



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



## **Tesis**

**La justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo como  
antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del  
sector público.**

Que presenta:

**Melissa Oviedo Cárdenas**

Para obtener el grado de:

**Maestra en Administración con énfasis en Negocios**

Directora de tesis:

**Dra. Aida Ortega Velázquez**

San Luis Potosí, S.L.P.

Junio, 2021





La justicia organizacional y el engagement en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público by Melissa Oviedo Cardenas is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



## **Tesis**

**La justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo como  
antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del  
sector público.**

Que presenta:

**Melissa Oviedo Cárdenas**

Para obtener el grado de:

**Maestra en Administración con énfasis en Negocios**

**Dra. Aída Ortega Velázquez** \_\_\_\_\_

**Directora**

**Dra. Paola Isabel Rodríguez Gutiérrez** \_\_\_\_\_

**Asesora**

**Dr. Miguel Ángel Vega Campos** \_\_\_\_\_

**Asesor**

San Luis Potosí, S.L.P

Junio, 2021



**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



La que suscribe Melissa Oviedo Cárdenas, en el carácter de autora y titular de la tesis que lleva por nombre: **“La justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público”** 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 21 de junio de 2021

Atentamente

---

Melissa Oviedo Cárdenas



**Universidad Autónoma de San Luis Potosí**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Centro de Investigación y Estudios de Posgrado**



### **Aclaración**

El presente trabajo que lleva por título **“La justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público”** se realizó entre enero de 2020 y junio de 2021, bajo la dirección de la Dra. Aída Ortega Velázquez

### **Originalidad**

Por este medio aseguro que he realizado este documento de tesis para fines académicos, sin utilizar otros medios más que los indicados y sujetándome a la normativa de la institución.

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.

La autora 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 en 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

---

Melissa Oviedo Cárdenas

## Resumen

Actualmente, las organizaciones han experimentado profundos cambios en connotaciones tecnológicas, económicas, políticas, sociales y culturales. Los rápidos cambios han provocado la necesidad de que las personas que componen las organizaciones hagan frente a las nuevas condiciones laborales y se adapten con flexibilidad a estas nuevas necesidades, lo cual ha generado que el bienestar de los trabajadores haya tomado mayor importancia dentro de dichas organizaciones, puesto que esto tiene un impacto en el desempeño y la productividad que pueda tener un trabajador dentro de la organización. El objetivo principal de esta investigación fue analizar la relación entre la justicia organizacional, *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral en una muestra de empleados del Centro de Justicia para las Mujeres en San Luis Potosí (CJM). Para llevar a cabo la investigación, se recolectaron datos de una muestra de 75 empleados del CJM en sus cuatro centros de trabajo: San Luis Potosí, Río Verde, Matlapa y Matehuala. El tipo de estudio utilizado es descriptivo y correlacional y su diseño fue transversal, ya que los datos fueron recolectados en un solo momento. Los resultados señalan que existe una correlación positiva entre las tres variables justicia organizacional, *engagement* y el desempeño laboral en los empleados del CJM. Sin embargo, se considera que los tres factores pueden llegar a influir en otras variables organizacionales, razón por la cual su estudio continúa siendo de gran interés para la investigación social.

**Palabras clave:** Justicia organizacional, *engagement*, desempeño laboral, Centro de Justicia para las Mujeres en San Luis Potosí.

## **Dedicatorias**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, quien ha sido mi guía, fortaleza y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi madre, Alicia Cárdenas Castillo y a mi padre, Raúl Oviedo Barrera por ser las personas que me han acompañado durante toda mi trayectoria deportiva, profesional y de vida, quienes con sus consejos han sabido guiarme durante todo este camino, lo cual me ha permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mi hermana Rebeca Oviedo Cárdenas, por ser el pilar más importante en mi vida, por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

## **Agradecimientos**

Quiero expresar mi gratitud a la Universidad Autónoma de San Luis Potosí por haberme permitido desarrollarme y darme las herramientas necesarias para mi formación personal y profesional.

Quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a la Dra. Aída Ortega Velázquez, quien, con su dirección, conocimiento, enseñanza, tiempo y apoyo, así como la sabiduría que me transmitió durante mi formación profesional, me permitió culminar este trabajo.

Mi profundo agradecimiento a cada uno de mis profesores que han estado en cada una de las etapas de mi vida, quienes con la enseñanza y sus valiosos conocimientos hicieron que pueda crecer día a día como profesional y como persona, gracias a cada uno de ustedes por su paciencia, dedicación y apoyo incondicional.

Finalmente, quiero agradecer a todos mis amigos, por apoyarme en cada momento, por sus consejos y palabras de aliento que hicieron de mí una mejor persona y forman parte de todos mis sueños y metas.

## Contenido

<b>Capítulo 1: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Problemática.....	4
1.3 Preguntas de Investigación.....	6
1.4 Objetivos de Investigación.....	7
1.4.1 Objetivo General .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos .....	7
1.5 Justificación .....	7
1.6 Delimitación de la Investigación.....	8
1.7 Hipótesis.....	10
1.8 Modelo de Investigación.....	10
<b>Capítulo 2. Marco teórico .....</b>	<b>11</b>
2.1 Administración.....	11
2.2 Antecedentes de la Justicia .....	12
2.3 La Equidad .....	13
2.4 Justicia Organizacional .....	16
2.4.1 Dimensiones de la Justicia Organizacional .....	18
2.4.2 Justicia Distributiva.....	19
2.4.3 Justicia procedimental .....	20
2.4.4 Justicia Interaccional.....	21
2.4.5 Relación de la Justicia con otras variables organizacionales. ....	22
2.5 Psicología Organizacional Positiva.....	24

2.5.1 Engagement en el trabajo .....	26
2.5.2 Dimensiones del engagement en el trabajo .....	32
2.5.3 Por qué los trabajadores engaged tienen un mejor rendimiento.....	33
2.6 Desempeño laboral.....	35
2.6.1 Desempeño adaptativo .....	38
2.6.2 Evaluación del desempeño .....	40
2.6.3 La responsabilidad de la evaluación del desempeño.....	42
2.6.4 Objetivos de la evaluación del desempeño.....	43
2.6.5 Beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño .....	44
2.6.6 Importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones.....	46
2.7 Relación entre Justicia Organizacional, Engagement y Desempeño Laboral.	47
<b>Capítulo 3. Metodología.....</b>	<b>49</b>
3.1 Tipo de investigación .....	49
3.2 Participantes .....	50
3.3 Procedimiento de muestreo.....	50
3.4 Procedimiento .....	50
3.5 Recolección de datos y medidas .....	51
3.6 Variables de estudio .....	53
3.7 Operacionalización de variables .....	53
3.8 Tipo de estudio.....	55
3.9 Tipo de diseño.....	55
3.10 Análisis de datos .....	56
3.11 Validación del instrumento .....	56

<b>Capítulo 4: Resultados .....</b>	<b>58</b>
4.1 Resultados de variables sociodemográficas .....	58
4.1.1 Sede de trabajo .....	58
4.1.2 Unidad o departamento de trabajo.....	59
4.1.3 Sexo .....	60
4.1.4 Estado Civil .....	60
4.1.5 Edad.....	61
4.1.6 Ingreso mensual económico .....	61
4.1.7 Antigüedad en el CJM.....	62
4.1.8 Antigüedad en el puesto actual.....	63
4.2 Resultados de estadísticos descriptivos de variables organizacionales.....	63
4.2.1 Resultados descriptivos de las variables del estudio .....	63
4.2.2 Resultados de estadísticos descriptivos de la variable Justicia Organizacional .....	64
4.2.3 Resultados estadísticos descriptivos de la variable Engagement .....	64
4.2.4 Resultados estadísticos descriptivos de la variable de Desempeño Laboral .....	64
4.3 Correlaciones entre las variables de estudio .....	65
<b>Capítulo 5. Conclusiones.....</b>	<b>67</b>
<b>Referencias .....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>92</b>

## **Listado de Figuras**

Figura 1. Modelo de investigación .....	10
---	----

## **Listado de Gráficas**

Gráfica 1. Sede de trabajo .....	58
Gráfica 2. Unidad de trabajo .....	59
Gráfica 3. Sexo .....	60
Gráfica 4. Estado Civil .....	60
Gráfica 5. Edad .....	61
Gráfica 6. Ingreso mensual.....	62
Gráfica 7. Antigüedad en el CJM.....	62
Gráfica 8. Antigüedad en el puesto .....	63

## Listado de Tablas

Tabla 1. Descripción de las dimensiones/componentes de la propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual.....	37
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	53
Tabla 3. Nivel de confiabilidad de las variables de justicia organizacional, <i>engagement</i> y desempeño adaptativo.....	57
Tabla 4. Resultados descriptivos de las variables del estudio .....	63
Tabla 5. Resultados de estadísticos descriptivos de variable Justicia Organizacional.....	64
Tabla 6. Resultados de estadísticos descriptivos de la variable <i>Engagement</i> .....	64
Tabla 7. Resultados de estadísticos descriptivos de la variable de Desempeño Laboral .....	65
Tabla 8. Correlaciones entre las variables de estudio.....	66

## **Capítulo 1: Introducción**

### **1.1 Antecedentes**

Hoy en día, muchas organizaciones luchan por sobrevivir y son capaces de responder a diversos cambios y situaciones que ocurren a escala global. Estos fenómenos internacionales han afectado a diferentes organizaciones a nivel mundial. Para adaptarse a estos cambios, las organizaciones necesitan un equipo de empleados involucrados en su trabajo y que estos demuestren el comportamiento necesario para que la organización supere estos sucesos de cambio (Rodríguez, Martínez & Salanova, 2014).

En los últimos años, la investigación psicológica sobre el trabajo organizacional se ha centrado en la capacidad y ventajas de los trabajadores, grupos y organizaciones para lograr el óptimo funcionamiento, especialmente en momentos de crisis económicas y sociales (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012; Salanova, Martínez & Llorens, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Durante mucho tiempo, las ideas tradicionales sobre las organizaciones han transmitido una opinión, en la cual estas organizaciones están concebidas bajo la guía de la codicia y el egoísmo, y el crecimiento financiero es la única medida del éxito. Este concepto deja fuera algunos aspectos que son fundamentales para una comprensión cabal del fenómeno que se está resolviendo en una época como la actual. Un reexamen de las organizaciones nos permite conocerlas como lugares donde la colaboración, el aprecio y el significado a menudo aparecen, el bienestar humano se convierte en un indicador clave de éxito y las relaciones sociales se caracterizan por la lealtad, la compasión, el respeto y la honestidad (Cameron & Spreitzer, 2012).

Dentro de esta nueva mirada de las organizaciones se puede ubicar a la justicia organizacional, como un concepto ampliamente estudiado dentro de las organizaciones,

basado en diferentes teorías como la equidad, la justicia y la motivación; su investigación ha despertado gran interés, debido que se ha encontrado la relación con diversas variables de estudio como el compromiso, *engagement*, desempeño laboral y la satisfacción, entre más (Ríos & Carranza, 2019).

Debido a que diferentes países a menudo tienen prácticas discriminatorias y desiguales en el lugar de trabajo y la vida social diaria, el concepto de justicia organizacional se ha fortalecido. Por ello, instituciones internacionales como las Naciones Unidas (ONU) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) han promovido la igualdad de género y la justicia para los miembros de diferentes organizaciones (Borde, 2002; CEPAL, 2010; Frauenheim, 2015; Marín, 2016; Pungiluppi, Castro & Muñoz, 2010; UniFem & UNGC, 2016).

Como se citó anteriormente, la investigación sobre justicia organizacional ha sido de gran interés y ha ido en aumento (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005) citados en (Johnson, Lanaj & Barnes, 2014), sin embargo, la mayoría de las investigaciones han sido elaborados en Estados Unidos y Europa, por lo que hace falta analizar el concepto de justicia organizacional y sus relaciones con otras variables en el contexto mexicano.

Otra de las variables clave que ha emergido en el área del comportamiento organizacional, es el *engagement* en el trabajo, el cual ha sido definido (Shaufeli, 2002<sup>a</sup>) como un estado “psicológico positivo vinculado con el trabajo que está determinado por el vigor, la dedicación y la absorción”.

Siendo (el *engagement*) un indicador de motivación intrínseca por el trabajo, centrándose en el funcionamiento óptimo del ser humano y la calidad de vida laboral en el futuro. El *engagement* se refiere a un estado cognitivo afectivo más

persistente en el tiempo, que no está centrado en exclusivamente en un objeto o conducta (Schaufeli & Bakker, 2004, p. 295).

El *engagement* se ha convertido en una estrategia organizacional que ayuda a los miembros de la organización a determinar sus roles laborales para que puedan ser utilizados en el desarrollo de actividades laborales y expresiones físicas, cognitivas, emocionales y psicológicas para reflejar estos roles. La participación tiene un significado especial en el ámbito laboral porque está asociada a variables de estudio, razón por la cual diversas investigaciones la asocian con altos índices de rendimiento y desempeño laboral.

En el actual contexto globalizado en el que vivimos, constantemente estamos evaluando el desempeño de las cosas, los objetos y las personas que nos rodean. Uno de los aspectos más tangibles y predecibles de una organización es el aumentar el desempeño de sus trabajadores, lo que repercute y tiene un gran impacto en el logro de las metas establecidas (Chiavenato, 2011). Acorde con Borman & Motowidlo (1993), el desempeño se define como un conjunto de comportamientos interpersonales y voluntarios, estos comportamientos se ven afectados por la motivación y el entorno social de la organización. La evaluación del desempeño es un fenómeno común en nuestras vidas y en el ambiente organizacional (Chiavenato, 2011).

Varios estudios han encontrado que existe una correlación entre el *engagement* y el desempeño laboral, que se refiere a cómo las personas se desempeñan en las tareas necesarias para desempeñar sus funciones laborales y cómo contribuyen positivamente al entorno social y psicológico de la organización (Christian, Garza & Stalker, 2011).

En conjunto, estas tres variables, podrían jugar un rol significativo en el progreso de las organizaciones, dados sus antecedentes de relación positiva con otras variables organizacionales, tales como: abandono organizacional, clima laboral, compromiso,

satisfacción laboral, entre otros. Las organizaciones enfrentan varios problemas de rendimiento, una de las principales causas de los problemas internos dentro de estas organizaciones es la falta de desempeño laboral, lo que dificulta el desarrollo del trabajo creativo e innovador.

Es por eso, que este trabajo busca analizar la justicia organizacional, el *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral que tiene la organización con los empleados, así como los empleados hacia la organización, ya que muchas de las veces ese lazo de confianza o de variables que van vinculadas no existen o se rompen por percances que se dan con el pasar del tiempo.

Este tipo de lazos dentro de una organización, deben de existir o enlazarse ya que al estar dentro de una organización trabajando como empleado o como director, eres parte de una familia, con una cantidad grande de personas y sea cual sea el puesto que ocupes, todos dependen de todos.

A nivel organizacional y social, el bienestar de los trabajadores y de otras partes interesadas es un tema de suma importancia, porque además de responder a las problemáticas humanitarias y de sustentabilidad, las organizaciones saludables también pueden garantizar su permanencia al contar con un mejor desempeño por parte de sus trabajadores (Keller & Price, 2011).

El presente estudio se orienta a explorar las posibles relaciones entre justicia organizacional, el *engagement* y el desempeño laboral en el Centro de Justicia para las Mujeres en San Luis Potosí (CJM).

## **1.2 Problemática**

Actualmente, debido a la situación de crisis que se está viviendo, nos encontramos en momentos llenos de incertidumbre y tensión, el cual estamos seriamente preocupados

por el futuro de la economía y la sociedad. Se han observado transformaciones profundas en diferentes niveles organizacionales, tales como: estrategias empresariales, la dirección y gestión de los recursos humanos y de equipos, valores institucionales y personales, y nuevas habilidades valoradas por los empleados (Salanova, Martínez & Llorens, 2014).

Ante este panorama, el bienestar de los trabajadores ha tomado mayor importancia dentro de las organizaciones, puesto que esto tiene un impacto en cuanto al desempeño y productividad que pueda tener un colaborador dentro de una organización. El papel del recurso humano se ha vuelto en un indicador importante en la organización, ya que uno de los principales desafíos para los gerentes es comprender y entender cuál el valor agregado que cada trabajador aporta a la organización y consolidar que se logren los objetivos de la empresa y su participación al resultado final (Werther & Davis, 2008).

De acuerdo con el sitio web del Gobierno del Estado de San Luis Potosí, el Centro de Justicia para las Mujeres, es el organismo encargado de brindar atención y servicios integrales, multidisciplinarios y transversales a las mujeres víctimas de violencia, así como sus hijos e hijas, con un sentido de derechos humanos, de género y de interés superior de la infancia (Gobierno del Estado de San Luis Potosí, CJM).

Conforme lo dicta la Ley del CJM del Estado de San Luis Potosí (2017), la violencia en todos aspectos, especialmente la violencia de género continúa alcanzando niveles alarmantes. En nuestro país, cerca de una quinta parte (46%) en mujeres de 15 y más años, han sido víctimas de violencia por parte de su pareja durante su relación actual o reciente; no hay duda de que la solución de este problema sigue estando en la agenda pública como un reto prioritario. El centro de Justicia para Mujeres en San Luis Potosí se ha planteado:

promover la cultura de la denuncia, reducir la impunidad y brindar apoyo a las mujeres en la construcción de un proyecto de vida sin violencia que dé sustento a su desarrollo integral y al de su familia, brindando sus servicios a las mujeres víctimas y a sus hijos e hijas en un ambiente seguro y confiable en el que puedan recibir la atención debida.

Sin embargo, el Centro de Justicia para Mujeres en la práctica, ha enfrentado serias dificultades para lograr que las diversas instituciones públicas que deben coordinarse para brindar la multiplicidad de servicios y atención que se requiere, se integren en el mismo espacio físico, cuestión que resulta indispensable para evitar la revictimización de las mujeres víctimas de violencia y evitar su desánimo ante la idea de tener que ocurrir a diversas oficinas para recibir la atención que requieren (Ley del Centro de Justicia para las Mujeres del Estado de San Luis Potosí, 2017).

Una de las preocupaciones de los directivos del CJM es lograr que sus trabajadores eleven su nivel de rendimiento para obtener una mayor productividad. Es importante resaltar que el CJM cuenta con el personal capacitado en su ramo. Por lo anterior, resulta de suma importancia conocer el nivel de justicia organizacional, el *engagement* y el desempeño laboral con el que cuenta dicho centro.

### **1.3 Preguntas de Investigación**

1. ¿Qué relación existe entre la justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo en una muestra del sector público?
2. ¿Qué relación existe entre la justicia organizacional y el desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público?
3. ¿Qué relación existe entre el *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público?

## **1.4 Objetivos de Investigación**

### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la relación entre justicia organizacional, *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar la influencia de la justicia organizacional sobre el *engagement* en el trabajo en una muestra de empleados del sector público.
2. Analizar la influencia de la justicia organizacional sobre el desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público.
3. Analizar la influencia del *engagement* en el trabajo sobre el desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público.

