfa de Cronbach.

La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch & Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa $>.9$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la escala de justicia distributiva fue el siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.70	4

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la justicia procedimental fue el siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.72	7

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la justicia interaccional fue el siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.70	4

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la confianza organizacional fue el siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.70	6

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a la satisfacción laboral fue el siguiente:

Alfa de Cronbach	N de elementos
.94	18

Capítulo IV: Resultados

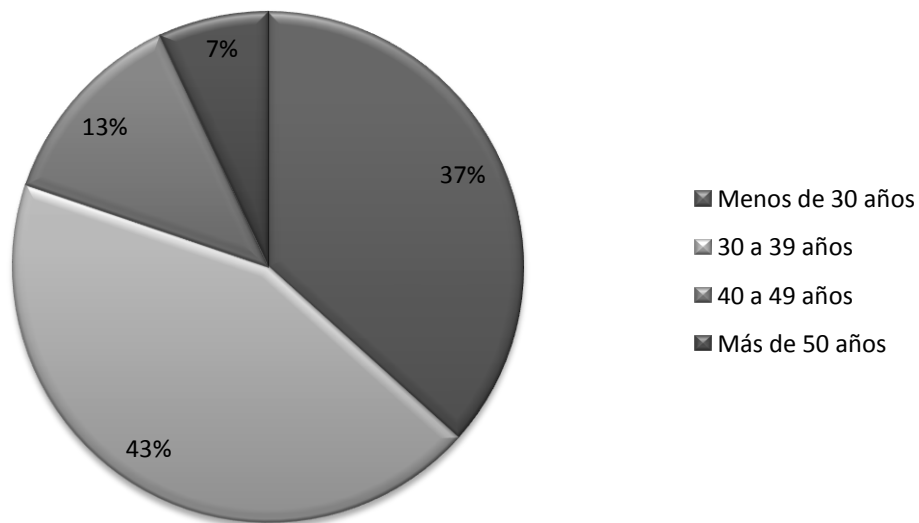
4.1 Resultados descriptivos de las variables socio demográficas

A continuación se presentan los resultados de las variables demográficas de la investigación.

4.1.1 Composición etaria

En la primera variable, edad se encontró que la media muestral se ubica en 33 años, el 80% de la muestra se encuentra entre los 19 y los 39 años, lo que muestra una población de jóvenes adultos y adultos de mediana edad, lo que es representativo de la composición general de la planta.

Figura 3. Composición etaria

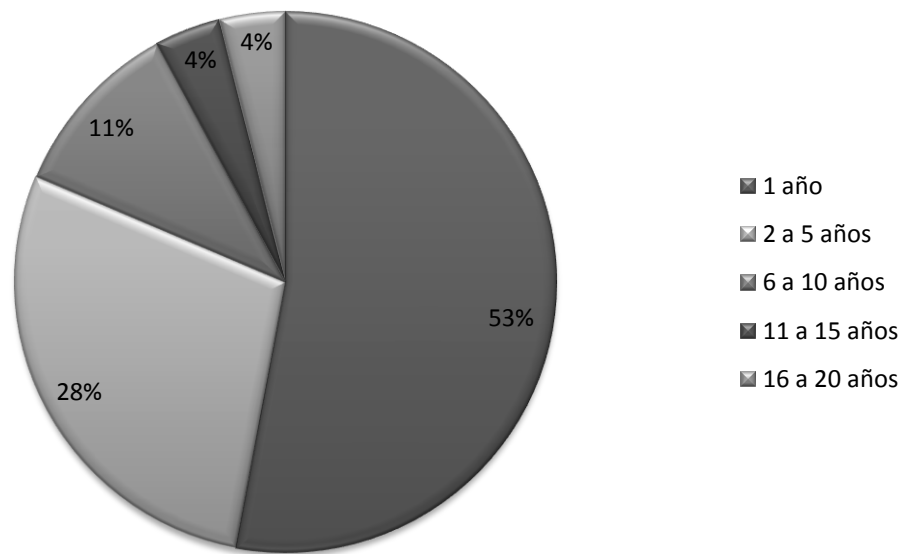


Fuente: Elaboración propia.

4.1.2 Antigüedad en el puesto

En lo que respecta a su antigüedad en el puesto se encontró que el 81% de los encuestados tiene menos de 5 años, de acuerdo a lo anterior podríamos clasificar a la mayoría de los encuestados como principiantes en el puesto que desempeñan.

Figura 4. Antigüedad en el puesto de trabajo

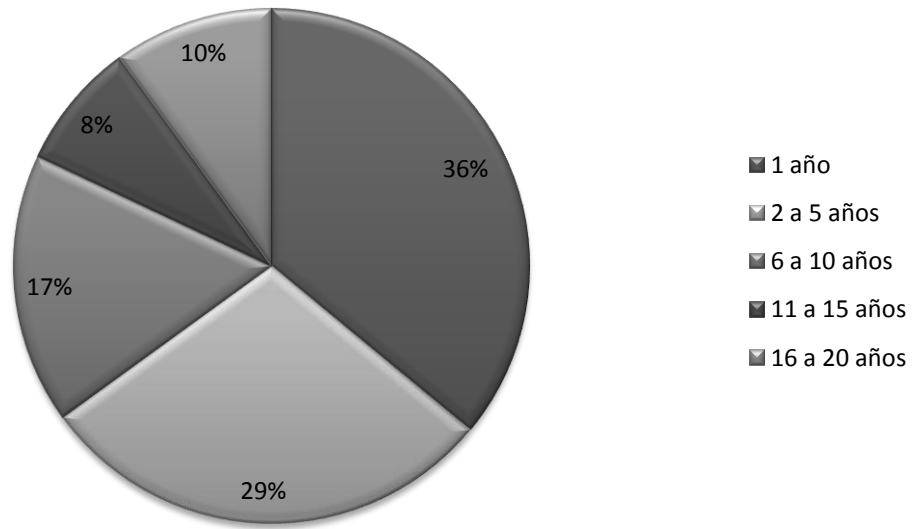


Fuente: Elaboración propia.

