



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

ESTUDIO DE CASO:

**La satisfacción laboral de los colaboradores de Seguros AXA S.A de C.V sucursal
Pachuca de Soto Hidalgo y su asociación con la justicia organizacional**

**PROYECTO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

LEM. Sonia Nallely Urquiza Hernández

Directora del proyecto:

Dra. Ma. del Rosario García Velázquez

Codirectora del proyecto:

Dra. Karina Valencia Sandoval

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México.

Agosto 2020

Acta de revisión



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
School of Commerce and Business Administration

OF. ICEA/MA/040/2020
Asunto: Examen de Grado

M. EN C. JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
P R E S E N T E.

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“La satisfacción laboral de los colaboradores de Seguros AXA S.A. de C.V. sucursal Pachuca de Soto Hidalgo y su asociación con la justicia organizacional”**, realizado por la sustentante L.E.M. Sonia Nallely Urquiza Hernández, con número de cuenta 281542, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente.


AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

Por lo que la sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso, para acceder al examen de Grado en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

Atentamente
“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 03 de agosto de 2020

El comité


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
PRESIDENTE


Dr. Danae Duana Avila
SECRETARIO


Dra. Ma. del Rosario García Velázquez
VOCAL


Dra. Karina Valencia Sandoval
SUPLENTE

Vp. Bo.


Dr. Jesús Ibarra Zamudio
DIRECTOR



Circuito la Concepción Km 2.5, Col. San Juan Tilcuautla,
San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, México; C.P. 42160
Teléfono: +52 (771) 71 72000 ext. 4101
icea@uaeh.edu.mx

www.uaeh.edu.mx

ÍNDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO	4
1.1 Antecedentes del problema	4
1.2 Problema de investigación	6
1.3 Delimitación del problema	7
1.4 Preguntas de investigación	8
1.5 Justificación	8
1.6 Objetivos	9
1.6.1 Objetivo general	9
1.6.2 Objetivos específicos	9
1.7 Fundamentación metodológica	10
1.7.1 Diseño de investigación	10
CAPÍTULO 2 MARCO CONTEXTUAL	12
2.1 El origen de las empresas aseguradoras en el mundo	12
2.2 Empresas aseguradoras en México	14
2.3 Antecedentes de la empresa AXA	15
2.4 Seguros AXA	17
2.4.1 Filosofía empresarial	19
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO	20
3.1 Satisfacción laboral	20
3.1.1 Antecedentes de satisfacción laboral	20
3.1.2 Conceptos de satisfacción laboral	21
3.1.3 Modelos asociados a la satisfacción laboral	23
3.1.3.1 Modelo de características del trabajo (JCM)	23
3.1.3.2 El modelado casual	25
3.1.3.3 Modelo de los dos factores de Herzberg	25
3.1.4 Teorías asociadas a la satisfacción laboral	26
3.1.4.1 Teoría del ajuste en el trabajo	26

3.1.4.2 Teoría del grupo de referencia social	27
3.1.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg	27
3.1.5 Instrumentos para la medición de satisfacción laboral	30
3.1.5.1 Cuestionario de la satisfacción de necesidades de Porter (PNSQ)	30
3.1.5.2 Cuestionarios de satisfacción laboral S10/12, S20/23 y S4/82	31
3.1.5.3 Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ)	31
3.2 Justicia organizacional	32
3.2.1 Antecedentes de justicia organizacional	32
3.2.2 Conceptos de justicia organizacional	35
3.2.3 Modelos asociados a la justicia organizacional	36
3.2.3.1 Modelo instrumental	36
3.2.3.2 Modelo relacional	36
3.2.3.3 Modelo de virtudes morales	37
3.2.4 Teorías asociadas a la justicia organizacional	37
3.2.4.1 Teoría de la justicia	37
3.2.4.2 Teoría de la equidad	38
3.2.4.3 Teoría de la justicia general	38
3.2.5 Instrumentos para medir la percepción de justicia organizacional	39
3.3 Investigaciones realizadas	40
3.3.1 Investigaciones realizadas sobre satisfacción laboral	40
3.3.2 Investigaciones realizadas sobre justicia organizacional	41
3.3.3 Investigaciones realizadas de satisfacción laboral y justicia organizacional	42
CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO DE SEGUROS AXA	44
4.1 Diagnóstico bajo el enfoque cualitativo	44
4.1.1 Observación directa	44
4.1.2 Análisis cualitativo de satisfacción laboral	45
4.1.2.1 Redes de las dimensiones de satisfacción laboral	46
4.1.2.2 Tablas código-documento de satisfacción laboral	51
4.1.2.3 Matriz de co-ocurrencias de satisfacción laboral	56
4.1.2.4 Nube de palabras sobre satisfacción laboral	57
4.1.3 Análisis cualitativo de justicia organizacional	58

4.1.3.1 Redes de las dimensiones de justicia organizacional	59
4.1.3.2 Tablas código-documento de justicia organizacional	63
4.1.3.3 Matriz de co-ocurrencias de justicia organizacional	67
4.1.3.4 Nube de palabras sobre justicia organizacional	68
4.2 Diagnóstico bajo el enfoque cuantitativo	70
CONCLUSIONES	88
PROPUESTA DE VALOR	89
REFERENCIAS	93
GLOSARIO DE TÉRMINOS	100
ANEXOS:	101
Anexo 1	101
Anexo 2	103
Anexo 3	105
Anexo 4	106

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de características de trabajo JCM	24
Figura 2 Modelado Casual	25
Figura 3 Modelo de los dos factores de Herzberg	26
Figura 4 Red de satisfacción con la supervisión	47
Figura 5 Red de la satisfacción con el ambiente físico	48
Figura 6 Red de la satisfacción con las prestaciones recibidas	49
Figura 7 Red de satisfacción intrínseca con el trabajo	50
Figura 8 Red de satisfacción con la participación	51
Figura 9 Nube de palabras de las dimensiones de satisfacción laboral	58
Figura 10 Red de justicia distributiva	60
Figura 11 Red de justicia procedimental	61
Figura 12 Red de justicia interaccional	62
Figura 13 Nube de palabras de las dimensiones de justicia organizacional	69

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Resultados de satisfacción laboral	52
Gráfica 2 Resultados de la satisfacción con la supervisión	53
Gráfica 3 Resultados de la satisfacción con el ambiente físico	53
Gráfica 4 Resultados de la satisfacción con las prestaciones percibidas	54
Gráfica 5 Resultados de la satisfacción intrínseca del trabajo	55
Gráfica 6 Resultados de la satisfacción con la participación	56
Gráfica 7 Resultados de las dimensiones de justicia organizacional	63
Gráfica 8 Resultados de justicia distributiva	64
Gráfica 9 Resultados de justicia procedimental	65
Gráfica 10 Resultados de justicia interaccional	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones de la justicia organizacional	36
Tabla 2 Instrumentos de justicia organizacional	39
Tabla 3 Dimensiones de satisfacción laboral	46
Tabla 4 Matriz de co-ocurrencias de satisfacción laboral	57
Tabla 5 Dimensiones de justicia organizacional	59
Tabla 6 Matriz de co-ocurrencias de justicia procedimental y justicia interaccional	68
Tabla 7 Nivel de satisfacción laboral	71
Tabla 8 Satisfacción con la supervisión	71
Tabla 9 Satisfacción con el ambiente físico	72
Tabla 10 Satisfacción con las prestaciones recibidas	72
Tabla 11 Satisfacción intrínseca del trabajo	73
Tabla 12 Satisfacción con la participación	74
Tabla 13 Grado de justicia organizacional	74
Tabla 14 Justicia distributiva	75
Tabla 15 Justicia procedimental	76
Tabla 16 Justicia interaccional	76
Tabla 17 Asociación de satisfacción laboral con justicia organizacional	78
Tabla 18 Correlación de satisfacción intrínseca y justicia distributiva	79
Tabla 19 Correlación de justicia procedimental y satisfacción intrínseca	79
Tabla 20 Correlación de satisfacción intrínseca y justicia interaccional	80
Tabla 21 Correlación de satisfacción con las prestaciones y justicia distributiva	81
Tabla 22 Correlación de justicia procedimental y satisfacción con las prestaciones	81
Tabla 23 Correlación de satisfacción con las prestaciones y justicia interaccional	82
Tabla 24 Correlación de satisfacción con el ambiente físico y justicia distributiva	83
Tabla 25 Correlación de justicia interaccional y ambiente físico del trabajo	83
Tabla 26 Correlación de satisfacción con la supervisión y justicia distributiva	84
Tabla 27 Correlación de justicia procedimental y satisfacción con la supervisión	84
Tabla 28 Correlación de satisfacción con la supervisión y justicia interaccional	85
Tabla 29 Correlación de satisfacción con la participación y justicia distributiva	86
Tabla 30 Correlación de satisfacción con la participación y justicia procedimental	86

Dedicatoria

Este logro no habría sido posible sin el apoyo incondicional de toda mi familia por lo cual se lo dedico con todo mi amor.

Mamá, muchísimas gracias por guiarme en este camino y por hacer de mi la mujer que hoy en día soy; te ofrezco este proyecto con profundo respeto por la gran persona que eres, llena de virtudes y siempre brindando amor.

Papá, te dedicó este logro porque sin duda has sido parte esencial para que fuera posible, por alentarme y por escucharme cada que lo he necesitado; te admiro muchísimo y espero poder ser al menos la mitad del gran ser humano que eres.

A mi esposo Ediel por ser mi soporte y por siempre creer en mi capacidad, por acompañarme en este camino tan demandante, por tantas noches de desvelo, por darme fuerza cuando he sentido desvanecer, tu apoyo ha sido fundamental, te amo Bon.

A mis hijos Shany y Esvic porque ustedes han sido y serán la fuerza que me inspira y el más grande motor que me impulsa a ser mejor cada día de mi vida; los amo profundamente.

A mi hermana nena, sabes lo mucho que te quiero y lo importante que eres en mi vida, gracias por creer en mi e impulsarme a lograr mis sueños.

A la memoria de mi hermano Victor quien es mi referente de crecimiento profesional pues con su ejemplo forjó en mí el deseo de superación, este logro se lo dedicó con todo mi amor, esperando que desde el cielo pueda sentir un poco del gran orgullo que sentí al tenerle como hermano.

Agradecimientos

A Dios por permitirme llegar hasta aquí y por darme la fortaleza que he necesitado en los momentos más adversos.

A mi Coordinadora, Mtra. María Dolores Martínez García gracias infinitas por todo su apoyo a lo largo de esta travesía, por sus palabras de aliento cuando más lo necesitaba y por siempre estar al pendiente de cualquier situación tanto académica como personal.

A mi Directora de proyecto Dra. Ma. del Rosario García Velázquez y a mi Codirectora Dra. Karina Valencia Sandoval muchas gracias por el conocimiento compartido y por su valioso asesoramiento y acompañamiento para la culminación de este logro.

Al Dr. Tirso Javier Hernández Gracia y al Dr. Danae Duana Avila, les agradezco tan puntuales aportaciones las cuales nutrieron de manera significativa este proyecto, muchísimas gracias por su orientación académica.

Al Director de ICEA Dr. Jesús Ibarra Zamudio por su invaluable apoyo durante mi trayecto académico.

A mis amigas que engrandecieron mi vida, Pris gracias por alentarme a ser mejor y por todos esos momentos compartidos; Mariana muchísimas gracias por literal ser mi compañera de viaje y por estar presente siempre que te he necesitado, agradezco infinitamente a Dios por hacernos coincidir.

A mi alma mater, la Universidad Autónoma del estado de Hidalgo por permitirme formarme en ella y a la Universidad de Jaén, España por abrirme sus puertas para la colaboración.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) le agradezco el apoyo que me brindó para llevar a cabo mi investigación.

A todos ustedes, muchas gracias por haberme apoyado a la culminación de este sueño.

Resumen

El capital humano es uno de los elementos determinantes que contribuyen al buen funcionamiento de las organizaciones, de ahí la importancia de conocer los aspectos que influyen en la satisfacción laboral y cómo es que dicha variable se asocia a la justicia organizacional.

En este sentido, el desarrollo del presente estudio de caso se centró en identificar la asociación entre la satisfacción laboral de los colaboradores de Seguros AXA S.A de C.V sucursal Pachuca y la justicia organizacional de la empresa, a fin de proponer estrategias de mejora que coadyuven al fortalecimiento de la organización.

La empresa aseguradora objeto de estudio está posicionada como líder en su ramo, no obstante, resulta importante identificar los factores que se relacionan con las variables de estudio, puesto que en la medida que se generen estrategias adecuadas en las organizaciones, tendrán mayor posibilidad de lograr permanencia en el mercado frente a un entorno cambiante que demanda mayor adaptabilidad por parte de las compañías.

Palabras clave: satisfacción laboral, empresa aseguradora, justicia organizacional.

Abstract

Human resources are one of the determining elements for the proper functioning of organizations, that's the reason of the importance of knowing the aspects that influence job satisfaction and how this variable is associated with organizational justice.

In this sense, the development of this case study focused on identifying the association between the job satisfaction of the employees of Seguros AXA SA de CV Pachuca and the organizational justice of the company, in order to propose improvement strategies that contribute to the strengthening the organization.

The insurance company under study is positioned as a leader in its field, however, it is important to identify the factors that are related to the study variables, because as appropriate strategies are generated in organizations, they will have a greater possibility of achieving permanence in the market in the face of a changing environment that demands greater adaptability from companies.

Keywords: job satisfaction, insurance company, organizational justice.

Introducción

La celeridad con que se originan los cambios en el contexto corporativo ha generado que las organizaciones se focalicen en crear estrategias que les permitan la permanencia en el mercado. Si una compañía pretende posicionarse demanda del desarrollo de una estructura adecuada para gestionar de manera correcta sus recursos; derivado de ello, se determinó concentrar los esfuerzos del presente documento en detectar las áreas de oportunidad respecto a la satisfacción de los colaboradores de una empresa aseguradora y su asociación con la justicia organizacional.

El capítulo 1 corresponde a la metodología del estudio de caso, en donde se desarrollan los antecedentes del problema, se exponen las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos que lo guían, asimismo se describe la fundamentación metodológica.

En el capítulo 2, el cual corresponde al marco contextual, se describe la evolución de las empresas aseguradoras a partir de sus inicios, así como los sucesos importantes que dieron cabida a la creación de éstas, por qué se originó y cómo es que se han dado los cambios hasta llegar a ser lo que hoy en día se conoce.

El capítulo 3 perteneciente al marco teórico se centra en la descripción de los antecedentes de las variables satisfacción laboral y justicia organizacional, así como sus conceptos, teorías asociadas y modelos existentes; de igual manera se incluyen estudios relevantes de ambos constructos que los expertos han desarrollado.

En el capítulo 4 que corresponde al diagnóstico de la compañía aseguradora, se muestran los resultados arrojados por la investigación. Lo anterior se realizó en aras de generar propuestas de valor que coadyuven a la empresa a su fortalecimiento.

CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA DEL ESTUDIO DE CASO

En el siguiente apartado se desarrollan los antecedentes del problema, asimismo, se hace referencia a los hallazgos realizados en la empresa. Se exponen las preguntas de investigación, los objetivos generales y específicos que guían el estudio de caso.

De igual manera se explica la fundamentación metodológica que se refiere al modo en que se llevó a cabo el trabajo, iniciando con el diseño de investigación, apartado en donde se detallan los elementos incluidos como el tipo y enfoque del proyecto, entre otros. Asimismo, se describen los instrumentos utilizados y la forma en que se aplicaron los mismos para la recolección de información.

1.1 Antecedentes del problema

El capital humano ha sido uno de los factores determinantes que contribuye al fortalecimiento de las organizaciones. Las capacidades, los conocimientos, el liderazgo, así como también la identificación del personal idóneo resultan aspectos que exigen ser atendidos con el fin de enfrentar las demandas de un entorno cada vez más riguroso y a su vez cambiante, dichos elementos deben ser analizados y al mismo tiempo alineados para lograr alcanzar la misión organizacional (Montoya y Boyedo, 2016).

Existe una tendencia en las empresas hacia la preocupación por el capital humano; el desarrollo económico y tecnológico no son los únicos elementos que les interesa hoy en día, puesto que se ha demostrado que los trabajadores son una pieza fundamental para lograr el buen funcionamiento al interior de la organización, así como para tener un óptimo progreso y un enfoque dirigido a la mejora de la empresa (Sánchez y García, 2017).

Por lo que, para lograr que el capital humano se desempeñe de manera adecuada, además de enfocarse en la identificación de las competencias requeridas en el puesto, el colaborador debe tener sentido de pertenecía hacia la empresa y obtener satisfacción por la realización de la labor que lleva a cabo al interior de esta, ya que a ella dedica su capacidad creativa, esfuerzo, así como la mayor parte de su tiempo.

Jhon Newstrom (2011) sugiere que las empresas tienen como meta crear sentimientos favorables hacia los empleados para que perciban un buen ambiente laboral ya que de lo contrario disminuiría la producción y por ende se vería mermada la competitividad de las organizaciones, se elevaría la rotación del personal y el ausentismo, situaciones que son consideradas conductas contrarias a la productividad.

Es necesario asumir que cuando las personas laboran, llevan consigo ideas preconcebidas sobre quiénes son, que se merecen y que pueden ser capaces de alcanzar y realizar, por ello las coincidencias o discrepancias que puedan tener dentro de la organización serán las determinantes para su desempeño y aportaciones del día a día en la empresa (López y Ochoa, 2015).

Asimismo, se ha encontrado evidencia empírica la cual sustenta que si los trabajadores consideran que están siendo injustamente tratados, terminarán generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (Newstrom, 2011). Derivado de ello resulta necesario asociar la satisfacción al tema de justicia organizacional puesto que en años recientes se han efectuado diversas investigaciones orientadas al estudio de la correlación existente de ambas variables (Patlán, Martínez y Hernández, 2013; Peña-Ochoa y Durán, 2016).

Se requiere hacer explícitos los efectos directos e indirectos que se generan en los constructos antes mencionados, considerando que en la literatura se ha manifestado una relación causal ambigua entre las actitudes y las percepciones de los individuos (Cropanzano y Rupp, 2008).

La justicia organizacional, es un tema que ha sido relacionado como influyente en la satisfacción de los trabajadores ya que en ella se incluyen aquellas percepciones respecto a la equidad de distintos ítems contemplados al interior de las organizaciones: el salario que perciben, el trato recibido por sus supervisores, las responsabilidades que les encomiendan, entre otros aspectos. Las teorías de justicia explican cómo las personas forman su percepción y cómo es que esta afecta las actitudes y comportamientos subsiguientes.

En este sentido resulta clave el estudio de dicha variable, puesto que en la medida en que las empresas logren identificar las percepciones de sus colaboradores, tendrán la posibilidad de obtener información valiosa sobre que mejoras podrían realizar respecto a la asignación de funciones y salarios, establecimiento de metas, distribución de recursos, por mencionar algunos.

1.2 Problema de investigación

Durante el desarrollo del estudio de caso en Seguros AXA S.A de C.V, se mantuvo comunicación con directivos de la corporación y con los colaboradores, con el fin de identificar las actividades y operación de la organización; existe descontento en el capital humano de las distintas áreas que conforman a la sucursal; asimismo se visualizaron las actividades que se efectúan en la empresa objeto de estudio y se interactúo con el personal que coordina las labores que se desarrollan al interior de la compañía y en el área de atención al cliente. La información recabada con base en “conversaciones cotidianas” fue la siguiente:

- El personal no se siente identificado del todo con la empresa y les gustaría recibir un estímulo establecido de manera formal, es decir que consideran oportuno el que se formalicen dichos estímulos en el contrato; asimismo, fue posible visualizar que el trabajo en equipo no se efectúa de forma óptima.
- Se observó que la satisfacción con la supervisión es un área de oportunidad para la empresa puesto que la dinámica con sus supervisores, mencionaron que no es del todo satisfactoria ya que en muchas ocasiones los tratan según como les caigan y que no siempre consideran justa la forma en que son tratados por sus superiores.
- En cuanto a los directivos, desconocen el nivel de satisfacción por parte del personal que forma la plantilla laboral, así como el origen de dicha situación. De igual manera, fue posible percatarse que se encuentran inmersos solo en las cuestiones financieras y dejan de lado las situaciones que ocurren con sus colaboradores al interior de la organización.

- Los empleados de la empresa aseguradora perciben con un grado medio a la justicia organizacional; teniendo en cuenta que lo que consideran con mayor importancia es la justicia interaccional, esta dimensión, se centra en conocer la percepción de la consideración, equidad, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización.

Esos fueron los puntos relevantes que se observaron, algunas de las problemáticas antes descritas, se percibe que pueden ser el origen de la insatisfacción que existe dentro de la empresa.

Por este hecho se pretende detectar si ¿existe asociación entre las variables de estudio, satisfacción laboral y la justicia organizacional que se perciben al interior de la empresa? esto en aras de fortalecer la satisfacción de los trabajadores, lo cual se traduzca en un beneficio para la organización al identificar los aspectos que generen insatisfacción en los colaboradores pudiendo con ello determinar las estrategias necesarias para poder aplicarlas con el fin primordial de aminorar los resultados no esperados, de ahí que surge la necesidad de señalar tales aspectos pues se ha mostrado que actualmente las empresas están preocupadas por el recurso más valioso con el que cuentan, su capital humano.

1.3 Delimitación del problema

El desarrollo de la presente investigación tuvo lugar en la empresa Seguros AXA S.A de C.V sucursal Pachuca, ubicada en Blvd. Valle de San Javier-9, Fracc. Valle de San Javier C.P 42086, Pachuca de Soto Hidalgo, dicho trabajo se llevó a cabo de diciembre 2018 hasta junio 2020.

Derivado del problema identificado, la investigación se dirigió al personal, específicamente a los 20 colaboradores que son quienes conforman la plantilla laboral de la sucursal, esto para poder identificar la asociación que existe entre la satisfacción laboral y la justicia organizacional.

1.4 Preguntas de investigación

¿Qué nivel de satisfacción laboral tienen los colaboradores de Seguros AXA?

¿Cuál es el grado de justicia organizacional que perciben los trabajadores de Seguros AXA?

¿Existe asociación entre la satisfacción laboral de los colaboradores de Seguros AXA y la justicia organizacional de la empresa?

¿Qué alternativas existen para el fortalecimiento de la empresa?

1.5 Justificación

La base en la que se fundamenta el presente apartado, tiene como guía la metodología propuesta por Sampieri, Fernández y Baptista (2014) en su libro que lleva por título “Metodología de la Investigación” en donde plasman los cinco aspectos a considerar para dar sustento a la justificación: conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, y utilidad metodológica; los elementos se desarrollan de tal manera que esta investigación permite tener en cuenta únicamente la conveniencia y la relevancia social.

Conveniencia

Es importante realizar este tipo de estudios ya que existe una necesidad en las empresas hoy en día por una correcta gestión de su capital humano. Por lo tanto, se vuelve un requisito indispensable que las organizaciones obtengan y manejen de manera adecuada la información en cada proceso para con ello tener capacidad de adaptación con base en buenas elecciones al momento de operar en un mercado tan dinámico. Ya que como diversas investigaciones lo han demostrado, prevalece una influencia significativa de la satisfacción laboral en la motivación de trabajadores. Asimismo, la percepción de la justicia organizacional se ha relacionado con una amplia variedad de actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo, así la equidad percibida por los empleados da lugar a sentimientos de compromiso y obligación, lo que lleva a que sea correspondida a través de un mejor desempeño, conductas de ayuda y actuaciones positivas en el ámbito laboral.

Relevancia social

Para los colaboradores, el beneficio a corto o mediano plazo será que, al tener mejores condiciones de trabajo, se podrá observar en su desempeño al interior de la organización, lo cual a su vez les podría generar mayores ingresos económicos.

La empresa podrá alcanzar su misión organizacional a partir de la investigación al poder identificar los aspectos que generan inconformidad en los colaboradores de Seguros AXA. De igual manera, al contar con personal satisfecho, se espera que den mejores resultados y a su vez, el público a quien la compañía presta sus servicios se beneficiará al tener una mejor asistencia por parte de los empleados.