## **1.5 Justificación**

El término de justicia en el campo de las organizaciones empezó a tener mayor auge en Europa, siendo menor en América. La justicia organizacional tiene la capacidad de generar enormes beneficios para las organizaciones y los empleados; por ejemplo, una mayor confianza y compromiso organizacional, lo cual provoca un incremento en el desempeño laboral. Con base en lo anterior, se considera pertinente poner a prueba el modelo de Niehoff & Moorman (1993), enfocado en la evaluación de las tres dimensiones de justicia. La metodología utilizada para la adaptación de la escala consistió donde se evalué la relación de la justicia con otras variables, en este caso particular: el *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral. Con los antecedentes antes mencionados y la petición expresada de una organización pública (Centro de Justicia para las Mujeres) se realizó este trabajo de tesis para aportar conocimiento teórico y práctico respecto a las variables antes mencionadas.

El trabajo abordará las variables de justicia organizacional, el *engagement* y el desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público, específicamente en el Centro de Justicia para las Mujeres en San Luis Potosí. Una de las particularidades que presenta el CJM es la importancia del papel que juega su personal dentro de él. Esto representan una proporción importante dentro de los distintos organismos públicos y, por lo tanto, cualquier mejoramiento relacionado con la gestión de estos repercutirá directamente en la imagen, objetivos y sobre todo en los resultados que CJM se proponga hacer. La finalidad de este trabajo es analizar la relación existente entre la justicia organizacional, el *engagement* y el desempeño laboral y así poder establecer cómo se vinculan entre si dichos conceptos.

Las perspectivas de este proyecto de investigación es que los resultados que se obtengan de dicha investigación aporten datos e información que faciliten el diseño de estrategias que le permitan al CJM mejorar su desempeño organizacional, y a la vez, detectar la causa raíz del problema que se vive internamente.

### **1.6 Delimitación de la Investigación**

Esta investigación está delimitada al estudio de los empleados del Centro de Justicia para las Mujeres en San Luis Potosí. Se tomo una muestra de 75 individuos de diferentes áreas. Así mismo, como se mencionó anteriormente, en esta investigación se busca observar la correlación que existe entre la justicia organizacional, el *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral, aportando un amplio campo de estudio, ya que la justicia organizacional se relaciona positiva y negativamente con diferentes variables.

Los CJM son el resultado de la suma de esfuerzos y recursos entre el Gobierno de la República, las entidades federativas y las organizaciones de la sociedad civil, para la

creación de espacios que concentran bajo un mismo techo, servicios multidisciplinares tales como:

- a) Atención psicológica, jurídica y médica;
- b) Albergues temporales;
- c) Ludoteca con expertas/os en temas de desarrollo infantil, y
- d) Talleres de empoderamiento social y económico para apoyar a las mujeres a salir del círculo de violencia.

### ***Objetivos del Centro de Justicia para las Mujeres***

De acuerdo con el Manual de Organización del Centro de Justicia para las Mujeres, 2019 el CJM tiene, entre otros, los siguientes objetivos:

Asesorar, apoyar y acompañar a las mujeres víctimas de violencia y en su caso a sus menores hijos e hijas en los procesos necesarios para resolver su problemática en torno a la violencia, recuperar su seguridad, lograr su pleno acceso a la justicia y contribuir a que en los ámbitos de la vida familiar, social, cultural, educativa, laboral, política y económica.

Proporcionar orientación y atención a las mujeres, sus hijas y sus hijos para salvaguardar en todo momento su integridad como usuarias del CJM.

Facilitar a las mujeres víctimas de violencia el acceso a la justicia, para combatir y contrarrestar la violencia que sufren y pone en riesgo su vida.

Ofrecer un ambiente seguro, empático y confiable a las usuarias, sus hijas e hijos, en donde se respete su dignidad.

Contribuir a la reducción de las tasas de violencia de género, familiar, sexual y de homicidios dolosos contra mujeres tipificados como feminicidios.

Fomentar el incremento de las denuncias y reducir la impunidad.

Favorecer una mayor confiabilidad en el sistema de justicia.

Evitar la revictimización de las usuarias través de la prestación de servicios integrales y multidisciplinarios bajo el mismo techo y a través de las redes de instancias asociadas;

Consolidar un equipo multidisciplinario profesionalizado y destacado en el tema de género y violencia contra las mujeres.

### 1.7 Hipótesis

H1: La percepción de justicia en sus tres dimensiones (distributiva, procedimental e interaccional) se asociará positivamente al *engagement* en el trabajo en una muestra de empleados del sector público.

H2: La percepción de justicia en sus tres dimensiones (distributiva, procedimental e interaccional) se asociará positivamente al desempeño laboral en el trabajo en una muestra de empleados del sector público.

Hipótesis 3: El *engagement* en el trabajo se asociará positivamente al desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público.

### 1.8 Modelo de investigación

Figura 1. Modelo de investigación

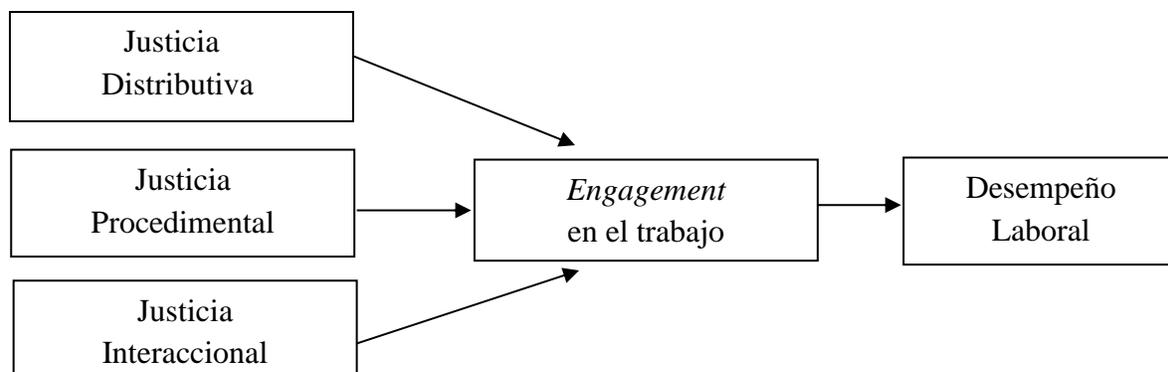


Figura 1. Modelo de investigación

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 2. Marco teórico**

### **2.1 Administración**

La administración es una actividad que realiza el ser humano en diferentes ámbitos de su vida diaria. Todos debemos gestionar los recursos para alcanzar las metas y objetivos marcados para que podamos aprovecharlo al máximo en cada uno de nuestros días. Hoy en día, la administración se considera un campo del conocimiento lleno de complejidad y desafíos (Chiavenato, 2006).

El mundo en el que vivimos está construido por una sociedad institucionalizada compuesta por organizaciones. Cada organización planifica, coordina, dirige y controla todas las actividades (actividades especializadas) relacionadas con la producción de bienes (productos) o la prestación de servicios; estos consisten en recursos humanos y no humanos (físicos y materiales, financieros, tecnológicos, mercadológicos, etc.). La vida de las personas está estrechamente relacionada con la organización y estas organizaciones dependen del trabajo de las personas. En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, juegan, interactúan y mueren dentro de las organizaciones (Chiavenato, 2006).

La administración no es más que la dirección racional de las actividades de la organización, ya sea con o sin fines de lucro. Significa planificar, organizar (estructurar), dirigir y controlar las actividades que se realizan en la organización y distinguirlas según la división del trabajo. Por tanto, la gestión administrativa es vital para la supervivencia y éxito de la organización. Sin la administración, las organizaciones nunca tendrán las condiciones que les permitan sobrevivir y crecer (Chiavenato, 2006).

En la era actual de complejidades, cambios e incertidumbres, la gestión administrativa se ha vuelto en una de las áreas más fundamentales de la actividad humana.

Vivimos en una sociedad en la que dominan las organizaciones y los esfuerzos de cooperación humana son el pilar básico de la sociedad. La labor básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas de manera efectiva y eficiente. En una organización (ya sea una industria, una empresa, una organización de servicio público, un hospital, una universidad, una institución militar o cualquier otra forma de empresa humana), la eficiencia y eficacia de las personas que trabajan juntas son de gran importancia para lograr un objetivo común, el cual depende de la capacidad de las personas que están encargadas de realizar las funciones administrativas (Chiavenato, 2006).

## **2.2 Antecedentes de la Justicia**

En lo que respecta al concepto de justicia, en general, la reflexión en torno al tema es muy antigua. Desde el campo de la filosofía, por ejemplo, en La Republica de Patrón, Sócrates debate la tesis de Trasímaco para quien la justicia era lo que convenía al más fuerte, afirmando que la justicia era la excelencia del alma (Platón, 2011). Desde la época de Platón y Aristóteles, los seres humanos han tratado de buscar la justicia en todos los aspectos de la vida (Ryan, 1993).

En tiempos modernos, desde el punto de vista de la economía del bienestar, uno de los más prestigiosos pensadores, como Amartya Sen, Premio Nobel de Economía en 1998, considera que “dada la pobreza global, es necesario construir la justicia con base en la solidaridad global que permita asumir la responsabilidad del desarrollo tanto propio como ajeno” (Eslava, 2010). En los tiempos actuales, los científicos sociales han estado prestando atención a lo que la gente piensa que es justo, tratando de comprender las consecuencias relacionadas con sus actitudes y comportamientos (Vaamonde, 2013).

Existen diferentes teorías sociales que buscan proporcionar una explicación sobre el concepto de justicia, por ejemplo, la teoría de la equidad (Adams, 1966), equidad en el

intercambio social (Homans, 1961), expectativas en el intercambio social (Blau, 1964), normas de distribución múltiple (Leventhal, 1976); equidad en los procedimientos de disputas (Thibaut & Walker, 1975) y la teoría del trato interpersonal (Bies & Moag, 1986). Mediante estas teorías se ha favorecido la comprensión sobre la justicia como un constructo social (Colquitt, Conlon, Weson, Porter & Ng, 2001).

Leventhal (1980) enfatiza la equidad de los procedimientos y sienta las bases para establecer estándares y procedimientos en la organización para que deban cumplirse y que los trabajadores puedan considerarlos como la base de la justicia: aplicabilidad a todos los empleados, sin prejuicios, utilizando información válida y confiable, mecanismos para identificar desviaciones y realizar correcciones, ajustar los estándares éticos del grupo y considerar las opiniones de los trabajadores.

De igual manera, Bies & Moag (1986) aseguran que la relación y la comunicación entre los trabajadores y sus superiores deben ser de alta calidad y que los trabajadores deben ser tratados con dignidad, recibiendo un trato amable y con respeto, de parte de sus gerentes haciendo así importantes contribuciones a la justicia interaccional.

Por su parte, Greenberg (1987) menciona que la justicia organizacional tiene su antecedente en las teorías de justicia social e interpersonal que son aplicadas para el entendimiento de la justicia dentro de las organizaciones. Para Mladinic e Isla (2002) indican que el concepto de justicia organizacional hace referencia a la percepción de los empleados y su evaluación de los resultados o procesos, es por esto que la justicia organizacional es subjetiva, ya que hace referencia a las percepciones de los trabajadores.

### **2.3 La Equidad**

Se entiende por equidad, como la distribución justa cuando se percibe una cierta cantidad entre lo que uno pone y lo que espera recibir, en comparación con los demás

integrantes que forman parte de una situación semejante (Barberá, Pastor, Martínez & Castaño, 1990).

La justicia organizacional está basada principalmente en la teoría de Adams (1965). Adams diseñó la teoría de la equidad laboral para describir la motivación del empleado y su satisfacción en el trabajo (Adams, 1963a). La teoría propone que cuando un trabajador percibe que no hay equidad en el trabajo, por ejemplo, los salarios, por lo tanto, aunque un empleado realiza las mismas funciones y tiene los mismos requisitos laborales que otro de sus compañeros y este obtiene más dinero que el otro, los trabajadores considerados "afectados" comienzan a perder motivación y su satisfacción laboral disminuye (Adams, 1963b). Sin embargo, la desigualdad o inequidad se puede expresar de muchas formas diferentes, no solo a través del salario recibido, ya que puede haber múltiples razones para distinguir a los trabajadores, como la desigualdad de género, la discriminación racial, las preferencias personales, las preferencias políticas, el nepotismo, etc.

La teoría sostiene que los trabajadores sienten una motivación para mantener relaciones justas y equitativas, en lugar de relaciones injustas e inequitativas. A partir de este planteamiento, los empleados comparten e intercambian resultados y se relacionan con los demás miembros y luego evalúan la equidad de estas relaciones comparándolas con otros colegas o trabajadores de otras organizaciones. La primera comparación se refiere a la comprensión de la equidad interna; la segunda es la percepción de la equidad externa. Cuando los empleados se dan cuenta de que existe una conexión de equidad entre los recursos y resultados obtenidos, existe equidad en la organización. Si alguna desigualdad es causada por una compensación excesiva o insuficiente, producirá un estado de tensión y dolor en forma de ira o resentimiento (cuando hay una compensación insuficiente) y sentimiento de culpa (cuando hay una compensación excesiva).

La desigualdad en el trabajo está relacionada con dos cuestiones organizativas muy importantes: la justicia y la corrupción. Estos dos aspectos forman parte de la temática conocida como ciudadanía organizacional y debido a que la promoción de la responsabilidad social empresarial ha tenido un importante impacto, se está impulsando cada vez más en las empresas (Altamirano-Velásquez, Rendón-Salazar & Sánchez-Riofrío, 2015). En otras palabras, el concepto de la equidad dentro del ámbito laboral es un tema central dentro de los valores morales y en el marco ético de la empresa.

En este sentido, es innegable que el comportamiento empresarial se estructure en un entorno cultural que responde al poder y a las dinámicas políticas que también se expresan en el entorno organizacional (Beltrán, 2012), es decir, las empresas suelen eventualmente reproducir los valores de una determinada sociedad como la expresión de la cultura. Sin embargo, la autoridad competente de la empresa es responsable de la gestión justa de las políticas organizativas.

Sin embargo, existe cierta vitalidad, propios de la interacción social y de la estructura organizativa, que imposibilita que la empresa cumpla con todas estas condiciones. Pero lo más importante es promover comportamientos éticos en el lugar de trabajo como parte de una cultura cívica organizacional, ya que estos comportamientos brindan un ambiente de trabajo adecuado, minimizando así los celos y la rivalidad entre los trabajadores.

Las personas responsables de la gestión equitativa de las políticas, regulaciones y procedimientos organizacionales son los que tienen poder en la empresa, es decir, gerentes, directores y supervisores. El poder puede definirse como el control que tiene una persona sobre sí misma, los recursos materiales y económicos de la empresa (Rodríguez-Bailón, Moya & Yzerbyt, 2006). Sin embargo, es necesario tener en cuenta la orientación y

promoción de la visión y misión de la organización y tomar decisiones que orienten y animen a la empresa.

Nadie duda de que el poder es fundamental para la gestión de una organización, pero cuando se ejerce el poder se legitima y se acepta más justamente, lo mismo que la buena ejecución de las tareas organizativas y el poder conferido por el liderazgo organizativo (Robbins, 1999). Por lo tanto, los empresarios no solo deben tener conocimientos técnicos en gestión empresarial, sino que también deben aplicar ese conocimiento en la práctica, lo que significa demostrar y promover un comportamiento ético, porque las características organizacionales afectan no solo el comportamiento empresarial, sino también a la identidad colectiva y su motivación para realizar su trabajo (Beltrán, 2012).

## **2.4 Justicia Organizacional**

La justicia organizacional tiene una amplia gama de importancia en la organización, porque está relacionada con la equidad y distribución de recursos, beneficios y recompensas a los empleados y la forma en que los trabajadores son tratados por sus superiores. La relevancia de la justicia organizacional está relacionada con la percepción que tiene los empleados sobre la equidad de muchos comportamientos organizacionales, que afectan directamente el desempeño de los trabajadores y los resultados organizacionales (Patlán, Flores, Martínez & Hernández, 2014). La justicia organizacional es un campo de investigación destinado a comprender cómo y por qué las personas emiten juicios de equidad y justicia sobre su lugar de trabajo.

Otros autores definen la justicia organizacional como la integración de las percepciones de equidad percibidas por los trabajadores que prevalecen en la organización (Greenberg & Scott, 1996). La definición de justicia organizacional es la visión de un

trabajador acerca de lo que es justo en diferentes situaciones, aspectos, decisiones o prácticas organizacionales (Mladinic e Isla, 2002). Para Greenbert (1987), la justicia organizacional hace referencia a las teorías de justicia social e interpersonal utilizadas para entender la justicia organizacional.

La importancia de la justicia organizacional reside en el impacto que generan los resultados que desencadena una variedad de comportamientos y prácticas organizacionales, las cuales son consideradas por los trabajadores como "justas y equitativas" o "injustas e inequitativas", como lo son la asignación de cargas, el pago de un salario y prestaciones equitativas y justas, promociones equitativas para cada uno de los empleados y el trato digno y justo hacia el personal. En este aspecto, la comprensión de la justicia organizacional se verá manifestada en los resultados y en el desempeño de las personas que inciden directamente en la organización, como la rotación laboral, el desempeño y la satisfacción (Mladinic e Isla, 2002). Debido a esto la justicia organizacional puede tomar un gran impacto en el comportamiento de los trabajadores, lo cual se vuelve aún más importante.

Las actitudes y comportamientos de las personas en el lugar de trabajo se ven afectados por sus juicios de valor sobre la interacción y el entorno social (Judge & Colquitt, 2004; Moorman, 1991; Omar, 2006). Por este motivo, si estas evaluaciones son positivas, es posible que las personas se encuentren más cómodas con lo que están haciendo y dónde lo están haciendo (Colquitt, 2001).

Según Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007), la justicia organizacional tiene la capacidad de generar enormes beneficios para la organización y los empleados, por ejemplo, mayor confianza y compromiso organizacional, mejora el desempeño laboral, aumentando la satisfacción del cliente y reduce conflictos. Asimismo, como señalaron De

Boer, Bakker, Syroit & Shaufeli (2002), cuando los trabajadores se dan cuenta de que están siendo tratados de manera justa, tendrán una actitud positiva hacia el trabajo, los superiores y hacia la organización. De lo contrario, cuando los trabajadores sientan que están siendo tratados injustamente, tendrán tensión, falta de motivación e incluso insatisfacción laboral.

La justicia organizacional es muy importante dado que muchas organizaciones ejercen presiones laborales que se consideran "injustas", las cuales producen estrés laboral (Judge & Colquitt, 2004) y dañan la salud mental ocupacional de los trabajadores (Elovainio, Kivimaki & Vahtera, 2002).

Desde la perspectiva del comportamiento ético de la empresa con enfoque en los empleados, la gestión de la justicia organizacional tiene consideraciones relevantes, para que los trabajadores perciban que las decisiones que se toman dentro de la organización son justas e imparciales (Quezada-Abad, 2017).

#### **2.4.1 Dimensiones de la Justicia Organizacional**

Para Patlán, Flores, Martínez & Hernández (2014, p. 100)

dentro de este concepto de justicia organizacional existen tres dimensiones, tales como justicia distributiva de recursos y resultados, justicia procedimental establecidos en la organización para efectuar dichas distribuciones, la justicia interaccional o trato justo y equitativo a los empleados y la justicia informacional o disponibilidad a la información para el desempeño del trabajo. La justicia distributiva se alude a la capacidad de la distribución y a los objetivos finales o resultados obtenidos. La justicia procedimental se refiere a la justicia de los medios utilizados para determinar la distribución de los recursos y procedimientos. La justicia interpersonal hace referencia a la sensibilidad social, que involucra el grado

en que los encargados tratan a sus trabajadores de forma digna y respetuosa, ya que estas se ven afectadas por sus decisiones y procedimientos.