4.1.3 Antigüedad en la organización

De la misma manera, que en la figura 3, se encontró que el 65% de los empleados tienen una antigüedad de hasta 5 años.

Figura 5. Antigüedad dentro de la organización

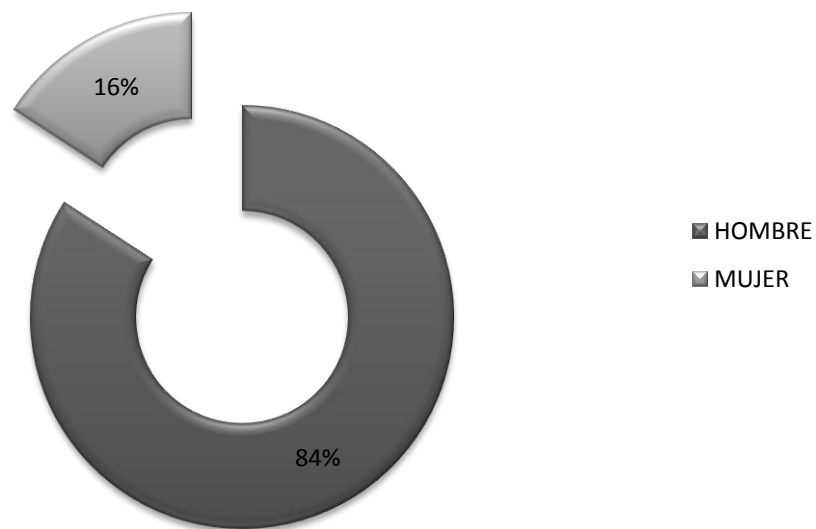


Fuente: Elaboración propia.

4.1.4 Sexo de los participantes

En la figura 6 de la variable sexo, se encontró que el 84% eran hombres y el 16% eran mujeres.

Figura 6. Composición por sexo



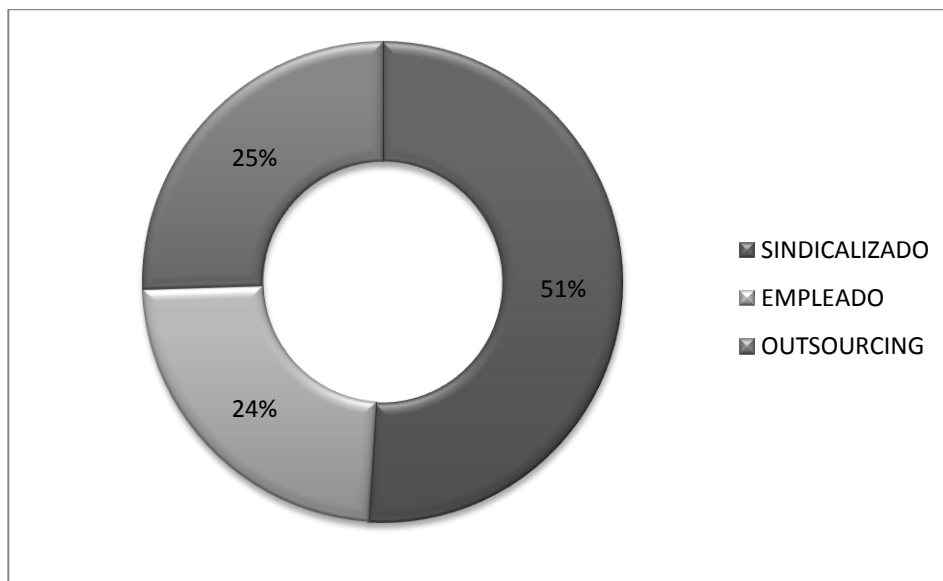
Fuente: Elaboración propia.

4.1.5 Tipo de Contrato

En la figura 7 se muestra la composición por tipo de contrato que tienen los encuestados, existiendo en la empresa tres tipos de contrataciones:

1. **Sindicalizados:** Se designa así a los trabajadores que se encuentran afiliados al Sindicato de la Continental Tire.
2. **Empleados:** Se designa así a los trabajadores que no se encuentran afiliados al Sindicato de la Continental Tire.
3. **Outsourcing:** Se designa así a los trabajadores que se encuentran contratados por una empresa de gestión o subcontratación, que presta los servicios a la empresa Continental Tire.