Asimismo, se pretende que los resultados del presente trabajo sirvan como punto de partida para investigaciones futuras en el mismo contexto.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Identificar la asociación entre la satisfacción laboral de los colaboradores de Seguros AXA y la justicia organizacional percibida, con base en la aplicación del instrumento de satisfacción laboral S20/23 y la escala de justicia organizacional, a fin de proponer estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la empresa.

1.6.2 Objetivos específicos

- Detectar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de Seguros AXA.
- Determinar el grado de justicia organizacional percibida en la empresa.
- Identificar la asociación que existe entre la satisfacción laboral y la justicia organizacional en la empresa.
- Proponer un plan de mejora que coadyuve al fortalecimiento de la empresa.

1.7 Fundamentación metodológica

1.7.1 Diseño de investigación

El estudio de caso se llevó a cabo bajo un enfoque mixto que aborda un análisis cualitativo y otro de tipo cuantitativo. Para abordar la parte cualitativa se aplicaron dos entrevistas estructuradas; una con base en el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 de Meliá y Peiró (1998) y la segunda conforme la escala de justicia organizacional originalmente elaborada por Niehoff y Moorman (1993) y adaptada a la población mexicana por Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2014); se realizó un proceso de codificación de frases testimonio y de las dimensiones que agrupó cada entrevista, para su posterior análisis, estas entrevistas se examinaron mediante el software Atlas ti versión 8. Dicha información fue complementada con observación directa del objeto de estudio al interior de la empresa y se efectuó un registro de los hallazgos realizados.

Para la aplicación de las entrevistas estructuradas se solicitó la autorización de los directivos, con la intención de que se realizaran en horario laboral, esto con el fin de acceder a la información sin necesidad de mermar el tiempo de descanso de los empleados; se tuvo acceso a la sala de conferencias de la organización y se realizaron de manera personal e individual a los 20 colaboradores de la empresa aseguradora.

La parte cuantitativa del proyecto fue abordada mediante la aplicación de dos cuestionarios:

a) Cuestionario de satisfacción S20/23, creado por Meliá y Peiró (1998), conformado por 23 ítems con escala de Likert de 7 opciones que van de muy insatisfecho hasta muy satisfecho y miden cinco dimensiones que son:

- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con el ambiente físico
- Satisfacción con las prestaciones recibidas
- Satisfacción intrínseca del trabajo
- Satisfacción con la participación

b) La escala de justicia organizacional, originalmente elaborada por Niehoff y Moorman (1993) y adaptada a la población mexicana por Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2014); está constituida por 20 ítems con una escala de Likert de cinco puntos que van de totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo y contempla tres dimensiones las cuales son:

- Justicia distributiva
- Justicia procedimental
- Justicia interaccional

La aplicación de los instrumentos cuantitativos se llevó a cabo en el área de trabajo de cada empleado de Seguros AXA, se les solicitó a los participantes que respondieran de manera voluntaria los cuestionarios siguiendo las instrucciones especificadas en estos.

Una vez completada la aplicación de los cuestionarios a la población, se procedió a la captura de los datos, posterior a ello fue necesario proceder al análisis de la información recabada, utilizando el paquete estadístico SPSS versión 25.

Debido a que la población que conforma la empresa objeto de estudio es pequeña, se tomó la decisión de realizar un censo a los 20 colaboradores que son quienes constituyen la plantilla laboral de Seguros AXA, de los cuales nueve son mujeres y once son hombres, mismos que están asignados a las diferentes áreas que integran la organización.

El alcance que se pretende con la investigación es correlacional ya que este tipo de estudios tiene como finalidad conocer la relación existente entre dos o más conceptos, que para menester del presente estudio son la satisfacción laboral y la justicia organizacional identificando su asociación y como es que se modifica la conducta de estas si en determinado momento cambia la dirección de una de ellas.

CAPÍTULO 2 MARCO CONTEXTUAL

En el presente apartado con el fin de contextualizar el estudio de caso se describe la evolución de las empresas aseguradoras, a partir de sus inicios, así como los sucesos importantes que dieron cabida a la creación de éstas, por qué se originó y cómo es que se han dado los cambios hasta llegar a ser lo que hoy en día se conoce. En ese sentido, la investigación documental al respecto se llevó a cabo de manera deductiva considerando el ámbito internacional y la situación particular de la empresa.

De acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) Seguros AXA está clasificado en la categoría 5241 que se refiere a compañías de seguro y fianzas, específicamente en la subrama 524110 unidades económicas dedicadas principalmente a la emisión de pólizas de seguros de vida (tanto individuales como colectivos), contra accidentes, robo o daños. Incluye también: unidades económicas (aseguradoras) destinadas primariamente a la contratación de seguros con riesgos correlacionados (reaseguramiento) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019).

2.1 El origen de las empresas aseguradoras en el mundo

Las empresas aseguradoras se originan a partir de la actividad marítima ya que en ella fue donde se implementó este término; constancia de ello, el documento histórico que puede considerarse como la primera póliza de seguro marítimo tuvo fecha el 23 de octubre de 1347, esto se debió al descubrimiento de Enrico Bensa, italiano que estudio sobre materia jurídica (Minzoni, 2016).

Hablando del origen de las empresas aseguradoras, es imperativo mencionar que en países como Egipto, India, Roma y Grecia, a pesar de que el término de seguro no era tal cual conocido como una institución, se han encontrado vestigios en las relaciones comerciales de las naciones mencionadas que dan cabida a interpretar que desde ya hace muchísimos años existía la intención de la previsión; de manera específica en cuestiones de riesgos del mar, donde tuvo sus orígenes la creación de documentos que ampararan los cargamentos de los barcos (Hardford, 2017).

Para efectos de la historia de los seguros en el mundo, se sabe que las leyes de Rodas fueron las bases, en ellas se redacta la forma en que los cargadores se veían obligados a contribuir en la indemnización de los daños causados por enemigos, los cuales generalmente eran piratas quienes asaltaban las embarcaciones. Para los siglos XIII y XIV se habían adueñado de las ferias inglesas y de los mercados florentinos así que, al considerar una oportunidad en ejercer la actividad del seguro, sin embargo, en ese entonces aún no existían normas reguladoras.

Para menester del presente proyecto, el cual tiene bajo objeto de estudio una empresa aseguradora, es conveniente mencionar que el primer instrumento jurídico que reguló este tipo de actividad (específicamente la cuestión marítima) fue la Ordenanza de Barcelona de 1345 (Junguito, s.f.). Posterior a ello, una serie de estatutos sucedieron a dicho documento, es decir, a la Ordenanza; por mencionar algunos están la Recopilación de Indias, este tenía como fin realizar la reglamentación del derecho marítimo y mercante pertinente.

De igual manera fue creada una legislación sobre el seguro marítimo, la cual fue consentida por Felipe II en 1536, en este documento se establecieron los temas de aseguradores, riesgos y seguros de la carrera de las Indias; dichas disposiciones estuvieron en constante revisión por las Ordenanzas de Bilbao de 1725 (Minzoni, 2016). Respecto al estudio de las variables que son el eje de la presente investigación, cabe señalar la problemática existente en las empresas del ramo de seguros.

La satisfacción laboral en este tipo de compañías ha mostrado influencia la cual es reflejada en un alto índice de rotación (Lacayo, 2017; Pozo, 2015). Asimismo, la falta de justicia organizacional percibida por trabajadores de empresas aseguradoras se ha visto en incremento (Victorio, 2018).

Hablando puramente de las variables analizadas en este estudio de caso, satisfacción laboral y justicia organizacional, existen varios estudios donde se analizan por separado las mismas problemáticas abordadas, coincidentemente el sector de empresas aseguradoras de Guatemala muestra altos índices de insatisfacción, lo cual es una de las causas de una baja productividad, mal ambiente laboral, mala atención al cliente, mayor nivel de rotación, entre otros (Lacayo, 2017).

Por otra parte, en Lima-Perú, se halla un alto índice de insatisfacción laboral entre los trabajadores de las tres principales empresas aseguradoras de la región, que es causada principalmente por la poca atención que reciben de sus superiores y el poco reconocimiento de estos hacia su desempeño en el puesto de trabajo dentro de la organización (Victorio, 2018).

2.2 Empresas aseguradoras en México

Para hablar de la institución del seguro en México, es necesario remontarse a antes del período colonial puesto que fueron acciones que se llevaron a cabo entre los mayas y los chichimecas, en esas civilizaciones ya se hablaba del pago de deudas y de indemnizaciones.

Para los mayas no era necesario la existencia de documentos escritos, dado que lo consideraban un crédito, el compromiso de palabra era suficiente, puesto que confiaban en la buena fe de los contratantes (Minzoni, 2016).

Por otro lado, en México los contratos de seguro surgieron antes que las compañías de seguros y no fue hasta la segunda mitad del siglo XIX que surgió la jurisprudencia en materia de las aseguradoras. Para 1870, con la promulgación del código civil, se instauró la legislación con un gran número de contratos de seguro (Economía, s.f.).

Para México, como en diversos lugares del mundo, el tema del seguro se dio en el mar, específicamente en el puerto de Veracruz, sitio en donde a finales del siglo XVIII contaba con prosperidad respecto a lo comercial ya que era de vital importancia en las relaciones comerciales con España.

En el año de 1789 se fundó la primera compañía de seguros en el puerto de Veracruz, se llamó Compañía de Seguros Marítimos de Nueva España, esta se dedicaba a cubrir los riesgos de los barcos que zarpaban a la denominada “carrera de las indias” (Minzoni, 2016).

Posteriormente, en 1802 se fundó la segunda compañía de seguros en México. A partir de agosto del año 1935, surgió la Mexicanización y la empresa traspasó toda su cartera a El Mundo S.A. Compañía Mexicana de Seguros, que se fusionó un poco más tarde con otra aseguradora.

A finales del siglo XIX, solo operaban dos aseguradoras mexicanas, la Mexicana y la Fraternal, asimismo se encontraban funcionando varias entidades de seguros extranjeras, sin embargo, al darse cuenta que el negocio resultaba altamente lucrativo, llegaron aún más compañías de ese giro, la Nacional Compañía de Seguros de vida y la Latino americana.

2.3 Antecedentes de la empresa AXA

En 1846 se inicia la empresa con el nombre de La Paternelle y comienza su actividad en el mercado español, posteriormente en 1848 empieza a operar en el País Vasco La Urbana, en donde, de manera rápida extendió su accionar a toda la nación; 52 años después, en 1900 cambia de nombre y se convierte en Aurora, esta compañía fue la primera en el siglo XX, dicha institución se encontraba bajo la presidencia del Conde de Rodas.

Para el año de 1929, el Banco de Bilbao entra como accionista de Aurora y es entonces cuando nace la Unión Española. En 1932 se funda Minerva los primeros servicios que ofreció se encontraban en el ramo de incendios, vida, accidentes individuales, entre otros.

Posterior a ello, en 1977 la compañía Aurora y La Polar, se fusionaron, resultado de dicha fusión fue la creación de Aurora Polar Sociedad Anónima de Seguros y es en 1984 cuando el Banco Bilbao, quien para ese entonces fungía como principal accionista de la empresa, incrementó su participación superando el 95% del capital, no obstante, la gestión se mantenía independiente del grupo bancario.

Es entonces cuando la Unión Española cambia su nombre por UAP Ibérica, esto ocurre durante el año en 1985, en ese momento nace la marca AXA el 13 de febrero en Francia.

Se crea la sociedad especializada en vida Aurora Vida S.A en enero de 1992 y después, en septiembre AXA y BBVA fundan al 50% el holding AXA AURORA.

En noviembre de 1998 firmaron la escritura pública de fusión y es entonces cuando el Holding AXA Aurora, el cual estaba constituido por AXA Aurora Vida y AXA Aurora Ibérica comienza a desempeñarse bajo una única marca: AXA Seguros.

El 29 de diciembre de 2000 se anunció la venta del 30% por parte de BBVA dando lugar a que AXA Seguros e Inversiones sea 100% AXA.

La empresa AXA fundada en 1985 por Claude Bébéar, cabe resaltar que dicha organización se ha destacado por pertenecer a las compañías líderes a nivel mundial y esto no solo en el sector de seguros, también está posicionada de esta manera gracias a la gestión de sus activos, al 31 de diciembre de 2011, Grupo AXA gestionaba su conjunto de bienes con un valor de 1,06 billones de euros (AXA, 2020).

La empresa AXA cuenta con una plantilla laboral de más 163.000 empleados, los cuales ofrecen los servicios de la compañía a 107 millones de clientes en 57 países. Al 31 de diciembre de 2011, la empresa AXA manejaba activos por un valor de 1.06 billones de euros. Como actividades principales de la organización se encuentra el seguro de vida, la gestión de bienes y los seguros internacionales.

AXA S.A de C.V es una compañía multiramo considerada líder en seguros, su origen es francés, cuenta con presencia en 64 países y 107 millones de usuarios, tiene como principal objetivo el brindar soluciones de protección las cuales están enfocadas a las necesidades de sus clientes.

AXA tiene 11 años trabajando en México brindando protección a más de 5 millones de asegurados, y eso ha sido posible gracias a la labor de sus más de 4,000 colaboradores y más de 8,000 agentes de seguros en 53 oficinas de servicio en todo el país. La comercialización de los productos que ofrece se realiza a través de agentes y promotores, corredores, tiendas AXA y canales alternos como bancos, cadenas comerciales, empresas e Internet (AXA, s.f).

2.4 Seguros AXA

La empresa objeto de estudio es Seguros AXA S.A de C.V sucursal Pachuca, ubicada en Blvd. Valle de San Javier # 509 locales 9 y 11, Fracc. Valle de San Javier, C.P. 46082, Pachuca de Soto Hidalgo; esta compañía cuenta con una plantilla laboral que comprende un número total de 20 colaboradores, quienes se concentran de la siguiente manera:

- Nueve en el área de ventas
- Seis en el área administrativa
- Dos en el área contable
- Una persona encargada del departamento de Marketing (le apoyan dos auxiliares)

Los servicios que ofrece son los que a continuación se muestran:

- Protección para el auto
- Planes de protección en caso de fallecimiento o invalidez
- Ahorro para alcanzar los objetivos o asegurar la educación de los hijos
- Seguros que brindan atención médica y hospitalaria
- Servicios de protección para hogares, empresas e infraestructura

Dicha compañía actualmente está dirigida por la Licenciada Erika Mújica Terrazas, quien funge como administradora y socia mayoritaria de la empresa, misma que relevó a su padre en la organización, el señor Daniel Mújica.

Seguros AXA S.A de C.V, sucursal Pachuca, lleva seis años otorgando servicios de protección; dentro de sus principales clientes además de particulares se encuentran los siguientes:

- Cervecería Moctezuma
- Carreteras de México
- CEMEX
- Carnival
- Anfora

Asimismo, esta empresa cuenta con una fundación la cual colabora en pro de la sociedad a través de tres ejes principales:

Salud y Vida

Fundación AXA México trazó una alianza multisectorial con el fin primordial de fortalecer la salud neonatal. Dicho proyecto tiene la intención de mejorar la atención médica en comunidades vulnerables.

Resiliencia

Con el fin de reducir riesgos de tipo catastrófico, fomentan la prevención a través de alianzas con la sociedad civil y con el gobierno, esto mediante la capacitación con grupos especializados como son la Cruz Roja o Topos, para enseñar a la población las acciones que deben tomar en caso de una emergencia.

Movilidad segura

Es el proyecto que pretende mejorar la seguridad vial con el fin de que nadie pierda la vida al cruzar o transitar por las calles, esto lo hacen a través de campañas de sensibilización. De igual manera, ejecutan acciones en plataformas digitales que se basan en economía del comportamiento para difundir mensajes de prevención para lo cual realizan joint venture con otras organizaciones y autoridades (AXA, 2020).

Para lograr un buen posicionamiento en el sector de seguros de protección, se ha aliado con distintas organizaciones, entre sus principales alianzas están las siguientes:

- Cruz Roja Mexicana
- Fundación IMSS
- Fundación ISSSTE
- Bicitekas
- CADENA

2.4.1 Filosofía empresarial

Misión

Cada día es diferente, esta es la razón por la que en AXA ayudamos a nuestros clientes a hacer frente a los problemas de la vida, los grandes y los pequeños, apoyándolos a la hora de asumir proyectos y prepararse para el futuro con mayor tranquilidad.

Visión

Nuestra ambición es convertirnos en la compañía preferida de nuestro sector para todos nuestros grupos de interés, incluyendo a nuestros clientes, empleados, accionistas, distribuidores, proveedores y la sociedad a la que pertenecemos. Para alcanzar nuestro objetivo, nos comprometemos a reinventar los seguros para verdaderamente merecer la confianza depositada en nosotros. Una relación de confianza sólida y duradera es esencial y no puede imponerse; debe ser cimentada a través de pruebas tangibles día tras día.

Estrategia

Nuestra estrategia y nuestro modelo de negocio han demostrado su solidez, permitiéndonos sentar las bases para el futuro en base a nuestras tres líneas de negocio: No Vida, Vida, y la gestión de activos.

- Una posición sólida en aquellos mercados en los que operamos.
- Un modelo de distribución multicanal, que permite al cliente decidir cómo acceder a nuestros productos y servicios.
- Experiencia en la gestión de riesgos, que garantiza nuestra fortaleza financiera y nuestra capacidad para cumplir nuestras promesas.
- Excelencia operacional, que nos permite garantizar la excelencia en el servicio a precios competitivos.
- Especial sensibilidad por el desarrollo de nuestros empleados.
- Tres actitudes básicas: disponibilidad, atención y fiabilidad, que guían a nuestros empleados a la hora de dar el mejor servicio a nuestros clientes y establecer relaciones sólidas y duraderas basadas en la confianza.

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO

A continuación, se describen los antecedentes de las variables de estudio, así como sus conceptos, teorías asociadas, modelos existentes y de igual manera se presentan los instrumentos por medio de los cuales es posible determinar el nivel de satisfacción laboral y de justicia organizacional, finalmente, se incluyen estudios relevantes de ambos constructos que los expertos en la investigación han desarrollado.

3.1 Satisfacción laboral

3.1.1 Antecedentes de satisfacción laboral

Hoppock y Spiegler (1938) realizaron lo que se consideran las primeras investigaciones acerca de la satisfacción laboral “*Job Satisfaction: Researches of 1935-1938*” publicado en *Journal of Counseling & Development*; dichos estudios originaron que cambiara de manera permanente la forma de concebir la relación existente entre el capital humano en las empresas y su actividad en el trabajo.

Es así como el análisis de este tipo de problemáticas se convirtió en fuente de estudio en el ámbito organizacional debido a los alcances de esta en el correcto funcionamiento de las empresas y en la calidad de vida del capital humano (García, 2010).

Organ y Ryan (1995) encontraron que la satisfacción laboral mejora los comportamientos de la organización, eleva el nivel de retención de los empleados y evita el coste de contratar nuevos.

La satisfacción laboral es un elemento de relevante importancia estratégica para las organizaciones de hoy día. La gerencia efectiva del capital humano es una expresión que considera la administración del capital más importante para la empresa (intelectual), esto sin despreciar el capital monetario, relacional y físico (Drucker, 2012).

La satisfacción laboral adquiere un papel relevante en la actualidad de las empresas para el desarrollo de sus trabajadores. Es imprescindible conjuntar el factor humano y las más recientes tecnologías y así obtener la eficiencia, eficacia y la efectividad en las organizaciones. La satisfacción laboral tiene un rol significativo en los intereses personales como en el éxito de la organización y, por lo tanto, valioso de estudiar por múltiples razones.

Al reconocer el papel de los fenómenos de satisfacción laboral, los expertos opinan que puede interferir en el comportamiento al interior de la organización e influir en la productividad del trabajo y, por lo tanto, vale la pena estudiarlo (George y Jones, 2012).

Con base en la teoría de Sánchez y García (2017) “los empleados también esperan más atención en su ambiente laboral por parte de los directivos, dependiendo de la magnitud de sus necesidades de seguridad, situación laboral y económica, entorno, retos, oportunidades, poder y responsabilidad”.

Schaffer (1953), elaboró un enfoque conceptual simple para la satisfacción laboral conocido como teoría del cumplimiento misma que refiere que la satisfacción general con el trabajo variará directamente en la medida en que se cubran realmente las necesidades de un individuo. Cuanto más fuerte sea la necesidad, más estrechamente será la satisfacción laboral y esto podrá verse reflejado en el actuar del colaborador hacia la empresa.

3.1.2 Conceptos de satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido un tema de estudio significativo para las organizaciones, aun cuando se ha examinado ampliamente, se sigue investigado debido al descontento del personal y las consecuencias relevantes hacia las empresas; es por ello por lo que se identifican diversos conceptos de esta variable, los cuales por mencionar algunos, se desarrollan a continuación.

La satisfacción laboral se puede interpretar como el nivel en que un empleado aprecia su trabajo, tomando en cuenta los diversos ámbitos en que se desarrolla el trabajador, ya sea por medio de procesos emocionales o cognitivos (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

Esta variable es descrita como una percepción positiva respecto el trabajo propio que tiene repercusión directa en los sentimientos de los individuos ya que, al tener un nivel más alto de satisfacción, el colaborador podrá desarrollar de manera óptima sus labores, lo cual a su vez traerá beneficios a corto, mediano y largo plazo a las empresas (Sánchez y García, 2017).

Es posible interpretar a la satisfacción laboral como una actitud del trabajador hacia la labor que realiza, la forma de actuar del empleado se basa en las costumbres, valores y creencias que desarrolla en su trabajo, asimismo, podría interpretarse como el grado en que un colaborador se siente identificado con la organización en la que se desenvuelve, y esto lo lleva a desear mantenerse en ella (Pintado, 2014).

Sin embargo, la satisfacción laboral no es propiamente relativa a un comportamiento, particularmente refiriéndose a la actitud que toman los colaboradores hacia su puesto en la empresa. De igual forma, las actitudes están interrelacionadas con el actuar, la apreciación, el temperamento, el modo en que obtienen conocimiento y la motivación del empleado; influyendo de manera relevante en las decisiones tomadas por las personas.

Esto se traduce en que la eficiencia de una organización se consigue cuando se transmiten a las personas actitudes favorables hacia la empresa y ellas mismas (Chiavenato, 2009).

Por otro lado, Newstrom (2011) refiere que la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables, de acuerdo con eso se da la actitud en el lugar donde laboran, en las cuales los empleados ven reflejado su trabajo.

“Las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan, en gran parte, la forma en que los empleados perciben su entorno, el compromiso en los objetivos establecidos y en última instancia como se conducen y se comprometen con ellos” (Newstrom, 2011).

De acuerdo con Caballero (2002) la satisfacción laboral es concebida como una sensación con efecto positivo sobre el trabajo, por lo cual un individuo con alta satisfacción se presume tendrá sentimientos positivos, mientras que al percibir insatisfacción generará sentimientos negativos.

Locke (1976) afirma que la satisfacción laboral es un estado emocional placentero positivo y es resultante de la evaluación de la experiencia en el trabajo de uno.

Esto implica que los empleados satisfechos tienen una actitud positiva hacia el trabajo que conduce a un alto nivel de rendimiento, mientras que los trabajadores insatisfechos muestran una postura negativa hacia las actividades laborales lo cual produce un resultado de bajo rendimiento.

Así la satisfacción laboral ha sido vinculada con el desempeño, este puede ser un elemento fortuito en el trabajo, siendo las recompensas intrínsecas y extrínsecas un medio para dar valor o bien, reconocer el esfuerzo del colaborador.

La recompensa intrínseca se puede definir como el logro de realizar algo útil y la extrínseca se refiere a las recompensas recibidas las cuales pueden ser el salario o las promociones de puesto, por mencionar algunas (Lawler y Porter, 1967).