#### **2.4.2 Justicia Distributiva**

La justicia distributiva hace mención del sentido de justicia por la distribución o de los resultados asignados (recompensas o castigos) obtenidos por el trabajador, a través del cual el trabajador puede juzgar si la equidad de la distribución es justa y el impacto de estas en la organización (Hanisch, Hulin & Seitz, 2001).

En el ámbito organizacional, la justicia distributiva hace referencia a la comprensión del reparto justo y equitativo de recursos y resultados que los supervisores ejercen hacia los empleados (Mladinic e Isla, 2002). Lo cual quiere decir que los empleados tienden a medir y evaluar los resultados de la asignación de alguna cosa (aumento de salario, promoción, etc.) en términos de igualdad, justicia y necesidad de acuerdo con las reglas de distribución. Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007) mencionan que la justicia distributiva tiene tres componentes:

- Igualdad: distribución basada en la igualdad de oportunidades para cada uno de los empleados.
- Necesidad: distribución basada según las necesidades individuales de cada trabajador.
- Equidad: la distribución basada en la comparación entre la contribución del trabajador y el beneficio que recibe en comparación con lo que otros empleados obtienen y aportan.

Incluye los juicios de equidad o inequidad relacionados con los beneficios económicos y no económicos resultantes del trabajo. Estos están relacionados con compensaciones económicas, estímulos, incentivos, beneficios y subsidios de la

organización. La valoración de equidad implica comparar las contribuciones y ganancias de una persona con las contribuciones y ganancias de otras:

La distribución desigual generará emociones negativas, que incitarán a las personas a cambiar su comportamiento y aumentar la insatisfacción. Cuando los criterios para otorgar privilegios no sean claros o verdaderos, la justicia distributiva se verá afectada debido al manejo de privilegios, por la conveniencia de los grupos de interés y el manejo de excepciones (Adams, 1965, p. 270).

### **2.4.3 Justicia procedimental**

La justicia procedimental se refiere al entendimiento de los empleados sobre la equidad en los métodos y procedimientos establecidos para la asignación recursos, beneficios y decisiones a los empleados. Según Mladinic e Isla (2002), la justicia procedimental es un enfoque que se centra en los modos aplicados para alcanzar un fin y se basa en la existencia de procedimientos justos relacionados con las expectativas y resultados de la organización.

Según Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007) & Leventhal (1976), la justicia de procedimientos hace referencia a la adecuación del proceso de asignación de recursos, beneficios y resultados a los empleados, sus primordiales componentes son los siguientes:

- Consistencia: los procedimientos deben establecerse y aplicarse de manera coherente a cada uno de los trabajadores.
- Sin prejuicios: nadie debe ser discriminado ni recibir un trato inadecuado.
- Precisión: las decisiones se deben fundamentar en hechos e información veraz y exacta, el cual debe ser establecida por procedimientos.
- Representación de todas las partes interesadas: los interesados deben participar en la toma de decisiones y procedimientos.

- Corrección: se deben establecer procesos o mecanismos para aclarar errores o inconsistencias en los procedimientos.

- Ética: los códigos de conducta y reglas no deben ser violados.

Se refiere a juicios relacionados con la oportunidad de obtener información clara, oportuna y suficiente sobre procedimientos, reglas y políticas por parte de los superiores en la organización. Especialmente en cuanto a las razones para tomar determinadas decisiones, y el porqué de la ejecución o distribución de los procedimientos:

Estos juicios se basan en gran medida de la estrategia de comunicación de la organización, así como de la competencia y oportunidad con la que los líderes se comunican con el equipo de trabajo y su participación en los temas centrales de la organización (Mladinic e Isla, 2002, p. 174).

La información que obtiene un empleado en su organización sobre cómo debe trabajar, las expectativas que tiene la organización sobre el mismo, la percepción de su desempeño, su comportamiento en general, reglas, políticas y procedimientos, determinan la calidad de su trabajo (Toro, Londoño, Sanín & Valencia, 2010).

#### **2.4.4 Justicia Interaccional**

Se alude a la percepción del trabajador sobre el trato (equitativo, justo y apropiado) dado por parte de sus superiores. Este tipo de justicia organizacional es la relación interpersonal entre superiores y empleados, en términos de trato justo y equitativo. Según la investigación de Mladinic e Isla (2002), la justicia interaccional se centra en la calidad del trato al implementar procedimientos.

De acuerdo Cropanzano, Bowen & Gilliland (2007) creen que la justicia interaccional se trata de la idoneidad que tiene del superior en el trato a los trabajadores, el cual forma parte de un tipo de justicia organizacional que consta de dos partes:

- Justicia interpersonal: se refiere al trato justo con dignidad y respeto de parte de los superiores a los empleados.

- Justicia informacional: hace alusión a distribuir información relevante con los trabajadores. Así mismo, Mladinic e Isla (2002) señalaron que el enfoque de la justicia de la información es explicar a los trabajadores cuando se deben implementar procedimientos y por qué los resultados (trabajos, información, decisiones) se distribuyen de alguna manera.

Esta clase de justicia interaccional se centra en la calidad de la comunicación interpersonal al implementar procedimientos relacionados con la forma en que las personas interactúan. Se refiere al grado en que las personas perciben en cómo son tratadas, si reciben ese trato con cortesía, apoyo, dignidad, cooperación, retroalimentación, permiso, reconocimiento, aliento y respeto, especialmente en el trato que le dan las autoridades y los responsables a cada trabajador (Mladinic e Isla, 2002).

#### **2.4.5 Relación de la Justicia con otras variables organizacionales.**

La justicia organizacional se correlaciona positiva y negativamente con diferentes variables que afectan los comportamientos y actitudes de las personas. Por ejemplo, hay evidencia de que la justicia organizacional se relaciona negativamente con distintas variables como con la voluntad de abandono, *bornout* y el estrés psicológico. Asimismo, existen investigaciones de que la justicia organizacional se correlaciona en forma positiva con la satisfacción laboral, la confianza, el apoyo organizacional y el *engagement* laboral (Rodríguez, Martínez & Salanova, 2014).

La justicia organizacional de igual manera está relacionada con la equidad, que se entiende como la percepción de la igualdad y su impacto en el comportamiento individual (Mladinic e Isla, 2002). Por otro lado, la ausencia de justicia también se relaciona con

resultados negativos, como el estrés y los conflictos entre la vida familiar y laboral (Judge & Colquitt, 2004; Spell & Arnold, 2007). Cuando la organización tiende a optimizar sus recursos y es competitiva, los despidos y la optimización de recursos pueden afectar el tamaño de la organización del área de empleo. Estos comportamientos tienen diferentes efectos en las personas que permanecen en las organizaciones, tales como: incertidumbre, desconfianza, carga de trabajo excesiva, sentido de responsabilidad y la posibilidad de que el trabajo se vuelva menos interesante. Hopkins & Weathington (2006) elaboraron su estudio en el marco anterior, como resultados se identificaron que existe una relación significativa con la justicia procesal y la satisfacción laboral, pero también existe una relación positiva con el compromiso efectivo.

La equidad distributiva de los recursos, procedimientos y, lo más importante, la calidad de comunicación se relaciona positivamente con los criterios para un liderazgo eficaz. La comprensión de la justicia por parte del líder fomenta las respuestas positivas y de evaluación de los trabajadores, como el compromiso, la satisfacción o la confianza. La equidad del líder es la condición básica para el funcionamiento óptimo de la organización. Los líderes justos mejoraran las relaciones con los trabajadores, despiertan actitudes y emociones más positivas, las cuales generan comportamientos más beneficiosos para la organización y sus miembros. Desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos o del desarrollo del liderazgo, la equidad brinda una perspectiva clara para mejorar la eficiencia del liderazgo (Quezada-Abad, 2017).

De acuerdo Vega, García & García (2012), la comprensión de injusticia está relacionada con niveles altos de estrés y con diferentes respuestas fisiológicas y conductuales, como cambios cardiovasculares, regulatorios y cognitivos, falta de sueño y absentismo laboral. La respuesta al estrés patológico parece estar particularmente

relacionada con interacciones de injusticia interaccional, en pocas palabras, con un trato injusto en el trabajo.

Las dimensiones de distribución de justicia, procedimientos e interacción están relacionadas con la confianza en la organización. La justicia procedimental se puede utilizar como base para generar confianza y mayor participación entre los empleados de la organización (Patlán, Flores, Martínez & Hernández, 2014). Por otro lado, la injusticia procedimental puede causar enojo intelectual y emocional, generar falta de confianza y resentimiento. Así mismo, la confianza en los superiores o gerentes es fundamental para las relaciones sociales armoniosas y estables, principalmente en un entorno organizacional donde las personas trabajan juntas para lograr objetivos comunes (Beugré, 1998). En consonancia con Arboleda (2009) alude que la justicia procedimental y la justicia distributiva se correlaciona favorablemente con la identidad en la organización y la justicia de interacción está centrada en los gerentes la cual se relaciona de manera positiva con la identidad del grupo de trabajo.

## **2.5 Psicología organizacional positiva**

Tradicionalmente, la psicología se ha centrado en el análisis de la patología humana, más que en el estudio de los aspectos positivos de estos. Es por esto, que los constantes cambios en el comportamiento organizacional en todo el mundo sugieren un cambio en los patrones de investigación: "enfermedad" al de la "salud" (Salanova & Schaufeli, 2004).

Durante los últimos años, la investigación psicológica sobre el trabajo y la organización se ha centrado en desarrollar las capacidades, ventajas y fortalezas de las personas, grupos y organizaciones para alcanzar el mejor rendimiento, particularmente en momentos de crisis económicas y sociales (Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012; Salanova, Martínez & Llorens, 2005; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

La psicología organizacional positiva (POP) se origina a partir de la combinación de aplicar el concepto de salud integral a un entorno laboral específico. Se define como la investigación científica sobre el rendimiento óptimo de la salud de las personas y grupos dentro de la organización, así como el manejo efectivo del bienestar psicológico social en el trabajo y el desarrollo para hacer más saludable la organización. Su finalidad es definir, exponer y predecir funciones óptimas, además de ampliar y potenciar el bienestar psicosocial y la calidad de vida laboral y organizacional (Salanova, Martínez & Llorens, 2005, 2014). La causa de su existencia radica en el descubrimiento de las características que constituyen una vida organizacional completa, por lo tanto, la respuesta a dos preguntas fundamentales: cuáles son las características de un empleado positivo y como es una organización positiva.

Así mismo, se consideran estas características no solo a nivel individual, sino también a nivel grupal, organizacional y social. La POP busca impulsar el perfeccionamiento de organizaciones positivas que estén comprometidas con el desarrollo y la promoción de la salud en sus trabajadores de manera integral, interdisciplinaria y multicausal. Estas organizaciones positivas son aquellas que buscan y alcanzan el óptimo funcionamiento organizacional y el éxito financiero; pero la razón por la que van más allá es porque tienen una fortaleza laboral física y mentalmente sana que es idóneo para preservar un ambiente de trabajo positivo y una buena cultura organizativa, especialmente en períodos de turbulencias y cambios, no solo son capaces de superar estos periodos críticos, si no, también poder aprender lecciones y conocimientos y así salir aún más victoriosos y fortalecidos (Salanova, 2008, 2009; Salanova, Llorens, Cifre & Martínez, 2012; Salanova, Martínez & Llorens, 2014).

La psicología organizacional positiva ha cambiado el paradigma convencional de los recursos humanos, es decir, las personas son "fáciles de reemplazar". Los mejores empleadores ya no son los que ofrecen trabajos de por vida con salarios estables, más bien, son los que brindan oportunidades a sus trabajadores como: recursos, buena comunicación y oportunidades de crecimiento (Luthan, Youssef & Avolio, 2007).

### **2.5.1 *Engagement* en el trabajo**

Actualmente el ramo laboral está en un continuo cambio. Esto se refleja en la dinámica interna del trabajo, pero también en la manera en que las personas comprenden y orientan sus carreras, aportando cada vez más valor a los conocimientos y experiencias positivas, dando preferencia a los objetivos personales y buscando una vida sana laboral y satisfactoria (Demerouti, 2014).

El concepto de *engagement* aparece años después del constructo de *burnout* y en la una nueva perspectiva: la psicología positiva. El movimiento aparece con fuerza a finales de la década de los 90 y enfatizó la necesidad de enfocarse en los aspectos positivos y mejorar el potencial humano (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Este nuevo concepto significa un giro en las perspectivas de las personas, cambiando la percepción de la psicología tradicional, enfocada en las enfermedades y factores negativos, cambiándola por una visión orientada a la salud y reevaluando los elementos positivos (Bakker & Rodríguez, 2012).

Bakker & Schaufeli (2008) señalaron la necesidad de un comportamiento organizacional positivo, que se define como el análisis y aplicación de recursos humanos para el aprendizaje activo, que pueden medir, desarrollar y gestionar poderosas capacidades psicológicas que pueden mejorar eficazmente el desempeño y rendimiento de los trabajadores en el lugar de trabajo (Luthans, 2002).

El término de *engagement* tomó importancia en el ámbito laboral y dentro de las organizaciones cuando Kahn (1990) definió por primera vez este el concepto de *engagement* en el trabajo y expuso que los empleados involucrados como física, cognitiva y emocionalmente en el trabajo están conectados con sus roles de en la organización. La propuesta de Kahn se centra en la manera en que los empleados desempeñan sus funciones laborales y asume que los trabajadores *engaged* se esfuerzan mucho en el trabajo ya que se identifican y se describen a sí mismas en términos de sus funciones laborales (Salanova & Schaufeli, 2009).

“El *engagement* laboral se define como un estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli, Salanova, González-Romá & Bakker, 2002, p. 74).

El vigor (nivel de comportamiento) conduce a altos niveles de energía y activación mental en el trabajo e incluso cuando surgen dificultades en el camino, de igual manera existe un gran deseo de invertir esfuerzo en lo que se está realizando. La dedicación (nivel emocional) se refiere a un alto grado de compromiso e implicación laboral, así como a la manifestación de un sentimiento de entusiasmo, desafío y orgullo por el trabajo. La absorción (nivel cognitivo) significa concentrarse completamente en el trabajo, experimentar que el tiempo pasa volando y debido a este alto grado de concentración y disfrute, es difícil desconectarse o desprenderse de lo que se está haciendo. Por tanto, la estructura tiene tres componentes: una energía física (vigor), emocional (dedicación) y un tercer elemento de carácter cognitivo (absorción) (Schaufeli, 2013).

Específicamente, es cuando una persona es enérgica, mentalmente adaptable y está dispuesta a dedicar esfuerzo a su trabajo y perseverar ante las dificultades; es comprometerse a participar activamente en sus actividades y encontrarle un significado,

para que este esté lleno de entusiasmo e inspiración en su trabajo, e incluso alcanzar un estado de total absorción y concentración (Wingerden, Bakker & Derks, 2016). Esta situación está relacionada con varios resultados positivos organizacionales. Los empleados con mayores niveles de *engagement* son más innovadores (Hakanen, Perhoniemi & Toppinen-Tammer, 2008), experimentan una mejor relación con sus trabajos (Laschinger, Wong & Greco, 2006), disponen altos niveles de desempeño (Bakker & Bal 2010), son más creativos (Bakker & Xanthopoulou, 2013), y demuestran un buen comportamiento organizacional (Rich, Lepine & Crawford, 2010). El *engagement* es parte fundamental porque ayuda a la promoción del bienestar y la salud del personal en la organización (Airila et al., 2014; Hakanen & Schaufeli, 2012).

El *engagement* se compone de la forma en que los empleados viven su trabajo: como una experiencia motivadora y enérgica, que los inspira a querer realmente invertir tiempo, esfuerzo y energía (vigor); como una actividad significativa y valiosa (dedicación); y como algo agradable e interesante (absorción) (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011, p. 136).

Por otro lado, Saracho (2011) expone al *engagement* como una conexión entre los empleados y su trabajo, los cuales están comprometidos psicológicamente y al mismo tiempo crean un vínculo emocional y afectivo con las labores que realizan. Asimismo, Salanova & Schaufeli (2009) agregaron que la intensidad de esta conexión hará que los empleados se encuentren más sinceros en el trabajo, expresen sus sentimientos y pensamientos, usen sus habilidades y reaccionen honestamente a sus propias percepciones y experiencias, mientras que al mismo tiempo fortalecen su afecto a la organización. Por lo tanto, el *engagement* está presente para encontrar el nivel de participación de las personas, su participación puede ayudar a la organización a mejorar la fortaleza del capital humano y

enfocarse en el desarrollo organizacional para mejorar este proceso. Lo que genera un efecto beneficioso en la organización citado en Aguillón, Peña & Decanini (2014).

Los trabajadores con *engagement* se sienten enérgicos y se ven a sí mismos como personas auto eficientes (Salanova, Llorens & Schaufeli, 2011); son competentes en crear su propia retroalimentación positiva, apreciación, reconocimiento y éxito (Bakker, 2008); los cuales son más comprometidos y entregados con la organización (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006).

En un estudio realizado por Salanova (2005), hallaron que el *engagement* de los trabajadores está vinculado con las percepciones de los clientes sobre el desempeño extrarol de los empleados.

En otro estudio realizado por Bakker & Demerouti (2008) los resultados de los entrevistados arrojaron que una actitud y una postura positiva junto con un nivel alto de actividad ayuda a que los trabajadores estén comprometidos y desarrollen sus propios comentarios positivos. Muchos de los entrevistados indicaron que su entusiasmo y energía también aparecen fuera del trabajo, por ejemplo: en deportes, pasatiempos creativos y trabajo voluntario. Los empleados con *engagement* no son superhombres: se sienten cansados después de un largo día de duro trabajo. Sin embargo, describen su cansancio como un estado bastante agradable porque se asocia con logros positivos. Finalmente, los empleados *engaged* no son adictos a su trabajo. Ellos disfrutaban otras cosas fuera del trabajo y a diferencia de los adictos al trabajo, no trabajan duro debido a un impulso interno intenso e incontrolable, pero porque para ellos trabajar es divertido.

Una persona con *engagement* es una persona que irradia energía y mantiene el espíritu en la sala, especialmente en situaciones donde la moral del trabajo es baja y se extiende la frustración. Una persona *engaged* está dispuesta a hacer lo que sea necesario y

es vista como una fuente de inspiración para ella y sus colegas. Esta persona siempre tiene una actitud positiva hacia su trabajo y está feliz por las cosas que está haciendo. El amor (por su trabajo) se expresa a través de la pasión con la que ella cumple sus tareas (Bakker & Demerouti, 2008).

El *engagement* laboral, a su vez, es un importante predictor de actitudes positivas hacia la organización y el desempeño del trabajo. En otras palabras, el *engagement* mide el impacto de los recursos laborales y personales de la organización (Schaufeli & Bakker, 2010), como el compromiso de la organización, el personal iniciativo y el comportamiento extralegal (Bakker, Demerouti & Verbeke, 2004).

El *engagement* en el trabajo ha surgido como un potencial importante en el rendimiento de los empleados y la gestión de la organización. Un creciente conjunto de pruebas apoya la correlación entre el compromiso del trabajador en el trabajo y los resultados de la organización, incluidos los que se basan en el rendimiento (Harter & otros, 2002; Laschinger & Finegan, 2005; Laschinger & Leiter, 2006; Salanova & otros, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004).