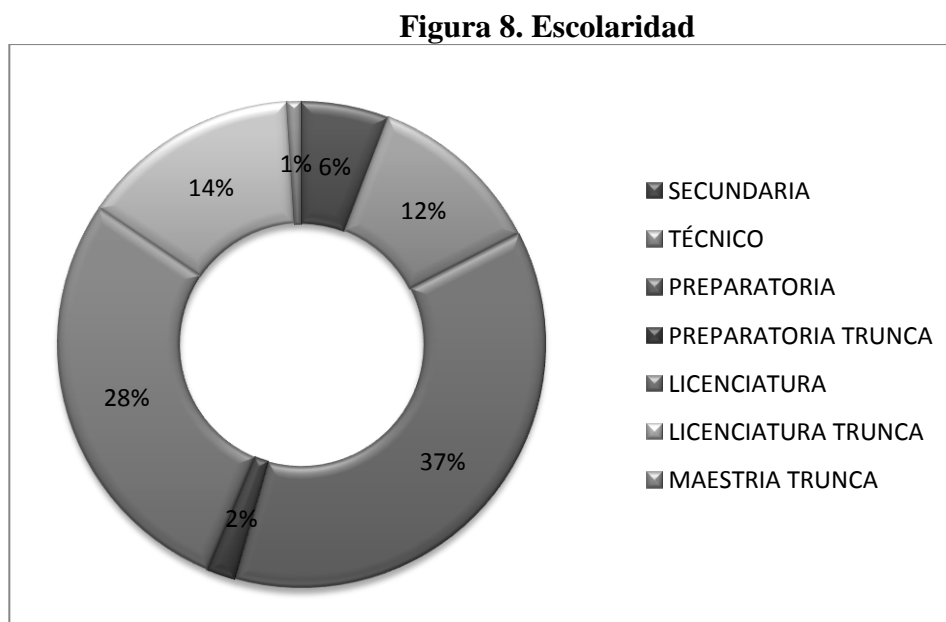
Figura 7. Composición por tipo de contrato



Fuente: Elaboración propia.

4.1.6. Escolaridad

En cuanto a su perfil académico, la totalidad cuenta con secundaria terminada. El 28% cuenta con una licenciatura. En la Figura 8 se puede apreciar el nivel de preparación académica:



Fuente: Elaboración propia.

4.2 Análisis estadístico descriptivo de la encuesta con relación a la justicia organizacional, la confianza y la satisfacción

La Tabla 3 presenta los estadísticos descriptivos y las correlaciones entre todas las variables de estudio. De acuerdo con lo esperado en la Hipótesis 1, la justicia distributiva correlaciona positivamente con la satisfacción ($r = .52$, $p < .01$), la justicia procedimental correlaciona positivamente con la satisfacción ($r = .70$, $p < .01$), y la justicia interaccional, correlaciona positivamente con la satisfacción ($r = .31$, $p < .01$).

De igual manera, de acuerdo con lo esperado en la Hipótesis 2, la justicia distributiva correlaciona positivamente con la confianza ($r = .44$, $p < .01$), la justicia procedimental correlaciona positivamente con la confianza ($r = .71$, $p < .01$), y la justicia interaccional también correlaciona positivamente con la confianza ($r = .34$, $p < .01$). Por último, de acuerdo con la Hipótesis 3, la confianza organizacional correlaciona positivamente con la satisfacción ($r = .76$, $p < .01$).

Tabla 3. Resultados de las medias, desviaciones típicas y correlaciones entre las variables

Variable	<i>M</i>	<i>D.T.</i>	1	2	3	4
1. Justicia distributiva	3.97	.63				
2. Justicia procedimental	3.53	.59	.56**			
3. Justicia interaccional	3.72	.74	.34**	.32**		
4. Confianza	3.51	.64	.44**	.71**	.34**	
5. Satisfacción	3.56	.69	.52**	.70**	.31**	.76**

Fuente: Elaboración propia

$N = 102$ sujetos.
 $p < .05$. ** $p < .01$.

La tabla 4 presenta los análisis de regresión lineal de las variables justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional sobre la confianza organizacional, en donde se puede observar que el tipo de justicia que tiene mayor influencia sobre la confianza es la justicia procedimental ($\beta = .66$, $p < .00$).

Tabla 4. Resultados del análisis de regresión

Variable	Beta	T	Sig.
1. Justicia distributiva	.02	.32	.75
2. Justicia procedimental	.66	7.70	.00
4. Justicia interaccional	.11	1.55	.12

Fuente: Elaboración propia

$N = 102$ sujetos.

$p < .05$. ** $p < .01$.

La tabla 5 presenta los análisis de regresión de las variables justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional sobre la satisfacción laboral, en donde se observa que el tipo de justicia que tiene mayor influencia sobre la satisfacción laboral es la justicia procedimental ($\beta = .59$, $p < .01$).

Tabla 5. Resultados del análisis de regresión

Variable	Beta	T	Sig.
1. Justicia distributiva	.16	1.91	.05
2. Justicia procedimental	.59	6.94	.00
4. Justicia interaccional	.06	.88	.37

Fuente: Elaboración propia

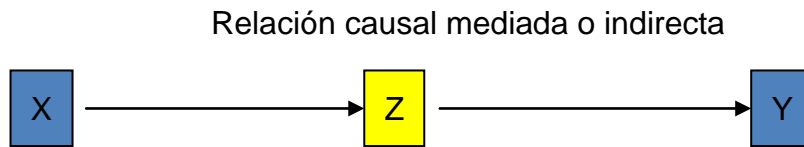
$N = 80$ sujetos.

$p < .05$. ** $p < .01$.