Una vez analizados los diversos conceptos de satisfacción laboral, se puede concebir a la misma siendo aquella que explica el actuar de los trabajadores hacia sus labores, describe el grado de felicidad de los colaboradores en el cumplimiento de sus deseos y necesidades en su área. Por lo tanto, son los sentimientos placenteros los que resultan de la percepción de un trabajador de alcanzar el nivel de deseo de las necesidades. La satisfacción laboral como variable intangible podría expresarse u observarse a través de sentimientos emocionales. En otras palabras, depende de la expresión interna y la actitud de cada empleado con responsabilidad en un trabajo en particular.

3.1.3 Modelos asociados a la satisfacción laboral

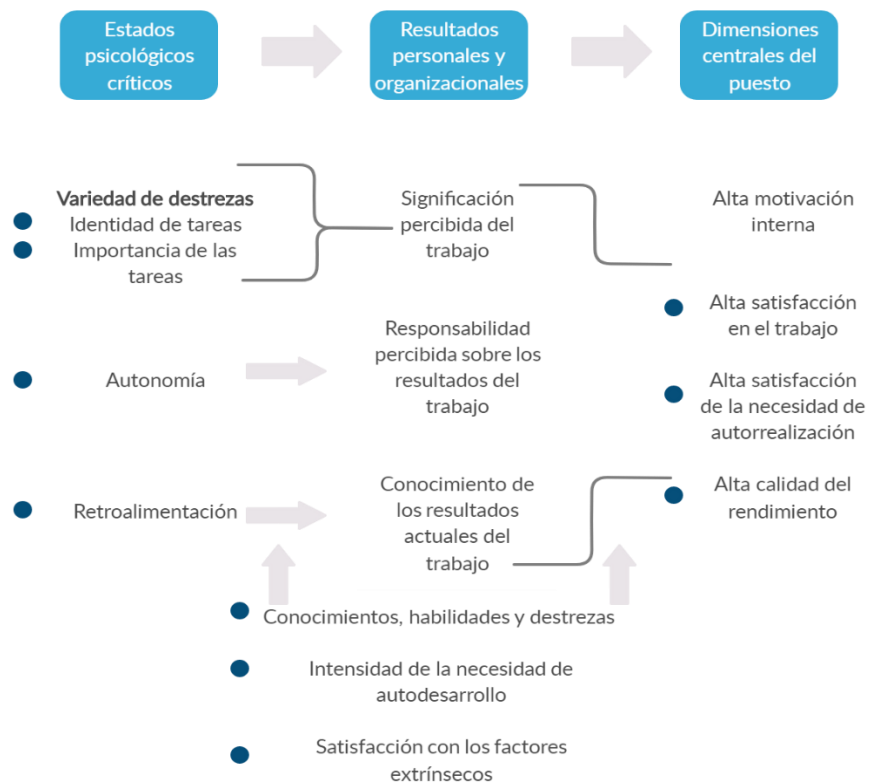
3.1.3.1 Modelo de características del trabajo (JCM)

Este modelo dice que los trabajos que contienen particularidades intrínsecamente motivadoras conducirán a mayores niveles de satisfacción laboral (Hackman y Oldham, 1976). Cinco características principales del trabajo definen un empleo intrínsecamente motivador:

1. El nivel en el que se identifica el trabajador con la tarea.
2. El nivel en el que el trabajador considera importante su labor desempeñada.
3. La versatilidad de habilidades utilizadas por el trabajador para realizar su labor.
4. Grado en el que uno tiene control y discreción sobre cómo llevar a cabo su trabajo.
5. Grado de retroalimentación en el que el trabajo en sí proporciona retroalimentación sobre cómo uno está realizando el trabajo.

El JMC se fundamenta en las características del trabajo que les permiten a los trabajadores estar motivados, esto se observa en la figura 1 en donde se representan las particularidades antes mencionadas.

Figura 1
Modelo de características de trabajo JCM



Fuente: adaptación con base a Hackman y Oldham (1976) "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 16.2, pp 250-279.

3.1.3.2 El modelado casual

Este modelo ha tenido mucha visualización en los últimos tiempos, es utilizado en psicología organizacional y en algunos otros campos. El resultado de la utilización es el conjunto de pronósticos de las variables que se relacionan entre sí. Esto se ilustra en la figura 2; propone un esquema simple con mayor nivel de capacidad y experiencia laboral, lo que conlleva a altos niveles de conocimiento del trabajo y al mismo tiempo a un buen desempeño.

Según la teoría, es probable que los empleos que se enriquecen para proporcionar estas características básicas sean más satisfactorios y motivadores que los trabajos que no las proporcionan. Específicamente, se propone que las particularidades principales del trabajo conduzcan a tres estados psicológicos críticos (sentido experimentado del trabajo, responsabilidad por los resultados y conocimiento de los resultados) que, a su vez, conducen a efectos como la satisfacción laboral (Jex y Thomas, 2008).

Figura 2
Modelado Casual



Fuente: adaptación con base a Jex, S. M., y Thomas, W. B. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (2 ed.). New Jersey: Jhon Wiley y Sons, Inc.

3.1.3.3 Modelo de los dos factores de Herzberg

Asimismo, se puede observar en la figura 3 el modelo de los dos factores de Herzberg el cual indica que existen dos tipos de motivadores para lograr la satisfacción en los trabajadores, por un lado, están los factores de higiene que se consideran fuentes posibles de insatisfacción y los factores de motivación los cuales están considerados como fuentes de satisfacción laboral.

Figura 3
Modelo de los dos factores de Herzberg

Factores de motivación (fuentes de satisfacción laboral)	Factores de higiene (fuentes de insatisfacción laboral)
Interés del trabajo	Condiciones de trabajo
Responsabilidad	Políticas de la compañía
Reconocimiento	Supervisión
Realización	Compañeros de trabajo
Avance y crecimiento	Salario, prestigio y seguridad en el empleo

Fuente: adaptación de Hellriegel, D., y Slocum, J. W. (1998). *Administración* (7.ª ed.) p 472. Thomson.

3.1.4 Teorías asociadas a la satisfacción laboral

La satisfacción laboral (SL) ha sido abordada teóricamente desde 1935 por Hoppock y Spiegler, fue a partir de sus investigaciones que se originó el interés por el estudio de dicho tema, aun así en la actualidad es un tópico recurrente, esto debido a que se ha demostrado que genera importantes implicaciones en el funcionamiento de las organizaciones y en la calidad de vida del trabajador, estos autores afirman que “es una respuesta positiva hacia el trabajo en general o hacia algún aspecto del mismo, como un estado emocional afectivo o placentero que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto” (Hoppock y Spiegler, 1938), por ello diversos estudios se han sustentado en teorías que son mencionadas a continuación.

3.1.4.1 Teoría del ajuste en el trabajo

Se centra en la interacción que existe con el individuo y el ambiente laboral; parte del concepto de relación entre el sujeto y el puesto en el que se desempeña. La satisfacción laboral no procede exclusivamente de la forma en que son atendidas las diversas necesidades del empleado, sino también del nivel en el que se perciben los valores de dichos trabajadores en el contexto laboral.

Existen tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral de la persona, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las habilidades y destrezas personales que se requieren para una posición necesitan estar en correspondencia con las necesidades y los valores de las personas, así se daría un ajuste laboral correspondiente al nivel de satisfacción del trabajador (Merino, 2011).

3.1.4.2 Teoría del grupo de referencia social

Merton (1968) menciona que la teoría tiene fundamento en que los empleados tienen como antecedente para apreciar su trabajo las habilidades y valores de un grupo de referencia y las características del estrato socioeconómico en que labora, es por eso que dichas influencias son consideradas no efectivas en la satisfacción laboral “porque son los obstáculos estructurados para la realización de estas aspiraciones lo que se considera que ejerce una presión distinta hacia la conducta desviada”.

Las personas se desarrollan conforme a lo que perciben en su entorno, buscando características similares que se adecuen a sus gustos en los compañeros de trabajo, ese individuo resalta las cualidades y habilidades propicias relacionadas con su ambiente laboral y de esta forma contribuye a la satisfacción en el empleo (Merton, 1968).

3.1.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

Herzberg basa su teoría en la investigación que realizó junto a sus colaboradores, en la cual, aplicaron una serie de preguntas a ingenieros y contadores. Lo que le permitió constituir uno de los principios más importantes en cuanto a motivación laboral se refiere (Herzberg y Hamlin, 1963). “La satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes”. “Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Al contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el peor de los casos, no crean insatisfacción” (Manoso, 2002).

Se dividen en:

a) Factores higiénicos: son todas aquellas condiciones que se encuentran en los entornos laborales; como las físicas, el salario, las prestaciones sociales, la supervisión, el ambiente laboral de la empresa, la serie de reglas implementadas, las oportunidades de crecimiento, las políticas de la organización, entre otras.

Son los factores que comúnmente han sido utilizados por las empresas para brindar un mejor ambiente laboral y lograr la motivación de sus empleados; el factor higiénico no genera satisfacción de crecimiento al empleado.

Herzberg (1966) indica en su obra *Work of the Nature of Man* que “un ambiente «higiénico» previene el descontento en el trabajo, pero ese ambiente no puede llevar al individuo más allá de un mínimo ajuste, consistente en la ausencia de insatisfacción. Una «felicidad» positiva parece requerir consigo algo de crecimiento psicológico”.

El término de higiene es el reflejo de las condiciones que existen en el entorno laboral, y está destinado a quitar las amenazas que pueda haber en el ambiente de trabajo, así como las fuentes de insatisfacción. Si los elementos presentes son adecuados, estos no dan lugar a la insatisfacción, los factores de higiene no generan satisfacciones positivas, ya que no tienen lo necesario para instaurar un sentido de crecimiento en un individuo (Herzberg, 1966). Algunos ejemplos son los siguientes:

- Ambiente laboral
- Reglas y políticas de la empresa
- Relación con los directivos y supervisores
- Competencia
- Salarios
- Permanencia en el cargo
- Relaciones con los compañeros

b) Factores motivacionales: están relacionados con el puesto desempeñado, las tareas que se realizan y el nivel de responsabilidad que manejan, causan en consecuencia un tipo de satisfacción de largo plazo reflejando un aumento en los niveles de productividad, rebasando el nivel estándar.

El término motivación implica que los sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional sean notorios en el cumplimiento de tareas y labores que crean un gran reto y significan algo extraordinario para el trabajo.

Cuando los factores motivacionales son los adecuados, llevan a un aumento de la satisfacción personal a un nivel mayor, y siempre que estos sean nulos, incitan a una pérdida de esta (Herzberg, 1966).

Los factores motivacionales son aquellos que implican una actividad por parte del individuo, algunos de ellos son:

- Toma de responsabilidad
- Libertad de decisión
- Promociones de puesto
- Desarrollo de habilidades
- Creación de objetivos
- Creación de nuevos métodos
- Aporte de nuevas actividades para mejorar el puesto

Es fundamental tener presente que cuando las personas laboran, llevan consigo ideas preconcebidas sobre su ser, quiénes son, qué se merecen y qué pueden ser capaz de alcanzar y realizar, cuándo, dónde y en qué momento; por ello las coincidencias o discrepancias que pueda tener dentro de la organización serán las determinantes para su desempeño y aportaciones del día a día en la institución. La satisfacción laboral ha dejado de ser un elemento casual de investigación para convertirse en uno de elevada importancia estratégica hacia las organizaciones de hoy día (Pujol-Cols y Dabos, 2019).

La gerencia efectiva del capital humano es una expresión que considera la administración del bien más valioso para la empresa (intelectual), esto sin desprestigiar el capital monetario, relacional y físico (Drucker, 2012).

3.1.5 Instrumentos para la medición de satisfacción laboral

Para determinar el nivel de satisfacción laboral, expertos en el área han diseñado diferentes instrumentos los cuales les han permitido conocer el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de las organizaciones objeto de estudio.

3.1.5.1 Cuestionario de la satisfacción de necesidades de Porter (PNSQ)

El PNSQ es un cuestionario de 13 ítems diseñado para medir la satisfacción de las necesidades de un encuestado en tres áreas: seguridad social y estima, autonomía y autorrealización. La satisfacción laboral se logra cuando ciertos factores se dan, haciendo que el ambiente laboral y las necesidades de reconocimiento generen un entorno propicio que coadyuve a la realización del individuo. Dado que las necesidades fisiológicas se consideran satisfechas, no se tuvieron en cuenta en el desarrollo del cuestionario, sino que integraron la necesidad de autonomía que se consideró más significativa (Porter, 1961).

Las dimensiones que cubre el cuestionario PNSQ de satisfacción de necesidades se muestran a continuación:

Necesidades de seguridad

- El sentimiento de seguridad en su posición actual
- Necesidades sociales
- La oportunidad en su posición actual, de ayudar a otras personas
- La oportunidad de desarrollar amistades cercanas en su posición actual
- Necesidades de la estima
- El sentimiento de autoestima que un individuo tiene al estar en su posición actual
- El prestigio de su actual posición en la empresa
- El prestigio de su puesto actual fuera de la empresa

Necesidades de autonomía

- La autoridad relacionada con su posición actual.
- La oportunidad de pensamiento y acción independientes en su posición actual.
- La oportunidad en su posición actual de participar en el establecimiento de objetivos.
- La oportunidad en su puesto actual de participar en la determinación de métodos y procedimientos.

Necesidades de autorrealización

- La oportunidad de crecimiento y desarrollo personal en su posición actual.
- El sentimiento de autorrealización que un individuo obtiene al estar en su posición actual (es decir, el sentimiento de poder desarrollar las capacidades únicas al darse cuenta del potencial de uno mismo).

3.1.5.2 Cuestionarios de satisfacción laboral S10/12, S20/23 y S4/82

José Luis Meliá y José María Peiró crearon en 1980 los cuestionarios de satisfacción laboral S10/12, S20/23 y S4/82, los cuales fueron desarrollados en la Universidad de Valencia. Son instrumentos de gran veracidad pues han sido validados a través de la aplicación de estos en los diferentes sectores existentes, gracias a esta versatilidad, así como a la utilidad de dichos instrumentos, es que en la actualidad son de las herramientas más utilizadas para conocer el grado de satisfacción laboral.

3.1.5.3 Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ)

El Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) fue desarrollado por Weiss, Dawis, England y Lofquist en el año 1967. Considera medir las facetas particulares de la satisfacción de un empleado con su trabajo y da detalles del aspecto gratificante de un empleo y las amplias medidas de satisfacción laboral. El MSQ se ha utilizado ampliamente en investigar las necesidades vocacionales de los clientes en la consejería de estudios de seguimiento y la creación de información sobre los reforzadores en el ambiente laboral.

El instrumento para utilizar en este estudio de caso es el cuestionario de satisfacción S20/23 creado por José Luis Meliá y José María Peiró (1998), las dimensiones que aborda son:

- Satisfacción con la supervisión
- Satisfacción con el ambiente físico
- Satisfacción con las prestaciones recibidas
- Satisfacción intrínseca del trabajo
- Satisfacción con la participación

3.2 Justicia organizacional

3.2.1 Antecedentes de justicia organizacional

En un inicio, la justicia fue estudiada como un tópico dentro de la psicología criminológica y social hasta que un capítulo de Folger y Greenberg en 1985 creó un puente entre los estudios de este tema y los entornos organizativos.

Los individuos quieren ser tratados de manera justa y la justicia permite tener una sensación de control sobre los resultados futuros y de ser valorado y respetado por los miembros de su grupo social. Muchas personas consideran valioso vivir en un mundo que se adhiera a las reglas de justicia.

Según Ambrose (2002) la justicia es un concepto que incluso los niños aprenden temprano en la vida y es fundamental para el comportamiento humano, está relacionada con la equidad, que en el ambiente laboral se conoce como justicia organizacional; la equidad también es relevante en el lugar de trabajo.

Los empleados quieren ser tratados de manera justa por sus supervisores, por otros representantes de la empresa a la que pertenecen y por sus colegas. Los gerentes también exigen un buen trato de parte de sus superiores y subordinados.

El trato justo en el ambiente laboral es esencial para realizar las actividades que les corresponden eficazmente (Cropanzano y Rupp, 2008). Por el contrario, el trato injusto, como el trato preferencial o la comunicación irrespetuosa, socava las relaciones laborales y el cumplimiento de las necesidades psicológicas de las personas y puede alentar a los trabajadores a participar en conductas perjudiciales para la organización, ejemplo de ello son la abstinencia, el ausentismo o el sabotaje. El empleo logra satisfacer necesidades e intereses, crear una sensación de satisfacción, compromiso y sentido, fomentar la productividad, el bienestar y la salud.

Por otro lado, la actividad laboral también puede ser estresante, desencadenar intenciones de abandonar la organización y ser una fuente potencial de enfermedades mentales y físicas (Romero y Olaizola, 2012).

Las personas trabajadoras suelen pasar la mayor parte de sus horas de vigilia en su empleo. Los problemas de salud mental y las enfermedades relacionadas con el trabajo se consideran las principales causas de ausencia por enfermedad, baja productividad y jubilación anticipada. Además, los informes muestran que las empresas, los gobiernos y la sociedad en general gastan billones en atender enfermedades y lesiones asociadas con el trabajo, ausencia por enfermedad, padecimientos mentales y sobre las consecuencias del estrés (Vallecillo, 2012).

Por lo tanto, entender y predecir actitudes y comportamientos de trabajo, así como los resultados de salud y el bienestar en general es un enfoque valioso de la psicología organizacional y la investigación de gestión.

Los estudios han proporcionado evidencia de que las actitudes positivas de trabajo tienen consecuencias organizativas mensurables, como el aumento de los beneficios y la lealtad de los clientes. Varios investigadores han estimado que los costos de ausencia por enfermedad y padecimientos debidos al estrés laboral son altos (Portero, 2012; Romero y Olaizola, 2012; Vallecillo, 2012).

Investigaciones sobre justicia organizacional han demostrado que las percepciones de equidad en el trabajo pueden afectar las actitudes y comportamientos laborales de los individuos (Rawls, 1971).

La evidencia reciente sugiere que las percepciones de equidad en el ambiente laboral también afectan la vida privada e influyen en su salud (Portero, 2012).

Los empleados que se sienten tratados de manera justa por su empleador tienden a estar muy satisfechos con su empleo, están más involucrados en su trabajo y, por lo general, les resulta más fácil identificarse con su organización. Se inclinan a confiar en la empresa para la que trabajan y reciben mejores calificaciones de rendimiento de sus supervisores (Ambrose, 2002).

Cuando los empleados perciben la equidad, los niveles de participación y comportamientos de empatía aumentan. Por otro lado, las percepciones de injusticia pueden desencadenar emociones negativas como la ira, el desprecio y la tristeza. Las personas que se sienten tratadas injustamente tienden a estar más ausentes del trabajo, y tienen un deseo fuerte de abandonar la organización (Cropanzano y Byrne, 2001).

Los investigadores que han estudiado sobre justicia organizacional concluyeron, después de diversas investigaciones, que el enfoque en las relaciones directas que se tienen entre las percepciones de la justicia organizacional y producto de trabajo de los empleados está retrocediendo, a diferencia de ello, los procesos diversos mediante los cuales la justicia organizacional es percibida, están relacionadas con los resultados del trabajo (Ambrose, 2002; Cropanzano y Rupp, 2008; George y Jones, 2012).

Según gran parte de la literatura sobre justicia organizacional, se debe alentar a los gerentes a comportarse de manera justa hacia sus trabajadores, ya que puede beneficiar a la organización tener empleados que perciban un trato justo (Niehoff y Moorman, 1993).

Sin embargo, la evidencia reciente sugiere que adherirse a las reglas de justicia puede agotar los recursos psicológicos (Portero, 2012). Es probable que ciertos gerentes estén más motivados y les resulte más fácil involucrarse solo en el comportamiento que otros (Pintado, 2014).

Como se puede observar, diversos autores han estudiado sobre la justicia organizacional, esto refiere a que es un tema significativo para las organizaciones pues en la medida en que sea posible identificar una situación negativa con respecto a esta variable, tendrán la oportunidad de generar estrategias que coadyuven al logro de los objetivos empresariales.

3.2.2 Conceptos de justicia organizacional

La justicia organizacional se concibe como aquellas percepciones que tienen los colaboradores sobre lo que es justo en el entorno laboral, esto se puede traducir en que los empleados que perciben un aumento de justicia organizacional en su ambiente de trabajo muestren mayor compromiso hacia las actividades que realizan en la organización (Cropanzano y Byrne, 2001).

Para Cropanzano y Byrne (2001) la justicia organizacional, en su nivel más general, es un área de investigación psicológica que se centra en las percepciones que tiene el factor humano con respecto a la equidad en el lugar de trabajo.

Las percepciones de justicia pueden provenir de diversas fuentes, como el empleador o empresas en general, el supervisor y los colegas (Cropanzano y Byrne, 2001). Además, puede derivar de un único evento, como una revisión del rendimiento o de una entidad más amplia.

La justicia organizacional está dada, a efectos del presente estudio en tres dimensiones las cuales son visualizadas a continuación en la tabla 1.

Tabla 1
Dimensiones de la justicia organizacional

Factor	Definición
Justicia distributiva	Percepción de justicia y equidad en las distribuciones (decisiones, asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etcétera) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones, castigos, etcétera).
Justicia de procedimientos	Percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores, tanto en lo referente al trabajo (división del trabajo, carga de trabajo) como en lo relativo a las prestaciones y resultados (incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etcétera).
Justicia interaccional	Percepción de la justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización.

Fuente: Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2014).

3.2.3 Modelos asociados a la justicia organizacional

3.2.3.1 Modelo instrumental

El modelo instrumental propone que las personas se preocupen de la equidad por razones de interés propio. La equidad se considera un medio para un fin, un fin en forma de ganancias o pérdidas personales y económicas.

Cropanzano, Byrne, Rupp y Bobocel (2001) sugieren que controlar parte del proceso crea la percepción de un proceso justo, que se valora porque aumenta la probabilidad de lograr los resultados deseados. En consecuencia, los empleados pueden, por ejemplo, preferir organizaciones que distribuyen de manera justa promociones, salarios y recursos, ya que querrían recibir estos beneficios en el futuro.

3.2.3.2 Modelo relacional

El modelo relacional postula que los individuos están interesados en la equidad debido a problemas de identidad. Los sujetos obtienen dignidad y autoestima al recibir justicia de un grupo de colegas o de una organización, que satisface su necesidad de inclusión y pertenencia (Blader y Tyler, 2005; Cropanzano et al., 2001).

Enfatiza que un individuo quiere ser apreciado, respetado e incluido en grupos sociales valiosos. Las percepciones de equidad, y la justicia procesal en particular, ayudan a las personas a interpretar su posición y respeto en un grupo.

3.2.3.3 Modelo de virtudes morales

El modelo de virtudes morales de Cropanzano, Byrne, Rupp y Bobocel (2001) sugiere que los individuos se preocupan por la justicia porque es lo correcto. Cuando se enfrentan a la injusticia, las personas no sólo están motivadas a actuar por preocupaciones instrumentales y relacionales, sino también por inquietudes deónticas. Por ejemplo, los modelos deontológicos sugieren que experimentar una injusticia, como presenciar a un colega que es acosado, desencadenaría emociones fuertemente parecidas a la indignación moral, que a su vez provocarían comportamientos que incentiven a tomar represalias contra la organización.

3.2.4 Teorías asociadas a la justicia organizacional

La justicia organizacional representa un tema de amplia importancia en las organizaciones debido a que se relaciona con la equidad en que son asignados y distribuidos los recursos, recompensas y beneficios a los empleados, así como con la forma en que un trabajador es tratado por parte de sus superiores.

La importancia de la justicia organizacional está asociada a la percepción que los trabajadores tienen con respecto a la equidad de muchas prácticas organizacionales que provocan un efecto directo en el desempeño del trabajador y en los resultados de la organización.

3.2.4.1 Teoría de la justicia

Es considerada una teoría de motivación laboral porque reconoce la existencia de factores que afectan la evaluación individual de las personas y la percepción de su relación con su trabajo.

Rawls (1999) hace mención que cada individuo posee un límite de inviolabilidad de sus creencias y valores, y que aún por el bienestar de la sociedad esta no puede ser anulada, es por ello por lo que la teoría de la justicia impide que se pierda la libertad de un sujeto por un bien mayor.

Esta teoría sostiene que los individuos emplean un sistema moral que promueve un balance equitativo entre lo que ellos entregan a su trabajo y lo que obtienen del mismo.

3.2.4.2 Teoría de la equidad

La investigación de justicia organizacional comenzó con un enfoque en la equidad de la asignación de resultados, que se denomina justicia distributiva. Diferentes teorías evolucionaron en torno a este concepto, el más conocido de los cuales es la teoría de la equidad, el principio básico de esta teoría es que los individuos perciben un resultado como justo cuando coincide con el alcance de sus contribuciones (en relación con las contribuciones anteriores de los demás o las propias). Por ejemplo, cuando un compañero de trabajo con la misma formación educativa recibe más salario que uno mismo por el mismo trabajo, es probable que uno perciba la situación como injusta (Rawls, 1971).

3.2.4.3 Teoría de la justicia general

Las facetas de justicia pueden pertenecer a entidades o a eventos específicos, como si una organización se adhiere a las reglas de justicia durante un proceso de cierre. Esencialmente, la justicia general se refiere a la equidad en términos de la percepción subjetiva global de cómo una organización asigna sus recursos y trata a sus empleados, mientras que las dimensiones de la justicia se refieren a si una organización se adhiere a las reglas de justicia (Goldman y Cropanzano, 2014).

3.2.5 Instrumentos para medir la percepción de justicia organizacional

Para poder medir la percepción de la justicia organizacional, expertos en el tema han diseñado diferentes instrumentos, los cuales les permitieron dar respuesta a la medición de dicha variable, en la tabla 2 se muestran las diferentes opciones utilizadas por diversos autores.

Tabla 2
Instrumentos de justicia organizacional

Nombre del instrumento	Autor	Año	Dimensiones	Ítems	Escala
Escalas de Justicia Distributiva y Procedimental	Niehoff y Moorman	1991 1993	Justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional	20 ítems	Lickert de 5 puntos
Escala de Percepciones de Tratamiento Interpersonal Justo	Donovan, Drasgow y Munson	1998	Tratamiento interpersonal	18 ítems	Lickert de 5 puntos
Escala de Percepciones de Justicia Organizacional	Schiminke et al.	2000	Justicia procedimental e interaccional	7 ítems	Lickert de 5 puntos
Escala de Justicia Organizacional EJO	Colquitt	2003	Justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional	20 ítems	Lickert de 5 puntos
Determinación de justicia	Goldman	2016	Justicia procedimental	8	Lickert de 5 puntos

Fuente: adaptación propia con información extraída de Vaamonde, (2013, p. 118).

Para dar cumplimiento a la medición de la variable justicia organizacional percibida por los colaboradores de Seguros AXA se determinó que el instrumento a ocupar para tal fin es la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993), esta contempla tres dimensiones las cuales son:

- Justicia distributiva
- Justicia procedimental
- Justicia interaccional

3.3 Investigaciones realizadas

3.3.1 Investigaciones realizadas sobre satisfacción laboral

La satisfacción laboral ha sido una variable ampliamente estudiada, existen investigaciones relevantes, mismas que la han asociado a otras variables mostrando grandes aportes para las organizaciones.

Salazar (2018) identificó que el grado de satisfacción es similar al nivel de compromiso organizacional entre el personal del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; para dicho estudio utilizó como instrumento el cuestionario S20/23 de Meliá y Peiró (1998) y para evaluar el compromiso organizacional se tomó como instrumento el cuestionario TCM Employee Commitment, utilizando como muestra a 290 trabajadores. Concluyó que el grado de satisfacción es similar al nivel de compromiso organizacional; es decir que en efecto existe relación entre dichas variables.

García, Hernández, González y Polo (2017) concluyeron que los trabajadores se sienten cómodos con su puesto, sin embargo no perciben reconocimiento por sus esfuerzos y aportaciones de parte de los directivos, de igual manera los trabajadores no están satisfechos con el sueldo que reciben, con los incentivos económicos y los convenios laborales; pero sí con las oportunidades que les ofrece su empleo y el que tengan la libertad de hacerlo a su manera.

Tinoco (2014) vincula al clima organizacional con la satisfacción laboral en MiPymes localizadas en Pachuca Hidalgo, esto fue tomado como el objetivo principal, con la finalidad de generar una propuesta de mejora en las condiciones de trabajo. Se determinó que efectivamente existe correlación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional y se generó una propuesta de mejora en las condiciones de trabajo.

Asimismo, López (2014) abordó el efecto que tiene la variable satisfacción laboral en el comportamiento del contexto empresarial; como problemática central identificó la inconformidad del personal médico. Mostró como objetivo el analizar los factores que influyen en la satisfacción laboral de los trabajadores, determinó que el personal médico con más de 21 años de antigüedad en el puesto presenta una mayor satisfacción laboral y que existe el reto para las nuevas generaciones de mantener de forma óptima estas cuestiones pues de ello depende el servicio que los médicos puedan brindar a la sociedad.

3.3.2 Investigaciones realizadas sobre justicia organizacional

Rajabi, Abdar y Agoush (2017) investigaron la justicia organizacional percibida y su relación con la confianza organizacional en enfermeras de hospitales públicos y privados. Concluyeron que el personal de hospitales privados percibía una mayor justicia organizacional. Hubo una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y la confianza institucional percibida, esta asociación fue más característica en las enfermeras de hospitales privados.

De las tres dimensiones de justicia organizacional, la justicia procesal ocupó una mayor relación con la confianza institucional y fue principalmente el predictor de la confianza del personal de enfermería, en contra de la justicia distributiva e interaccional en ambos hospitales. Según los resultados, es necesario que el personal directivo implemente la justicia organizacional en los hospitales para mejorar la percepción del puesto de trabajo. De esta manera puede traducirse en un mejor desempeño por parte del personal y mayor satisfacción de los pacientes.

El estudio realizado por Kalay (2016) aplicado a profesores que trabajan en escuelas públicas tuvo como objetivo el identificar el impacto de las tres dimensiones que aborda la justicia organizacional en el desempeño de las tareas de los profesores. Indicó que, entre los tres aspectos que comprenden a la justicia organizacional, la justicia distributiva mostró un impacto positivo y significativo en el rendimiento de las tareas.

Asimismo, se determinó que los otros dos aspectos que se refieren a la justicia procesal y a la justicia transversal no tienen un impacto significativo en el desempeño de las tareas realizadas por el profesorado de escuelas públicas.

Según Peña-Ochoa y Durán (2016) determinaron que existe asociación entre la percepción de justicia organizacional de los trabajadores y su desempeño en el contexto laboral, sin embargo, eso no ha sido determinado en colaboradores que tienen alguna discapacidad motriz o restricciones de algún tipo.

De igual manera identificaron que las organizaciones han puesto poca atención a los empleados con discapacidades, ya que su forma de trabajo es muy diferente que alguien con sus capacidades al máximo, las percepciones de justicia organizacional por tanto hacen que sean o no favorecidas por las prácticas, procedimientos o políticas de las organizaciones.

Montalban, Martínez y Sánchez (2015) analizaron las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt (EJOC).

La realización del estudio fue para determinar la validez del EJOC en el pueblo puertorriqueño, en este sentido concluyeron que la escala tiene una estructura multidimensional de cuatro factores (procedimental, distributiva, interpersonal e informacional) con buena confiabilidad por lo cual determinaron que el instrumento estudiado posee las propiedades psicométricas adecuadas para su uso en las organizaciones puertorriqueñas, es decir que lo consideran una herramienta válida para hacer uso tanto en la investigación como en el contexto laboral.

3.3.3 Investigaciones realizadas de satisfacción laboral y justicia organizacional

Respecto al eje de estudio del presente trabajo, existen investigaciones que abordan ambos constructos, en aras de fortalecer la parte documental a continuación, se plasman los estudios identificados.

Ríos y Carranza (2019) realizaron un estudio para determinar las asociaciones positivas entre la justicia organizacional con la satisfacción laboral y el desempeño. Concluyeron que existe relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, no se encontró correlación significativa con el desempeño.

Aunado a ello, identificaron que la percepción del género tiene resultados contrastantes en cuanto a las asociaciones encontradas entre la justicia organizacional y el desempeño laboral, así como, en la satisfacción laboral con el desempeño laboral.

Valdez, Haidar y Pérez (2018) en su estudio realizado respecto la justicia organizacional y satisfacción laboral en la industria petrolera mexicana identificaron que presentan alta correlación las variables que componen los constructos que analizaron, asimismo determinaron que la justicia distributiva y la interaccional contribuyen de manera directa y positiva a la satisfacción Intrínseca. De igual manera, evidenciaron una incidencia negativa de la justicia procedimental sobre la satisfacción intrínseca; la satisfacción intrínseca mostró un efecto positivo en la justicia distributiva. Concluyeron que los trabajadores sindicalizados muestran niveles positivos de justicia organizacional y satisfacción laboral.

Espinoza y Muñoz (2018) analizaron la relación entre satisfacción laboral y justicia organizacional en una institución de funcionarios públicos de la ciudad de Los Ángeles, Chile. En dicha investigación concluyeron que los resultados de los modelos indican que los distintos tipos de justicia organizacional, específicamente procedimental e interpersonal muestran una correlación positiva con la satisfacción en el trabajo.

CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO DE SEGUROS AXA

En el siguiente apartado se muestran los resultados arrojados por la investigación realizada en la empresa Seguros AXA S.A de C.V; la primera sección corresponde a la parte cualitativa, referente a la observación directa que se llevó a cabo al interior de la organización, así como a las entrevistas aplicadas a los trabajadores, mismas que se fundamentaron con base en las dimensiones de satisfacción laboral y la escala de justicia organizacional; en la segunda sección se aborda el aspecto cuantitativo en donde se expone lo obtenido de la aplicación de los cuestionarios a los 20 colaboradores de la compañía aseguradora.

4.1 Diagnóstico bajo el enfoque cualitativo

4.1.1 Observación directa

Para dar fundamento al enfoque cualitativo, el presente estudio de caso se apoyó en la observación directa llevada a cabo en la totalidad de las áreas que conforman a la empresa aseguradora, estuvo dirigida al nivel operativo conformado por 20 colaboradores, de esa manera se buscó obtener información lo más detallada posible desde la percepción de los actores mismos, indagando en sus puntos de vista.

A continuación, se puntualiza la estructura que se llevó a cabo para la observación directa:

Se realizó una reunión inicial con los directivos de la empresa aseguradora para la presentación del proyecto de investigación, así como para solicitar su consentimiento de acceder a la información de la organización, se mencionó la intención del estudio de caso. Asimismo, se solicitó el acceso a un determinado tiempo de las horas laborales de los empleados a fin de poder llevar a cabo las conversaciones indagatorias.

Posterior a ello se realizó la recolección de opiniones y se observó de manera directa la dinámica de los colaboradores al interior de la organización.

Una vez realizada dicha estructura, se procedió a registrar la información obtenida, la cual se presenta a continuación.

- El personal mencionó que les gustaría recibir un estímulo, y manifiestan debería estar establecido de manera formal en un documento.
- Respecto a la dinámica con sus supervisores, mencionaron que no es del todo satisfactoria ya que en muchas ocasiones los tratan según como les caigan y que no siempre consideran justa la forma en que son tratados por sus superiores.
- Asimismo, se observó que el trabajo en equipo no se efectúa de manera óptima. Existen grupos entre el personal y esto evita que puedan tener un ambiente laboral más ameno, pues existen diferencias.
- En cuanto a los directivos, desconocen el nivel de satisfacción por parte del personal que forma la plantilla laboral, así como el origen de dicha situación. De igual manera, fue posible percatarse que se encuentran inmersos solo en las cuestiones financieras y dejan de lado las situaciones que ocurren con sus colaboradores al interior de la organización.

4.1.2 Análisis cualitativo de satisfacción laboral

Para realizar el análisis de la información de la parte cualitativa, se elaboró un guion de entrevista estructurada con base en el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, abordando las cinco dimensiones que incluye dicho instrumento, a cada dimensión se le asignó un código (100, 200, 300, 400 y 500) con el fin de una mejor interpretación en el programa utilizado, la codificación se muestra a continuación:

- Satisfacción con la supervisión -100
- Satisfacción con el ambiente físico -200
- Satisfacción con las prestaciones recibidas -300
- Satisfacción intrínseca del trabajo -400
- Satisfacción con la participación -500

El guion de la entrevista quedo estructurado como se muestra en el anexo 1, esta fue aplicada al total de los colaboradores que conforman la plantilla laboral de la empresa.

Para llevar a cabo el análisis de los datos, se elaboró la codificación de las frases testimonio a partir del análisis de las dimensiones (100, 200, 300, 400 y 500), se clasificaron aquellas oraciones en función de los códigos que se establecen en la tabla 3. Una vez realizada la categorización de las dimensiones, se procedió a concentrar en una tabla a las familias con sus respectivos códigos; quedando de la siguiente manera:

Tabla 3
Dimensiones de satisfacción laboral

SATISFACCIÓN CON LA SUPERVISIÓN	SATISFACCIÓN CON EL AMBIENTE FÍSICO	SATISFACCIÓN CON LAS PRESTACIONES PERCIBIDAS	SATISFACCIÓN INTRÍNSECA DEL TRABAJO	SATISFACCIÓN CON LA PARTICIPACIÓN
101. Relación con sus superiores	201. Limpieza, higiene y salubridad	301. Salario	401. Satisfacción que produce el trabajo	501. Capacidad para decidir autónomamente
102. Supervisión que ejercen sobre usted	202. Entorno físico y espacio	302. Oportunidad de formación	402. Oportunidad de realizar cosas en las que destaca	502. Participación en las decisiones de su departamento
103. Proximidad y frecuencia de supervisión	203. Iluminación	303. Oportunidad de promoción	403. Oportunidad de hacer cosas que le gustan	503. Participación de las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa
104. Forma en que sus supervisores juzgan su tarea	204. Ventilación	304. Convenios	404. Objetivos y metas a alcanzar	
105. Igualdad y justicia en el trato	205. Temperatura	305. Negociaciones		
106. Apoyo que recibe de sus supervisores				

Fuente: elaboración propia con base en el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 (Meliá y Peiró, 1998).

A partir de la clasificación anteriormente mostrada, se obtuvieron tres herramientas de análisis:

- Redes
- Tablas código documento, las cuales están representadas por gráficas de pastel
- Matriz de co-ocurrencia
- Nube de palabras

4.1.2.1 Redes de las dimensiones de satisfacción laboral

La dimensión de satisfacción con la supervisión se encuentra codificada como la familia 100 y le corresponden los subtemas de relación con sus superiores, supervisión que ejercen sobre ellos, proximidad y frecuencia de supervisión, forma en que los supervisores juzgan su tarea, igualdad y justicia en el trato, por último, el apoyo que reciben de ellos (figura 4).

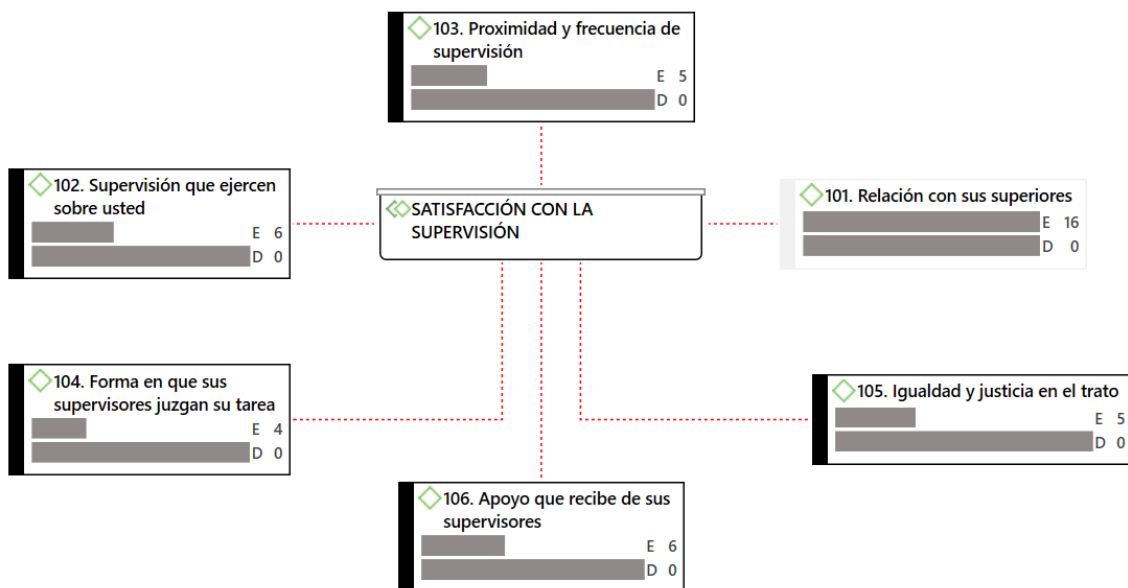
Se inició analizando la dimensión de satisfacción con la supervisión, la cual mostró mayor frecuencia en el aspecto de la relación con sus supervisores mencionando que la dinámica que se da no es del todo buena.

En consecuencia, el porcentaje de la frecuencia corresponde a un 80%, por lo cual se considera el rubro con mayor afectación en la dimensión de satisfacción con la supervisión.

En segundo lugar, se encuentra el apoyo que reciben de sus superiores, con 30% refiriendo que consideran que no han recibido el soporte necesario o bien desconocen si lo tuvieran o no en caso de solicitarlo; respecto a la supervisión que ejercen sobre los trabajadores, también arrojó una frecuencia del 30% reseñando que en ocasiones se sienten un poco incomodos de tenerlos “encima”.

Respecto a la igualdad y justicia en el trato, se obtuvo un 25% al igual que la proximidad y frecuencia con que son supervisados. Con menor menciones se encuentra la forma en que los supervisores juzgan las tareas de los trabajadores con solo el 20%.

Figura 4
Red de satisfacción con la supervisión



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

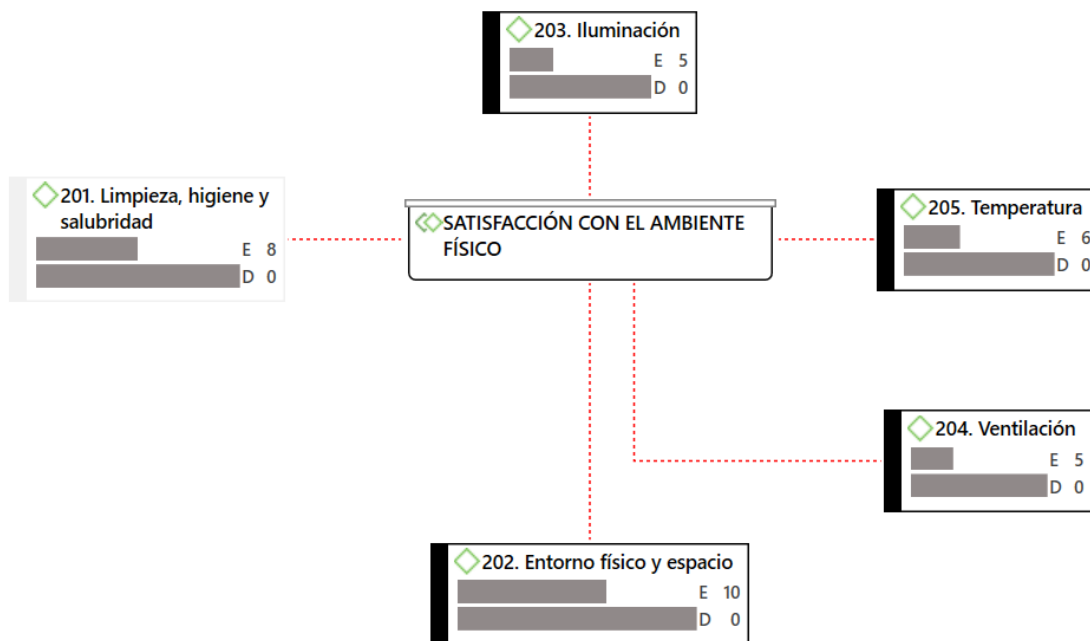
La dimensión de satisfacción con el ambiente físico, la cual fue codificada como la familia 200; está conformada por las subfamilias de limpieza, higiene y salubridad, entorno físico y espacio, iluminación, ventilación y temperatura (figura 5).

Los resultados arrojados en esta dimensión muestran que el entorno físico y espacio es el de mayor frecuencia con un 50%; dichas menciones se refieren a un aspecto positivo puesto que los colaboradores refirieron que de manera general son adecuados, aunque podrían existir mejoras en cuanto al tamaño de los cubículos.

La limpieza, higiene y seguridad, mostró una frecuencia del 40% en donde los colaboradores mencionaron que es un aspecto al que la empresa le pone atención ya que la oficina está limpia.

La temperatura mostró una frecuencia del 30% mientras que la iluminación y la ventilación arrojaron un 25%. Si bien es cierto que todos los aspectos tienen relevancia para los trabajadores, los comentarios que hicieron en su mayoría son positivos puesto que consideran a la dimensión de satisfacción con el ambiente físico como un elemento que tiene cubierto la empresa de manera adecuada.

Figura 5
Red de la satisfacción con el ambiente físico



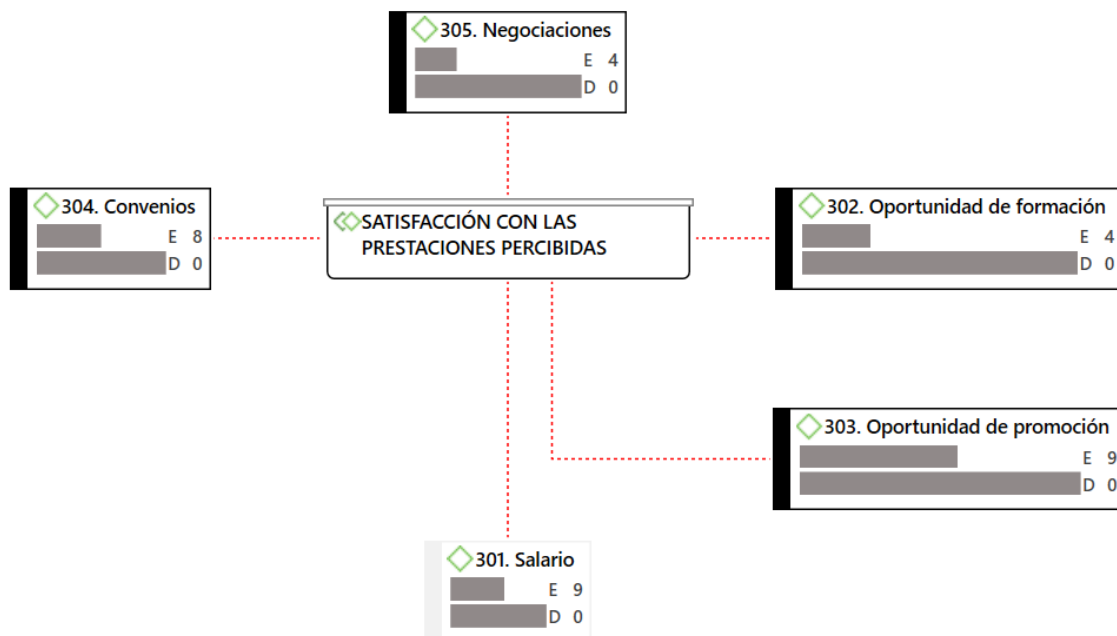
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La tercera dimensión, que corresponde a la satisfacción con las prestaciones percibidas fue codificada como la familia 300, está constituida por las subfamilias de salario, oportunidad de formación, de promoción, convenios y negociaciones (figura 6).

El análisis de la dimensión de satisfacción con las prestaciones percibidas muestra una frecuencia para el salario de 45% del total en donde los trabajadores mencionaron estar satisfechos con el salario que reciben; con el mismo porcentaje de menciones se encuentra la oportunidad de promoción, en este aspecto refieren que si existe un esquema, sin embargo, no es conocido por todo el personal.