Los resultados del *engagement* son una actitud positiva hacia el trabajo y hacia la organización (reflejada en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la baja disposición a dejar el trabajo), el entusiasmo por adquirir nuevos conocimientos por cosas nuevas y asumir nuevos desafíos en el trabajo, el comportamiento activo del personal y el logro exitoso en las tareas, mayor calidad en el servicio al cliente, el incremento y mejora de la salud del personal, reduciendo así el malestar físico y mental los trabajadores. Otro resultado importante del *engagement* es la inferencia de emociones positivas del trabajo a la familia y viceversa, lo que se refleja en un óptimo equilibrio entre la vida familiar y laboral (Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró & Grau, 2000).

Habitualmente, el *engagement* se ha contemplado como termino contrario al *burnout*. De esta forma, aunque los trabajadores que sufren *burnout* se caracterizan por el cansancio, el cinismo, la despersonalización y la ineficacia laboral, los empleados con *engagement* están llenos de energía, vigor, dedicación y absorción. Mas exactamente, se supone que el vigor y la dedicación son contrarios de la fatiga y el cinismo, respectivamente. Estos dos conceptos mencionados anteriormente se consideran los principales signos del *burnout* (Schaufeli & Taris, 2005), por lo tanto, baja energía (cansancio) combinada con una falta de identificación con el trabajo (cinismo), al mismo tiempo que el *engagement* se describe por el modelo contrario, una concentración alta de energía (vigor) y un alto reconocimiento del trabajo (dedicación). De esta forma, se pueden conceptualizar dos constructos en base a dos dimensiones: energía y reconocimiento. Es importante considerar que una persona puede estar comprometida con su trabajo y no con la organización, de igual manera, podría estar comprometida con la organización sin que se encuentre apasionada por su trabajo.

Varios estudios han demostrado que el *engagement* se correlaciona positivamente con los resultados organizacionales, por ejemplo, el compromiso organizacional, el comportamiento extra-rol, la iniciativa personal, el desempeño y la calidad del servicio (Salanova & Schaufeli, 2009). De manera similar, Schaufeli & Bakker (2004) enfatizaron que los resultados positivos del *engagement* los cuales se pueden observar tanto a nivel cognitivo, por ejemplo, satisfacción laboral, y como a nivel conductual, por ejemplo, horas extras o comportamientos positivos. Cabe señalar que estas repercusiones del *engagement* son de gran valor para el crecimiento y el desarrollo de las organizaciones saludables y se observa aún más que los empleados con *engagement* presentan menores porcentajes de

depresión y estrés (Schaufeli, Taris & Van Rhenen, 2009) y se reducen las molestias psicológicas y físicas (Demerouti et al., 2001).

El *engagement* es en realidad un tipo de construcción más activo, por lo tanto, la satisfacción se relaciona con una sensación de calma o sentido de sedación, cuando uno es más feliz y cuando uno está satisfecho, significa que uno puede sentarse y disfrutar y no es que esta realmente activado o estimulado, en el caso del *engagement*, también implica estimulación o activación y energía, por lo que esta es la diferencia, es un estado mental más activo, en lugar de encontrarse más o menos pasivo o tranquilo, como en la felicidad, o estar contento o satisfecho (Schaufeli, 2015 ).

En los últimos años, el estudio sobre sobre el *engagement* ha demostrado que es muy importante para las personas, los equipos y las organizaciones.

### **2.5.2 Dimensiones del *engagement* en el trabajo**

El *engagement* en el trabajo presenta las siguientes dimensiones:

#### *Vigor*

El vigor se define por el trabajo enérgico, la perseverancia, persistencia y un fuerte deseo de trabajar (Schaufeli & Bakker, 2004). El vigor también se refiere a la resistencia mental en el trabajo y al deseo de dedicar energía al trabajo que se efectuando incluso cuando surgen dificultades en el camino (Salanova & Llorens, 2008).

#### *Dedicación*

La dedicación se refleja con altos grados de significado, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío relacionados con el trabajo (Schaufeli & Bakker, 2004). Esta dimensión de *engagement* (dedicación) se entiende por elevados grados de compromiso, participación y reto laboral (Salanova & Llorens, 2008).

### *Absorción*

La absorción se describe como la plena concentración y felicidad en el trabajo y se tiene el sentimiento que el tiempo se pasa volando (Schaufeli & Bakker, 2004). En conclusión, la absorción se refiere a la concentración total en el trabajo, un estado de ánimo en el que las personas difícilmente pueden dejar su trabajo debido a alta cantidad de disfrute y concentración (Salanova & Llorens, 2008).

La dedicación como la absorción y el vigor están enfocadas a evaluar las experiencias positivas y se espera que las tres dimensiones del *engagement* estén relacionadas positivamente entre sí (Schaufeli, Martínez, Marques, Salanova & Bakker, 2001).

#### **2.5.3 Por qué los trabajadores *engaged* tienen un mejor rendimiento.**

Se encuentran al menos cuatro razones por las que los empleados *engaged* se desempeñan mejor. Los empleados con *engagement* habitualmente experimentan emociones positivas, incluida la felicidad, la alegría y el entusiasmo; disfrutan de una mejor salud; crean sus propios trabajos, recursos y comparten su compromiso con los demás, las cuales son:

#### *Emociones positivas*

Estudios recientes han comprobado que los empleados con *engagement* frecuentemente disfrutan de sensaciones positivas (Schaufeli & Van Rhenen, 2006), lo cual puede ser el motivo por la que son más productivos. Aquellas personas que son felices son más susceptibles a las oportunidades en el trabajo, más amables y sociales con los demás, más seguras y optimistas con su entorno (Cropanzano & Wright, 2001).

De acuerdo con la teoría de la ampliación y construcción de las emociones positivas (Fredrickson, 2001), ciertas emociones positivas como la felicidad, la alegría, el interés y la

satisfacción tienen la capacidad de expandir el pensamiento instantáneo de las personas activando y construyendo recursos personales (que van desde los recursos físicos e intelectuales hasta los recursos sociales y psicológicos) ampliando el abanico de pensamientos y acciones que vienen a la mente. Por ejemplo, la alegría aumenta los recursos al crear impulsos para el juego y la creatividad. El interés, es otra emoción positiva, que estimula el deseo de explorar, absorber nueva información y nuevas experiencias y promover el crecimiento personal.

### *Buena salud*

Las investigaciones sugieren que el *engagement* está positivamente correlacionado con la salud, lo cual implican que los empleados *engaged* son más capaces de ser más productivos para la organización. Schaufeli & otros (n.d.) han demostrado que los trabajadores comprometidos reportan menos quejas psicosomáticas que sus contrapartes.

### *Capacidad de movilizar recursos*

Una importante razón por la cual los empleados son más productivos, puede ser su capacidad para crear sus propios recursos. El estudio de Fredrickson (2001) muestra que las experiencias breves de emociones positivas pueden generar recursos psicológicos, por los cuales pueden desencadenar espirales ascendentes hacia el bienestar de la salud emocional. Las emociones positivas no solo hacen que las personas se sientan bien en el momento, sino que también las hacen sentir bien en el futuro (Fredrickson & Joiner, 2002).

Llorens, Schaufeli, Bakker & Salanova (2007) y Salanova, Bakker & Llorens (2006) sugieren que el compromiso desencadena una espiral ascendente y conduce a niveles más altos de autoeficacia con el tiempo.

Todo esto sugiere que, en comparación con los empleados no comprometidos, los empleados *engagement* son más capaces de cumplir con su propio trabajo y crear sus

propios recursos personales que, a su vez, alimentan el compromiso futuro (Bakker & Demerouti, 2008).

### *Cruce de compromiso*

En la mayor parte de las organizaciones, el rendimiento es el producto del esfuerzo mezclado con otras personas de la misma organización. Por consiguiente, es posible que la participación entre integrantes de un mismo equipo de trabajo pueda mejorar y aumentar el desempeño. El contagio se puede concretar como el traspaso de experiencias positivas (o negativas) de un individuo a otro (Westman, 2001). Si los compañeros influyen mutuamente con su trabajo, puede que se desempeñen mejor como equipo.

## **2.6 Desempeño laboral**

El desempeño laboral es de las variables fundamentales para la organización y para los mismos empleados. Esta variable (desempeño) se considera como un término multidimensional que en el nivel más principal existe una diferencia entre tarea y contexto. La tarea alude a la capacidad de una persona para realizar actividades que contribuyan al núcleo técnico de la organización, mientras que contexto hace referencia a las labores que ayudan al apoyo organizacional en un entorno psicológico para alcanzar los objetivos deseados (Sonnetag & Frese, 2002).

El desempeño laboral del empleado se ha definido como el rendimiento laboral en términos de cantidad y calidad, que se espera de cada empleado (Khan et al. 2010). Con el aumento de la competencia, las organizaciones han identificado la relevancia del desempeño laboral del empleado para competir en este mercado global porque a medida que el desempeño de los empleados aumente, afectará al rendimiento de la empresa y en última instancia, a la rentabilidad de la empresa. Hay un conjunto de elementos que pueden

estar afectando el desempeño laboral de los empleados. Cada empleado puede tener un efecto diferente de diversas cosas en el lugar de trabajo (Zahargier & Balasundaram, 2011).

Motowidlo, Borman & Schmitt (1997) citados en Ramírez (2013) propusieron un planteamiento de las discrepancias individuales en el desempeño de tareas y situaciones. Estos autores plantean la hipótesis de que la esencia del desempeño individual se puede identificar mediante cuatro elementos básicos:

1. Nivel comportamental: se enfatiza que el comportamiento, el desempeño y los resultados son diferentes. El comportamiento es lo que hace la gente en el trabajo. El desempeño es un comportamiento que tiene un componente de evaluación, es decir, un comportamiento que se puede evaluar positiva o negativamente para la efectividad de un individuo u organización. El resultado es el estado o condición de las personas o cosas que cambian debido al desempeño, en consecuencia, contribuyendo o impactando negativamente en el logro de las metas organizacionales.

2. Nivel episódico: el comportamiento laboral en el desempeño es un flujo de comportamiento que fluye sin problemas a medida que las personas pasan mucho tiempo en el trabajo. Por lo tanto, en el trabajo diario, los individuos realizan muchas acciones discretas y cada acción tiene un comienzo y un final reconocibles.

3. Nivel evaluativo: hace referencia a la estructura en la que se puede evaluar el desempeño, dado que esta contribuido por conductas, que van más allá de dar cumplimiento a los objetivos organizacionales.

4. Nivel multidimensional: se trata de la existencia de múltiples tipos de comportamientos que ayudan o dificultan la realización de las metas organizacionales, juntarlas sería una contradicción, un obstáculo que no ayuda a la comprensión de cada una de ellas.

El estudio sobre desempeño laboral es muy extensa y antigua, lo cual ha ido en desarrollo y se han propuesto nuevas dimensiones y elementos para una mejor comprensión. Ramírez (2013, p. 80) ofrece una introducción clara y coherente a la literatura científica que clasifica al desempeño en cinco dimensiones, las cuales se pueden identificar en las diferentes posiciones y roles que existen en el lugar de trabajo: “1) desempeño de tarea, 2) desempeño contextual, 3) desempeño adaptativo, 4) desempeño proactivo, 5) desempeño contra productivo”. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Descripción de las dimensiones/componentes de la propuesta multidimensional expandida del desempeño laboral individual.

<b>Dimensión</b>	<b>Propuesta definicional</b>	<b>Énfasis diferenciales</b>	<b>Principales autores</b>
Desempeño de tarea	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de ejecución de tareas de un puesto/rol que contribuyen directa o indirectamente en la producción de bienes o en la prestación de servicios de una organización.	Se trata de una dimensión que responde fundamentalmente al contenido del puesto de trabajo, es decir, a la correcta realización de tareas y actividades.	Campbell, 1990; Borman & Motowidlo, 1993; Fleishman, 1975; Griffin, Neal & Parker, 2007; Katz & Khan, 1978; Welbourne, Johnson & Erez, 1998
Desempeño contextual	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas que, contribuyendo a la mejora del ambiente psicológico y/o social en que el trabajo se realiza, ayudan a conseguir los objetivos organizacionales.	Es una dimensión que va más allá del puesto en sí, dado que implica acciones que optimizan el contexto en que las tareas son desempeñadas (e.g., ayudar a otros, defender a la organización, etc.).	Brief & Motowidlo, 1986; Borman et al., 2001a; Borman & Motowidlo, 1993; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Organ, 1988, 1997; Smith, Organ & Near, 1983
Desempeño adaptativo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de adaptación o ajuste eficaz ante situaciones cambiantes y/o adquisición de habilidades para ser competente ante nuevas demandas en el trabajo.	Esta dimensión se diferencia de las otras por su énfasis en las acciones que permiten enfrentar y adaptarse a la naturaleza dinámica e impredecible del trabajo actual.	Allworth & Hesketh, 1999; Griffin, Neal & Parker, 2007; Hesketh & Neal, 1999; Ployhart & Bliese, 2006; Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000.

Desempeño proactivo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter activo o promotor que sirven para anticiparse a nuevos desafíos o bien para iniciar cambios en contextos de trabajo.	El elemento diferenciador de esta dimensión radica en su carácter activo y autodirigido, que implica el uso de la iniciativa personal y la introducción de nuevos cambios en la forma de trabajar.	Crant, 1995, 2000; Frese et al., 1996; Frese & Fay, 2001; Griffin, Neal & Parker, 2007; Morrison & Phelps, 1999; Parker & Collins, 2010; Parker, Williams & Turner, 2006
Desempeño contra-productivo	Dimensión de desempeño que da cuenta de aquellas conductas de carácter voluntario que deliberadamente dañan o atentan contra el bienestar en el trabajo o los intereses de la organización.	Su distinción es más clara, pues a diferencia de las demás, su sola presencia implica perjuicio o daño para la organización y, por ende, para el logro de sus objetivos.	Gruys, 1999; Hollinger & Clark 1983; Hollinger, 1986; Robinson & Bennett, 1995; Sackett, 2002; Spector et al., 2006

Fuente: Ramírez (2013, p. 80).

### 2.6.1 Desempeño adaptativo

Las organizaciones hoy en día se encuentran con cambios constantes que los gerentes y empleados deben enfrentar y superar de la mejor manera para sobrevivir; cambios tecnológicos, de infraestructura, despidos, fusiones con otras organizaciones, como resultado de estos cambios la estandarización de los procesos de trabajo se ha reducido, lo cual es necesario adaptarse a estos cambios en el entorno para ajustarse a las nuevas necesidades y oportunidades que se presentan (Young & Williams, 2008).

Este tipo de desempeño adaptativo es una parte integral del desempeño general, que hace referencia a la capacidad de las personas para cambiar su comportamiento para adaptarse a los nuevos requisitos del entorno. Este término es importante para las organizaciones que enfrentan ambientes comerciales complejos e inestables (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012). Los empleados muestran adaptabilidad al ajustar su

comportamiento en función a las situaciones laborales y nuevos eventos (Pulakos, Arad, Donovan & Plamondon, 2000) citados en (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012, p. 281).

Pulakos & colaboradores (2000) fueron pioneros en plantear un diseño general sobre el desempeño adaptativo. En primer lugar, realizaron una evaluación de desempeño individual y de adaptación al cambio. Estudiaron 1000 incidentes, incluidos 24 trabajos en el ejército. Hace algunos años plantearon ocho aspectos del desempeño adaptativo, que incorporan: hacer frente a situaciones laborales impredecibles, manejar situaciones de emergencia o crisis, resolver problemas de manera creativa, manejar situaciones estresantes, conocer nuevas actividades, tecnologías y procedimientos, mostrar una adaptabilidad interpersonal, cultural y física. En seguida, se describen las diferentes dimensiones propuestas por Pulakos & colaboradores (2000,) del desempeño adaptativo (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012, p. 281):

1. Hacer frente a situaciones laborales impredecibles significa que los empleados pueden afrontar de forma eficaz situaciones laborales impredecibles que pueden ocurrir en la organización, como reestructuraciones, cambios y la poca disponibilidad de recursos.
2. Lidar con situaciones de emergencia o crisis se refiere a manejar situaciones inesperadas, difíciles o incluso inseguras que requieren un control emocional.
3. La capacidad creativa de resolución de problemas se alude a la capacidad de resolver nuevos problemas de una manera diferente a los métodos tradicionales.
4. Manejar situaciones de estrés. Incluye situaciones estresantes como su nombre lo de indica, pero no sólo de manera individual, sino de manera interpersonal, es decir ayudando a compañeros que se encuentren en situaciones complejas o frustrantes.

5. Aprender nuevas tareas, técnicas y procedimientos, es la capacidad que requiere la organización y está relacionada con el compromiso de los trabajadores hacia la organización y su habilidad para predecir el futuro.

6. La adaptabilidad interpersonal se refiere a la gestión de las relaciones con los compañeros, jefes, subordinados y clientes internos y externos que necesitan servicios de la organización.

7. Adaptabilidad cultural. En el actual contexto de globalización en el que vivimos, las organizaciones necesitan que los empleados se adapten a diferentes entornos culturales para que puedan ingresar a nuevos mercados y hacer crecer la organización.

8. La adaptabilidad física señala a la capacidad de adaptarse a diferentes entornos de trabajo que resulten ser incómodos o difíciles.

Como se mencionó el desempeño adaptativo es significativo porque las condiciones actuales de la organización deben estar altamente adaptadas y “es crucial que los trabajadores muestren una disposición de ajustarse y adaptarse a distintos entornos culturales, estar disponible hacia a los demás, contemplar diferentes perspectivas y adaptarse a diversas personalidades” (Charbonnier-Voirin & Roussel, 2012, p. 281).

### **2.6.2 Evaluación del desempeño**

El desempeño laboral difiere de una persona a otra y depende de numerosos componentes que tienen gran impacto en este concepto. El valor de las recompensas y la comprensión de estas se basan en los deseos del individuo y fijan el grado de esfuerzo que la persona está dispuesta a ejercer. La evaluación del desempeño es una evaluación sistemática del desempeño laboral y de la capacidad de desarrollo de una persona. Cada

evaluación es un proceso de impulsar o evaluar el valor, la excelencia y los atributos de una persona (Chiavenato, 2011).

La evaluación del desempeño es un término dinámico, porque las organizaciones continuamente realizan evaluaciones formales o informales a los empleados. Además, la evaluación del desempeño es una técnica de gestión esencial en las actividades administrativas. Este es un medio para detectar problemas en la supervisión de personal y en la integración de los empleados con la organización o el cargo que ocupan, así como desacuerdos, desaprovechamiento de los empleados con mayor potencial en su cargo y dificultades de motivación. Teniendo en cuenta con los distintos tipos de problemas encontrados, la evaluación del desempeño puede identificar y formular políticas en función de las necesidades de la organización (Chiavenato, 2011).

La evaluación del desempeño constituye el proceso de estimación del desempeño general de los empleados, es decir, su contribución total a la organización; en última instancia, demuestra su persistencia en la empresa. La mayoría de los empleados buscan una retroalimentación sobre cómo trabajan y los supervisores deben evaluar el desempeño individual de cada uno de ellos para decidir qué acción tomar. Cuando el desempeño es inferior al requerido, los gerentes o supervisores deben tomar medidas correctivas; de igual manera, se debe fomentar un desempeño satisfactorio o un desempeño más allá de las expectativas (Werther & Davis, 2008).