4.3 Análisis de mediación

El procedimiento más frecuente para probar mediación en una investigación fue desarrollado por Baron y Kenny (1986) y consta de cuatro etapas que implican la

estimación de tres ecuaciones de regresión. Recordemos que el esquema para representar la hipótesis de mediación más simple es:



En el esquema anterior se representa que el efecto de la variable predictora (X) sobre la variable criterio (Y) se establece por el efecto mediador de la variable Z.

Para probar la Hipótesis 4 sobre el efecto mediador de la confianza organizacional en la relación entre justicia organizacional en sus tres dimensiones (distributiva, procedimental e interaccional) y la satisfacción laboral se siguió el procedimiento establecido por Baron y Kenny (1986). Como muestra la Tabla 6, la justicia distributiva ($\beta = .44, p > .10$), la justicia procedimental ($\beta = .71, p > .10$) y la justicia interaccional ($\beta = .34, p > .10$) se relaciona significativamente con la confianza organizacional. Así mismo, los tres tipos de justicia organizacional: distributiva ($\beta = .52, p > .10$), procedimental ($\beta = .71, p > .10$) e interaccional ($\beta = .31, p > .10$) se relacionan positivamente con la satisfacción. Finalmente, al introducir la confianza organizacional en la ecuación de regresión, solamente en el caso de la justicia interaccional deja de ser significativo para satisfacción ($\beta = .06, p > .10$). En el caso de la justicia distributiva ($\beta = .23, p > .10$) y procedimental ($\beta = .33, p > .10$) disminuye el coeficiente pero no deja de ser significativo.

En conjunto, los resultados respaldan parcialmente la Hipótesis 4 sobre el efecto de mediación de la confianza organizacional.

Tabla 6. Resultados de los análisis de regresión para probar el efecto de mediación de la confianza organizacional

	Confianza Organizacional			Satisfacción		
	β	F	$R^2_{\text{corregida}}$	β	F	$R^2_{\text{corregida}}$
Justicia Distributiva				.52**	37.26	.26
Justicia Distributiva	.44**	23.89	.18**			
Justicia Distributiva				.23**	81.01	.61**
Confianza Organizacional				.65**		
Justicia Procedimental				.71**	99.8	.49**
Justicia Procedimental	.71**	103.4	.50**			
Justicia Procedimental				.33**	85.26	.63**
Confianza Organizacional				.52**		
Justicia Interaccional				.31**	10.92	.08**
Justicia Interaccional	.34**	12.98	.11**			
Justicia Interaccional				.06	10.92	.08**
Confianza Organizacional				.74*		

Fuente: Elaboración propia

* $p < .05$. ** $p < .01$.

Capítulo V: Conclusiones

El principal objetivo de esta tesis fue analizar la influencia de la justicia organizacional sobre la confianza organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de Continental Tire de México, S.A. de C.V. planta San Luis Potosí.

En general, los resultados corroboran las hipótesis planteadas en el modelo de investigación, respecto a la relación entre el tipo de justicia (distributiva, procedimental e interaccional), confianza organizacional y satisfacción laboral.

A continuación, se discuten las implicaciones de estos hallazgos para la literatura sobre justicia organizacional, confianza organizacional y satisfacción laboral.

Primero, los resultados ofrecen apoyo empírico a la hipótesis 1 sobre la relación positiva entre el tipo de justicia (distributiva, procedimental e interaccional) y la satisfacción laboral, sin embargo, la relación más fuerte se encuentra entre la justicia procedimental y la satisfacción laboral.

Diversos estudios habían reflejado la influencia positiva de la justicia organizacional y la satisfacción laboral, por ejemplo Littlewood (2007) encontró que la justicia organizacional se relacionaba positivamente con la satisfacción en el trabajo, en cuanto a la percepción de un trato y procedimientos equitativos, lo cual mejoraba la satisfacción laboral.

El trabajo de Viswesvaran y Ones (2002) señala que la justicia también se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo, pero de manera específica la justicia distributiva mostraba la correlación más alta.

En el caso específico de los empleados de la empresa Continental, el tipo de justicia predominante fue el procedimental, la cual implica el proceso utilizado para llegar al

resultado. También conocida como justicia procesal involucra la justicia en los procesos, cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados para destinar recursos y salarios a los empleados. La justicia de procedimiento se asocia con la satisfacción, con el sistema de referencia, los resultados como cumplimiento de las reglas y el compromiso de grupo (Jepsen & Rodwell, 2009).

Segundo, los resultados ofrecen apoyo empírico a la hipótesis 2 sobre la relación positiva entre el tipo de justicia (distributiva, procedimental e interaccional) y la confianza organizacional, sin embargo, la relación más fuerte se encuentra con la justicia de tipo procedimental. Lo anterior concuerda con la hipótesis 1, en donde la justicia procedimental sobresale sobre los otros dos tipos de justicia y se relaciona fuertemente con la confianza organizacional.

Es entonces la justicia procedimental aquella que mejor predice la confianza de los empleados hacia la organización (Colquit, 2001), en las empresas donde existe confianza se pueden apreciar índices de productividad superiores a la media del sector, un gran respeto por sus trabajadores y una buena comunicación tanto interna como externamente (Kim et al., 2009).

Es coherente que en una organización donde todos los empleados reciben el mismo trato, ninguna persona o grupo es señalado por discriminación o malos tratos y las decisiones se basan en información precisa se desarrolle un clima de confianza que favorezca buenos resultados y un mejor clima de trabajo.