El rubro de convenios arrojó una frecuencia del 40% en donde los trabajadores comentaron que la empresa cumple con lo establecido en los contratos, sin embargo, refieren debería existir un documento formal en el cual se estipulen los bonos, ya que estos no son siempre obtenidos a pesar de cumplir con las metas establecidas. Las negociaciones que se dan en la empresa, así como la oportunidad de formación mostraron una frecuencia de solo 20%.

Figura 6
Red de la satisfacción con las prestaciones recibidas



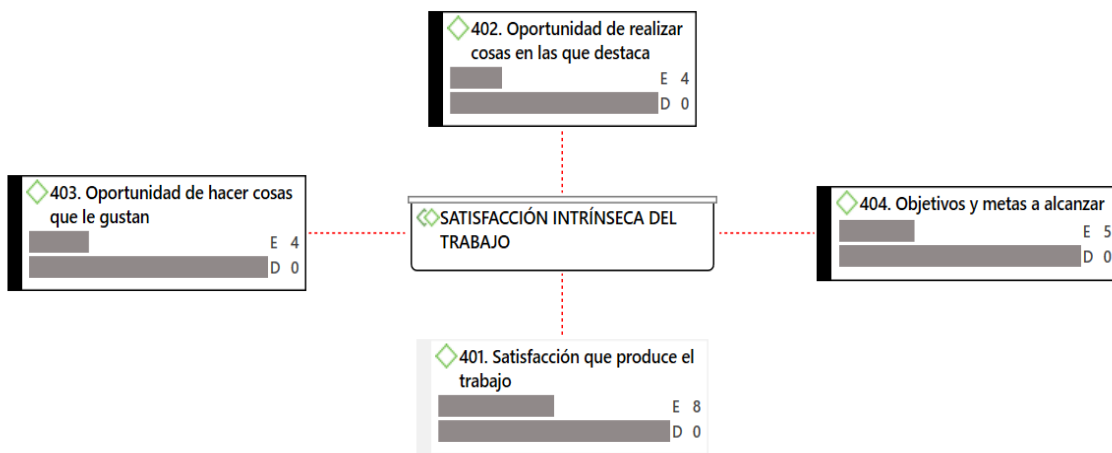
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La dimensión de satisfacción intrínseca, la cual fue codificada como la familia 400, se encuentra constituida por la satisfacción que produce el trabajo, la oportunidad que se les otorga de realizar cosas en las que destaca, oportunidad de hacer las cosas que les gusta y por último los objetivos y metas a alcanzar (figura 7).

En esta dimensión se pudo observar que la satisfacción que les produce el trabajo muestra una frecuencia de 40% lo que representa que es la subfamilia con mayor fuerza y en este sentido, los trabajadores dijeron que se sienten satisfechos con su trabajo.

Asimismo, consideran que los objetivos y metas a alcanzar, resultan un poco ilusorias, les gustaría que las ajustaran a algo más alcanzable.

Figura 7
Red de satisfacción Intrínseca con el trabajo



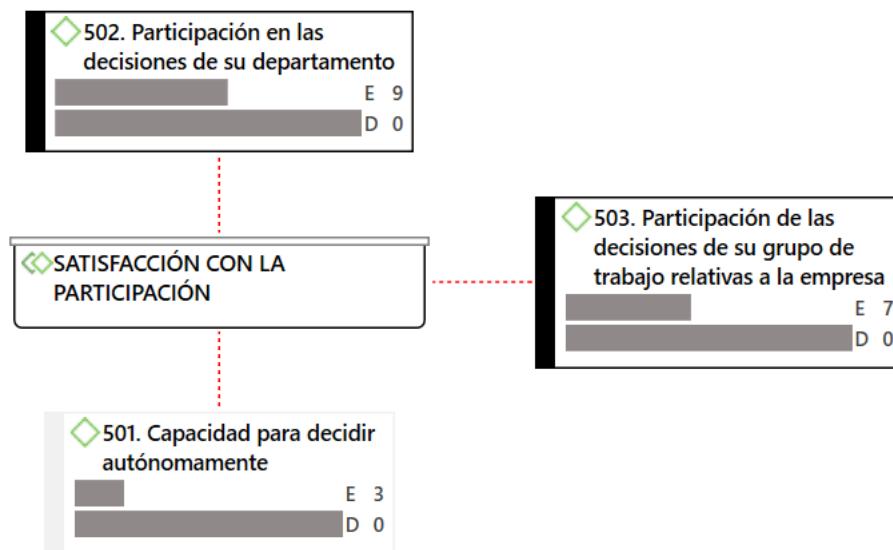
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Como última dimensión se analizó la satisfacción con la participación la cual esta codificada en la familia 500 y está conformada por la participación en las decisiones del departamento, de su grupo de trabajo relativas a la empresa y por la capacidad para decidir autónomamente (figura 8).

Muestra que la participación en las decisiones del departamento es la más mencionada con una frecuencia del 45%; al respecto los colaboradores dijeron que la empresa les da la oportunidad de sumar ideas a las ya planteadas por la organización, en segundo lugar, se encuentra la participación de las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la compañía con 35%, lo que refiere que los trabajadores no tienen la opción de dar alternativas.

Por último, con una frecuencia de 15% está la capacidad de decidir autónomamente y mencionan que les permiten decidir sobre los aspectos que tienen que ver con el trabajo que realizan.

Figura 8
Red de satisfacción con la participación



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.1.2.2 Tablas código-documento de satisfacción laboral

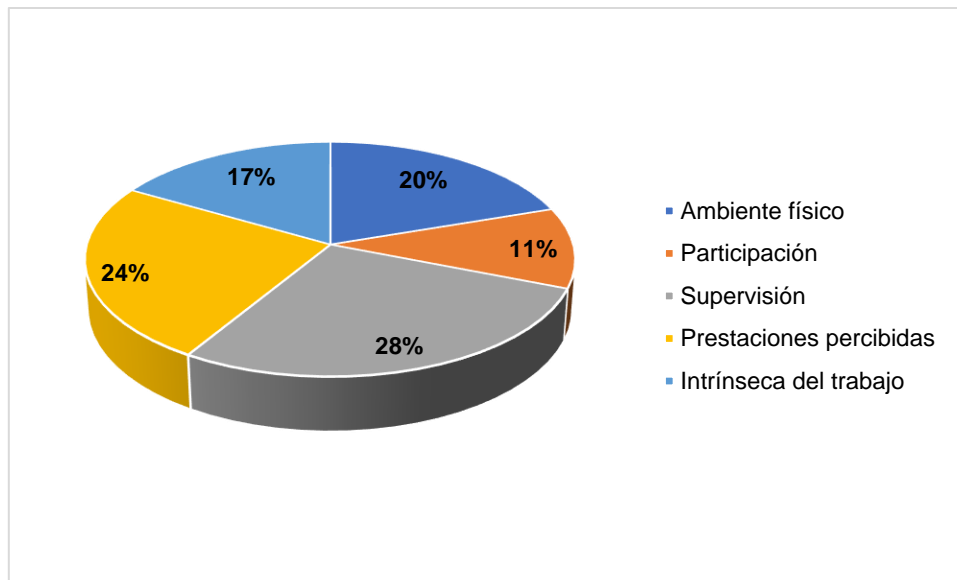
Las gráficas señalan el porcentaje de datos por cada dimensión al interior de la empresa, lo cual permite determinar cuál de ellas muestra una mayor fuerza que las otras.

Se muestran las dimensiones abordadas de satisfacción laboral, en donde es posible visualizar la cantidad de información recabada en cada una (gráfica 1).

La dimensión de satisfacción con la supervisión es la más alta con un 28%, seguida de satisfacción con las prestaciones percibidas con un 24%, la siguiente dimensión es satisfacción con el ambiente físico la cual ocupa un 20%.

Las dimensiones que resultaron con menor importancia para los colaboradores entrevistados fueron la satisfacción intrínseca del trabajo con un 17% ya que consideran que no hay problema con ese aspecto y la satisfacción con la participación con un 11%.

Gráfica 1
Resultados de Satisfacción Laboral

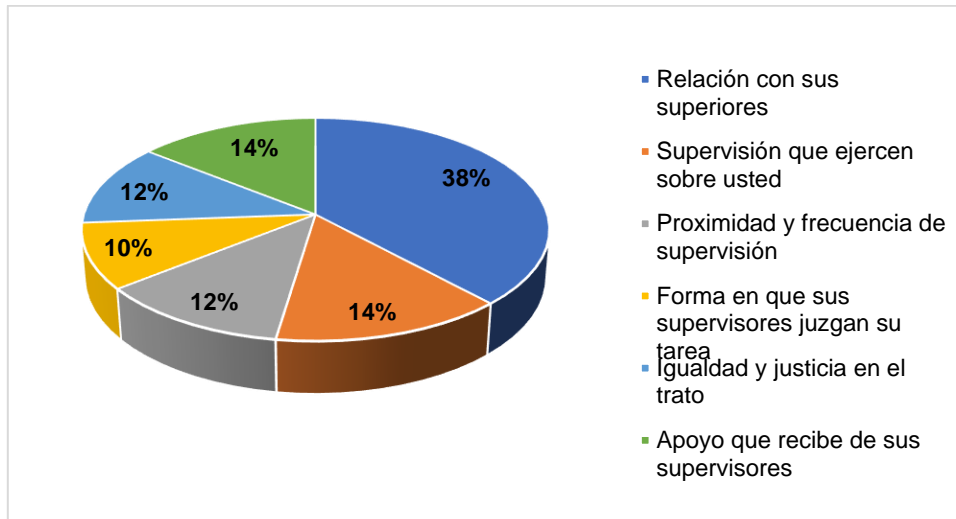


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A continuación, se muestran los resultados obtenidos, en gráficas de pastel por cada familia que integran las dimensiones de la entrevista aplicada.

Como primera dimensión esta la satisfacción con la supervisión, dichos resultados se muestran en la gráfica 2 en donde se encontró que la relación con los supervisores es de los elementos con mayor peso, reflejando un 38%, es el más significativo; la vigilancia que ejercen sobre los colaboradores y el apoyo que reciben por parte de ellos muestran el mismo porcentaje del 14% mientras que la proximidad y frecuencia de supervisión así como la igualdad y justicia en el trato también están empatados con un 12 % y el elemento con menor presencia es la forma en que los superiores juzgan el trabajo de los trabajadores de Seguros AXA representado por un 10%.

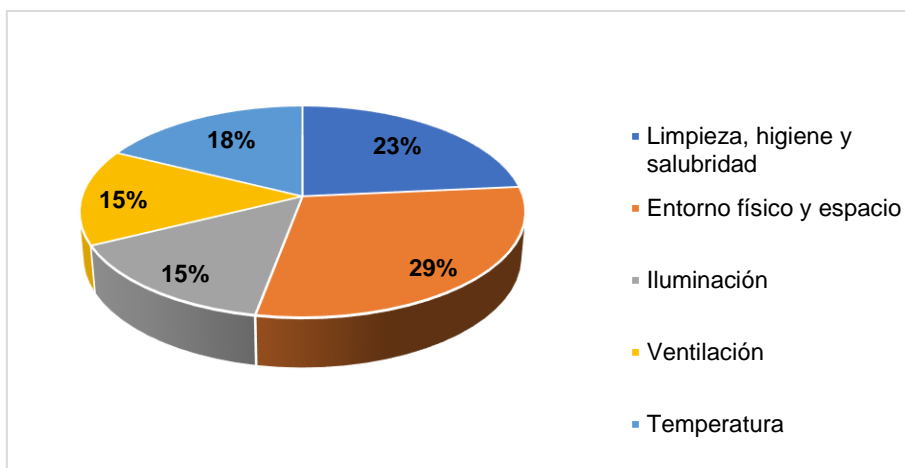
Gráfica 2
Resultados de la satisfacción con la supervisión



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La siguiente dimensión corresponde a la satisfacción con el ambiente físico, donde el entorno y espacio muestran mayor importancia entre los colaboradores con un 29% frente a la limpieza, higiene y salubridad que representan el 23% de la información recabada, el tema de la temperatura tiene un 18% por lo que no se considera relevante entre los trabajadores de la empresa aseguradora y con un 15%, mencionaron la ventilación y la iluminación puesto que se sienten cómodos en ese aspecto (gráfica 3).

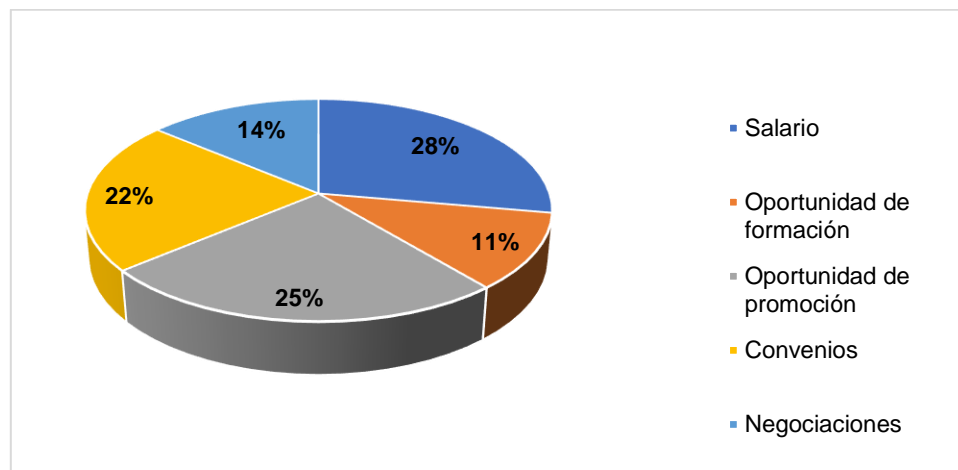
Gráfica 3
Resultados de la satisfacción con el ambiente físico



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A continuación se observa la gráfica 4 que corresponde a la dimensión de satisfacción con las prestaciones percibidas en donde el aspecto con mayor porcentaje es el de salario con un 28% y en ese rubro la mayoría de los participantes entrevistados se sienten satisfechos, mientras que las oportunidades de promoción muestran un 25% y en este sentido los colaboradores piensan que si existe la oportunidad de promoción; los convenios con un 22% revelan un factor que les gustaría cambiar puesto que no están establecidos los bonos que pueden percibir en caso de cumplir las metas establecidas, las negociaciones en un tema que consideran adecuado y solo representa el 14%, por último la oportunidad de formación es casi desconocida por la generalidad de los trabajadores y simboliza un 11%.

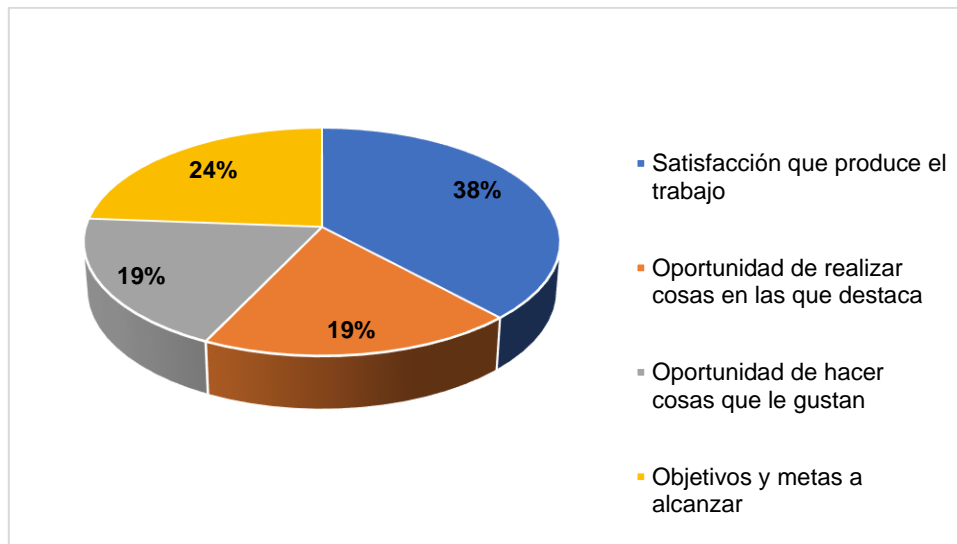
Gráfica 4
Resultados de la satisfacción con las prestaciones percibidas



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La gráfica 5 se refiere a la satisfacción intrínseca del trabajo, dicha dimensión está constituida por la satisfacción que produce por sí mismo el contexto laboral, para lo cual es el código con mayor fuerza representando el 38% en donde la mayoría de los entrevistados se encuentra satisfecho con este aspecto, los objetivos y metas a alcanzar son considerados en muchas ocasiones como poco alcanzables, en dicha cuestión se obtuvo un 24 %, respecto a la oportunidad de ejecutar las tareas que les gustan y en las que destacan no representan mucha relevancia, ambos ítems cuentan con 19%.

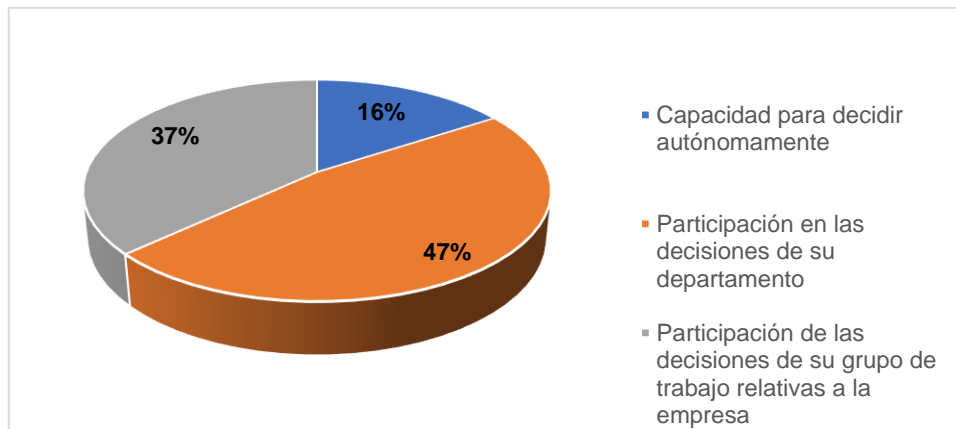
Gráfica 5
Resultados de la satisfacción intrínseca del trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Por último, se muestra la dimensión de satisfacción con la participación en donde el ítem de participación respecto a las decisiones que se toman en el departamento donde llevan a cabo sus labores ocupa el 47%, los entrevistados respondieron que generalmente se les permite tener ideas y compartirlas para después, de ser posible, implementarlas, asimismo, la participación en las decisiones de su grupo relativas a la empresa tiene gran relevancia entre los colaboradores con un 37% y el código referente a la capacidad de decidir autónomamente le atañe un 16% porque si bien es cierto que les permiten aportar opiniones, de manera habitual les dicen que es lo tienen que hacer y cómo ejecutar las actividades encomendadas (gráfica 6).

Gráfica 6
Resultados de la satisfacción con la participación



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.1.2.3 Matriz de co-ocurrencias de satisfacción laboral

A continuación, se muestra la tabla 4 que corresponde a las co-ocurrencias para lo cual se tomaron en cuenta la dimensión de satisfacción con la supervisión que fueron de las gráficas con mayor porcentaje entre frases testimonio y la satisfacción con las prestaciones percibidas.

Dicho análisis mostró que existen co-ocurrencias entre la igualdad y justicia en el trato, con el salario; asimismo el apoyo que reciben por parte de sus supervisores y la oportunidad de promoción que ofrece la empresa aseguradora, la igualdad y justicia en el trato también muestra co-ocurrencia con los convenios establecidos y por último las negociaciones y la relación con sus superiores. Estos datos se refieren a la asociación entre cada concepto, es decir, que de las dimensiones estudiadas, las que se mencionaron son las que representan mayor correspondencia.

Tabla 4
Matriz de co-ocurrencias de satisfacción laboral

	301. Salario	302. Oportunidad de formación	303. Oportunidad de promoción	304. Convenios
101. Relación con sus superiores	0	0	0	0
102. Supervisión que ejercen sobre usted	0	0	0	0
103. Proximidad y frecuencia de supervisión	0	0	0	0
104. Forma en que sus supervisores juzgan su tarea	0	0	0	0
105. Igualdad y justicia en el trato	1	0	0	1
106. Apoyo que recibe de sus supervisores	0	0	1	0

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.1.2.4 Nube de palabras sobre satisfacción laboral

Para continuar con las herramientas utilizadas con el fin de llevar a cabo el análisis de la entrevista aplicada, se muestra la nube de palabras generada por el software utilizado (figura 9).

En esta nube de palabras es posible visualizar las frases testimonio que aportaron los colaboradores de Seguros AXA durante la entrevista aplicada, la cual se realizó en un horario dado por los altos mandos puesto que fue en la jornada laboral.

Las palabras como son oportunidad, jefes, bonos, decisiones, metas, entre otras, son las que resaltan en dicha nube, esto ocurre así puesto que son las que mayor importancia tienen para los colaboradores de la empresa aseguradora.

Una vez realizada la codificación de las dimensiones, se procedió a concentrar en las familias con sus respectivos códigos; lo cual se muestra en la tabla 5.

Tabla 5
Dimensiones de justicia organizacional

JUSTICIA DISTRIBUTIVA	JUSTICIA PROCEDIMENTAL	JUSTICIA INTERACCIONAL
101. Horario de trabajo	201. Las decisiones de trabajo son tomadas de manera imparcial	301. Trato del jefe (bondad y consideración)
102. Nivel de sueldo	202. Inquietudes del personal son atendidas antes de tomar decisiones de trabajo	302. Respeto y dignidad en el trato por parte del jefe
103. Carga de trabajo	203. El jefe reúne información completa	303. El jefe muestra sensibilidad ante las necesidades personales
104. Recompensas	204. Información adicional si se requiere	304. Acuerdos de manera honesta
105. Responsabilidades de trabajo	205. Decisiones aplicadas a todo el personal involucrado	305. Derechos del trabajador
	206. Impugnación/ apelaciones de decisiones	306. Discusión de decisiones (jefe/trabajador)
		307. Justificación de decisiones tomadas
		308. Explicación de las decisiones por parte del jefe (y le encuentran sentido los trabajadores)
		309. El jefe explica de manera clara las decisiones tomadas

Fuente: elaboración propia con base en la escala de justicia organizacional (Patlán, Flores, Martínez y Hernández, 2014).

A partir de la codificación anteriormente mostrada, se obtuvieron tres herramientas de análisis:

- Redes
- Tablas código documento, que están representadas mediante gráficas de pastel
- Matriz de co-ocurrencia
- Nube de palabras

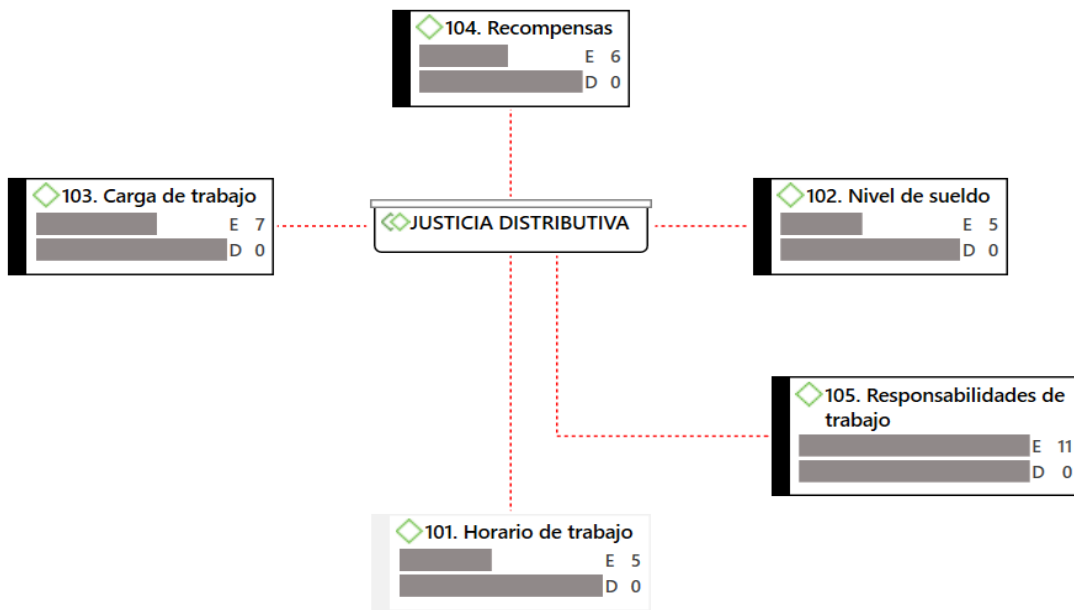
4.1.3.1 Redes de las dimensiones de justicia organizacional

Como primera herramienta de análisis se obtuvieron las redes de cada una de las dimensiones que conforman la variable de estudio de justicia organizacional.

Se inició con la evaluación de la dimensión de justicia distributiva, la cual se conforma de la percepción sobre el nivel de sueldo, las recompensas, el horario, la carga y las responsabilidades del trabajo (figura 10).

La subfamilia con mayor frecuencia fue la de responsabilidades de trabajo, con un 55% de menciones, es decir que dicho aspecto tiene un fuerte impacto en la percepción de justicia distributiva para los trabajadores de Seguros AXA; en este sentido mencionaron que no siempre les reparten las tareas de forma equitativa, de igual manera la carga de trabajo la perciben como no óptima con un 35%. Los aspectos del sueldo y horario de trabajo mostraron un 25%.

Figura 10
Red de justicia distributiva

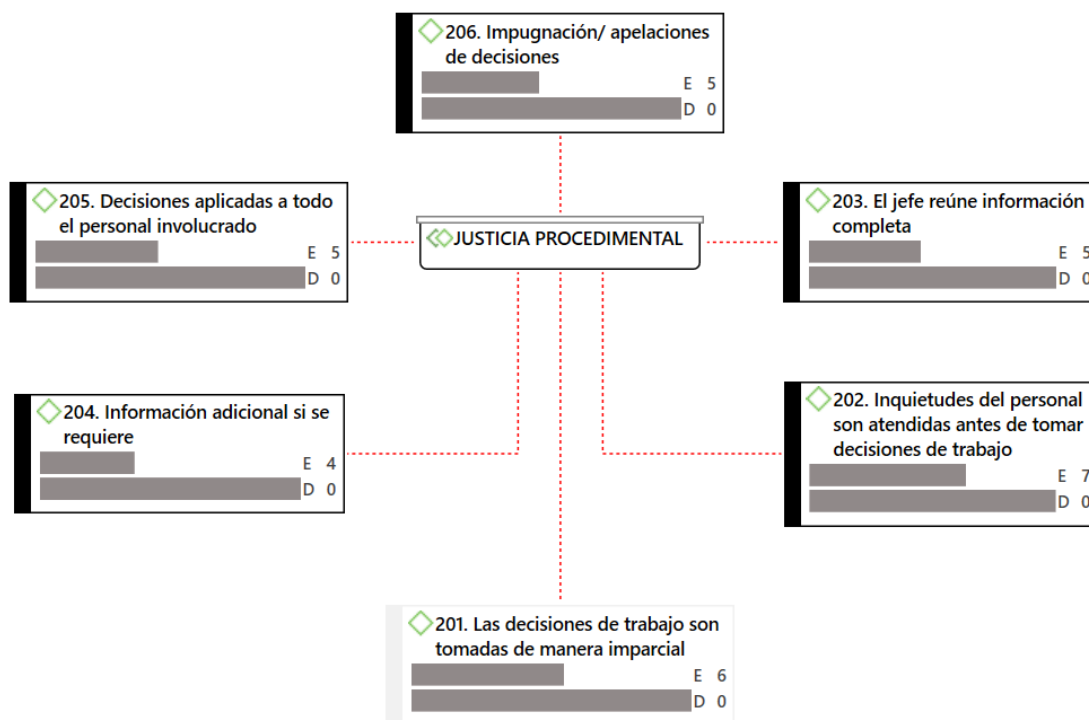


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para continuar con el análisis se procedió a revisar los resultados de la justicia procedimental, que se conforma por las subfamilias que tienen que ver con las decisiones tomadas por los superiores como son impugnación, inquietudes del personal atendidas, entre otras (figura 11).

Dicho análisis arrojó que las inquietudes del personal no se toman en cuenta, con una frecuencia del 35%, el siguiente ítem con mayor repetición fue las decisiones de trabajo son tomadas de manera imparcial con el 30%, mientras que la subfamilia de decisiones aplicadas a todos los colaboradores obtuvo un 25% de menciones al igual que impugnación/apelación de decisiones, en este sentido los empleados mencionaron que no siempre se les permite hacer apelaciones respecto a las decisiones que se establecen y que además, no siempre son aplicadas dichas decisiones a todo el equipo involucrado.

Figura 11
Red de justicia procedimental



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

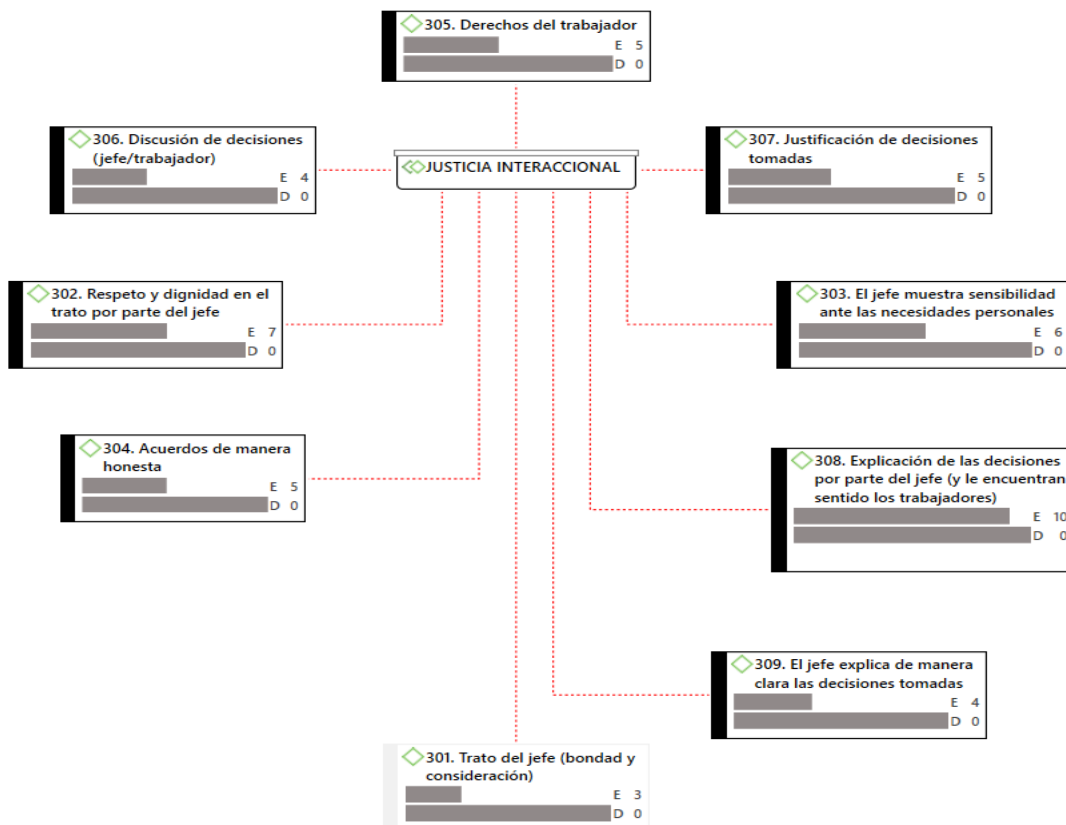
Para finalizar con la parte cualitativa referente a la justicia organizacional, se estudió la dimensión de justicia interaccional, conformada por nueve subfamilias (figura 12).

Respecto a los acuerdos que se dan de manera honesta, derechos del trabajador y justificación tuvieron una frecuencia del 25%, lo que indica que no son aspectos que los trabajadores consideran prioritarios.

La discusión en cuanto a las decisiones tomadas (jefe/trabajador) obtuvo el 20% de las menciones al igual que la subfamilia del jefe explica de manera clara las decisiones. Por último, con una frecuencia del 15% está el trato del jefe (bondad y consideración) en donde los colaboradores refieren que el trato siempre ha sido respetuoso.

Al respecto, los resultados muestran que la explicación de las decisiones por parte del jefe cobra sentido para los colaboradores, esto se ve reflejado con un 50% de los entrevistados considera que las explicaciones sobre las decisiones que se toman resultan tener coherencia para ellos, asimismo, la subfamilia del respeto y dignidad con el que son tratados obtuvo una frecuencia del 35%.

Figura 12
Red de justicia interaccional



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.1.3.2 Tablas código-documento de justicia organizacional

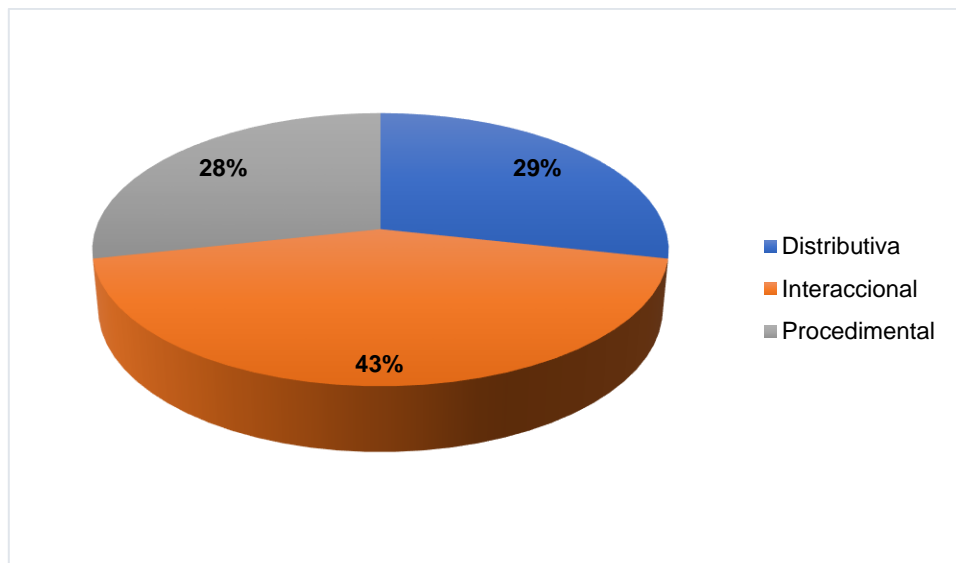
Las siguientes herramientas de análisis obtenidas a partir del programa utilizado, fueron las tablas código-documento, las cuales muestran la cantidad de información con relación a la codificación de las frases testimonio con las dimensiones anteriormente expuestas, presentes en la empresa objeto de estudio.

Dichas gráficas señalan el porcentaje de datos por cada dimensión al interior de la empresa, lo cual permite determinar que dimensión tiene más fuerza.

Se muestran las dimensiones abordadas de justicia organizacional, en donde es posible visualizar la cantidad de información recabada de las tres familias por las que está conformada (gráfica 7).

Se puede observar que la dimensión con mayor relevancia es la de justicia interaccional ocupando el 43% de menciones, esta se encuentra constituida por ítems que tienen que ver con la toma de decisiones por parte de los jefes y como es que esta se transmite a los colaboradores; al respecto mencionaron que la información proporcionada no queda clara, en ocasiones no es totalmente comprendida por el personal y los jefes no son del todo pacientes para volver a explicar.

Gráfica 7
Resultados de las dimensiones de justicia organizacional



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

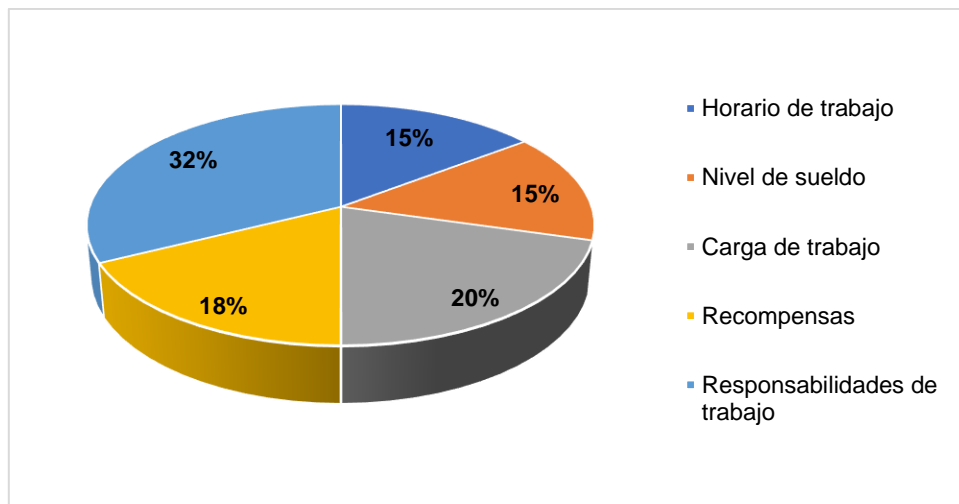
A continuación, se muestran los resultados obtenidos, por cada familia que integra a las dimensiones de la entrevista aplicada. Como primer análisis se estudió la dimensión de justicia distributiva, la cual comprende aspectos relacionados con horario y carga de trabajo, nivel de sueldo y recompensas (gráfica 8).

Es posible visualizar como resultado del análisis que las responsabilidades de trabajo es la categoría con mayor porcentaje, expresado con un 32%, en este sentido mencionaron estar conformes con su horario laboral, sin embargo, en ocasiones no les pagan las horas extras.

La siguiente subfamilia que corresponde a la carga de trabajo mostró un 20%, en esta pregunta de la entrevista, los empleados refirieron que muchas veces los objetivos que les establecen son algo excesivos, motivo por el cual no siempre logran cubrir las metas establecidas por la empresa.

Las recompensas son consideradas por los trabajadores como justas, sin embargo, el 18% refiere que deberían estar establecidas en un documento formal ya que algunas veces les otorgan dicho beneficio y otras no, y desconocen el motivo de esa actuación. El nivel de sueldo está representado por 15% así como el ítem de horario de trabajo.

Gráfica 8
Resultados de justicia distributiva



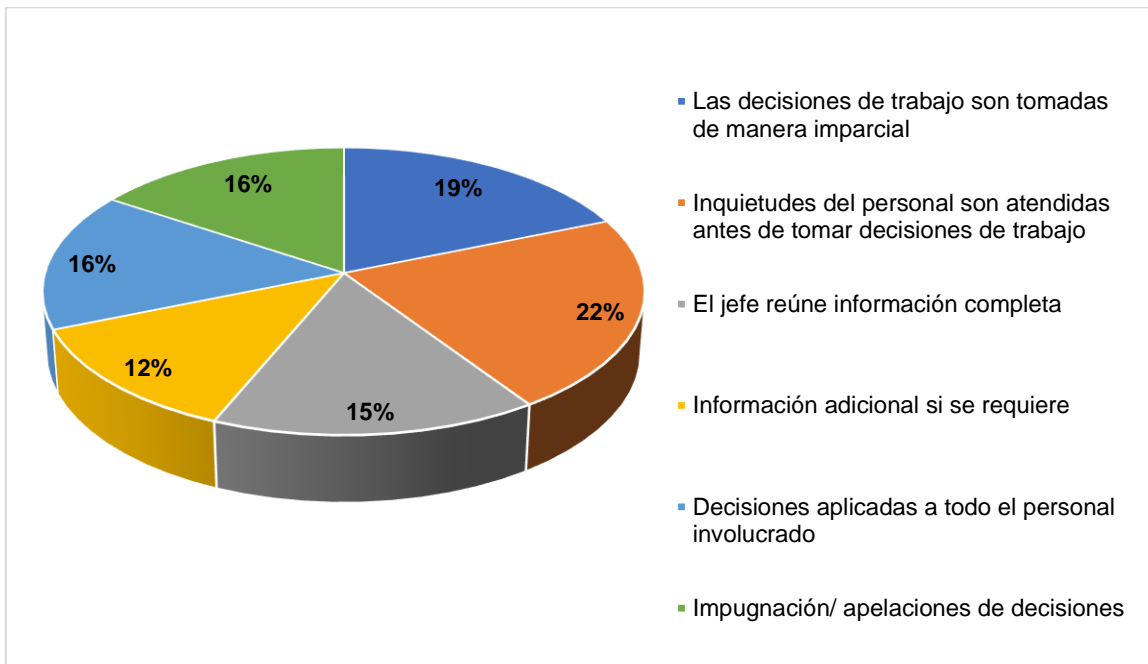
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Continuando con el estudio por dimensión, se procedió a la interpretación de justicia procedimental, conformada por la percepción de la equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores (gráfica 9).

En esta dimensión el ítem con mayor relevancia fue: las inquietudes del personal son atendidas antes de tomar decisiones de trabajo, con un 22%, en donde los trabajadores mencionaron las inquietudes expuestas no siempre son tomadas en cuenta; con un 19% se encuentra las decisiones tomadas de manera imparcial puesto que refirieron que estas no se toman en su totalidad de manera imparcial, consideran que depende mucho de la relación que tengan con el jefe.

Con un 16% se encuentran los ítems de decisiones aplicadas a todo el personal involucrado y si es posible impugnar o apelar dichas decisiones, refiriendo que no creen que exista esa posibilidad. El ítem de si el jefe reúne toda la información necesaria para la toma de decisiones obtuvo un 15% mientras que como última posición con un 12% se encuentra el otorgar información adicional.

Gráfica 9
Resultados de justicia procedimental



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La justicia interaccional es la última dimensión, la cual se centra en conocer la percepción de la justicia, consideración, equidad, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización (gráfica 10).

Se expone información aportada por los empleados de Seguros AXA, la cual arrojó que los trabajadores le encuentran sentido a las explicaciones de las decisiones que toman los jefes con un 21%, respecto a dicho ítem comentaron que no les explican de manera correcta las decisiones, pero que cuando lo hacen si entienden por qué tomaron esa decisión.

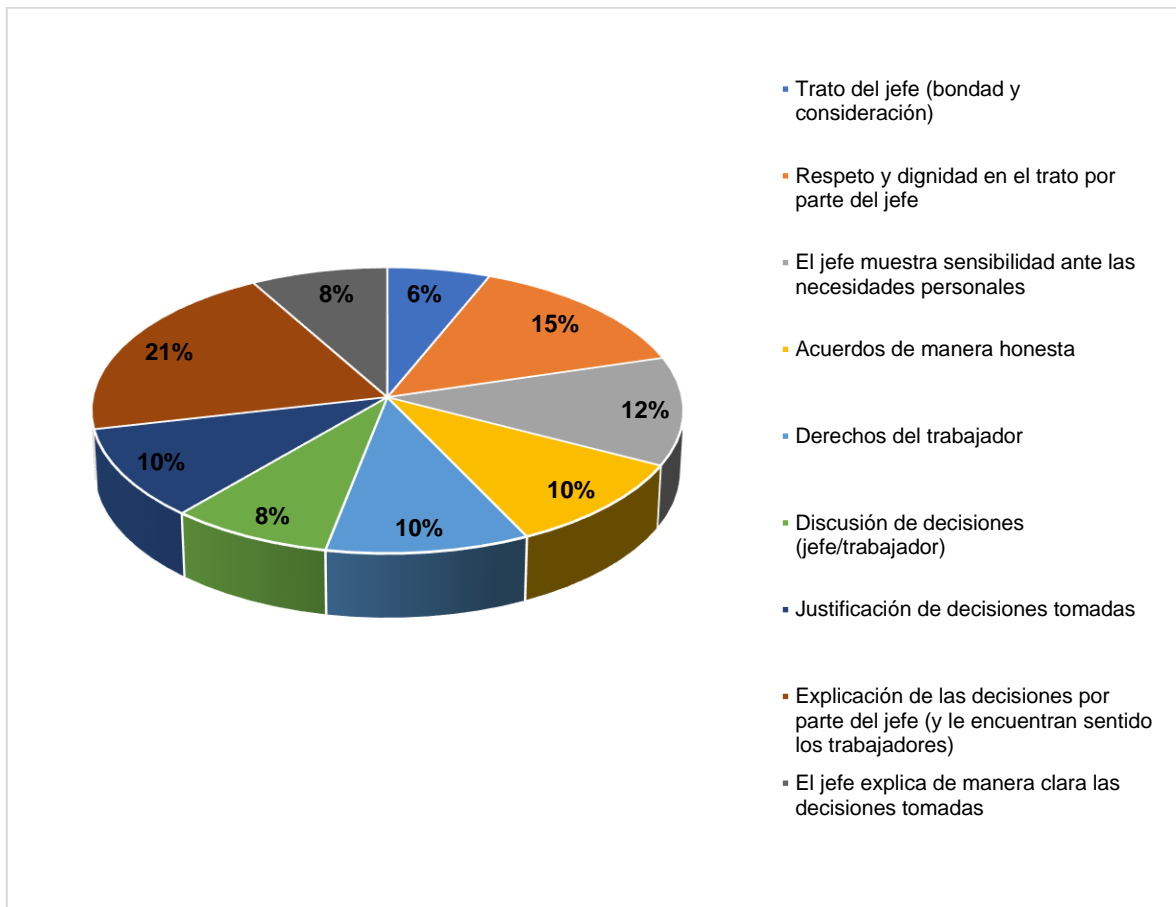
Con 15% se encuentra el tema de ser tratados con respecto y dignidad por parte de sus superiores y en ese aspecto refirieron estar de acuerdo en que el trato que reciben, es decir que lo consideran justo.

Respecto a si el jefe muestra sensibilidad ante las necesidades personales de los trabajadores, se obtuvo un 12%, en este sentido comentaron que no existe problema en ese aspecto ya que consideran que si atienden sus necesidades.

Con un 10% se encuentran justificación de decisiones tomadas, derechos del trabajador y acuerdos de manera honesta, aspectos con los cuales no tienen problemas.

Los ítems con menor porcentaje fueron las explicaciones claras de las decisiones por parte del jefe, discusión de decisiones entre el jefe y el trabajador representados con un 8% y por último con 6% está el trato del jefe (bondad y consideración).

Gráfica 10
Resultados de justicia interaccional



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.1.3.3 Matriz de co-ocurrencias de justicia organizacional

Una vez estudiadas cada una de las dimensiones que conforman a la justicia organizacional, se determinó realizar una matriz de co-ocurrencias para conocer los aspectos que muestran mayor relación.

El análisis mostró las dimensiones con mayor relevancia según los datos arrojados por el programa utilizado, estas fueron la dimensión de justicia interaccional y la de justicia procedimental, en donde los elementos que representan mayor correspondencia son la información adicional otorgada por los superiores y la explicación de las decisiones por parte del jefe (los trabajadores le encuentran sentido). Así como inquietudes del personal atendidas y justificación de decisiones tomadas (tabla 6).

Tabla 6
Matriz de co-ocurrencias de justicia procedimental y justicia interaccional

	201. Las decisiones de trabajo son tomadas de manera imparcial	202. Inquietudes del personal son atendidas antes de tomar decisiones	203. El jefe reúne información completa	204. Información adicional si se requiere	205. Decisiones aplicadas a todo el personal involucrado	206. Impugnación/apelaciones de decisiones
301. Trato del jefe (bondad y consideración)	0	0	0	0	0	0
302. Respeto y dignidad en el trato por parte del jefe	0	0	0	0	0	0
303. El jefe muestra sensibilidad ante las necesidades personales	0	0	0	0	0	0
304. Acuerdos de manera honesta	0	0	0	0	0	0
305. Derechos del trabajador	0	0	0	0	0	0
306. Discusión de decisiones (jefe/trabajador)	0	0	0	0	0	0
307. Justificación de decisiones tomadas	0	1	0	0	0	0
308. Explicación de las decisiones por parte del jefe (le encuentran sentido los trabajadores)	0	0	0	2	0	0
309. El jefe explica de manera clara las decisiones tomadas	0	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

4.1.3.4 Nube de palabras sobre justicia organizacional

Para continuar con las herramientas utilizadas con el propósito de llevar a cabo el análisis de la entrevista aplicada, a continuación, se muestra la nube de palabras generada por el software utilizado.

La figura 13 es la nube de palabras que representa las frases testimonio aportadas por los colaboradores de la empresa aseguradora durante la entrevista aplicada, la cual se realizó en un horario especificado por el nivel estratégico puesto que se llevó a cabo en horario laboral; las palabras que mayor relevancia presentaron fueron jefe, explica, horario, justas, entre otras.

4.2 Diagnóstico bajo el enfoque cuantitativo

Con el fin de abordar la parte cuantitativa del presente estudio de caso, se llevó a cabo la aplicación de dos cuestionarios al total del personal operario; uno para medir el nivel de satisfacción que perciben los colaboradores de Seguros AXA, dicho instrumento es el cuestionario de satisfacción laboral S20/23, creado por Meliá y Peiró (1998) en el cual se utilizó una escala de Likert que va del uno que representa muy insatisfecho, el dos se refiere a estar bastante insatisfecho, el tres significa estar algo insatisfecho, el cuatro es indiferente, el cinco es algo satisfecho, el seis bastante satisfecho y el siete que se refiere a estar muy satisfecho, la respuesta mínima que dieron los trabajadores de la empresa aseguradora fue de tres y la máxima fue de siete.

Asimismo, se aplicó la escala de justicia organizacional originalmente elaborada por Niehoff y Moorman (1993), posteriormente adaptada a la población mexicana por Patlán, Flores, Martínez y Hernández (2014); con respuestas de tipo Likert que van del uno que significa estar totalmente en desacuerdo, dos que se refiere a estar desacuerdo, tres es neutral, cuatro representa estar de acuerdo y el cinco que es totalmente de acuerdo; en la siguiente sección se describen los resultados obtenidos.

Se llevó a cabo el análisis del cuestionario de satisfacción laboral S20/23, dicho instrumento fue aplicado a los 20 colaboradores de la empresa aseguradora. Derivado del concepto de satisfacción laboral, manifestada como aquella que explica la actitud de los empleados hacia su trabajo y que describe el nivel de felicidad de ellos en el cumplimiento de sus deseos y necesidades en el contexto laboral y para dar respuesta al primer objetivo del presente estudio de caso; en la tabla 7 se muestra que el nivel de satisfacción laboral que tienen los trabajadores de Seguros AXA S.A de C.V es de 4.63, lo cual representa que se sienten algo satisfechos, según la escala aplicada. Como calificación mínima dieron 3 y la máxima aportada por el personal operario de la compañía fue de 7.

Tabla 7
Nivel de satisfacción laboral

N	20
Media	4.63
Moda	4
Desv. estándar	.828
Mínimo	3
Máximo	7

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A manera de nutrir dichos resultados se decidió realizar el mismo análisis en cada una de las dimensiones que conforman el instrumento utilizado para la obtención de la información referente al grado de satisfacción laboral.

La primera dimensión para analizar fue la satisfacción con la supervisión, que tiene que ver con la relación con sus superiores, vigilancia que ejercen sobre ellos, proximidad y frecuencia en que son supervisados, forma en que estos juzgan su tarea, igualdad y justicia en el trato y el apoyo que reciben de sus supervisores (tabla 8).

En esta dimensión se observó que la media resultó en un 4.40, lo cual significa que los trabajadores no se encuentran del todo satisfechos con la supervisión, se considera un área de oportunidad.

Tabla 8
Satisfacción con la supervisión

N	20
Media	4.40
Moda	4
Desv. estándar	1.145
Mínimo	3
Máximo	7

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La siguiente dimensión para estudiar fue la satisfacción con el ambiente físico; esta comprende aspectos como limpieza, higiene y salubridad, entorno y espacio, iluminación, ventilación y temperatura (tabla 9).

El programa arrojó que la respuesta media de los trabajadores fue de 4.99; dicha calificación representa que se encuentran algo satisfechos con los aspectos que conforman esta dimensión, es decir que de manera general estos elementos están cubiertos de modo favorable por la empresa.

Tabla 9
Satisfacción con el ambiente físico

N	20
Media	4.99
Moda	5
Desv. estándar	.840
Mínimo	3
Máximo	7

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para dar continuidad al estudio de las dimensiones, se procedió a analizar la dimensión de la satisfacción con las prestaciones recibidas, está constituida por las subfamilias de salario, oportunidad de formación, de promoción, convenios y negociaciones (tabla 10).

Se muestra la media obtenida que fue de 4.72, lo cual se refiere a que están algo satisfechos con cuestiones como el salario que reciben, las oportunidades tanto de promoción y de formación que les ofrece la empresa y la manera en que cumplen los convenios en la organización, en este último elemento, consideran que se podrían incluir los bonos ya que no siempre les son otorgados.

Tabla 10
Satisfacción con las prestaciones recibidas

N	20
Media	4.72
Moda	4
Desv. estándar	.991
Mínimo	3
Máximo	7

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La siguiente dimensión por estudiar fue la de satisfacción intrínseca del trabajo, esta se puede definir como el logro de hacer algo útil. Se encuentra constituida por la satisfacción que produce el trabajo, la oportunidad que se les otorga de realizar cosas en las que destacan, oportunidad de hacer las actividades que les gusta y por último por los objetivos y metas a alcanzar (tabla 11).

En este análisis se obtuvo una media de 4.70, lo cual significa que los trabajadores de la empresa aseguradora se encuentran algo satisfechos con aspectos como las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en las que destacan o bien, las actividades que les gustan, entre otros.

*Tabla 11
Satisfacción intrínseca del trabajo*

N	20
Media	4.70
Moda	4
Desv. estándar	.945
Mínimo	3
Máximo	7

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

La última a observar fue la de satisfacción con la participación, está conformada por la participación en las decisiones del departamento, de su grupo de trabajo relativas a la empresa y por la capacidad para decidir autónomamente (tabla 12).

Se obtuvo una media 4.27 lo que se refiere a que los trabajadores muestran indiferencia con los elementos que conforman dicha dimensión como son la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo, la participación en las decisiones de su departamento o sección por mencionar algunos. Respecto a la calificación más baja que dieron a este rubro fue de 3 mientras que la de mayor valor fue solo de 6.

Tabla 12
Satisfacción con la participación

N	20
Media	4.27
Moda	4
Desv. estándar	.989
Mínimo	3
Máximo	6

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Las dimensiones mejor calificadas fueron la satisfacción con el ambiente físico y con las prestaciones recibidas, así como la satisfacción intrínseca del trabajo; mientras que las que resultaron como áreas de oportunidad fueron la satisfacción con la supervisión y con la participación, obteniendo las calificaciones más bajas con 4.40 y 4.27 respectivamente.

Posterior al análisis del nivel de satisfacción laboral, se procedió a determinar el grado de justicia organizacional percibida en la empresa (tabla 13). Los resultados arrojados por el programa utilizado muestran que los colaboradores de la compañía aseguradora perciben la justicia organizacional con un 3.83, lo que equivale a estar de acuerdo en cómo es que se llevan a cabo las actividades al interior de la organización. Cabe señalar, que la calificación mínima que podían colocar corresponde al uno que se refiere a estar totalmente en desacuerdo y la máxima era un cinco que equivale a totalmente de acuerdo.

Tabla 13
Grado de justicia organizacional

N	20
Media	3.83
Moda	3
Desv. estándar	.417
Mínimo	3
Máximo	5

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para detallar el grado de justicia organizacional percibida en la empresa, se procedió a analizar cada dimensión que constituye el instrumento utilizado.

La primera dimensión corresponde a justicia distributiva, esta se refiere a la percepción de justicia y equidad en las distribuciones (decisiones y/o asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etc.) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (tabla 14).

Los trabajadores de la empresa objeto de estudio calificaron esta dimensión con un 4.11 lo que significa que están de acuerdo, es decir que se encuentran conformes con aspectos como horario de trabajo y nivel de sueldo. Respecto a las recompensas recibidas, mencionaron de manera reiterada que les gustaría que los bonos estuvieran especificados en un documento formal puesto que no siempre se les otorga dicho beneficio.

*Tabla 14
Justicia distributiva*

N	20
Media	4.11
Moda	4
Desv. estándar	.679
Mínimo	3
Máximo	5

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para continuar dicho análisis se efectuó el estudio de la siguiente dimensión del instrumento, representado en la tabla 15, la cual corresponde a la justicia procedimental, esta se refiere a la percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores; es conformada por aspectos referentes a las decisiones de trabajo tomadas por el jefe de una manera imparcial, las decisiones de trabajo aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado, por mencionar algunas.

En este sentido, los colaboradores calificaron a la empresa con 3.58 que se refiere a que muestran una posición neutral en los aspectos que conforman la dimensión analizada, sin embargo, refirieron que sus inquietudes respecto al aspecto laboral no siempre son atendidas.

*Tabla 15
Justicia procedimental*

N	20
Media	3.58
Moda	3
Desv. estándar	.425
Mínimo	3
Máximo	5

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para finalizar el estudio de la justicia organizacional por dimensión, se realizó el análisis de justicia interaccional, esta considera la percepción de la justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización (tabla 16).

En esta dimensión se obtuvo una calificación de 3.82 que se refiere a que los colaboradores se encuentran conformes con la honestidad, respeto y consideración con la que son tratados.

*Tabla 16
Justicia interaccional*

N	20
Media	3.82
Moda	3
Desv. estándar	.386
Mínimo	3
Máximo	5

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Como se pudo observar en las tablas anteriores, el grado de justicia organizacional percibida en la empresa corresponde a 3.83 lo cual refleja que la organización se encuentra en buenos términos con sus empleados, sin embargo, un área de oportunidad que fue posible visualizar es la dimensión de justicia procedimental puesto que a pesar de ser calificada con un 3.58, fue la dimensión con menor ponderación; en contraparte, la dimensión que obtuvo mejor calificación fue la de justicia distributiva con 4.11.

Para obtener la correlación entre ambas variables se procedió a ejecutar la sumatoria de las respuestas obtenidas de las 23 preguntas del primer instrumento que corresponde al cuestionario de satisfacción laboral S20/23 y las 20 respuestas del segundo instrumento el cual se refiere a la escala de justicia organizacional. La correlación muestra que existe una relación significativa positiva fuerte entre las variables de estudio puesto que la correlación obtenida entre ambos instrumentos fue de .782, lo que significa que cuando los colaboradores perciben una adecuada justicia organizacional se sienten más satisfechos laboralmente en la empresa (tabla 17).

Los colaboradores de Seguros AXA muestran un nivel de satisfacción alto, con la respuesta mayormente respondida en la escala de Likert con el número cinco, el cual corresponde a algo satisfecho; existe un área de oportunidad al respecto.

Respecto al grado de justicia organizacional que perciben los trabajadores de la empresa objeto de estudio, se determinó que de manera general consideran que son tratados de forma justa en la organización, sin embargo, algunos colaboradores refirieron no estar del todo convencidos que existe justicia en la compañía.

Tabla 17
Asociación de satisfacción laboral con justicia organizacional

		INT1	INT2
INT1	Correlación de Pearson	1	.782**
	Sig. (bilateral)		0.000
	N	20	20
INT2	Correlación de Pearson	.782**	1
	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	20	20

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

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Con la intención de nutrir los resultados obtenidos se procedió al cruce de información de las dimensiones de las variables utilizadas; se inició dicho análisis con la dimensión de satisfacción intrínseca y la de justicia distributiva, ello se muestra en la tabla 18, lo que resultó en una correlación positiva fuerte arrojando una asociación de .764.

Esto se traduce en que efectivamente existe una fuerte correlación entre las dimensiones antes mencionadas; siendo que la satisfacción intrínseca comprende elementos como las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que destacan los trabajadores, los objetivos, metas y tasas de producción que deben alcanzar, mientras que la justicia distributiva contempla factores relacionados con la percepción de la equidad en las distribuciones como son decisiones, asignaciones otorgadas a los colaboradores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etc.) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones y castigos); esta asociación indica que si el personal percibe como justas las distribuciones del trabajo, impacta en que tan satisfechos se sienten con la situación intrínseca de su contexto laboral.

Tabla 18
Correlación de satisfacción intrínseca y justicia distributiva

		SINT	JD
SINT	Correlación de Pearson	1	.764**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	20	20
JD	Correlación de Pearson	.764**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Respecto a la asociación existente entre la dimensión de justicia procedimental y la de satisfacción intrínseca, en este sentido al estudiar ambas dimensiones se obtuvo que existe una correlación positiva moderada con un .489 (tabla 19).

Cabe mencionar que los elementos que contempla la justicia procedimental tienen que ver con la percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores, tanto en lo referente al trabajo, como en lo relativo a las prestaciones y resultados (incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etcétera).

Dicha relación indica que a mayor justicia procedimental perciban los colaboradores, estarán más satisfechos con lo que implica los factores intrínsecos del trabajo.

Tabla 19
Correlación de justicia procedimental y satisfacción intrínseca

		SINT	JP
SINT	Correlación de Pearson	1	.489*
	Sig. (bilateral)		.029
	N	20	20
JP	Correlación de Pearson	.489*	1
	Sig. (bilateral)	.029	
	N	20	20

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A continuación, se observan los resultados obtenidos del cruce de la dimensión de satisfacción intrínseca del trabajo y de justicia interaccional en donde se obtuvo una relación de .667 lo que se traduce en una asociación positiva fuerte entre ambos constructos, la dimensión de justicia interaccional incluye elementos tales como la percepción de la justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización (tabla 20).

En este sentido se puede observar que entre más justo consideren el trato que reciben por parte de sus superiores, contarán con una satisfacción mayormente elevada.

Es importante mencionar que la correlación obtenida es significativa, razón por la cual el nivel estratégico debería poner atención a este elemento.

Tabla 20
Correlación de satisfacción intrínseca y justicia interaccional

		SINT	JI
SINT	Correlación de Pearson	1	.667**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	20	20
JI	Correlación de Pearson	.667**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para continuar con el análisis, se realizó la correlación entre la dimensión de satisfacción con las prestaciones recibidas y la justicia distributiva, se obtuvo la siguiente información. La asociación que existe entre ambas dimensiones es de .689 lo que significa que la asociación es positiva y fuerte (tabla 21).

Los factores que contempla la satisfacción con las prestaciones percibidas son el salario que recibe, las oportunidades tanto de promoción como de formación que reciben los colaboradores por parte de la empresa y el grado en que la organización cumple con los convenios, las disposiciones y leyes laborales; los aspectos que conforman a la justicia distributiva ya se mencionaron y para evitar la repetición de información en las siguientes tablas se omitirá.

Una vez realizado el cruce se puede observar que en tanto los colaboradores perciban una justicia distributiva justa, se encontrarán mayormente satisfechos con las prestaciones recibidas.

Tabla 21
Correlación de satisfacción con las prestaciones recibidas y justicia distributiva

		SP	JD
SP	Correlación de Pearson	1	.689**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	20	20
JD	Correlación de Pearson	.689**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Asimismo, se analizó la información de la dimensión de justicia procedimental y su asociación con la satisfacción con las prestaciones percibidas (tabla 22). Respecto a la asociación mostrada la cual fue de .486 lo que significa que estas dimensiones tienen una correlación positiva moderada, es decir que cuando los colaboradores perciben que la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores es adecuada, se encontrarán satisfechos respecto a la satisfacción de las prestaciones recibidas.

Tabla 22
Correlación de justicia procedimental y satisfacción con las prestaciones recibidas

		SP	JP
SP	Correlación de Pearson	1	.486*
	Sig. (bilateral)		.030
	N	20	20
JP	Correlación de Pearson	.486*	1
	Sig. (bilateral)	.030	
	N	20	20

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Con respecto a la satisfacción con las prestaciones recibidas y la justicia interaccional, en la tabla 23 se observa que existe una asociación positiva fuerte entre ambas dimensiones con un .667, lo que se traduce en que entre mejor percibida sea la justicia interaccional entre los colaboradores de seguros AXA, más satisfechos estarán con relación a factores como son las oportunidades de promoción y formación que les ofrece la empresa y la manera en que se dan las negociaciones en la compañía aseguradora sobre aspectos laborales.

Tabla 23
Correlación de satisfacción con las prestaciones recibidas y justicia interaccional

		SP	JI
SP	Correlación de Pearson	1	.667**
	Sig. (bilateral)		.001
	N	20	20
JI	Correlación de Pearson	.667**	1
	Sig. (bilateral)	.001	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos entre el cruce de información de las dimensiones de satisfacción con el ambiente físico, la cual incluye aspectos como la iluminación, ventilación, temperatura, higiene, entorno físico y el espacio con el que disponen en su lugar de trabajo, así como la dimensión de justicia distributiva (tabla 24).

En este análisis se obtuvo una correlación positiva débil de .312, es decir que estos elementos no muestran asociación significativa lo que sugiere que no es relevante para la percepción de la justicia distributiva los aspectos que tienen que ver con el ambiente físico del lugar de trabajo.

Tabla 24
Correlación de satisfacción con el ambiente físico y justicia distributiva

		SAF	JD
SAF	Correlación de Pearson	1	.312
	Sig. (bilateral)		.180
	N	20	20
JD	Correlación de Pearson	.312	1
	Sig. (bilateral)	.180	
	N	20	20

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Al correlacionar la dimensión de justicia interaccional con la satisfacción del ambiente físico del trabajo se obtuvo información, en donde se encontró una asociación positiva moderada de .423, lo cual se traduce en que los aspectos de la justicia organizacional no influyen de manera significativa en la satisfacción que tienen los colaboradores de la empresa aseguradora con respecto al ambiente físico que les otorga la organización (tabla 25).

Tabla 25
Correlación de justicia interaccional y ambiente físico del trabajo

		SAF	JI
SAF	Correlación de Pearson	1	.423
	Sig. (bilateral)		.063
	N	20	20
JI	Correlación de Pearson	.423	1
	Sig. (bilateral)	.063	
	N	20	20

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la siguiente asociación, la cual corresponde a satisfacción con la supervisión y la justicia distributiva, se observa una correlación positiva fuerte de .568 (tabla 26) esto significa que elementos como la justicia y equidad en las distribuciones (decisiones y asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo y de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones, castigos, etcétera) influyen de manera significativa en la satisfacción que muestran los trabajadores con sus superiores.

Tabla 26
Correlación de satisfacción con la supervisión y justicia distributiva

		SS	JD
SS	Correlación de Pearson	1	.568**
	Sig. (bilateral)		.009
	N	20	20
JD	Correlación de Pearson	.568**	1
	Sig. (bilateral)	.009	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Para mostrar los resultados de la correlación de justicia procedimental y la satisfacción con la supervisión se puede observar la tabla 27 dicha asociación arrojó un .796 de correspondencia positiva fuerte lo cual representa que los aspectos como la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores, tanto en lo referente al trabajo (división y carga de trabajo) como en lo relativo a las prestaciones y resultados (incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etcétera) muestran una influencia significativa en la satisfacción con la supervisión que tienen los colaboradores de Seguros AXA.

Tabla 27
Correlación de justicia procedimental y satisfacción con la supervisión

		SS	JP
SS	Correlación de Pearson	1	.796**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	20	20
JP	Correlación de Pearson	.796**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

En la tabla 28 se observa lo obtenido del cruce de información entre la dimensión de satisfacción con la supervisión y la justicia interaccional, en donde se obtuvo una correlación de .588 que es una asociación positiva fuerte entre ambas dimensiones, cabe señalar que estas correlaciones permiten observar de mejor manera cuales son las áreas de oportunidad para la empresa; en este sentido resultan ser puntos que se pueden mejorar ya que según los resultados obtenidos es posible visualizar que la justicia interaccional influye de forma significativa a la satisfacción con la supervisión.

Tabla 28
Correlación de satisfacción con la supervisión y justicia interaccional

		SS	JI
SS	Correlación de Pearson	1	.588**
	Sig. (bilateral)		.006
	N	20	20
JI	Correlación de Pearson	.588**	1
	Sig. (bilateral)	.006	
	N	20	20

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Al correlacionar a la dimensión de satisfacción con la participación con la justicia distributiva, se obtuvo una asociación positiva fuerte de .576 (tabla 29), este resultado se traduce en que la percepción de justicia en las distribuciones ofrecidas los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo como es la carga, obligaciones, responsabilidades, la distribución de prestaciones y beneficios influyen de manera significativa en la satisfacción con la participación.

Tabla 29
Correlación de satisfacción con la participación y justicia distributiva

		SPAR	JD
SPAR	Correlación de Pearson	1	.576**
	Sig. (bilateral)		.008
	N	20	20
JD	Correlación de Pearson	.576**	1
	Sig. (bilateral)	.008	
	N	20	20

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

A continuación se observan los resultados arrojados por el programa en donde se realizó el análisis de la correlación existente entre la dimensión de satisfacción con la participación y la justicia procedimental (tabla 30), al respecto existe una asociación positiva débil de .414 por lo cual se puede concluir que aspectos referentes a la percepción de la justicia en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores no influyen del todo en la satisfacción de los colaboradores de la empresa objeto de estudio respecto a la participación.

Tabla 30
Correlación de satisfacción con la participación y justicia procedimental

		SPAR	JP
SPAR	Correlación de Pearson	1	.414
	Sig. (bilateral)		.069
	N	20	20
JP	Correlación de Pearson	.414	1
	Sig. (bilateral)	.069	
	N	20	20

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Se muestra la relación existente entre la dimensión de satisfacción con la participación y la justicia interaccional, en donde se obtuvo una asociación de .734 lo cual representa una correlación positiva fuerte en ambas dimensiones (tabla 31), esto se traduce en que la percepción de la equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización, influye de manera significativa en el nivel de satisfacción que muestran los colaboradores en cuestión de participación, dicha dimensión engloba elementos como la capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo y la oportunidad de aportar en las decisiones de su departamento o sección; al obtener el resultado antes mencionado es posible visualizar una influencia significativa entre ambas dimensiones.

Tabla 31
Correlación de satisfacción con la participación y justicia interaccional

		SPAR	JI
SPAR	Correlación de Pearson	1	.734**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	20	20
JI	Correlación de Pearson	.734**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	20	20

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados obtenidos.

Una vez realizado el análisis sobre los constructos, los resultados coinciden con los postulados teóricos establecidos en la literatura especializada, tal como se expuso en el capítulo 3 de la presente investigación, el cual corresponde al marco teórico, en torno a que satisfacción laboral y justicia organizacional son dos variables directamente relacionadas.

CONCLUSIONES

La satisfacción laboral y la justicia organizacional son temas actuales a los que se enfrentan los gerentes de Seguros AXA respecto a la gestión de sus empleados. En este sentido el presente estudio de caso aporta las herramientas necesarias con el fin de coadyuvar a la empresa aseguradora a identificar sus áreas de oportunidad ya que al obtener dicha información se puede tener un mejor control y la posibilidad de modificar de forma importante el direccionamiento empresarial.

Esta investigación demostró que los empleados que se sienten tratados de manera justa por su empleador tienden a estar satisfechos con su trabajo, están más involucrados en las cuestiones de la empresa y por lo general, les resulta fácil identificarse con su organización.

Se inclinan a confiar en la organización para la que trabajan, asimismo, arrojó que existe una asociación positiva fuerte entre la satisfacción laboral y la justicia organizacional percibida por los colaboradores de Seguros AXA.

De igual manera se pudo identificar que no se toman en cuenta a todos los niveles de la empresa para la toma de decisiones ya que los directivos deciden de forma centralizada al no integrar la experiencia de los colaboradores del nivel operativo, por lo tanto, no se crea ni se promueve la formación de redes de comunicación que podrían mejorar el conocimiento sobre los clientes puesto que los trabajadores son quienes mantienen el trato directo con estos últimos.

PROPUESTA DE VALOR

Una vez detectadas las áreas de oportunidad para la empresa aseguradora objeto de estudio, se procedió a elaborar propuestas que coadyuven a la organización a su fortalecimiento, dichas estrategias se mencionan en el siguiente apartado.

Respecto a la cuestión de satisfacción con la supervisión, se detectó que existe un área de oportunidad al mejorar la relación entre los supervisores y los colaboradores de Seguros AXA, esto puede ser posible mediante programas de integración; para dar solución del problema identificado, a continuación se presentan las opciones propuestas.

Cooking together: es un programa que está enfocado en temas de integración y colaboración. Se cuenta con la guía de un facilitador experto o coach con el que trabajará el grupo, sesionando antes y después de la actividad vivencial de la cocina en equipo.

Cada equipo se enfrenta al reto de demostrar su creatividad y capacidad de innovación cocinando bajo límite de tiempo. No se necesita experiencia para cocinar puesto que son recetas fáciles y se les entrega el recetario detallado, además que hay un chef para guiarlos.

El costo real de esta actividad es de \$50,000; sin embargo, debido a la situación que se enfrenta en el mundo con la contingencia sanitaria, así como una gestión que se realizó con la empresa que brinda este servicio, solo se realizaría el pago de una cuota de recuperación de \$10,000.

Círculos de calidad: esta dinámica consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas y que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua desde la experiencia individual de cada integrante. Esta dinámica propicia la integración y el involucramiento del personal de la empresa con el objetivo de mejorar, ya sea servicios o procesos.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Etapa 1; los empleados identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Etapa 2; el nivel gerencial escucha las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden (generalmente después de dos o tres reuniones) si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable, elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha a la mayor brevedad posible.

Los empleados serán en quienes recaerá la responsabilidad de controlar el buen resultado de las propuestas en su área de trabajo y de esta manera es como se daría la integración entre los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

Esta dinámica no representaría un costo para la compañía ya que los involucrados serían los mismos colaboradores y el nivel directivo.

Asimismo, se pudo identificar que si bien es cierto que en las juntas que se llevan a cabo mensualmente se les menciona cuando realizan de manera óptima sus actividades, se puede reforzar esta dinámica a través de esquemas de reconocimiento que brinden mayor arraigo y motivación como pueden ser:

Un correo de agradecimiento, esto no generaría ningún costo para la empresa ya que únicamente se requeriría enviar una leyenda reconociendo el trabajo bien hecho.

Pines de reconocimiento que digan: mejor empleado del mes, esto tendría un costo de \$48.00 +IVA por pieza que en este caso solo sería una al mes.

Nota adhesiva en el lugar de trabajo o llamadas por parte de los directivos (para dar las gracias) a los colaboradores más destacados, esto no representaría ningún costo.

El reconocimiento del trabajo genera sinergias positivas y beneficia a las empresas de diferentes maneras, siendo la más determinante el provocar que los trabajadores se sientan motivados e identificados con la organización.

Otro elemento a destacar entre los resultados obtenidos es la satisfacción con las prestaciones percibidas, en este sentido, la mayoría de los colaboradores mencionó estar satisfecho con su salario, sin embargo les gustaría que existiera algún documento donde se establezcan los bonos de los que pueden ser acreedores ya que en ocasiones, a pesar de llegar a la meta solicitada por la empresa, no les llegan los estímulos correspondientes; para contrarrestar dicha situación, se exhorta a la compañía aseguradora a que elabore un plan de recompensas y para que no genere un costo monetario, se recomienda que sea como a continuación se detalla:

Juego por puntos: cabe señalar que los juegos resultan clave para potenciar la sana competencia, por lo cual se recomienda que se establezca un sistema de puntos por cada meta alcanzada; después de acumulados los puntos, con temporalidad trimestral, los empleados tendrán la posibilidad de canjear dichos puntos por recompensas entre las siguientes opciones (cada opción tendrá su respectivo valor en puntos):

- Día de descanso
- Comida otorgada por la empresa
- Una hora extra de comida
- Un pase doble para el cine

El puntaje que se establezca para cada recompensa será responsabilidad de los directivos, de igual manera se podrán adecuar los premios según las posibilidades de la organización, esto queda al libre juicio de la persona responsable de la toma de decisiones en la empresa.

Embajador de competencias: para esta propuesta se invita a la empresa a establecer un programa de reconocimiento con base a las competencias de los colaboradores, como primer elemento será detectar quienes son los profesionales que mejor los representan (los trabajadores con mayores ventas o metas alcanzadas), posterior a la identificación se les dará la responsabilidad de formar a otros en dicha competencia por un periodo concreto y si el grupo que formó llega a las metas establecidas al embajador se le otorgará un día de descanso extra y al personal del equipo se les darán puntos por las metas alcanzadas (lo cuales podrán acumular en el juego por puntos).

Asimismo, para generar mayor sentido de pertenencia hacia la empresa, se plantea la creación de una estrategia de Endomarketing; este término se refiere al conjunto de esfuerzos que están orientados a transferir el sentido de pertenencia a los trabajadores con el objetivo de comprometerlos, de incrementar su lealtad y de aumentar su rendimiento y que le permita fidelizar a su cliente más importante, el interno ya que a través de los colaboradores es como se vende la compañía puesto que son quienes fungen como representantes de marca; para ello se propone lo que a continuación se muestra:

Redes sociales corporativas: comunicar a través de este medio a los empleados destacados, esta actividad se actualizará en la página cada mes para no perder continuidad y agregar contenido, también se invita a subir vídeos de los colaboradores reconociendo sus logros.

Colaboradores estrellas: presentar a los empleados más sobresalientes (según las pautas que estipule la empresa) contando su trayectoria en la organización, como ejemplo podría ponerse de encabezado “1 minuto con Javier Esparza”.

Ya que la empresa cuenta con este medio de comunicación, dicha estrategia no representaría ningún costo.

Detalle de cumpleaños: un pequeño regalo como un chocolate, una tarjeta de felicitación, una postal firmada por todos y con un pequeño mensaje; lo importante es no dejar pasar desapercibido ese día especial. Ofrecer ese día de descanso, es algo que puede tener un impacto significativo en la motivación del empleado.

El costo dependerá del artículo a entregar al colaborador según convengan los directivos de Seguros AXA.

Cabe señalar que las propuestas descritas en el presente apartado fueron elegidas con base al estudio realizado con la intención de generar resultados óptimos en la implementación de estas. De igual manera, se debe mencionar que se buscaron las estrategias más efectivas y que representen mejor coste en aras que el beneficio para la empresa sea mayor.

REFERENCIAS

- Ambrose, M. L. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 803-812. [https://doi.org/10.1016/s0749-5978\(02\)00030-4](https://doi.org/10.1016/s0749-5978(02)00030-4)
- AXA. (2020, mayo). *Presentación de ganancias* (Nº 1Q). <https://www.axa.com/en/investor/earnings-presentation>
- AXA. (s. f.). *Conoce AXA México*. AXA Seguros. <https://axa.mx/corporativo/conoce-axa-mexico>
- Blader, S. L. y Tyler, T. R. (2005). *How Can Theories of Organizational Justice Explain the Effects of Fairness?* In J. Greenberg y J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (p. 329–354). Lawrence Erlbaum Associates Publishers. <https://books.google.com.mx/books?id=meKkREfB1loC&printsec=frontcover&dq=How+can+theories+of+organizational+justice+explain+the+effects+of+fairness&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiXrM-QxLLpAhUICs0KHcLQDA4Q6AEIKDAA#v=onepage&q=How%20can%20theories%20of%20organizati&f=false>
- Caballero, 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.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento Humano* (3 ed.) 277-282. México: McGraw Hill
- Cropanzano, R. y Byrne, Z. S. (2001). *Justice in the Workplace* (Vol. 2). Lawrence Erlbaum Associates. https://books.google.com.mx/books?id=CbkG1lvGOkYC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=
- Cropanzano, R. (2008). Social Exchange Theory and Organizational Justice: Job Performance, Citizenship Behaviors, Multiple Foci, and a Historical Integration of Two Literatures. En D. Rupp, S. Guilliland, D. Skarlicki, y D. D. Steiner (Eds.), *Justice, Morality, and Social Responsibility* (pp. 63-99). Information Age Publishing.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. y Rupp, D. E. (2001). Moral Virtues, Fairness Heuristics, Social Entities, and Other Denizens of Organizational Justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Drucker, P. F. (2012). *La gerencia efectiva*. México D.F. Penguin Random House.

- Economía. (s. f.). *Origen y misión del seguro*. Economía.com.mx. https://www.economia.com.mx/origen_y_mision_del_seguro.htm
- Espinoza, D. y Muñoz, A. (2018). Satisfacción Laboral y Justicia Organizacional en una Institución de Funcionarios Públicos de la Ciudad de Los Ángeles, Chile. *Tesis de Grado*. Los Ángeles, Chile.
- Romero, D. y Olaizola, I. (2012). Vigilancia de la Salud de los Trabajadores [Libro electrónico]. En J. C. Alastruey, R. Barreira, J. J. Díaz, J. C. Benito-Butrón, J. Escartín, E. Etxeandia, J. I. Goiría, M. Gómez, J. C. Fernández, A. Grinda, J. I. Marcos, M. J. Martín, N. Mazas, I. Meso, C. Molina, A. Moreno, Y. Muñoz, I. Olaizola, G. Portero, ... M. R. Vallecillo (Eds.), *La salud mental de las y los trabajadores* 355-369. Madrid, España. La Ley. https://www.osalan.euskadi.eus/contenidos/libro/medicina_201320/es_saludmen/ad_juntos/salud_mental_trabajadores.pdf
- García, M. D. R., Hernández, T. J., González, E. y Polo, S. D. (2017). Asociación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en Empresas de Servicios. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 10(1), 37-48.
- García Viamontes, D. (2010, julio). Satisfacción Laboral. Una Aproximación Teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*.
- George, J. M. y Jones, G. R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior* (6.ª ed.) [Libro electrónico]. New Jersey: Prentice Hall. https://www.homeworkmarket.com/sites/default/files/q5/13/09/understanding_and_managing_organizational_behavior_6th_edit..._0.pdf
- Goldman, B. y Cropanzano, R. (2014). "Justice" and "fairness" are not the same thing. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 313-318. <https://doi.org/10.1002/job.1956>
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Hardford, T. (2017). *La fascinante historia del origen de los seguros y su relación con las apuestas*. BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-38973945>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (1998). *Administración* (7.ª ed.). Thomson.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland (Ohio): World publishing co.
- Herzberg, F. y Hamlin, R. (1963). *The Motivation-Higiene Concept and Psychotherapy*. New York: The World of Publishing Company.

- Hoppock, R. y Spiegler, S. (1938). Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636-643. <https://doi.org/10.1002/j.2164-5892.1938.tb00348.x>
- INEGI. (2018). *Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México SCIAN 2018*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía: http://internet.contenidos.inegi.org.mx/contenidos/Productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825099695.pdf
- Jex, S. M. y Thomas, W. B. (2008). *Organizational Psychology: A Scientist-Practitioner Approach* (2 ed.). New Jersey: Jhon Wiley y Sons, Inc. https://books.google.com.mx/books?id=ahcpsTJkBY8C&pg=PA1&hl=es&source=gb_s_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Junguito, R. (s.f.). *Reseña sobre la Fundación de los Seguros*. Fundación Mapfre: https://www.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/i18n/catalogo_imagenes/imagen_id.cmd?idImagen=1065519
- Kalay, F. (2016). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context. *International Journal of Human Resource Studies*, 6(1), 1. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v6i1.8854>
- Lacayo, J. P. (2017). Los factores determinantes de la satisfacción laboral en el personal administrativo y operativo de una empresa que se dedica a la venta de seguros diversos en Guatemala. *Tesis de Grado*. Guatemala.
- Lawler, E. E. y Porter, L. W. (1967). The Effect of Performance on Job Satisfaction. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 7(1), 20-28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232x.1967.tb01060.x>
- Locke, E. A. "The Nature and Causes of Job Satisfaction" (Dunnette, M. D., Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1st Ed.) 1297-1349, Chicago, Rand McNally College Publishing.
- López, K. y Ochoa, R. (2015). La concepción del trabajo y su implicación en el ámbito de las relaciones de trabajo. *Principios fundamentales del derecho procesal laboral venezolano*, (38) 75-94. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- López, M. I. (2014). El impacto de la satisfacción laboral en el comportamiento organizacional: caso Hospital de Pachuca, Hidalgo. Pachuca, Hidalgo, México: UAEH.
- Manso, J. F. (2012). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 38(128), 78-86. <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/849>

- Merino, E. (2011). Teoría del Ajuste Laboral y Orientación Vocacional. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 5(1), pp. 529-535.
- Merton, R. K. (1968). Reference Group Theory. En R. K. Merton, y R. C. Merton, *Social Theory and Social Structure* (págs. 304-334). New York: The Free Press. https://books.google.com.mx/books?id=dyqZOcux9o0C&pg=PA39&hl=es&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false
- Minzoni, A. (2016). *Crónica de dos siglos del seguro en México*. Obtenido de Historia en seguros y fianzas: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/74253/Cronica_de_dos_siglos_del_seguro_en_Mexico.pdf
- Montalban, R., Martínez, M. y Sánchez, I. (2015). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados en Puerto Rico. *Revista puertorriqueña de Psicología*, 26(2) 270-286.
- Montoya, C. A. y Boyedo, M. R. (2016). El recurso Humano como Elemento Fundamental para la Gestión de Calidad y la Competitividad Organizacional. *Visión de Futuro*, 20(2), 1-20.
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (13.^a ed.) [Libro electrónico]. McGraw-Hill Education. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- Niehoff, B. P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>.
- Organ, D. W. y Ryan, K. (1995a). A Meta-Analytic review of attitudinal dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>.
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E. y Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59(2).
- Patlán, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2013). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 5(5), 1-19.
- Peiró, J. M. y Melià, J. L. (1998). Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23. *Cuestionarios de Satisfacción Laboral*. Valencia, Valencia, España: Universidad de Valencia.

- Peña-Ochoa, M. y Durán, N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222.
- Pintado Pasapera, E. A. (2014). *Comportamiento organizacional: Gerenciación y liderazgo conductivo del talento humano* (4 ed.). (D. Morzán, Ed.) Perú: Autores Nacionales.
- Porter, L. W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45(1), 1-10. <https://doi.org/10.1037/h0043121>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>
- Porter, M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations#:~:text=A%20nation's%20competitiveness%20depends%20on,suppliers%2C%20and%20demanding%20local%20customers.>
- Portero, G. (2012). La Salud Mental y las Patologías Relacionadas con el Trabajo [Libro electrónico]. En J. C. Alastruey, R. Barreira, J. J. Díaz, J. C. Benito-Butrón, J. Escartín, E. Etxeandía, J. I. Goiría, M. Gómez, J. C. Fernández, A. Grinda, J. I. Marcos, M. J. Martín, N. Mazas, I. Meso, C. Molina, A. Moreno, Y. Muñoz, I. Olaizola, G. Portero, ... M. R. Vallecillo (Eds.), *La salud mental de las y los trabajadores* 99-122. Madrid, España. La Ley.
- Pozo, A. (2015). Relación de productividad, motivación y la Satisfacción Laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 21(60).
- Pujol-Cols, L. J. y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18.
- Rajabi, M., Abdar, Z. E. y Agoush, L. (2017). Organizational Justice and Trust Perceptions: A Comparison of Nurses in Public and Private Hospitals. *World Family Medicine Journal/Middle East Journal of Family Medicine*, 15(8), 205-211. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.93078>
- Rawls, J. (1971). *Economic Justice*. Penguin Books. https://www.cepchile.cl/cep/site/artic/20160303/asocfile/20160303183136/rev24_rawls.pdf
- Rawls, P. J. (1999b). *A Theory of Justice, Revised Edition* [Libro electrónico]. Amsterdam University Press. http://www.consiglio.regione.campania.it/cms/CM_PORTALE_CRC/servlet/Docs?dir=docs_biblio&file=BiblioContenuto_3641.pdf

- Ríos, L. A. y Carranza, G. (2018). Determinantes de explicación del constructo justicia organizacional y su impacto con satisfacción y desempeño laborales. *NovaRUA*, 10(17), 37-50. <https://doi.org/10.20983/novarua.2018.17.3>
- Salazar, M. P. (2018). Relación entre satisfacción laboral y compromiso organizacional: un estudio en una entidad pública ecuatoriana. Quito, Ecuador: Creative Commons.
- Sampieri, R. H., Fernández, C. y Baptista, M. D (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill Education. https://periodicooficial.jalisco.gob.mx/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf
- Sánchez, M. G. y García, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), pp. 161-
- Schaffer, R. H. (1953). Job satisfaction as related to need satisfaction in work. *Psychological Monographs: General and Applied*, 67(14), 1-29. <https://doi.org/10.1037/h0093658>
- Tinoco, J. M. (2014). Estudio del clima organizacional y su vinculación con la satisfacción laboral en MIPYMES de Pachuca Hidalgo. Estudio de Caso de Eventos Distinguidos y Mundo Gráfico. Pachuca, Hidalgo, México: UAEH.
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>
- Vaamonde, J. D. (2013, junio). El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional. (Tesis doctoral) La plata, Argentina
- Valdez, J. A., Haidar, E. y Pérez, A. (3-5 de octubre de 2018). Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral en la industria petrolera mexicana. *XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México.
- Vallecillo, M. R. (2012). Los costes de la salud mental en el trabajo [Libro electrónico]. En J. C. Alastruey, R. Barreira, J. J. Díaz, J. C. Benito-Butrón, J. Escartín, E. Etxeandia, J. I. Goiría, M. Gómez, J. C. Fernández, A. Grinda, J. I. Marcos, M. J. Martín, N. Mazas, I. Meso, C. Molina, A. Moreno, Y. Muñoz, I. Olaizola, G. Portero, ... M. R. Vallecillo (Eds.), *La salud mental de las y los trabajadores* 73-96. Madrid, España. La Ley.
- Victorio, E. (2018). La relación del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores del área de operaciones de las tres principales empresas aseguradoras de Lima 2017. *Tesis de Grado*. Lima, Perú.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. y Lofquist, L. H. (1967). Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Washington D.C., USA: University of Minnesota.

Glosario de términos

Co-ocurrencias: este término se refiere a detectar y agrupar conceptos que están estrechamente relacionados dentro de un conjunto de registros.

Endomarketing: acciones dirigidas a los colaboradores de la empresa, con la intención de fidelizarlo y motivarlo en el desarrollo de sus actividades, con el fin de que estas redunden en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Holding: dicho término corresponde al conjunto de sociedades en el que existe una empresa dominante y una o más empresas subordinadas a esta.

Joint venture: se refiere al acuerdo entre dos o más empresas que ponen en común sus recursos con el propósito de llegar al mismo objetivo, son alianzas estratégicas.

SCIAN: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte.

ANEXOS:

Anexo 1

Entrevista estructurada sobre satisfacción laboral		
No	Dimensión	Pregunta
1	SI	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo ¿cómo las considera?
2	SI	¿Cómo considera las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca?
3	SI	¿Cree que las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan, son buenas?
4	SPR	¿Considera los objetivos, metas y tasas de producción alcanzables?
5	SI	¿Cómo es la temperatura de su lugar de trabajo?
6	SAF	¿La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo, es buena?
7	SAF	¿Le agrada el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo?
8	SAF	¿Cómo considera la iluminación de su lugar de trabajo?
9	SAF	¿Le parece adecuada la ventilación de su lugar de trabajo?
10	SAF	¿Recibe apoyo de sus superiores?
11	SPR	¿Es adecuada la igualdad y justicia de trato que recibe de su empresa?
12	SPR	¿Cómo considera las relaciones personales con sus superiores?
13	SS	¿Le parece apropiada la supervisión que ejercen sobre usted?
14	SS	¿Considera correcta la proximidad y frecuencia con que es supervisado?
15	SS	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea, ¿cómo la percibe?
16	SS	¿Le permiten participar en las decisiones de su departamento o sección?
17	SS	¿Tiene participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa?
18	SS	¿Le dan libertad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo?
19	SP	¿Cómo considera la forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales?
20	SP	¿Está conforme con el salario que recibe?
21	SP	¿Considera que las oportunidades de formación que le ofrece la empresa son adecuadas?
22	SPR	¿Cuenta con oportunidades de promoción en la empresa?
23	SPR	¿Considera que la empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales?

Dimensiones	
SI	Satisfacción Intrínseca
SS	Satisfacción con la supervisión
SAF	Satisfacción con el ambiente físico
SPR	Satisfacción con las prestaciones recibidas
SP	Satisfacción con la participación

Anexo 2

Entrevista estructurada sobre justicia organizacional		
No	Dimensión	Pregunta
1	F1	¿Piensa que su horario de trabajo es justo?
2		¿Considera que su nivel de sueldo es justo?
3		¿Considera que la carga de trabajo es justa?
4		En términos generales, ¿las recompensas que recibe en este trabajo son justas?
5		¿Considera que sus responsabilidades de trabajo son justas?
6	F2	¿Le parece justo el trato que recibe de sus supervisores?
7		¿Su jefe 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, su jefe reúne información exacta y completa?
9		¿Su jefe 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 usted?
12	F3	Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, ¿su jefe lo trata con bondad y consideración?
13		Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, ¿su jefe lo trata con respeto y dignidad?
14		Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, ¿su jefe es sensible a sus necesidades personales?
15		Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, ¿su jefe acuerda con usted de una manera honesta?
16		Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, ¿su jefe muestra preocupación por sus derechos como trabajador?
17		Con respecto a las decisiones hechas acerca de su trabajo, ¿su jefe discute las implicaciones de las decisiones con usted?
18		¿Su jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de su trabajo?
19		Cuando se toman decisiones acerca de su trabajo, ¿su jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para usted?
20		¿Su jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de su trabajo?

Dimensiones	
F1	Justicia distributiva
F2	Justicia de procedimientos
F3	Justicia interaccional

Anexo 3

Buenas tardes; la presente encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción laboral que presenta como colaborador de Seguros AXA. No existen respuestas buenas o malas, por lo anterior se le solicita responder de la manera más sincera. Sus respuestas son de carácter confidencial y para asuntos académicos, agradecemos de antemano su participación en el presente estudio.

Por favor marque con una X la opción que mejor se ajuste a su respuesta.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN LABORAL S20/23 José L. Melià / José M. Peiró (1998)		Insatisfecho				Satisfecho		
		Muy	Bastante	Algo	Indiferente	Algo	Bastante	Muy
		1	2	3	4	5	6	7
1	Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.							
2	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.							
3	Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.							
4	El salario que usted recibe.							
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.							
6	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.							
7	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.							
8	La iluminación de su lugar de trabajo.							
9	La ventilación de su lugar de trabajo.							
10	La temperatura de su local de trabajo.							
11	Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.							
12	Las oportunidades de promoción que tiene.							
13	Las relaciones personales con sus superiores.							
14	La supervisión que ejercen sobre usted.							
15	La proximidad y frecuencia con que es supervisado.							
16	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.							
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa.							
18	El apoyo que recibe de sus superiores.							
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.							
20	Su participación en las decisiones de su departamento o sección.							
21	Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.							
22	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.							
23	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales.							

Anexo 4

Buenas tardes; la presente encuesta tiene como objetivo conocer el grado de justicia organizacional que usted percibe en la empresa en la que trabaja. Por favor responda con toda sinceridad.

Sus respuestas son de carácter confidencial y para asuntos académicos, agradecemos de antemano su participación en el presente estudio.

Por favor marque con una X la opción que más se ajuste a su respuesta.

ESCALA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	NI de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
		1	2	3	4	5
1	Mi horario de trabajo es justo.					
2	Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo.					
3	Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa.					
4	En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.					
5	Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas.					
6	Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una manera imparcial					
7	Mi jefe 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 jefe reúne información exacta y completa.					
9	Mi jefe 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 mí.					
12	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con bondad y consideración.					
13	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad.					
14	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales.					
15	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta.					
16	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador.					
17	Con respecto a las decisiones hechas acerca de mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo.					
18	Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo.					
19	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.					
20	Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo.					