Un sistema de evaluación del desempeño puede ayudar a medir los procedimientos de reclutamiento, selección e ingreso. Asimismo, las decisiones respecto a ascensos, compensaciones y otros aspectos dentro de la dirección del capital humano dependen de la información sistemática y bien informada en torno a los trabajadores (Werther & Davis, 2008).

### **2.6.3 La responsabilidad de la evaluación del desempeño**

Según las políticas adoptadas por la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño debe atribuirse al supervisor, al empleado, al equipo de trabajo y al responsable del área de la gestión de recursos humanos (Chiavenato, 2011).

#### ***El supervisor***

En la mayoría de las organizaciones, los supervisores directos son responsables del desempeño y de la evaluación de sus empleados. En estos estándares, los gerentes o sus superiores evalúan el desempeño del personal a su cargo con base en las recomendaciones del área de recursos humanos, estableciendo así métodos y medios de evaluación (Chiavenato, 2011).

#### ***La propia persona***

En las organizaciones, los individuos son personalmente responsables de su desempeño y de sus propias evaluaciones. Estas organizaciones utilizan la autoevaluación del desempeño para que todos puedan evaluar su propio cumplimiento en su puesto, eficiencia y efectividad en base a ciertos indicadores proporcionados por el gerente u organización (Chiavenato, 2011).

#### ***El equipo de trabajo***

Otra alternativa es requerir que el mismo equipo de trabajo evalúe y examine el desempeño de sus integrantes y trabajar con cada integrante para tomar las medidas necesarias para mejorar continuamente su desempeño. En este aspecto, el equipo se encargará con la obligación de evaluar el desempeño de sus compañeros y fijar sus metas (Chiavenato, 2011).

### ***El área de RH***

El departamento de gestión de recursos humanos es el encargado de valorar el desempeño de todo el personal de la organización. Todo supervisor brinda información sobre el desempeño pasado de su personal, la cual es procesada e interpretada para generar informes o tomar planes de acción coordinados por el departamento responsable de la gestión del capital humano (Chiavenato, 2011).

### ***Evaluación de 360°***

La evaluación de desempeño de 360 ° abarca el entorno externo que rodea a cada individuo. Se trata de una evaluación cíclica realizada por todos los integrantes que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y externos, proveedores y todos aquellos que trabajan entrono con el evaluado. Esta es la forma de evaluación más completa, porque la información proviene de todas las direcciones y proporciona a los individuos condiciones que se adaptan a los diferentes requisitos que demanda su entorno laboral (Chiavenato, 2011).

#### **2.6.4 Objetivos de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño es un instrumento y un mecanismo para impulsar los resultados de rendimiento de una organización. Para lograr estos objetivos básicos (elevar los resultados de los recursos humanos de la organización), la evaluación del desempeño tiene como objetivo alcanzar las metas propuestas (Chiavenato, 2011). Puede tener los siguientes objetivos:

1. Adaptación del empleado a su puesto.
2. Adiestramiento y capacitación.
3. Asensos y promociones.
4. Estimulo salarial por un buen desempeño.

5. Impulsar y mejorar la relación y comunicación entre supervisores y empleados.
6. Perfeccionamiento del personal.
7. Información elemental para la investigación de recursos humanos.
8. Capacidad de desarrollo y mejoramiento del personal.
9. Impulso para potenciar la productividad y desempeño.
10. Conocimiento de los parámetros de desempeño en la organización.
11. Realimentación (*feedback*) de información al personal que fue evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones.

La finalidad básica de la evaluación del desempeño se puede dividir en tres etapas (Chiavenato, 2011):

1. Proporcionar las condiciones que permitan medir el potencial de una persona para fijar su mayor utilización.
2. Permitir que el capital humano sea considerado como una importante ventaja competitiva de la organización.
3. Ofrecer a cada miembro de la organización oportunidades de crecimiento y condiciones para una participación efectiva, sin olvidar las metas organizacionales y personales.

#### **2.6.5 Beneficios y ventajas de la evaluación del desempeño**

La evaluación del desempeño de los empleados genera los siguientes beneficios o ventajas:

##### ***Beneficios para el empleado***

- Identificar los aspectos del comportamiento y de rendimiento que la organización espera de cada empleado.

- Conocer cuáles son las expectativas y sus puntos fuertes y débiles que tiene su supervisor en cuanto a su desempeño.

- Conocer las acciones que el líder toma para mejorar el desempeño de sus subordinados, tales como: programas de capacitación, de desarrollo y las que por cuenta propia de empleado hace: aprendizaje, corrección de errores, calidad y cursos.

- Hacer una valoración personal en cuanto a su crecimiento y desempeño personal (Chiavenato, 2011).

### ***Beneficios para la organización:***

- Medir el potencial de corto, mediano y largo plazo de cada empleado dentro de la organización.

- Identificar a los empleados que necesitan ser movidos o capacitarlos en determinadas áreas de actividad y seleccionar aquellos que van a ser promovidos o transferidos.

- Perfeccionar las políticas para brindar oportunidades al personal (promoción, crecimiento y desarrollo personal), el cual estimula la productividad y perfecciona las relaciones interpersonales en la organización (Chiavenato, 2011).

### ***Ventajas de la evaluación del desempeño:***

- Aumentar el desempeño: al proporcionar retroalimentación sobre el trabajo que se está realizando, los supervisores tomarán las medidas adecuadas para mejorar el desempeño de cada miembro de la organización.

- Políticas de compensación: evaluar el desempeño de los empleados ayuda a que las personas que son las encargadas de la toma de decisiones determinen quién debe obtener ascensos y promociones.

- Determinación de la ubicación: las promociones, trasferencias y salidas se basan generalmente en el desempeño pasado o esperado. La promoción suele ser un reconocimiento del desempeño pasado.

- Necesidades de formación y desarrollo: un desempeño insatisfactorio puede señalar la exigencia de volver a capacitar a los empleados. Del mismo modo, un rendimiento suficiente o superior puede indicar que existe un potencial que aún no se ha explotado.

- Planificación y desarrollo de la vida laboral: los comentarios y *feedback* sobre el desempeño ayuda a orientar las decisiones sobre perspectivas profesionales.

- Inexactitud de la información: un desempeño deficiente puede mostrar defectos en la información del análisis del puesto. Confiar en información inexacta puede llevar a decisiones inapropiadas de contratación, consultoría o capacitación.

- Defectos en el diseño del puesto: el desempeño inadecuado puede señalar equivocaciones en el concepto del puesto, la cual la evaluación sobre el rendimiento de los empleados ayuda a identificar estos problemas.

- Desafíos externos: muchas de las veces, el desempeño se verá afectado por factores externos, como la familia, el estado de salud y financiero. Estos factores surgen debido al resultado de esta evaluación (Werther & Davis, 2008).

### **2.6.6 Importancia de la evaluación del desempeño en las organizaciones**

El rol del capital humano se ha convertido en un elemento importante dentro de la organización, porque uno de los principales desafíos para los gerentes es conocer y comprender el valor agregado de cada empleado, cual es aportación que hace a la organización y asegurar que se alcancen los objetivos establecidos y su contribución al resultado final. Toda organización debe tener un sistema formal para la evaluación del

desempeño, en el que cada supervisor debe revisar el progreso, los logros y las dificultades encontradas en cada empleado en su campo de trabajo (Werther & Davis, 2008).

## **2.7 Relación entre Justicia Organizacional, *engagement* y desempeño laboral**

Cabe señalar que la investigación sobre el vínculo entre participación laboral y justicia organizacional es muy limitada. En el estudio realizado por Moliner et al. (2008) muestra la relación positiva e importante entre la justicia organizacional y el *engagement* laboral. Karatepe (2011) identificó recientemente un vínculo positivo entre la justicia procedimental y el *engagement*. Es comprensible que la justicia organizacional pueda promover el *engagement* de los empleados, porque los trabajadores pueden ver a la justicia como un incentivo para obtener ciertos recursos que pueden motivar a las personas o promover la comunicación entre los empleados de la organización.

Diversos estudios han demostrado que diferentes aspectos de la justicia organizacional tienen un impacto significativo en la satisfacción laboral (Schappe, 1998; Li-Ping & Sarsfield-Baldwin, 1996; Kumar, Bachshi & Rani, 2009; Al-Zu, 2010). Sweeney & McFarlin (1993) creen que la justicia distributiva puede predecir la satisfacción con la parte económica, mientras que la justicia procedimental afecta a la satisfacción laboral relacionada con los aspectos organizacionales. En lo que respecta a Kumar, Bachshi & Rani (2009) sustentan que la justicia distributiva es el pilar más significativo de la satisfacción financiera y la satisfacción en general.

Además de poder hacer frente a cualquier desafío profesional que pueda surgir, las personas comprometidas también se sienten efectivamente relacionadas con sus actividades, las cuales experimentan alegría y plenitud en la realización en sus actividades y una autorrealización durante todo el día (Ramírez & Lee Maturana, 2011).

Existe una estrecha relación entre el *engagement* y el desempeño laboral, es bien sabido que una persona que no está motivada, que no está contenta con su trabajo y no está satisfecha en la organización y que hace su trabajo solo porque tiene que hacerlo o no tiene alternativa, este desempeño no será el mismo que el de las personas que están felices en su trabajo, que tienen mejores condiciones laborales y satisfacen sus necesidades básicas y profesionales.

Los hechos han demostrado que el desempeño adaptativo es muy importante en la era actual de supervivencia organizacional, ya que en estas épocas las organizaciones se encuentran en un constante cambio, en el cual estas deben enfrentar situaciones impredecibles. Los empleados con *engagement* tienen más probabilidades de responder a las demandas que se presentan en el entorno, a desempeñarse mejor, enfrentar los retos y dificultades de la mejor manera (Ortega & Patlán, 2019).

### **Capítulo 3. Metodología**

El presente capítulo incluye la descripción del diseño metodológico empleado en esta investigación. Un diseño se describe como un plan o estrategia para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Hernández-Sampieri & Mendoza (2018) definen a la investigación como el conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema con el resultado (o el objetivo) de ampliar su conocimiento.

La metodología de la investigación hace referencia a la disciplina que permite dirigir, sistematizar y evaluar de manera ordenada el proceso de investigación con base en los pasos del método científico con el objetivo de comprender, comprobar, validar, corregir y aplicar determinados temas, teorías y/o leyes, además de que permite asegurar que las técnicas y estrategias de información empleadas sean las más apropiadas para los objetivos, preguntas e hipótesis de investigación planteados en el inicio de un proyecto (Cortés & Iglesias, 2004; Rodríguez, 2012).

Por lo tanto, considerando los objetivos planteados y las hipótesis establecidas, a continuación, se describe de manera detallada el procedimiento que se siguió para poder responder las preguntas de investigación, definiendo los instrumentos de recopilación de datos y selección de la muestra.

#### **3.1 Tipo de investigación**

Este trabajo optó por una metodología de tipo cuantitativa, la cual generalmente cuantifica relaciones entre variables, la variable independiente o predictiva y la variable dependiente o de resultado. La correlación de variables analiza la dirección, el grado, la magnitud y la fuerza de las relaciones o asociaciones (Sousa, Driessnack & Costa, 2007).

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

### **3.2 Participantes**

En esta investigación participaron los trabajadores del Centro de Justicia para las Mujeres de San Luis Potosí (CJM) en sus cuatro centros de trabajo: San Luis Potosí, Río Verde, Matlapa y Matehuala. Los cuales están distribuidos por 75 empleados del CJM. Se seleccionaron 64 mujeres y 11 hombres.

### **3.3 Procedimiento de muestreo**

El departamento de administración de personal del CJM decidió que todos los empleados de la institución participaran en el proyecto de investigación, contestando la encuesta de forma anónima e individual. El tipo de muestreo será no probabilístico y por conveniencia.

### **3.4 Procedimiento**

Para aplicar el instrumento de medición y conseguir el mayor volumen de respuesta se utilizó la herramienta de internet *SurveyMonkey*. En la actualidad, se está incrementando la implementación de la encuesta por Internet, lo cual está motivado, ciertamente, por sus distintas características, como la obtención rápida de información, bajo precio, la mejora en las respuestas, entre más (Díaz de Rada, 2012).

La encuesta por Internet es un derivado de la encuesta convencional por correo, la cual tiene importantes ventajas: la posibilidad tener acceso a un gran número de personas con un bajo costo y alta rapidez, reduce enormemente el trabajo presencial, ya que se pueden introducir elementos audiovisuales en la encuesta para facilitar su lectura y respuesta, ayuda a mejorar la eficiencia de la respuesta y reducir el costo de la investigación

debido a la eliminación de entrevistadores (en comparación con las encuestas presenciales y telefónicas). Sus principales desventajas incluyen el error de cobertura, la baja aleatoriedad de las muestras y la baja tasa de respuesta (Díaz de Rada, 2012).

Con base en lo anterior expuesto se eligió la encuesta *on-line* mediante la herramienta de internet *SurveyMonkey* con el objeto de llegar a todos los trabajadores del Centro de Justicia para las Mujeres, el cual tiene 4 centros: San Luis Potosí capital, Matlapa, Matehuala y Rio Verde.

### **3.5 Recolección de datos y medidas**

El cuestionario que se utilizó en este estudio contiene una primera parte en la que se obtienen datos sociodemográficos de los participantes. Preguntas acerca de la edad, sexo, unidad o departamento de adscripción, antigüedad en el puesto, antigüedad en la organización y sueldo percibido.

Respecto a las variables del estudio, estas fueron evaluadas mediante un cuestionario con escalas de respuesta tipo *Likert* de 5 puntos, donde (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

La justicia organizacional fue evaluada por la escala de justicia organizacional de Niehoff & Moorman (1993, p. 106) validada para la población mexicana por Patlán (2013). Esta escala de justicia organizacional se compone de tres factores: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional.

En las siguientes líneas se define cada una de las variables:

Justicia distributiva. Es la percepción de la equidad de los diferentes resultados del trabajo distribuidos a los empleados, incluyendo el nivel de remuneración, horario de trabajo, carga de trabajo y responsabilidades en el trabajo, entre otros.

Justicia de procedimientos. Se refiere al grado en el cual las decisiones de trabajo incluyen mecanismos que garantizan el uso de información precisa e imparcial, la incorporación de los puntos de vista de los empleados, y la existencia de un proceso de apelación abierto para los trabajadores.

Justicia interaccional. Es el grado en que los trabajadores perciben que sus necesidades fueron consideradas y han recibido la explicación adecuada con respecto a las decisiones de trabajo.

El *engagement* en el trabajo se evaluó mediante la versión corta de la Escala *Utrecht Work Engagement Scale (UWES)* de Schaufeli, Bakker & Salanova (2006, p. 705), compuesta por 9 ítems distribuidos en tres factores: 1) vigor (3 ítems, e.g., “En mi trabajo me siento lleno de energía”), 2) dedicación (3 ítems, e.g. “Mi trabajo tiene sentido”) y 3) absorción (3 ítems, e.g., “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor”).

El desempeño laboral o adaptativo fue evaluado mediante la escala de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos & Curren (2015).

Esta escala se enfoca en encontrar la manera en que las personas se enfrentan con las demandas de ciertas situaciones dentro de distintas profesiones, las cuales incluyen las siguientes situaciones del desempeño adaptativo citadas en Pulakos (2008), las cuales son: tratar con situaciones de trabajo impredecibles, manejar emergencias o situaciones en crisis, resolver problemas creativamente, manejar situaciones de estrés, aprender nuevas tareas, tecnologías y procedimientos, demostrar adaptabilidad interpersonal, cultural y física en diferentes ambientes. La escala cuenta con 6 ítems con cinco posiciones de respuesta (desde 1 = “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 = “totalmente de acuerdo”).

### 3.6 Variables de estudio

Para la realización del estudio se consideraron las siguientes variables:

- Justicia Organizacional
- *Engagement*
- Desempeño laboral

### 3.7 Operacionalización de variables

En la Tabla 2 se muestra la operacionalización de las variables.

Tabla 2. Operacionalización de variables

VARIABLE	DIMENSIÓN	ESCALA	ÍTEMES
<b>Variables Sociodemográficas</b>			
<b>Sede del CJM</b>	Lugar que constituye el núcleo principal de cualquier actividad o el domicilio principal de una organización, empresa.		SLP Rioverde Matlapa Matehuala
<b>Unidad y/o Departamento</b>	Lugar donde desempeña el trabajo.		Dirección Administrativa Empoderamiento Asuntos Jurídicos y Transparencia Comunicación Social Prevención Recepción y Trabajo Social Psicología Coordinación de Atención Integral Jurídico
<b>Sexo</b>	Características biológicas y fisiológicas que definen al hombre y a la mujer.		Mujer Hombre
<b>Estado civil</b>	Condición particular que caracteriza a una persona en lo que hace a sus vínculos personales.		Soltera (o) Casada (o) Unión libre
<b>Edad</b>	Tiempo que ha vivido una persona contando desde su nacimiento.		20 a 24 años 25 a 29 años 30 a 34 años 35 a 39 años 40 a 44 años 45 a 49 años 50 a 54 años 55 a 59 años 60 años Y mas

<b>Ingreso mensual económico</b>	Conjunto de ingresos netos percibidos.		5,000 a 7,000 pesos 7,001 a 10,000 pesos 10,001 a 12,500 pesos 12,501 a 15,000 pesos 15,001 a 17,500 pesos más de 17,500 pesos
<b>Antigüedad en el CJM</b>	Tiempo total que tiene un trabajador prestando sus servicios para una empresa.		menos de 1 año 1 año 2 años 3 años 4 años 5 años
<b>Antigüedad en el puesto actual</b>	Tiempo que ha transcurrido desde que un trabajador empezó a trabajar en su puesto.		menos de 1 año 1 año 2 años 3 años 4 años 5 años

VARIABLE	DIMENSIÓN	ESCALA	ÍTEMES
<b>VARIABLES a medir</b>			
<b>Justicia organizacional</b>	Integración de las percepciones que tienen los trabajadores acerca de la equidad percibida que priva en las organizaciones.	Será evaluada por la escala de justicia organizacional de Niehoff & Moorman (1993) validada para población mexicana por Patlán (2013).	Escalas de respuesta tipo likert de 5 puntos, donde (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).
<b>Justicia distributiva</b>	Es la percepción de la equidad de los diferentes resultados del trabajo distribuidos a los empleados, incluyendo el nivel de remuneración, horario de trabajo, carga de trabajo y responsabilidades en el trabajo, entre otros.	Será evaluada por la escala de justicia organizacional de Niehoff & Moorman (1993) validada para población mexicana por Patlán (2013).	Escalas de respuesta tipo likert de 5 puntos, donde (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).
<b>Justicia de procedimientos</b>	Se refiere al grado en el cual las decisiones de trabajo incluyen mecanismos que garantizan el uso de información precisa e imparcial, la incorporación de los puntos de vista de los empleados, y la existencia de un proceso de apelación abierto para los trabajadores.	Será evaluada por la escala de justicia organizacional de Niehoff & Moorman (1993) validada para población mexicana por Patlán (2013).	Escalas de respuesta tipo likert de 5 puntos, donde (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).
<b>Justicia interaccional</b>	Es el grado en que los trabajadores perciben que sus necesidades fueron consideradas y han recibido la explicación adecuada con respecto a las decisiones de trabajo.	Será evaluada por la escala de justicia organizacional de Niehoff & Moorman (1993) validada para población mexicana por Patlán (2013).	Escalas de respuesta tipo likert de 5 puntos, donde (1 = totalmente en desacuerdo, 5 = totalmente de acuerdo).