Tercero, la hipótesis 3 también se corrobora, al existir una relación positiva entre la confianza y la satisfacción laboral. Los resultados obtenidos en esta investigación concuerdan en parte con los obtenidos por Aryee et al. (2002) en donde las tres

dimensiones de la justicia organizacional (distributiva, procedimental e interaccional) se relacionaron con la confianza en la organización. Sin embargo, la justicia distributiva y de procedimiento se encontraron en menor medida relacionadas con la confianza y las actitudes laborales de satisfacción en el trabajo, siendo la relación más fuerte con la justicia procedimental. Esta diferencia de resultados puede deberse a que el contexto de la organización es diferente, en el caso de esta investigación se trata de una empresa manufacturera de llantas en México y el trabajo de Aryee et al. (2002) se enfocó en una empresa situada en la India. El contexto y la zona geográfica son factores que pueden variar en las variables organizacionales y deben ser tomados en cuenta en otras investigaciones futuras. También el tamaño de la muestra es un factor que puede limitar los resultados obtenidos, en este caso se trató de una muestra de conveniencia de 102 empleados, pero hubiera sido interesante aplicar el instrumento a toda la planta para obtener resultados más robustos.

Y por último, la evidencia recogida respalda parcialmente la hipótesis 4 sobre el efecto de mediación de la confianza organizacional. Esto indica que la confianza es una variable importante que explica en parte cómo la justicia organizacional mejora la satisfacción laboral. Estos resultados también concuerdan con los obtenidos por Aryee et al. (2002).

Desde una perspectiva aplicada, los hallazgos señalan la importancia de fomentar la justicia procedimental, pero sin dejar de lado los otros tipos de justicia. De acuerdo con Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2014) la justicia organizacional es importante porque el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injusta provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos de

parte de los trabajadores hacía su trabajo, superiores y compañeros, así como hacía la organización misma.

La justicia organizacional tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores, por ejemplo, mayor confianza y compromiso organizacional produce una mejora en el desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos. Lo anterior se pudo constatar en la presente investigación al poner a prueba un modelo de justicia organizacional, confianza organizacional y satisfacción laboral (Aryee et al., 2002).

Pese a las contribuciones destacadas anteriormente, este estudio incluye también ciertas limitaciones que conviene considerar en el futuro.

Primero, la investigación analizó únicamente la relación justicia organizacional y satisfacción laboral, por lo que sería importante en futuros trabajos obtener medidas objetivas de rendimiento de las empresas de este tipo para corroborar los efectos positivos o negativos de estas variables de estudio.

Segundo, todas las medidas empleadas fueron cuestionarios respondidos por los miembros de la empresa Continental. Si bien estas medidas son fiables y ampliamente utilizadas para investigar la justicia organizacional, la confianza organizacional y la satisfacción laboral, próximos estudios podrían optar por utilizar otros métodos complementarios como entrevistas u observación.

Tercero, la población estudiada en este trabajo fue predominantemente masculina y es probable que existan diferencias de género que hagan variar los resultados. Se observa que las mujeres tienden a estar más preocupadas por las relaciones interpersonales a diferencia de los hombres. El resultado de la investigación de Jepsen y Rodwel (2009) apoya este argumento. Por lo anterior ante el universo de estudio que es la Compañía

Continental Planta San Luis, donde el 80% de la población son hombre y el resto mujeres, el resultado de esta investigación se puede ver afectado.

En conclusión, este trabajo pretende contribuir a extender el conocimiento sobre la justicia organizacional en las empresas, al mismo tiempo que puso de relieve que para la empresa Continental, el tipo de justicia percibida que predomina en sus trabajadores es la procedimental, si bien no deben dejarse de lado las justicias distributiva e interaccional, se debe prestar atención que si existe justicia en los procedimientos, políticas y normas de la organización se obtendrán mayores beneficios para directivos y trabajadores.

Referencias

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. Recuperado de: https://books.google.com.mx/books?hl=es&lr=&id=wF8-cGQ10J0C&oi=fnd&pg=PA267&dq=inequity+in+social+exchange+adams&ots=El_t7AjORE&sig=0fqdzdkTg-t51ynMTIfG0eYrwM#v=onepage&q=inequity%20in%20social%20exchange%20adams&f=false
- Ahmed, H.T. (2014). Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification. *Journal of Business and Management*, 16(1), 58-63.
- Aguilar-Morales, J. E., Romero-García, E., García-Cortés, H. & Vargas-Mendoza, J.E. (2008). Equilibrio y justicia social en las organizaciones entre trabajadores y patrones: Los reglamentos internos. *Centro Regional en Psicología*, 2(1), 27-32.
- Análisis de regresión lineal. Recuperado de: (http://pendientedemigracion.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/18reglin_SPSS.pdf).
- Álvarez, M. (2001). *Introducción al Derecho*. México, D.F. Ed. McGraw Hill Serie Jurídica. 316, 317, 322.
- Arboleda, A. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional. *Estudios gerenciales*, 25 (113), 99-122
- Aryee, S., Budhwar, P. & Chen, Z. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267–285.
- Barsky, A., Kaplan, S. A. & Beal, D. J. (2011). Just Feelings? The Role of Affect in the Formation of Organizational Fairness Judgments. *Journal of Management*, 37(1), 48-79.
- Baron, R. M., y Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Chiang, V. M. M., Salazar, B. C. M. & Núñez, P. A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1. *Theoria*, 16(2), 61-76.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.

- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Copranzano, R., Bowen, D.E. & Gillilan, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.
- Cunningham, J. B. & MacGregor, J. (2000). Trust and the design of work: Complementary constructs in satisfaction and performance. *Human Relations*, 53, 1575-1591.
- Diccionario de la Real academia Española* (22.^a edición) (2012) (Consultas en: <http://www.rae.es>)
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organizational Science*, 12, 450-467.
- Elovainio, M., Kivimaki, M. & Vahtera, J. (2002). Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health. *American Journal of Public Health*, 92(1) 105-108.
- Fernández, S. E. & Junquera, C. B. (2010); ¿Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en las organizaciones?. *Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 10, 59-74.
- Ferreira, M. C., Leal, A., De Oliveira, Omar, A., Uribe, D.H., Terrones, G. A. & Flores, G.M.M. (2006). Individualismo e Coletivismo, Percepções de Justiça e Comprometimento em Organizações Latino-Americanas. *Interamerican Journal of Psychology*, 40(1), 13-24.
- Fundación Tomás Moro: <http://fundaciontomasmoro.es>
- Gache, F. (2011). La confianza como una herramienta para administrar el riesgo. *Proyecciones*, 9(1), 37-55.
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N. & Pepermans, R. (2014). La confianza como una herramienta para administrar el riesgo. Talent management and organisational justice: employee reactions to high potential identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 159-175.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* (4th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gilliland, S. W., & Chan, D. (2001). *Justice in organizations: Theory, methods, and applications*. En N. A. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of industrial, work and organizational psychology* (Vol. 2, pp. 143-165). London: Sage Publications.
- Hernández, A. M. & Echeverría, V. M. (2009). La confianza en las organizaciones y la comunicación estratégica: Una experiencia desde la consultoría de Great Place to

Work® Institute de México. *Razón y palabra*, 70, 137-155.

- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). *Metodología de la Investigación* (5ª. Ed.). México, D.F. Mc Graw Hill Interamericana.
- Jacobs, G., Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2014). (Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 63-76.
- Jepsen, D. M. & Rodwell, J. J. (2009). Justice in the workplace: the centrality of social versus judgmental predictors of performance varies by gender. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(10), 2066-2083.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L. & Rao, H. R. (2009). Trust and satisfaction, two stepping stones for successful e-commerce relationships: A longitudinal exploration. *Information Systems Research*, 20(2), 237-257.
- Lares, R. V. H. (2012). La equidad en las relaciones de trabajo. Recuperado de: http://fuenteshumanisticas.azc.uam.mx/revistas/44/44_03.pdf
- Littlewood, H. (2007). De cuerpo presente: Un estudio de evitación del trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 26(1), 22-33.
- Loi, R., Hang-yue, N. & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Ma, B., Liu, S. & Liu, D. (2014). The impact of organizational identification on the relationship between procedural justice and employee work outcomes. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 437-444.
- Maldonado, V. (2009) Si hay justicia hay confianza, *Diario El Mundo*, Recuperado de: <http://www.elmundo.com.ve/firmas/victor-maldonado/si-hay-justicia-hay-confianza.aspx>
- Marco, P. G. S. (2008). La confianza como clave fundamental para una dirección de personal al servicio de personas a partir de la obra de Robert Spaemann. *Cuad. Bioét.*
- Martínez-Tur, V., Peiró, J.M., Ramos, J. & Moliner C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: The impact of distributive, procedural and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 100-119.
- Medellín, C. J. & Medellín, F. C. (2000). *Lecciones de Derecho Romano*. 13a edición. Bogotá: Editorial Temis,
- Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales. El cuestionario de satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5, 59-74.

- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las organizaciones. *Psike*, 11(2), 171-179.
- Mooradian, T., Renzl, B. & Matzler, K. (2006) 'Who Trusts? Personality, Trust and Knowledge Sharing. *Management Learning*, 37(4): 523-40.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.
- Omar, A., Ferreira, M.C., Oliveira, S.S., Uribe, D.H., Assmar, E.M.L. & Terrones, G.A (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y Brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116.
- Omar, A. & Florencia, U.A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Omar, A., Vaamonde, J.D., Uribe, D.H. (2012). Comportamientos contraproducentes en el trabajo: diseño y validación de una escala. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 8(2), 249-265
- Osca, A. & García, S. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental de Gilliland (1993). *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(2), 225-247,
- Patlán, P. J., Martínez, T. E. & Hernández, R. R. (2012) El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-20.
- Patlán, P. J., Flores, H. R. Martínez, T. E. & Hernández, R. R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59(1), 97-120.
- Reb, J., Goldman, B. M., Kray, L. J. & Cropanzano, R. (2006). Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. *Personnel Psychology*, 59, 31- 64.
- Reynoso, C. (2012). La justicia laboral, retos y reflexiones. Recuperado de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/75/82-05.pdf>
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41, 547-599.
- Rodríguez, R. L., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-28.