<b>Engagement</b>	Estado mental positivo, relativamente persistente, relacionado con el trabajo y que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción	Se evaluará mediante la versión corta de la Escala Utrech Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli, Bakker & Salanova (2006),	Compuesta por 9 distribuidos en tres factores: 1) vigor (3 ítems, “En mi trabajo me siento lleno de energía”), 2) dedicación (3 ítems, “Mi trabajo tiene sentido”) y 3) absorción (3 ítems, “Cuando estoy trabajando olvido todo lo que pasa a mi alrededor”).
<b>Desempeño laboral o adaptativo</b>	Rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización	Será evaluado mediante la escala de Marques-Quinteiro, Ramos-Villagrasa, Passos & Curral (2015).	La escala cuenta con 6 ítems con cinco posiciones de respuesta (desde 1 = “totalmente en desacuerdo”, hasta 5 = “totalmente de acuerdo”).

Fuente: Elaboración propia.

### 3.8 Tipo de estudio

El tipo de estudio utilizado es descriptivo y correlacional. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 92),

este tipo de estudios busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación.

Los estudios correlacionales “tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018, p. 93).

### 3.9 Tipo de diseño

El tipo de diseño que se utilizó en esta investigación es transversal. De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014, p. 154) “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)”.

### **3.10 Análisis de datos**

Todos los análisis se llevaron a cabo empleando el software estadístico SPSS en su versión 21. Para la comprobación del modelo se utilizaron análisis descriptivos y de correlaciones.

### **3.11 Validación del instrumento**

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), la validez y la confiabilidad son dos elementos clave para conocer la solidez y efectividad psicométrica de representación y medición del instrumento seleccionado.

Para medirlas, en primer lugar, se debe de comprobar que la literatura revisada presente relación entre las variables de medición; en segundo lugar, se debe demostrar una asociación y correlación estadística entre las variables; en tercer lugar, se deben analizar los resultados mediante un método de consistencia interna, que aparte de medir la validez, también permita demostrar la confiabilidad (ausencia relativa de errores) de lo que se pretende medir.

El método empleado en la presente investigación para comprobar la confiabilidad de las hipótesis de estudio planteadas, fue el coeficiente *Alfa de Cronbach* que fue propuesto por Lee Cronbach en 1951, tomando como base las fórmulas de consistencia interna de Kuder & Richardson; dicho coeficiente permite medir la consistencia interna de las variables del instrumento empleado, determinando su grado de relación u homogeneidad; de esta manera se considera que a mayor homogeneidad, mayor grado de consistencia interna (Quero, 2010).

Éste suele ser uno de los métodos de confiabilidad más populares, ya que permite analizar la consistencia interna de diferentes escalas de medición (dicotómicas, *Likert* u opciones múltiples) en una sola aplicación.

El valor del Alfa de Cronbach del constructo referente a las escalas de las variables se observa en la tabla 3.

Tabla 3. Nivel de confiabilidad de las variables de justicia organizacional, *engagement* y desempeño adaptativo.

Variable	Alfa de Cronbach	N de elementos
Justicia Organizacional	0.90	20
<i>Engagement</i>	0.83	9
Desempeño Adaptativo	0.90	8

Fuente: Elaboración propia.

## **Capítulo 4: Resultados**

En este capítulo se presentan los resultados descriptivos de la evaluación de variables organizacionales a trabajadores del Centro de Justicia para las Mujeres en San Luis Potosí.

A continuación, se exponen los resultados obtenidos del estudio generados mediante el instrumento previamente mencionado; el presente capítulo engloba diferentes apartados, en los cuales se expone la información sociodemográfica de los participantes en la encuesta, interpretación del análisis de las variables consideradas en esta investigación, así como los resultados de la correlación de las variables estudiadas.

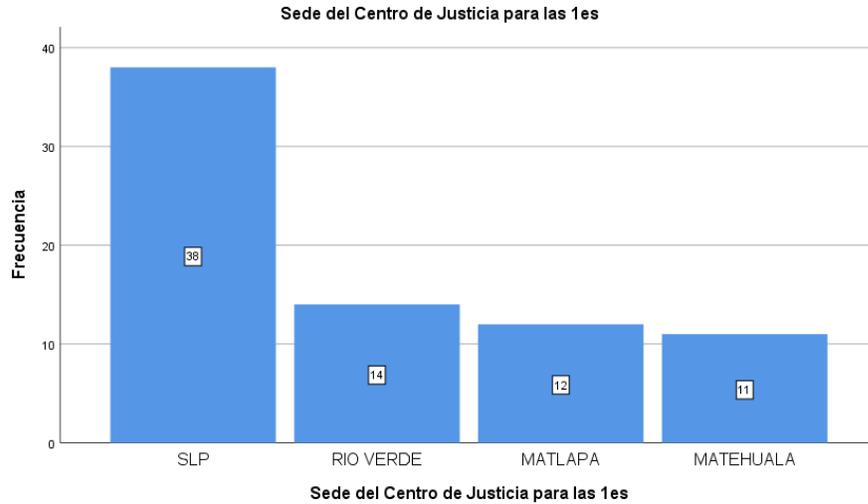
### **4.1 Resultados de variables sociodemográficas**

Como se estableció en el capítulo anterior, la muestra de estudio estuvo conformada por 75 trabajadores del Centro de Justicia para las Mujeres en San Luis Potosí, de los cuales se obtuvieron los resultados de las variables demográficas, mismos que se exponen en las siguientes líneas de este documento.

#### **4.1.1 Sede de trabajo**

En la gráfica 1 se exponen los resultados correspondientes a la Sede del CJM al que pertenecen los trabajadores. Se puede observar que el 38% están ubicados en San Luis Potosí capital, el 14% están en Río Verde, el 12% en Matlapa y el 11% en Matehuala (el 25% restante omitió esta pregunta).

Gráfica 1. Sede de trabajo

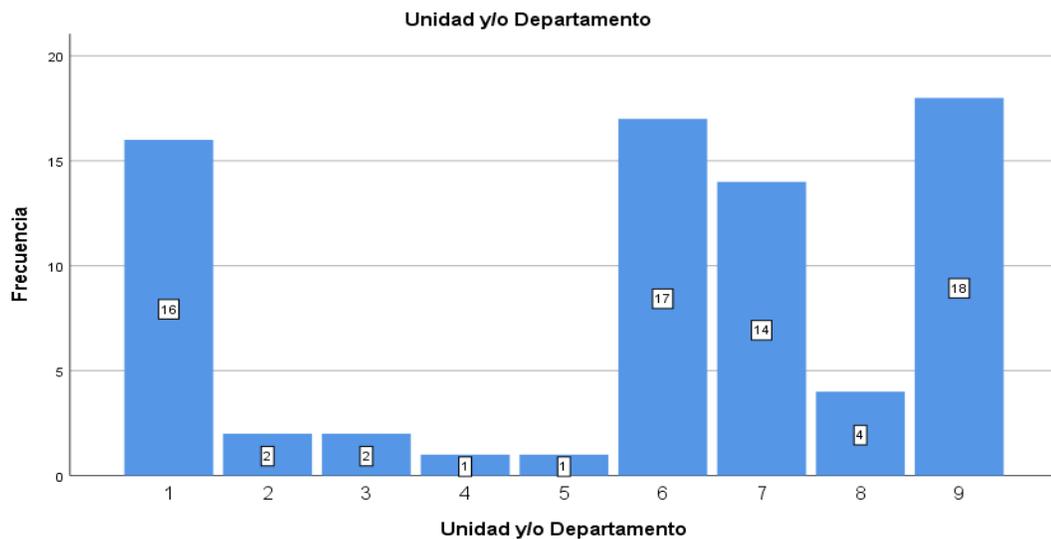


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.2 Unidad o departamento de trabajo

En la gráfica 2 se presentan los resultados correspondientes a la unidad de trabajo de los servidores públicos que contestaron la encuesta. Se puede observar que 18% pertenece a la dirección administrativa, 17% a recepción y trabajo social, el 14% a psicología, el 16% al área jurídica y el 4% a la coordinación de atención integral (el 31% restante omitió esta pregunta).

Gráfica 2. Unidad de trabajo

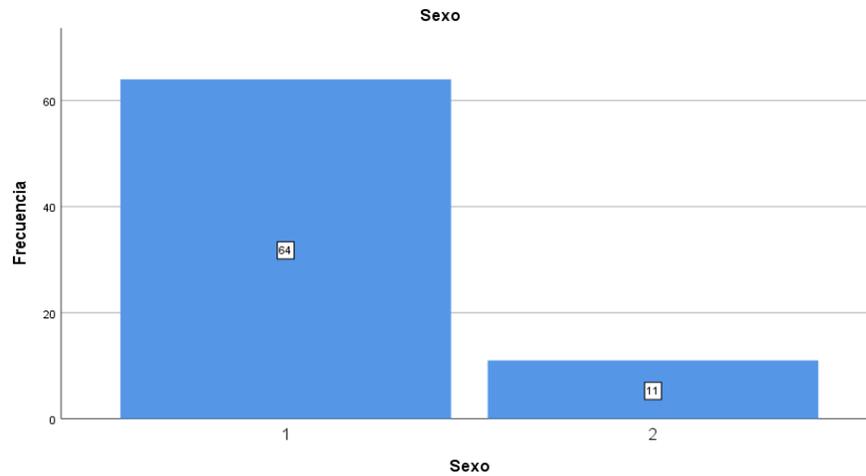


Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.3 Sexo

En la gráfica 3 se puede observar los resultados de la variable de género de los trabajadores del CJM, se encontró que el 64 eran mujeres y el 11 eran hombres.

Gráfica 3. Sexo

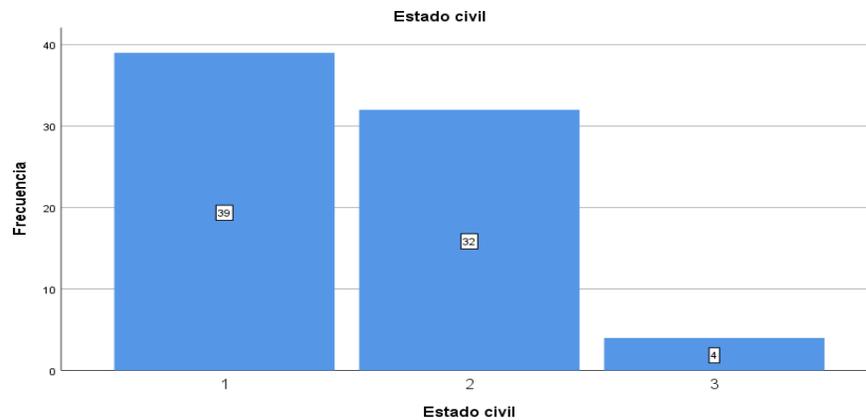


Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.4 Estado Civil

Respecto al estado civil, se encontró que el 39% son solteros, el 32% son casados y el 4% se encuentran en unión libre (el 25% restante omitió esta pregunta).

Gráfica 4. Estado Civil

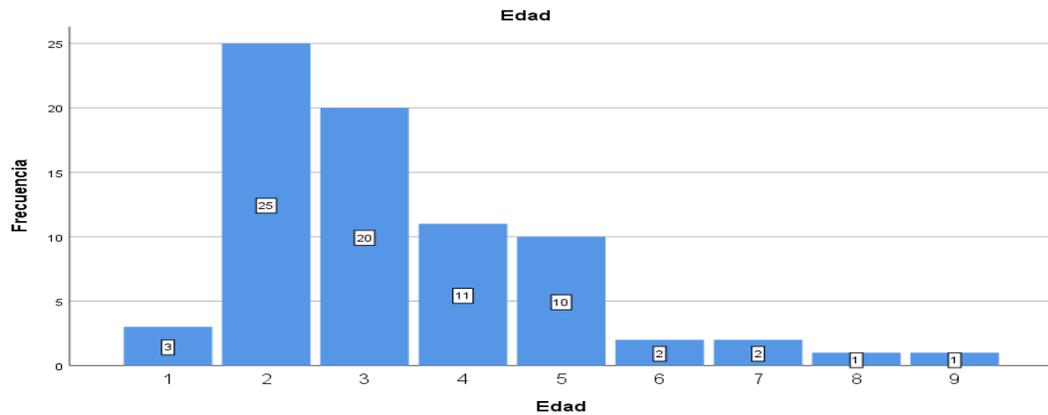


Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.5 Edad

En la variable edad se encontró que el 30% de los encuestados pertenecen al rango de edad entre los 30 a 34 años, el 25% se encuentran en el rango de 25 a 29, el 11% en el rango de 35 a 39 años, el 10% en el rango de 40 a 44 años y el resto que fueron porcentajes menores se ubicaron en el rango de 20 a 24 años y de 45 años o más.

Gráfica 5. Edad

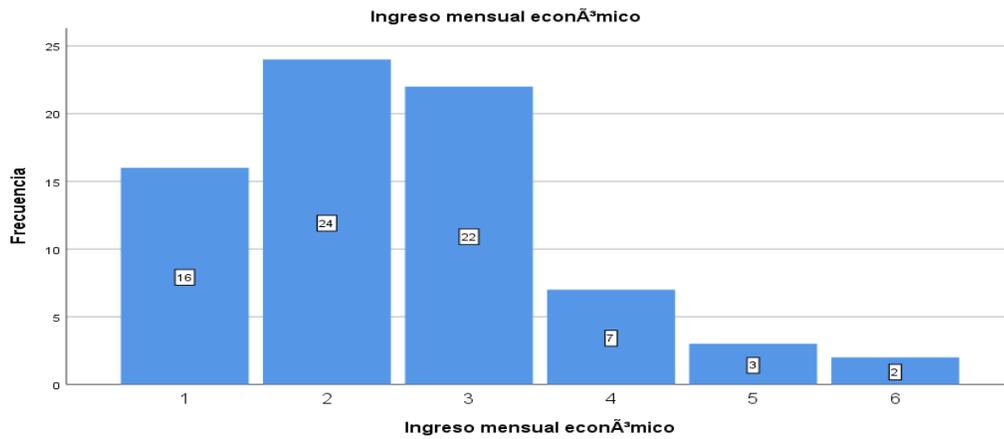


Fuente: Elaboración propia.

### 4.1.6 Ingreso mensual económico

Respecto al ingreso mensual económico, el 24% percibe un sueldo que se encuentra en un rango de \$7,001 a \$10,000, el 22% en un rango de \$10,001 a \$12,500, el 16% en un rango de \$5,000 a \$7,000, el 7% en un rango de \$12,501 a \$15,000, el 3% en un rango de 15,001 a \$17,500 y 2% con un sueldo de más \$17,500 (el 26% restante omitió esta pregunta).

Gráfica 6. Ingreso mensual

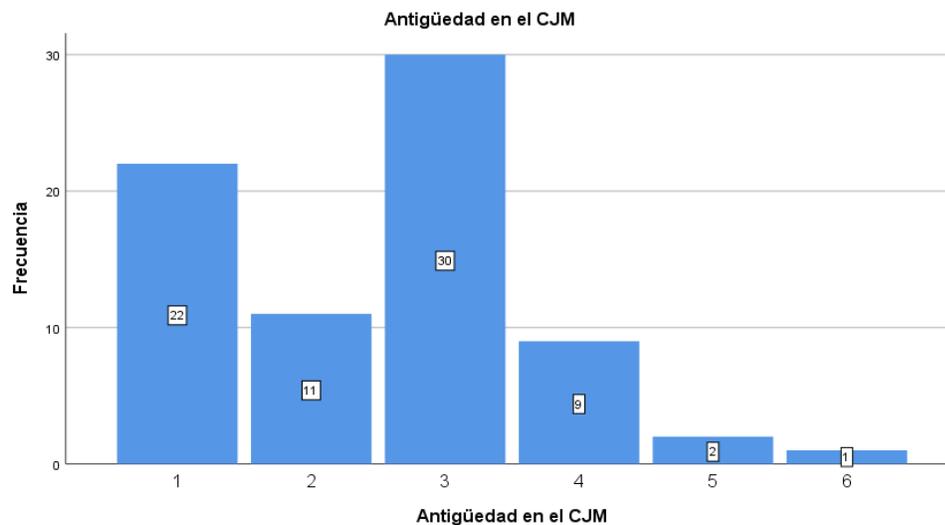


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.7 Antigüedad en el CJM

Las respuestas respecto a la variable antigüedad de los trabajadores en el CJM son los siguientes: el 30% tiene 2 años de antigüedad, el 22% menos de 1 año de antigüedad, el 11% 1 año de antigüedad, el 9% 3 años de antigüedad, el 2% 5 años de antigüedad y el 1% 5 años de antigüedad (el 25% restante omitió esta pregunta).

Gráfica 7. Antigüedad en el CJM

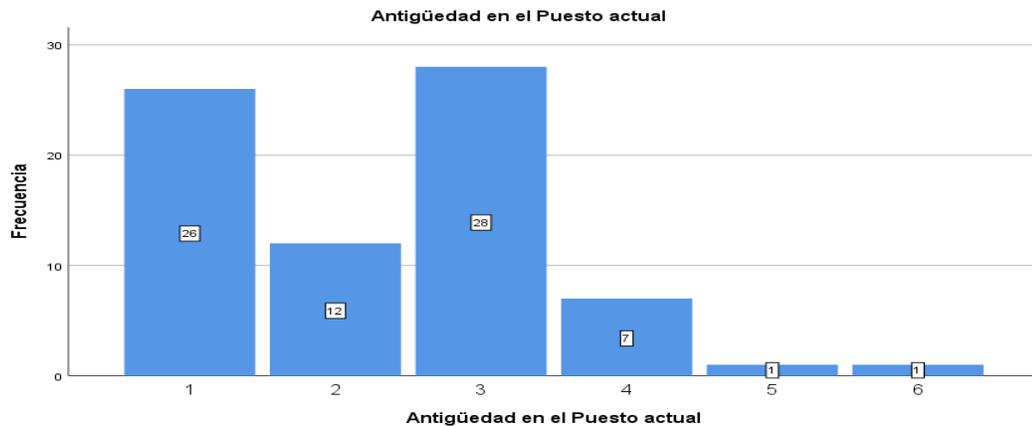


Fuente: Elaboración propia.

#### 4.1.8 Antigüedad en el puesto actual

Respecto a la antigüedad del puesto actual de los trabajadores, el 28% tiene 2 años en su puesto actual de trabajo, el 26% tiene menos de un año, el 12% tiene 1 año, el 7% tiene 3 años, el 1% tiene 4 años y de igual manera otro 1% tiene 5 años (el 25% restante omitió esta pregunta).

Gráfica 8. Antigüedad en el puesto



Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Resultados de estadísticos descriptivos de variables organizacionales

### 4.2.1 Resultados descriptivos de las variables del estudio

La tabla 4 muestra los resultados descriptivos de las variables del estudio. Se puede observar que las medias más altas corresponden a *engagement* y desempeño adaptativo con una media de 5.24 y 5.30 respectivamente, en el lado opuesto la media más baja corresponde a la justicia organizacional con 4.45. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Resultados descriptivos de las variables de estudio

Variable	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación
<i>Engagement</i>	75	1	6	5.24	.61
Justicia Organizacional	75	1	6	4.45	1.31
Desempeño adaptativo	75	1	6	5.30	.59

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.2 Resultados de estadísticos descriptivos de la variable Justicia Organizacional

La tabla 5 muestra los resultados descriptivos de la variable justicia organizacional, donde se puede observar que la media más alta corresponde a la justicia interaccional (4.74) y la más baja a justicia distributiva (4.17). (Ver tabla 5).

Tabla 5. Resultados estadísticos descriptivos de la variable Justicia Organizacional

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desviación</b>
Distributiva	75	1	6	4.1789	1.07
Procedimental	75	1	6	4.2566	1.24
Interaccional	75	1	6	4.7456	1.07

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.3 Resultados estadísticos descriptivos de la variable *Engagement*

La tabla 6 muestra los resultados descriptivos de la variable de *engagement* de los trabajadores del CJM; agrupando las respuestas en índices de cada uno, se observa que la dedicación es el constructo con mayor favorabilidad, ya que cuenta con una media muestral de 5.56, seguida por el vigor con una media de 5.13 y finalmente la absorción con una media de 5.03. (Ver tabla 6).

Tabla 6. Resultados de estadísticos descriptivos de la variable *Engagement*

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
<b>Vigor</b>	75	2.33	6	5.1316	0.88958
<b>Dedicación</b>	75	3.33	6	5.5614	0.58172
<b>Absorción</b>	75	2.33	6	5.0395	0.84322
<b>N válido (por lista)</b>	75				

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.2.4 Resultados estadísticos descriptivos de la variable de Desempeño Laboral

La tabla 7 muestra los resultados descriptivos de la variable desempeño laboral, donde se puede observar que la media más alta corresponde a la adaptación de situaciones

imprevistas con una media de 5.45 y la más baja pertenece a la actualización periódica de competencias técnicas e interpersonales con una media de 5.17. También cabe mencionar que mantenerse centrado y desarrollar nuevas competencias para enfrentar situaciones se encuentran con una misma media de 5.36. (Ver tabla 7).

Tabla 7. Resultados estadísticos descriptivos de la variable de Desempeño Laboral

	<b>N</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Media</b>	<b>Desv. Desviación</b>
1. Encuentro formas innovadoras para afrontar situaciones inesperadas.	75	2	6	5.25	0.785
2. Utilizo ideas creativas para manejar eventos inesperados que se me presenten.	75	3	6	5.34	0.758
3. Genero diferentes planes alternativos en un período corto de tiempo, como una manera de enfrentar nuevas demandas de trabajo.	75	2	6	5.17	0.755
4. Me adapto a situaciones imprevistas cambiando de posición y actuando de manera razonable.	75	2	6	5.45	0.737
5. Me actualizo periódicamente en competencias técnicas e interpersonales para desarrollar mejor las tareas en las que estoy implicado.	75	1	6	5.17	0.985
6. Mantengo la calma y trato de ser positivo ante eventos altamente estresantes.	75	4	6	5.32	0.657
7. Me mantengo centrado cuando hay que manejar múltiples situaciones y responsabilidades.	75	3	6	5.36	0.687
8. Busco y desarrollo nuevas competencias para enfrentar situaciones difíciles.	75	3	6	5.36	0.706
N válido (por lista)	75				

Fuente: Elaboración propia.

### 4.3 Correlaciones entre las variables de estudio

La tabla 8 muestra los resultados del análisis de correlación entre las 3 variables evaluadas, donde se puede observar una correlación moderada entre todas las variables, pero destacan el *engagement* y el desempeño en el trabajo como mejores variables.

También destaca una correlación significativa entre la justicia organizacional y el *engagement*. Se puede observar que todas las variables presentan una correlación positiva con la justicia laboral, siendo el *engagement* la variable con mayor correlación con la justicia laboral, con un coeficiente de 0.52, seguida de la variable de desempeño con 0.39 de correlación. (Ver tabla 8).

Tabla 8. Correlaciones entre las variables de estudio

		Justicia	<i>Engagement</i>	Desempeño
Justicia org	Correlación de Pearson	1	.524**	.398**
	Sig. (bilateral)		0	0
	N	75	75	75
<i>Engagement</i>	Correlación de Pearson	.524**	1	.522**
	Sig. (bilateral)	0		0
	N	75	75	75
Desempeño	Correlación de Pearson	.398**	.522**	1
	Sig. (bilateral)	0	0	
	N	75	75	75

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

## Capítulo 5. Conclusiones

Como ya se indicó en la parte introductoria de este documento, el objetivo de este trabajo fue analizar la relación que existe entre la justicia organizacional, el *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral en personal del Centro de Justicia para las Mujeres (CJM) de San Luis Potosí.

Conforme con los resultados obtenidos, se puede observar que las evidencias generadas corroboran las hipótesis planteadas en el modelo de investigación propuesto, además de aportar información relevante a la literatura del objeto de estudio aquí abordado.

En primer lugar, los resultados apoyan la hipótesis 1 sobre la correlación positiva entre la justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo. Lo anterior determina que las personas perciben que las organizaciones para las cuales trabajan distribuyen los recursos (retribuciones e información) de manera justa y equitativa, así mismo, también se sienten que son tratados con respeto por parte de sus superiores, lo cual hace que experimenten altos niveles de *engagement*. A largo plazo, esto se puede traducir en actitudes que incrementen la eficiencia organizacional (Rodríguez, Martínez & Salanova, 2014).

En segundo lugar, los resultados muestran una relación positiva entre la justicia organizacional en sus tres dimensiones con el desempeño adaptativo, en el cual existen una amplia variedad de estudios que muestran la capacidad de predicción que se tiene de las percepciones de justicia organizacional sobre el desempeño laboral (Hitlan & Noel, 2009; Krings & Facchin, 2009; Tyler, Boeckmann, Smith & Huo, 1997).

En tercer lugar, la evidencia apoya la hipótesis 3 sobre los efectos positivos del *engagement* y el desempeño laboral. Cada vez son más los estudios que corroboran la relación entre estas dos variables, en el cual el *engagement* favorece los altos niveles de desempeño y asegura mejores beneficios para la organización, igualmente esta la

posibilidad de que los trabajadores que tienen altos niveles de desempeño se sigan manteniendo comprometidos con su trabajo (Bakker, Demerouti & Xanthopoulou, 2011).

Las dimensiones de la variable justicia organizacional muestran que la media más alta fue para la justicia de tipo interaccional (4.74) y la más baja para la justicia de tipo distributiva (4.17). Estos resultados muestran que los trabajadores del CJM perciben un trato digno y equitativo por parte de sus superiores.

Referente a la dimensión de justicia interaccional de la variable justicia organizacional, muestra los trabajadores del CJM perciben un trato equitativo y adecuado por parte de la organización, lo cual produce actitudes favorecedoras en ellos mismos. La media de estas tres dimensiones que fueron medidas fue la justicia procedimental, la cual muestra una equidad en los procedimientos en los cuales se distribuyen las recompensas dadas por parte de la organización. En la dimensión de justicia distributiva los trabajadores perciben justicia y equidad acerca de los resultados otorgados, los cuales son equitativos para cada uno de los servidores públicos del CJM. No cabe duda, que una de las prioridades dentro de las organizaciones debe ser la promoción de la equidad, justicia y el trato justo al todo el personal. De esta manera se puede tener a los empleados comprometidos y satisfechos con su trabajo y así lograr los objetivos establecidos (Patlán, Flores, Martínez & Hernández, 2014).

Al analizar los resultados obtenidos, se destaca el hecho de que el personal percibe niveles altos de *engagement*. Primeramente, se identificó que, de las tres dimensiones de esta variable, la que alcanzo la media más alta fue la dedicación, seguida por el vigor y la absorción. La dedicación que mostraron los encuestados tiene como elementos distintivos el orgullo, el entusiasmo y la inspiración con la que los trabajadores del CJM realizan su trabajo. En el vigor se observó que los trabajadores tienen altos niveles de energía y vigor

al desarrollar su trabajo dentro de la institución. Y la absorción la experimentaron con gran felicidad y se sienten sumergidos en cada una de sus tareas a cumplir.

En esta evaluación se optó por medir el desempeño adaptativo, el cual es una dimensión del desempeño general que alude a la capacidad que tiene un individuo de cambiar su conducta para hacer frente a nuevas demandas del entorno. Este tipo de desempeño adaptativo resulta ser muy importante en la actualidad, en el cual existen cambios constantes y situaciones que no están contempladas a las que hay que hacer frente. Los trabajadores que tiene *engagement* tienen más posibilidad de enfrentar a las demandas del entorno, desempeñarse mejor, tener un mayor rendimiento y afrontar los retos que se les presenten (Ortega & Patlán, 2019).

Se puede analizar que cada uno de los constructos que componen a la justicia organizacional, presentan una correlación positiva con el *engagement* en el trabajo y el desempeño laboral, con lo cual se demuestra que la justicia organizacional influye de manera positiva en el *engagement* en el trabajo en el personal del CJM.

Además de lo anterior, se observa en los resultados del estudio que la variable de *engagement* tiene una positiva correlación con el desempeño adaptivo, el cual muestra que los empleados del CJM tienen una conducta de adaptación y ajuste a las situaciones cambiantes que se presenten, lo cual les permite enfrentar lo vital para desarrollar su trabajo.

De manera general, se puede concluir que los empleados del CJM presentan niveles medios de las variables evaluadas, destacando la justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo como variables predictoras del desempeño adaptativo, lo anterior indica que estos constructos provenientes de la psicología organizacional positiva (POP), están presentes en

los trabajadores actuales y es importante considerarlos para la mejora del clima de la organización.

Por otra parte, la presente investigación permite comprobar la concordancia entre los resultados y las aportaciones de varios autores mencionados en la teoría, quienes encontraron correlaciones positivas entre la justicia organizacional y el *engagement* en el trabajo, al sostener que el *engagement* es una variable que puede ser desarrollada e impactar de manera positiva en los niveles del desempeño laboral.

### ***Limitaciones y recomendaciones***

Los datos arrojados en esta evaluación demuestran que al menos un 25% de los empleados no contestaron las preguntas sociodemográficas presentadas al inicio del cuestionario, lo cual denota probable desconfianza hacía la confidencialidad en el manejo de la información, por otro lado, los valores tan similares en las medias de las variables *burnout* y *engagement* podrían obedecer a lo que se denomina deseabilidad social.

A lo largo de los años, se ha conceptualizado el concepto de deseabilidad social, básicamente porque las personas tienden a responder cuestionarios con el objeto de dar una buena imagen de sí mismos y dar respuestas de manera positiva al aplicador (Domínguez, Aguilera, Acosta, Navarro & Ruiz, 2012). Se ha concebido como un sesgo en la tendencia de respuesta (Cronbach, 1946). Esta situación resulta más probable que aparezca en organizaciones pequeñas, donde puede imperar la desconfianza a que las personas que responden el instrumento de investigación puedan ser identificadas en sus respuestas, aunque esto no sea verdad.

Ante este panorama, se recomienda de manera que el CJM genere algunas herramientas para que los empleados de la institución puedan expresar sus ideas o inconformidades. Algo como un buzón de quejas y sugerencias en cada sede podría ser de

ayuda, porque la investigación ha demostrado que la participación y el tomar en cuenta a los trabajadores ayuda a desarrollar en ellos mayor confianza y compromiso hacia su organización.

Por otra parte, también se recomienda en el futuro complementar este trabajo con una investigación de tipo cualitativo, por ejemplo, grupos de enfoque para explorar más a fondo las variables aquí evaluadas u otras de interés para mejorar el bienestar y el desempeño de los empleados del CJM.

Dentro de las organizaciones, además de recomendar una evaluación sistemática de cada variable medida en este estudio, también es necesario establecer procedimientos y normas organizacionales lideradas por un trato justo y equitativo a los trabajadores; de igual manera, se recomienda adoptar un mecanismo para identificar y denunciar las acciones injustas e inequitativas para los trabajadores. Asimismo, se espera que las políticas, los estándares laborales y organizacionales cumplan con principios éticos, de equidad y se respeten los derechos laborales y humanos de los empleados (Patlán, Flores, Martínez & Hernández, 2014).

## Referencias

- Adams, J. (1963a). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. Doi: 10.1037/h0040968
- Adams, J. (1963b). Wage inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, 3(1), 9-10. Doi: 10.1111/j.1468-232X.1963.tb00805.x
- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology* 2, 267-299. Doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Aguillón, A., Peña, J., & Decanimi, M. (2014). Estudio exploratorio sobre la actitud del capital humano respecto al engagement (compromiso). *Revista Iberoamericana de Ciencias*, 1(6), 1-11.
- Airila, A., Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., Luukkonen, R., Punakallio, A., & Lusa, S. (2014). Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *Work & Stress*, 28, 87-105. doi:10.1080/02678373.2013.872208
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales (Cr)*, 4(142), 45-61.
- Arboleda Arango, A. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 99-122.
- Altamirano-Velásquez, A., Rendón-Salazar, A., & Sánchez-Riofrío, A. (2015). Responsabilidad social corporativa: El caso de la mutualista Pichincha. *Revista Ciencias Estratégicas*, 23(33), 31-40.
- Al-Zu'bi, H. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.

- Bakker, A. B. (2008). Building engagement in the workplace. En C. Cooper & R. Burke (Eds.), *The Peak Performing* (pp. 50-72). Woudestein: Routledge.
- Bakker, A.B. & Bal, P.M. (2010). Weekly work engagement and performance: a study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. doi:10.1348/096317909X402596
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328. Doi: 10.1108/02683940710733115
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work Engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223. Doi: 10.1108/13620430810870476
- Bakker, A., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104. Doi: 10.1002/hrm.20004
- Bakker, A., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2011). Cómo los empleados mantienen su engagement en el trabajo?. *Ciencia & Trabajo*, 13(41), 135-142.
- Bakker, A.B., & Rodriguez-Muñoz, A. (2012). Introducción a la psicología de la salud ocupacional positive. *Psicothema*, 24, 62-65.
- Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: The role of resources and work engagement. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 2760-2779. Doi: 10.1080/09585192.2012.751438
- Barberá, E., Pastor, R., Martínez, I., & Castaño, L. (1990). El desarrollo del concepto de justicia distributiva en el marco de la psicología actual. *Revista de Historia de la Psicología*, 11(3-4), 481-490.

- Beltrán, G. (2012). Las prácticas de poder. Discusiones en torno al problema de la acción política empresarial. *Apuntes*, 39(70), 69-101.
- Berkowitz, L., & Walster, W. (Eds.). *Advances in Experimental Social Psychology*. (Vol. 9, 91-131). New York: Academic Press.
- Beugré, C.D. (1998). *Managing Fairness in Organizations*. United Estate of America: Quorum Books. Greenwood Publishing Group.
- Bies, R. (1987). Beyond “voice”: The influence of decision-maker justification and sincerity on pro Cedural fairness judgments. *Representative Research in Social Psychology*, 17(1), 3-14.
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional communication criteria of fairness. *Research in Organizational Behavior*, 9, 289-319.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bordi, I. (2002). La institucionalización de la equidad de género en el Estado de México y la economía política feminista. *Convergencia Revista de Ciencias Sociales*, (30), 79-95.
- Borman, W. C. & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt y W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cameron, K., & Spreitzer, G. (2012). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. New York: Oxford University Press.
- Cepal, N. (2007). Consenso de Quito. Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Recuperado de [https:// www.cepal.org/sites/default/files/events/files/mexico\\_1.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/mexico_1.pdf)

- Centro de Justicia para las Mujeres. (2019). *Manual de Organización del Centro de Justicia para las Mujeres*. San Luis Potosí.
- Charbonnier, A., & Roussel, P. (2012). Adaptive performance: A new scale to measure individual performance in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9va. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Christian, M., Garza, A., & Slaughter, J. (2011). Work Engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136. Doi: 10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, K. (2001). Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational. Justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. Doi: 10.1037/0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. *Handbook of Organizational Justice*, 3-58.
- Corona, A., & Ortegón, G. (2019). Determinantes de explicación del constructo justicia organizacional y su impacto con satisfacción y desempeño laborales. *NovaRua*, 10(17), 37-50.
- Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). *Generalidades sobre Metodología de la Investigación*. Ciudad del Carmen, Campeche: Universidad Autónoma del Carmen.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

- Cropanzano, R., & Wright, T. (2001). When a 'happy' worker is really a 'productive' worker: a review and further refinement of the happy-productive worker thesis. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 53(3), 182-99.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J., & Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 181-197.
- Deci, E., & Ryan, R. (2012). Self-determination theory. *Higgins Handbook of Theories of Social Psychology*, 1, 416-437. Doi: 10.4135/9781446249215.n21
- DeConinc, J. (2010). The effect of organizational justice, perceived organizational support, and perceived supervisor support on marketing employees' level of trust. *Journal of Business Research*, 63(12), 1349-1355. Doi: 10.1016/j.jbusres.2010.01.003
- Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*, 19, 237-247. Doi:10.1027/1016-9040/a000188
- Demerouti, E., Bakker, A., Janssen, P., De Jonge J., & Schaufeli, W. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 27(4), 279-286. Doi: 10.5271/sjweh.615
- Domínguez, A., Aguilera, S., Acosta, T., Navarro, G., & Ruiz, Z. (2012). La deseabilidad social revalorada: más que una distorsión, una necesidad de aprobación social. *Acta de investigación psicológica*, 2(3), 808-824.
- De Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por Internet. *Papers: Revista de Sociología*, 97(1), 193-223.
- 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.

- Eslava, A. (2010). La idea de la justicia al servicio del desarrollo en Amartya Sen. *Revista Co-herencia*, 7(13), 245-260.
- Francis, L., & Barling, J. (2005). Organizational injustice and psychological strain. *Canadian journal of Behavioural Science*, 37(4), 250-261.
- Frauenheim, E. (2015). The dawn of the great workplace era. *Workforce*, 94(4), 32–48.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: the broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56(3), 218-226.
- Fredrickson, B., & Joiner, T. (2002). Positive emotions trigger upward spirals toward emotional well-being. *Psychological Science*, 13(2), 172-175.
- García, M., & Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142.
- Gobierno de México, Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (2016). Centros de Justicia para las Mujeres. Recuperado de <https://www.gob.mx/conavim/acciones-y-programas/centros-de-justicia-para-las-mujeres?idiom=es>
- Gobierno de México, Comisión Nacional para Prevenir y Erradicar la Violencia Contra las Mujeres. (2019). Centros de Justicia para las Mujeres. Recuperado de <https://www.gob.mx/conavim/documentos/centros-de-justicia-para-las-mujeres-23094>
- Gobierno del Estado de San Luis Potosí, Centro de Justicia para las Mujeres (2021). <https://slp.gob.mx/cjm/Paginas/CJM.aspx>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.

- Greenberg, J., & Scott, K. (1996). *Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process*. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, (18, 111-15). Elsevier Science/JAI Press.
- Guevara, M. (2016). Justicia organizacional y satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, Trujillo Branch, 2015. *Revista Ex Cathedra en Negocios*, 1(1), 40-51.
- Hakanen, J., Bakker, A., & Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513. Doi: 10.1016/j.jsp.2005.11.001
- Hakanen, J.J., Perhoniemi, L., Toppinen-Tammer, S. (2008). Positive gain spirals at work: from job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78-91. Doi:10.1016/j.jvb.2008.01.003
- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Do burnout and work engagement predict depressive symptoms and life satisfaction? A three-wave seven-year prospective study. *Journal of Affective Disorders*, 141, 415-424. Doi:10.1016/j.jad.2012.02.043
- Hanisch, K., Hulin, C., & Seitz, S. (2001). Temporal dynamics and emergent properties of organizational withdrawal models. *Work Motivation in the Context of a Globalizing Economy*, 293-312.
- Harter, J., Schmidt, F., & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279. Doi: 10.1037//0021-9010.87.2.268

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (4a. Ed.). México: MacGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. (1a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Hitlan, R. T. & Noel, J. (2009). The Influence of Workplace Exclusion and Personality on Counterproductive Work Behaviors: An Interactionist Perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502.
- Hobfoll, S., & Shirom, A. (2000). *Conservation of resources theory: applications to stress and management in the workplace*. In R.T Golembiewski (2001). *Handbook of Organization Behavior*, (2nd ed). New York, NY: Routledge.
- Hobfoll, S. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology: An International Review*, 50(3), 337-421.
- Hobfoll, S. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. Doi: 10.1037//1089-2680.6.4.307
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N., & Jackson, A. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. Doi: 10.1037/0022-3514.84.3.632
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

- Hopkins, S., & Weathington, B. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of Psychology, 140*(5), 477-498. Doi: 10.3200/JRLP.140.5.477-498.
- Ivancevich, J., & Donnelly, J. (1968). Job satisfaction research: a manageable guide for practitioners. *Personnel Journal, 47*(3), 172-177.
- Judge, T., & Colquitt, J. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology, 89*(3), 395-404. Doi: 10.1037/0021-9010.89.3.395
- Judge, T., Van Vianen, A., & De Pater, I. (2004). Emotional stability, core self-evaluations, and job outcomes: a review of the evidence and an agenda for future research. *Human Performance, 17*(3), 325-346.
- Judge, T., Bono, J., Erez, A., & Locke, E. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), 257-268. Doi: 10.1037/0021-9010.90.2.257
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. (2011). Procedural justice, work engagement, and job outcomes: Evidence from Nigeria. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 20*(8), 855-878.
- Khan, M., Ziauddin, Jam, F., & Ramay, M. (2010). The Impacts of Organizational Commitment on Employee Job Performance. *European Journal of Social Sciences, 15*(3), 292-298.
- Keller, S., & Price, C. (2011). Organizational health: The ultimate competitive advantage. *McKinsey Quarterly, 2*(6), 94-107.

- Krings, F. & Facchin, S. (2009). Organizational Justice and Men's Likelihood to Sexually Harass: The Moderating Role of Sexism and Personality. *Journal of Applied Psychology, 94*(2), 501-510.
- Kumar, K., Bachshi, A., & Rani, E. (2009). Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment. *International Journal of Business and Management, 4*(9), 145-154.
- Lanaj, K., Johnson, R., & Barnes, C. (2014). Beginning the workday yet already depleted? Consequences of late-night smartphone use and sleep. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 124*(1), 11-23.
- Laschinger, H., & Finegan, J. (2005). Empowering nurses for engagement and health in hospital settings. *The Journal of Nursing Administration, 35*(10), 439-449.
- Laschinger, H., & Leiter, M. (2006). The impact of nursing work environments on patient safety outcomes: the mediating role of burnout/engagement. *The Journal of Nursing Administration, 36*(5), 259-267.
- Laschinger, H.K.S., Wong, C.A., Greco, P., 2006. The impact of staff nurse empowerment on person-job fit and work engagement/burnout. *Nursing Administration Quarterly, 30*(4), 358-367.
- Leventhal, G. (1976). Of rewards and resources in groups and organizations. *Advances in Experimental Social Psychology, 9*1.
- Leventhal, G. (1976). *Fairness in social relationships*. Morristown, NJ: General Learning Press, 211-239.
- Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory?. *In Social Exchange, 27-55*.
- Li-Ping, T., & Sarsfield-Baldwin, L. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal, 61*(3), 25-31.

- Ley del Centro de Justicia para las Mujeres del Estado de San Luis Potosí. (03 de junio de 2017). H. Congreso del Estado de San Luis Potosí. Instituto de Investigaciones Legislativas.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. & Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Loi, R., Yang, J., & Diefendorff, J. (2009). Four-factor justice and daily job satisfaction: A multilevel investigation. *The Journal of Applied Psychology*, 94(3), 770-781. Doi: 10.1037/a0015714
- Lupano, M., & Waisman, S. (2018). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89.
- Lupano, M., & Waisman, S. (2019). Work engagement y su relación con la performance y la satisfacción laboral. *Psicodebate*, 18(2), 77-89. Doi: 10.18682/pd.v18i2.808
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706. Doi:10.1002/job.165
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., & Youssef, C. (2007). Emerging positive organizational behavior. *Journal of Management*, 33(3), 321-349. Doi: 10.1177/0149206307300814
- Luthans, F., Norman, S., Avolio, B., & Avey, J. (2008). The mediating role of psychological capital in the supportive organizational climate: employee performance relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 219-238. Doi: 10.1002/job.507

- Manual de Organización del Centro de Justicia para las Mujeres. (2019). Poder Ejecutivo del Estado de San Luis Potosí.
- Marín Cruz, A. (2016). *El empoderamiento femenino y su impacto social y económico en México de 2000 a 2015*. Mérida, Yucatán
- Marsollier, R. (2019). Análisis del modelo burnout *engagement* en empleados públicos. *Psicogente*, 22(41), 272-289.
- Marques-Quinteiro, P., Ramos-Villagrasa, P., Passos, A., & Curral, L. (2015). Measuring Adaptive Performance in Individuals and Teams. *Team Performance Management*, 21, 339-360.
- Meijman, T., Mulder, G., Drenth, P., Thierry, H., & De Wolff, C. (1998). Handbook of Work and Organizational Psychology. *Work Psychology*, 2, 5-33.
- Menautt, C., Checa, S., & Arias, W. (2016). La gratitud y la percepción de equidad en el trabajo como predictores de la motivación laboral en una agencia bancaria de Arequipa. *Revista de Psicología*, 6(1), 67-90.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Revista Psykhe*, 11(2), 171-179.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348. Doi: 10.1080/13594320701743616
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

- Motowidlo, S., Borman, W., & Schmit, M. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance, 10*, 71-83.
- Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal, 36*(3), 527-556.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo, colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud, 16*(2), 207-217.
- Ortega, A., & Patlán, J. (2019). Efecto del *Engagement* en el Desempeño Adaptativo y la Satisfacción Laboral de Profesores Universitarios. *Congreso Internacional de Contaduría y Administración e Informática*. Universidad Nacional Autónoma de México, Ciudad de México, México.
- Patlán, J. (2013). Efecto del burnout y la sobrecarga en la calidad de vida en el trabajo. *Estudios Gerenciales, 29*(129), 445-455.
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E., & Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff & Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración, 59*(2), 97-120. Doi: 10.1016/S0186-1042(14)71256-2
- Patlán J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas, 5*(5), 1-19.
- Platón (2011). *La República. Biblioteca de grandes pensadores, Tomo II*. Madrid: Gredos.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, K. (2000). Adaptability in the work place: Development of taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612-624.

- Pungiluppi, J., Castro, M., & Muñoz-Boudet, A. (2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas: El proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (Los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana). *Breve*, 159.
- Quero, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.
- Ramírez, V. (2013). *Diseño del trabajo y desempeño laboral individual*. (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España.
- Ramírez, M., & Maturana, S. (2011). Síndrome de Burnout entre hombres y mujeres medido por el clima y la satisfacción laboral. *Polis Revista Latinoamericana*, 30.
- Rich, B., Lepine, J., & Crawford, E. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.  
Doi:10.5465/AMJ.2010.51468988
- Ríos, L., & Carranza, G. (2019). Determinantes de explicación del constructo justicia organizacional y su impacto con satisfacción y desempeño laboral. *NovaRua Revista Universitaria de Administración*, 10(17), 37-50.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. (10a. Ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. (10a Edición). México: Pearson Prentice Hall.
- Rodríguez-Bailón, R., Moya, M., & Yzerbyt, V. (2006). Cuando el poder ostentado es inmerecido: Sus efectos sobre la percepción y los juicios sociales. *Psicothema*, 18(2), 194-199.

- Rodríguez, K. (2002). El concepto de “satisfacción en el trabajo” y su proyección en la enseñanza. Profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 6(1-2), 1-10.
- Rodríguez, M. (2012). Introducción general a la metodología de la investigación. Punta Arenas-Magallanes. Recuperado de <https://metodologiasdelainvestigacion.wordpress.com/2012/03/07/introduccion-general-a-la-metodologia-de-la-investigacion/>
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Rodríguez, R., Sánchez, I., & Martínez, M. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. Doi: 10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu
- Ryan, A. (1993). *Justice*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Ryan, R., & Frederick, C. (1997). On energy, personality, and health: subjective vitality as a dynamic reflection of well-being. *Journal of Personality*, 65(3), 529-565.
- Salanova, M. (2008). Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. *Estudios Financieros*, (303), 179-214.
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58, 18-23.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of

- service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. Doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1217
- Salanova, M., Bakker, A., & Llorens, S. (2006). Flow at work: evidence for an upward spiral of personal and organizational resources. *Journal of Happiness Studies*, 7(1), 1-22. Doi: 10.1007/s10902-005-8854-8
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785-822. Doi: 10.1177/1059601112470405
- Salanova, M. & Llorens, S. (2008). Estado actual y retos futuros en el estudio del Burnout. *Papeles del Psicólogo*, 29, 59-67.
- Salanova, M., Llorens, S. & Martínez, I. (2016). Aportaciones desde la psicología organizacional positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Psychologist Papers*, 37(3), 177-184.
- Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. (2011). Yes, I can, I feel good, and I just do it! On gain cycles and spirals of efficacy beliefs, affect, and engagement. *Applied Psychology: an International Review*, 60(2), 255-285. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2010.00435.x
- Salanova, M., Martínez, I. M., & Llorens, S. (2005). Psicología organizacional positiva. En F. Palaci (Ed.), *Psicología de la Organización* (pp. 349-376). Madrid: Prentice Hall.
- Salanova, M., Martínez, I., & Llorens, S. (2014). Una mirada más positiva a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación wont. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.

- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2004). El engagement de los empleados: Un reto emergente para la dirección de recursos humanos. *Estudios Financieros*, (261), 109-138.
- Salanova, M., & Schaufeli, W. (2009). *El “engagement” en el trabajo: cuando el trabajo se convierte en pasión*. Madrid: Alianza.
- Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiró, J., & Grau, R. (2000). Desde el Burnout al Engagement: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 16(2), 117-134.
- San Luis, El Universal (2019). <https://sanluis.eluniversal.com.mx/sociedad/26-08-2019/centro-de-justicia-para-las-mujeres-brinda-atencion-integral-mujeres-que-viven>.
- Schappe, S. (1998). Understanding employee job satisfaction: the importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493-503.
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schaufeli, W. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315. Doi: 10.1002/job.248
- Schaufeli, W., & Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (10–24). Hove, NY, UK: Psychology Press.

- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W., & Demerouti, E. (2007). *Work engagement: an emerging psychological concept and its implications for organization*. Diterbitkan oleh Information Age Publishing.
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2005). The conceptualization and measurement of burnout: common ground and worlds apart. *Work & Stress, 19*(3), 256-262. Doi:10.1080/02678370500385913
- Schaufeli, W., Taris, T. & Van Rhenen, W. (2009). Workaholism, burnout and engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology: an International Review, 57*(2), 173-203. Doi: 10.1111/j.1464-0597.2007.00285.x
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W., & Van Rhenen, W. (2006). Over de rol van positieve en negatieve emoties bij het welbevinden van managers: Een studie met de Job-related Affective Well-being Scale (JAWS) (About the role of positive and negative emotions in managers' well-being: A study using the Job-related Affective Well-being Scale (JAWS)). *Gedrag & Organisatie, 19*(4), 323-344.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist, 55*(1), 5-14.

- Saracho, J. (2011). *Talento organizacional. Un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago: RIL Editores.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance concepts and performance theory. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological management of individual performance: A handbook in the psychology of management in organizations* (pp. 3–25). Chichester: Wiley.
- Sousa, V., Driessnack, M., & Mendes, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. Parte 1: Diseños de investigación cuantitativa. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 15(3), 502-507. Doi: 10.1590/S0104-11692007000300022
- Spell, C., & Arnold, T. (2007). A multi-level analysis of organizational justice climate, structure, and employee mental health. *Journal of Management*, 33(5), 724-751. Doi: 10.1177/0149206307305560
- Sweeney, P., & McFarlin, D. (1993). Worker's evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55(1), 23-40. Doi:10.1006/obhd.1993.1022
- Thibaut, J., Spence, J., Carson, R., & Brehm, J. (1976). *Contemporary Topics in Social Psychology*. General Learning Press.
- Toro, F., Londoño, M., Sanín, A. & Valencia, M. (2010). Modelo analítico de factores psicosociales en contextos laborales. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 29(2), 95-137.
- Tyler, T., Boeckmann, R., Smith, H. & Huo, Y. (1997). *Social Justice in a Diverse Society*. Colorado: WestviewPress.

- Vaamonde, J. (2013). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata).
- Ventura, M., Llorens, S., & Salanova, M. (2006). El rol de la autoeficacia en el estudio del engagement. 1-12.
- Van Dierendonck, D., Schaufeli, W., & Buunk, B. (2001). Burnout and inequity among human service professionals: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(1), 43-52. Doi: 10.1037/1076-8998.6.1.43
- Vega, D., García, N., & García, M. (2012). *Justicia Organizacional y Estrés Laboral*. Editorial academia española.
- Wingerden, J. V., Bakker, A. B., & Derks, D. (2016). A test of a Job Demands-Resources Intervention. *Journal of Managerial Psychology, 31*(3), 686-701. doi:10.1108/JMP-03-2014-0086
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Empresas* (6a. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Westman, M. (2001). Stress and strain crossover. *Human Relations, 54*, 557-91.
- Young, H. T. & Williams, K. J. (2008). Multilevel investigation of adaptive performance individual and team-level relationships. *Group & Organization Management, 33*(6), 657-684. Recuperado de: <http://gom.sagepub.com/content/33/6/657.short>
- Zahargier, M., & Balasundaram, N. (2011). Factors affecting employees 'performance in Ready-Made Garments (RMGs) sector in Chittagong, Bangladesh. *Economic Sciences, 63*(1), 9-15.

## **ANEXO**



## CUESTIONARIO



Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Facultad de Contaduría y Administración

Agradecemos de antemano su valiosa participación al contestar el siguiente cuestionario y le pedimos que tome en cuenta lo siguiente; leer 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 capciosos, 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 que contiene este cuestionario es anónima y confidencial.**

Estado Civil:	Unidad o Departamento: Jurídico: ___ Recepción y Trabajo Social: ___	
Solter@: ___	Psicología: ___ Empoderamiento: ___ Coordinación de Atención Integral: ___	
Casad@:	Prevención: ___ Dirección Administrativa: ___ Comunicación Social: ___	
Unión libre:	Asuntos jurídicos y transparencia: ___	
Viud@: ___		
Hombre ___	Mujer ___	Sede: SLP __ Río Verde __ Matlapa: ___ Matehuala: ___
Edad:	Ingreso mensual económico	
20 a 24 años: ___	5,000 a 7,000 pesos	
25 a 29 años: ___	7,001 a 10,000 pesos	
30 a 34 años: ___	10,001 a 12,500 pesos	
35 a 39 años: ___	12,501 a 15,000 pesos	
40 a 44 años: ___	15,001 a 17,500 pesos	
45 a 49 años: ___	más de 17,500 pesos	
50 a 54 años: ___	Antigüedad en el CJM: Menos de 1 año: ___	

55 a 59 años: ___	1 año: ___ 2 años: ___ 3 años: ___ 4 años: ___ 5 años: ___
60 años y más: ___	Antigüedad en el Puesto actual: Menos de un 1 año: ___
	1 año: ___ 2 años: ___ 3 años: ___ 4 años: ___ 5 años: ___

	<p><b>Instrucciones</b></p> <p>Este cuestionario analiza algunas situaciones que las personas pueden experimentar en sus lugares y puestos de trabajo. Las preguntas no tienen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es que usted responda de una forma sincera a cada pregunta. No pierda mucho tiempo pensando sus respuestas; las primeras reacciones son generalmente más fiables. El cuestionario es anónimo y el encuestador responsable se compromete a asegurar la confidencialidad.</p>
--	--

Por favor, seleccione y rellene la casilla que refleje su grado de acuerdo o desacuerdo:

E	Totalmente en desacuerdo				
1. En mi trabajo me siento llen@ de energía.					
2. Soy fuerte y vigoros@ en mi trabajo.					
3. Estoy entusiasmad@ con mi trabajo.					
4. Mi trabajo me inspira.					
5. Cuando me levanto por las mañanas tengo ganas de ir a trabajar.					
6. Soy feliz cuando estoy absort@ en mi trabajo.					
7. Estoy orgullos@ del trabajo que hago.					
8. Estoy inmers@ en mi trabajo.					
9. Me “dejo llevar” por mi trabajo.					

Por favor, seleccione y rellene la casilla que refleje su grado de acuerdo o desacuerdo:

JO	Totalmente en desacuerdo				
1. Mi horario de trabajo es justo					
2. Pienso que mi nivel de sueldo es justo.					
3. Considero que mi carga de trabajo es bastante justa.					
4. En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.					
5. Siento que mis responsabilidades de trabajo son justas.					
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefa(e) de una manera imparcial.					
7. Mi jefa(e) se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que las decisiones de trabajo se tomen.					
8. Para tomar las decisiones de trabajo, mi jefa(e) reúne información exacta y completa.					
9. Mi jefa(e) explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal.					
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado.					
11. A los trabajadores se les permite impugnar o apelar las decisiones de trabajo tomadas por					

mi jefa(e).					
12. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefa(e) me trata con bondad y consideración.					
13. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefa(e) me trata con respeto y dignidad.					
14. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefa(e) es sensible a mis necesidades personales.					
15. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefa(e) acuerda conmigo de una manera honesta.					
16. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefa(e) muestra preocupación por mis derechos como trabajador.					
17. Con respecto a las decisiones hechas acerca de mi trabajo, mi jefa(e) discute las implicaciones de las decisiones conmigo.					
18. Mi jefa(e) ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo.					
19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefa(e) ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.					
20. Mi jefa(e) explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo.					

Por favor, seleccione y rellene la casilla que refleje su grado de acuerdo o desacuerdo:

DL	Totalmente en desacuerdo				
1. Encuentro formas innovadoras para afrontar situaciones inesperadas.					
2. Utilizo ideas creativas para manejar eventos inesperados que se me presenten.					
3. Genero diferentes planes alternativos en un período corto de tiempo, como una manera de enfrentar nuevas demandas de trabajo.					
4. Me adapto a situaciones imprevistas cambiando de posición y actuando de manera razonable.					
5. Me actualizo periódicamente en competencias técnicas e interpersonales para desarrollar mejor las tareas en las que estoy implicado.					
6. Mantengo la calma y trato de ser positivo ante eventos altamente estresantes.					