- Sabharwal, N., Soch, H. & Kaur, H. (2010). Are we satisfied with incompetent services? A scale development approach for service recovery. *Journal of Services Research*, 10 (1), 1-19.
- Scharager, J y Armijo, I. (2001). *Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales* [CD-ROM]: Versión 1.01 Santiago: Escuela de Psicología, SECICO Pontificia Universidad Católica de Chile. Programa computacional.
- Topa C. G., Palací, D. J. F. & Morales, D., J. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica*, 4(1), 37-46.
- Topa, C. G., Palací, D. F. & Morales, D. J. F. (2004). La ruptura de contrato psicológico y las respuestas del trabajador. ¿Relaciones mediadas por la confianza organizacional?. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 1, 31-45.
- Tuntrabundit, K. & Tuntrabundit, V. (2014). The Mediating Role of Procedural Justice in Formalization-Affective Commitment Relationship. *Asian Social Science*, 10(11), 185-193.
- Vázquez, C. R., Suárez, A. L., Díaz, M. A. M. & Del Río, L. A. B. (2007). Justicia percibida y satisfacción del cliente con la solución del problema como determinantes de la lealtad en contextos de fallo de servicio. *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM*, 1, (Ponencias), pág. 17.
- Ventura, S.S. (2008). *Derecho Romano, Curso de derecho privado*. 23 ed. Porrúa México, DF.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2002). Examining the Construct of Organizational Justice: A Meta-Analytic Evaluation of Relations with Work Attitudes and Behaviors', *Journal of Business Ethics*, 38, 198-203.
- Welch, S, y Comer, J. (2008) *Quantitative methods for public administration: techniques and applications*, *Brooks/Cole*, Universidad de Virginia
- Yáñez, G. R., Pérez, V. V. & Yáñez, G. C. (2005). La confiabilidad hacia los docentes por parte de los estudiantes y su influencia en la construcción de confianza y en la identificación organizacional hacia sus carreras. *Estudios Pedagógicos*, 2, 89-103.
- Zapata, J. C. M. & Rojas, L. M. D. (2010). Una revisión crítica al modelado de la confianza a nivel organizacional. *Estudios gerenciales*, 26, 193-208.

Anexos

Anexo 1

San Luis Potosí, S.L.P., Noviembre de 2012.

Estimado Empresario:

En su preocupación por determinar las capacidades y recursos con las que cuentan las organizaciones para fomentar su efectividad, la Universidad Autónoma de San Luis Potosí, a través del Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración solicita su atención unos momentos, en relación con la investigación: **“Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en una empresa manufacturera”**. El objetivo de la presente investigación, es determinar la influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral de los empleados en una empresa manufacturera de S.L.P.

Le ruego encarecidamente que preste su colaboración contestando el cuestionario. La participación de su empresa resulta imprescindible para el éxito del estudio, al hacer posible contribuir en una la investigación que forma parte de una tesis de maestría.

Le quiero aclarar que los datos que proporcione, serán tratados de forma confidencial y se le devolverán resultados al final de la investigación.

Le agradezco de antemano su inestimable colaboración en este proyecto y quedamos a sus órdenes para cualquier duda o aclaración.

Atentamente

Dra. Aída Ortega Velázquez
Profesora Investigadora
Facultad de Contaduría y Administración
Francisco I. Madero No. 849
Colonia Moderna, C.P. 78233
Tel. (444) 834 99 16 al 23 Ext. 105
San Luis Potosí, S.L.P.
aida.ortega@uaslp.mx

Lic. Xiomara Infante
Estudiante de Maestría

Anexo 2



CUESTIONARIO SOBRE TRABAJO Y EMPRESA



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración al contestar el presente cuestionario y le pedimos que tome en consideración lo siguiente; lea cada enunciado con mucho cuidado, no tome mucho tiempo en cada uno de ellos, no conteste lo que crea que debería ser o lo que crea que nos gustaría que respondiera, no hay enunciados engañosos, no hay respuestas correctas o incorrectas, **conteste lo que usted honestamente siente**, conteste todos los enunciados, no se salte ninguno, aunque algunos parezcan similares, su respuesta a cada una de ellos es muy importante para esta investigación, su reacción inicial a cada enunciado es la mejor manera de responder. **La información contenida en este cuestionario es anónima y confidencial.**

Edad: ____	Antigüedad en el puesto (años): ____ y en la organización (años) ____			
Hombre ____	Mujer ____	Sindicalizado ____	Empleado ____	Outsourcing ____
Nivel educativo: Primaria ____		Secundaria ____	Técnico ____	Preparatoria ____
Preparatoria trunca ____		Licenciatura: ____	Licenciatura trunca: ____	Maestría: ____ Maestría trunca ____

A. Por favor, señala tú acuerdo con las siguientes afirmaciones, siguiendo esta escala:

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
①	②	③	④	⑤

1. Los resultados alcanzados por usted reflejan el esfuerzo que pone en su trabajo	①	②	③	④	⑤
2. Usted puede expresar sus puntos de vista en relación a las normas y procedimientos que se aplican en su empresa?	①	②	③	④	⑤
3. Su jefe lo trata de manera cortés	①	②	③	④	⑤
4. Creo que la empresa posee una alta integridad	①	②	③	④	⑤
5. Los resultados alcanzados por usted están acordes con el trabajo que realiza	①	②	③	④	⑤
6. Usted ha tenido influencia sobre los resultados alcanzados por las normas y procedimientos que se aplican en su empresa	①	②	③	④	⑤
7. Su jefe lo trata con dignidad	①	②	③	④	⑤
8. Usted puede esperar de la empresa un trato coherente y predecible	①	②	③	④	⑤
9. Los resultados alcanzados por usted reflejan lo que ha contribuido a la organización	①	②	③	④	⑤
10. Las normas y procedimientos se aplican congruentemente en su	①	②	③	④	⑤

empresa	
11. Su jefe lo trata con respeto	① ② ③ ④ ⑤
12. La empresa no se comporta siempre de manera honesta y confiable	① ② ③ ④ ⑤
13. Los resultados alcanzados por usted están justificados de acuerdo a su desempeño laboral	① ② ③ ④ ⑤
14. Las normas y procedimientos que se aplican en su empresa son imparciales para todos los que laboran en ella	① ② ③ ④ ⑤
15. Su jefe se ha abstenido de hacerle observaciones o comentarios inapropiados acerca de su trabajo	① ② ③ ④ ⑤
16. En general, creo que las intenciones y motivos de la empresa hacia los trabajadores son buenos	① ② ③ ④ ⑤
17. Las normas y procedimientos que se aplican en esta empresa están basados en información precisa	① ② ③ ④ ⑤
18. Creo que la empresa me da un trato justo	① ② ③ ④ ⑤
19. Ha podido recurrir a los resultados alcanzados por normas y procedimientos que se aplican en su empresa	① ② ③ ④ ⑤
20. Está seguro de poder confiar en la empresa plenamente	① ② ③ ④ ⑤
21. Las normas y procedimientos que se aplican en esta empresa están basados en normas éticas y morales	① ② ③ ④ ⑤
22. Cuando alguien critica mi organización, siento como si me insultaran de manera personal	① ② ③ ④ ⑤
23. Estoy muy interesado en lo que otras personas piensan de mi organización	① ② ③ ④ ⑤
24. Cuando hablo sobre mi organización, usualmente me refiero a ella como “nuestra empresa” en lugar de “la empresa”	① ② ③ ④ ⑤
25. Los éxitos de la empresa los considero también mis éxitos	① ② ③ ④ ⑤
26. Cuando alguien elogia mi empresa siento que es un elogio personal	① ② ③ ④ ⑤
27. Si se critica públicamente a mi organización, me hace sentir avergonzado	① ② ③ ④ ⑤

B. Por favor, señala tú acuerdo con las siguientes afirmaciones, siguiendo esta escala:

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
①	②	③	④	⑤

Estoy satisfecho con:

1. La proximidad y frecuencia con que soy supervisado en mi trabajo	① ② ③ ④ ⑤
2. El grado en que mi empresa cumple los convenios, disposiciones y leyes laborales	① ② ③ ④ ⑤
3. Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de realizar actividades en las que yo destaco	① ② ③ ④ ⑤
4. Las oportunidades de ascenso que tengo en mi trabajo	① ② ③ ④ ⑤
5. La supervisión que ejercen sobre mí	① ② ③ ④ ⑤
6. La forma en que se da la negociación en mi empresa sobre aspectos laborales	① ② ③ ④ ⑤
7. Las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan	① ② ③ ④ ⑤
8. Las oportunidades de capacitación que me ofrece la empresa	① ② ③ ④ ⑤
9. Las relaciones personales que mantengo con mis superiores	① ② ③ ④ ⑤

10. Mi participación en las decisiones en mi departamento de trabajo	①	②	③	④	⑤
11. El trabajo en si mismo	①	②	③	④	⑤
12. El salario que recibo en mi empresa	①	②	③	④	⑤
13. La forma en que mis supervisores revisan mi trabajo	①	②	③	④	⑤
14. Mi participación en las decisiones de mi grupo de trabajo relativas a la empresa	①	②	③	④	⑤
15. Los objetivos y metas que debo alcanzar en mi trabajo	①	②	③	④	⑤
16. El apoyo que recibo de mis superiores	①	②	③	④	⑤
17. La “igualdad” y “justicia” de trato que recibo de mi empresa	①	②	③	④	⑤
18. Mi capacidad para decidir autónomamente sobre aspectos relativos a la empresa	①	②	③	④	⑤

C. Por favor, señala tú acuerdo con las siguientes afirmaciones, siguiendo esta escala:

Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Completamente de acuerdo
①	②	③	④	⑤

Mi empresa...

1. Promueve la capacitación	①	②	③	④	⑤
2. Cumple con la Ley del Trabajo	①	②	③	④	⑤
3. Promueve la igualdad entre hombres y mujeres	①	②	③	④	⑤
4. Promueve el equilibrio entre la vida familiar y profesional	①	②	③	④	⑤
5. Apoya a la integración de personas con discapacidad	①	②	③	④	⑤
6. Desarrolla reglas internas que guían el comportamiento de los trabajadores (políticas y reglamentos)	①	②	③	④	⑤
7. Garantiza la seguridad en el trabajo	①	②	③	④	⑤
8. Realiza donativos a asociaciones que protegen el medio ambiente	①	②	③	④	⑤
9. Invierte en el desarrollo de proyectos de protección al medio ambiente	①	②	③	④	⑤
10. Apoya eventos culturales y deportivos	①	②	③	④	⑤
11. Apoya causas sociales	①	②	③	④	⑤
12. Apoya eventos deportivos	①	②	③	④	⑤
13. Apoya la creación y desarrollo de empresas pequeñas	①	②	③	④	⑤
14. Garantiza el pago a tiempo de salarios y beneficios a sus empleados	①	②	③	④	⑤
15. Se esfuerza por ser una empresa rentable	①	②	③	④	⑤
16. Se esfuerza por ser una de las mejores empresas en su sector de actividades	①	②	③	④	⑤

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN