

**XV Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de  
Investigación en Análisis organizacional**

“Educación, Organizaciones e Instituciones en los Procesos de Transformación  
Nacionales”

Homenaje a James G. March

**La justicia organizacional y su influencia en satisfacción laboral en dos  
Tiendas comerciales de Tenosique, Tabasco**

Mesa Temática: Procesos de cambio e innovación en las organizaciones.

Modalidad: Protocolo de Investigación

Carlos Efrén Gordillo Pérez

Jesús Chan Hernández

Sandra Aguilar Hernández

Fausto IV Flores Córdova

Alejandro Alpuche Palma

Mexicano

Correo: [gordillo378@gmail.com](mailto:gordillo378@gmail.com)

Teléfono: **9341033850**

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Carretera Tenosique - Estapilla km. Col. Cocoyol

86901/Tenosique, Tabasco/México

Guanajuato, Gto, México.

23 y 24 de mayo de 2019

# **La Justicia organizacional y su influencia en Satisfacción Laboral en dos tiendas comerciales de Tenosique Tabasco.**

## **Resumen**

El presente trabajo tiene como finalidad medir la Satisfacción Laboral de los empleados en dos tiendas departamentales ubicadas en Tenosique Tabasco, considerando que en las últimas décadas la economía ha tenido cambios radicales en los que la satisfacción laboral del empleado poco importa. Además de que la falta de empleo en México ha sido un tema de gran interés en los tres niveles de gobierno debido a que miles de personas emigran a otros estados de la república o al extranjero por la falta de oportunidades laborales o bien por empleos mal pagados, lo que origina insatisfacción en los trabajadores. Por éstas y otras razones, se busca determinar cuáles son los niveles de satisfacción laboral que tienen los colaboradores de las dos principales tiendas departamentales en nuestro municipio, con el objetivo de evaluar dichos niveles y determinar cuáles son aquellos factores que influyen en su permanencia dentro de las organizaciones.

## **Palabras clave**

Satisfacción Laboral, Justicia Organizacional, Colaboradores, Empresas.

## **Introducción**

La satisfacción ha mostrado impacto en problemas como, la baja productividad, la ineficiencia, el mal servicio, rotación de personal, condiciones que igualmente influyen en la manera de realizar un trabajo. El horario es una de ellas, ya que la empresa necesita cubrir un horario productivo y, paralelamente, los trabajadores tienen que compatibilizar su actividad y su tiempo libre.

De este modo la satisfacción laboral, se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral (Abrajan, Contreras y Montoya, 2009).

Además, para poder entender a las personas hay que adentrarse un poco más en sus sentimientos y emociones para determinar los factores que le causan insatisfacción. Lo anterior, recae en la idea de que el personal es el recurso más valioso de la empresa. Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción.

Esta investigación será de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo correlacional y para su sustento se recolectará información a través de fuentes primarias de información y a través de la opinión directa de trabajadores y gerentes que integran a ambas tiendas.

Algunos autores como Newstrom (2011), Chiavenato (2002), Coulter (2014) mencionan que la Satisfacción Laboral son las actitudes de los colaboradores hacia el puesto que desempeñan, además que depende directamente de incentivos monetarios o salariales, asimismo del interés que los superiores tengan hacia ellos; pero por otra parte menciona que la Satisfacción Laboral es un conjunto de sentimientos positivos que resultan de la evaluación del buen desempeño, y el disfrute que tienen en sus puestos de trabajo.

En conclusión, la satisfacción laboral es un tema con gran profundidad de investigación que debe ser estudiado a detalle, para conocer las variables que se derivan de este tema y sus efectos en las organizaciones de estudio.

## **Problema**

### **Planteamiento del problema**

En las últimas décadas la economía en México ha tenido cambios radicales derivados de decisiones políticas y socioeconómicas que han generado pérdidas de empleo. Contrario a este escenario, México ha sido tema de interés, puesto que es un país lleno de recursos naturales y económicos es increíble que tenga que pasar por situaciones de índole sociales tales como la migración derivados de la falta de trabajo o por mejores condiciones de trabajo.

Sin embargo, resulta sencillo mencionar que la incorporación de jóvenes al mercado laboral se encuentra influenciado por factores intrínsecos y extrínsecos los cuales pueden ser la propia formación académica, experiencias, poca oferta laboral, saturación de las carreras tradicionales, aspiraciones personales, contexto socioeconómico, antecedentes familiares, entre otros (Salas y Murillo, 2013). De esta manera, durante la décadas de los ochenta y noventa, los empleadores encontraron en los jóvenes una veta de mano de obra flexible y adaptable que ha disminuido los costos de inserción productiva. (Román y Ovando, 2016)

En este mismo sentido, Herzberg (1987) señala que existen factores de motivación intrínsecos y extrínsecos relacionados con el trabajo hacia la satisfacción laboral, tales como los logros y reconocimientos recibidos por su

desempeño, las relaciones satisfactorias con sus compañeros, la responsabilidad en el trabajo y el salario. Asimismo, la satisfacción en el trabajo es un conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables hacia su actividad laboral, es una actitud afectiva, *una sensación* de relativo gusto o disgusto hacia algo. Estos sentimientos concernientes al trabajo son muy diferentes a partir de otros dos elementos presentes en las actitudes del mismo los cuales puede ser una actitud mental de respuesta hacia su trabajo cuando establece el *objetivo intelectual* (creencia) “*mi trabajo es muy complejo*” o en su caso una intención de conducta de los compañeros de trabajo. (Newstrom, 2011).

Lo anterior, influye de manera directa en la propia permanencia del trabajador en las empresas; las personas que laboran dentro de ellas perseveran por el simple hecho de satisfacer sus necesidades básicas tales como seguridad, alimentación, higiene, emocionales y de reconocimiento y en otras influyen condiciones externas que generan inconformidades con la alta dirección y la propia empresa al no mostrarse las respuestas que se espera por el esfuerzo realizado.

Derivado de lo anterior, se han dado casos en organizaciones que permiten jornadas de trabajo de 15 horas lo cual ha sido aprovechado por los trabajadores para incrementar un poco más de su salario para cubrir sus necesidades, sin embargo, estos últimos sienten que la propia organización no muestra justicia en

la distribución de las cargas de trabajo o del propio reconocimiento por el esfuerzo lo que se traduce en insatisfacción y por ende recisiones laborales que en ocasiones llegan a cuestiones legales a los tribunales de conciliación y arbitraje.

Por otra parte, conforme se solventan cada una de las necesidades humanas, el individuo sube los escalones de la jerarquía y satisfacción (Sergueyevna y Mosher, 2013) lo que se traduce en una motivación. Las diferentes teorías en este rubro mencionan que ninguna necesidad se logra satisfacer por completo, debido a que aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer los demás niveles de necesidades (Robbins y Judge, 2009)

De esta manera, la teoría de las necesidades jerárquicas expresa que dentro de cada ser humano existen cinco necesidades:

1. **Fisiológicas:** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. **Seguridad:** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales:** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.

4. **Estima:** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización:** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Robbins y Judge (2009) menciona que las personas en su empleo necesitan de necesidades para estar Satisfechos dentro de su entorno laboral. Las personas con una alta necesidad de logro, buscan distinguirse por hacer bien las cosas y disfrutan de situaciones en las que pueden tomar responsabilidades. Asimismo, las personas que tienen una alta necesidad de poder, buscan controlar a los demás y que se haga lo que ellas desean.

Conforme a lo anterior, las personas pueden considerar aspectos justos que influyen en la propia satisfacción, estos pueden dividirse en 4 dimensiones: La justicia distributiva, se refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados. La justicia procedimental, atiende a los medios distintos medios utilizados para determinar las distribuciones laborales. La justicia interpersonal hace mención a la sensibilidad social, que concierne al grado con que los supervisores tratan de forma respetuosa y digna a las personas afectadas por sus decisiones y procedimientos distributivos. Mientras que la justicia informacional explica las razones de las decisiones tomadas por los supervisores

hacia los trabajadores (Rodríguez, Salanova, y Martínez, 2014; Park, Lee, Park, Lee y Lee, 2018).

Rodríguez, *et al.*, (2014) señalan que la justicia organizacional está relacionada de forma positiva y negativa con distintas variables que inciden en la conducta y actitudes de las personas. Por ejemplo, existe evidencia que la justicia organizacional está relacionada de forma negativa con las intenciones de abandono, burnout y la tensión psicológica. Del mismo modo, existe evidencia que demuestra que la justicia organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo, la confianza organizacional y el apoyo en el trabajo donde los registros indican casos de abandono en las empresas y los que continúan dentro de las mismas se conforman con un sueldo de \$250.00 diarios (INEGI, 2016) en la cual México resalta como uno de los países latinoamericanos (Moreno y Monroy, 2014).

### **Preguntas de investigación**

- ¿Existe relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores de dos tiendas departamentales de Tenosique?
- ¿Qué tipo de justicia organizacional persiste en las dos principales tiendas de autoservicio del municipio de Tenosique?
- ¿Qué factores inciden en la satisfacción laboral de los empleados en las dos tiendas departamentales del municipio?

## **Objetivos de investigación**

### **Objetivo General**

Analizar la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral de los empleados en dos tiendas comerciales del Municipio de Tenosique, Tabasco y determinar los factores que influyen en su permanencia dentro de las mismas.

### **Objetivos específicos**

- Identificar y analizar el tipo de satisfacción que más influyen en la satisfacción laboral
- Identificar y analizar el tipo de justicia organizacional que persiste entre los colaboradores
- Analizar la relación entre la satisfacción laboral y la justicia organizacional que persiste en ambas tiendas.
- Analizar los índices de rotación laboral en ambas tiendas departamentales.

### **Hipótesis o supuestos**

- H1: Existe relación entre la satisfacción laboral y la justicia organizacional.
- H0: No existe relación entre la satisfacción laboral y la justicia organizacional.

## **Justificación**

La satisfacción laboral es un tema muy importante debido al impacto negativo que puede tener sobre las empresas en su productividad y otras situaciones que se derivan de este problema como, la ineficiencia, el mal servicio, rotación de personal, condiciones que igualmente influyen en la manera de realizar un trabajo. El horario es una de ellas, ya que la empresa necesita cubrir un horario productivo y paralelamente los trabajadores tienen que compatibilizar su actividad y su tiempo libre (Sánchez y García, 2017; Robbins y Judge, 2009) los cuales son variables que originan esa insatisfacción dentro de las empresas, ya que son circunstancias en las que alejan a los clientes, debido a que los empleados no están a gusto con su labor y dan mal recibimiento al consumidor. Por ello, la medición de la satisfacción se fundamenta en la retroalimentación del cliente o usuario y es un requerimiento esencial, tanto en las organizaciones y su conocimiento debería ser parte de su programa estratégico, todo esto se ve reflejado en la productividad del empleado que puede ser mala (Molero *et al.*, 2015; Patlán, Navarrete y García , 2010); por otra parte también es necesario entender las causas internas y externas que influye en la propia satisfacción laboral debido a su complejidad de entendimiento en las propias organizaciones y las consecuencias que conlleva a largo plazo.

Siguiendo este orden de ideas, Nader, Peña y Santa (2014) existe una amplia literatura que explica como las organizaciones pueden seguir modelos

amigables que pueden mejorar los ambientes laborales, según los autores la Organización Mundial de Salud define este concepto como aquella armonía que se da entre los trabajadores y directivos en la cual llevan a cabo actividades en conjunto para la adecuada salud y promoción de todos y cada uno de los participantes de la empresa. Sin embargo, no en todas las organizaciones se logra integrar estos elementos para crear ambientes saludables y nacen de ellos conflictos y malentendidos que a largo plazo afectan la satisfacción laboral y conlleva a una búsqueda por parte del trabajador de una justicia laboral adecuada que le permita superarse.

Por lo tanto, al analizar estas empresas departamentales conoceremos una parte de la situación en la que están realmente los empleados. Al recabar los datos y la información precisas dentro de este campo, hemos de conocer una parte de lo que está ocurriendo en el estado de Tabasco y en México.

Ciertamente se tienen que encontrar muchos factores los cuales están influyendo en la problemática, para así en un futuro, crear modelos y métodos que ayuden a disminuir esta problemática.

#### **Limitaciones al estudio**

- Falta de información por parte de las tiendas participantes.
- Disponibilidad de tiempo por parte de los sujetos de estudio.
- Poca cooperación de los gerentes al momento de la recolección de los datos.

- Recursos económicos durante la aplicación del estudio.

## **Marco teórico y conceptual.**

### **Satisfacción laboral**

Para abordar mejor el tema se definirá a detalle la satisfacción laboral. Esta se refiere a la actitud general que tiene una persona respecto de su trabajo. Si un individuo tiene un alto nivel de satisfacción laboral, sin duda tendrá una actitud positiva hacia su trabajo. En contraste, quien se sienta insatisfecho exhibirá una actitud negativa. Cuando la gente habla de las actitudes de los empleados, por lo general están haciendo referencia a su satisfacción laboral. (Robbins y Coulter, 2014).

Lo anterior quiere decir que entre más satisfechos estén los trabajadores con su empleo, serán más productivos y tendrán una mejor actitud de servicio hacia los clientes que visiten la empresa y, por lo tanto, la compañía reflejará una mejor imagen hacia las personas, creando no solo la satisfacción de sus empleados, sino también la de sus clientes y comodidad, estableciendo una fidelidad de clientes.

Otros autores mencionan de diferente manera lo que es la satisfacción laboral:

---

<b>AÑO</b>	<b>AUTOR</b>	<b>DEFINICION DE SATISFACION</b> <b>(estado emocional, sentimientos o respuestas)</b>
------------	--------------	--

---

---

**afectivas)**

---

1969	Smith, Kendall y Hulin	Sentimientos o respuestas afectivas referidas, en este caso, a facetas específicas de la situación laboral.
1976	Locke	Estado emocional positivo o placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona
1990	Mueller y McCloskey	Una orientación afectiva positiva hacia el empleo
1993	Muchinsky	Una respuesta emocional o una respuesta afectiva hacia el trabajo
1993	Newstron y Davis	Un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con las que los empleados ven su trabajo.
1962	Porter	La diferencia que existe entre la recompensa percibida como adecuada por parte del trabajador y la recompensa efectivamente recibida.
1964	Beer	Una actitud de los trabajadores hacia aspectos concretos del trabajo tales como la compañía, el trabajo mismo, los compañeros y otros objetos psicológicos del contexto de trabajo.
1975	Schneider y	Una actitud generalizada ante el trabajo.

	Snyder	
1976	Blue	Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo y los factores relacionados con él y hacia la vida en general.
1977	Salancik y Pfeffer	Una actitud generalizada ante el trabajo.
1983	Harpaz	Las personas que trabajan usualmente desarrollan un conjunto de actitudes que puede ser descrito por el término general de satisfacción laboral
1986	Griffin y Baternan	Es un constructo global logrado a través de facetas específicas de satisfacción como son el trabajo, el sueldo, la supervisión, los beneficios, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, los compañeros y las prácticas de la organización.
1993	Newstrom y Davis	Una actitud afectiva, para poner de relieve que es el elemento afectivo de la actitud el que predomina en este constructo.
1993	Garmendia y Parra Luna	La satisfacción está en función de que las necesidades sean cubiertas; de remuneración, afiliación, logro, y autorrealización. "Alguien estará satisfecho con su trabajo cuando, como consecuencia del mismo, experimente

		sentimientos de bienestar por ver cubiertas adecuadamente las necesidades de cierto nivel sobre la base de los resultados conseguidos, considerados como recompensa aceptable a la ejecución de la tarea”.
1996	Bravo, Peiro y Rodríguez	Una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo.
1998	Brief	Es una combinación entre lo que influye en los sentimientos y la cognición (pensamiento). Tanto la cognición como lo que influye en los sentimientos contribuyen a la satisfacción laboral. Es como un estado interno que se expresa de forma afectiva o cognitiva. La satisfacción como actitud es un constructo hipotético que se pone de manifiesto en cada una de estas dos formas.
2001	Brief y Weiss	
2002	Davis y Newstrom	Consideran que los estudios de satisfacción se encuentran concentrados, principalmente, en las partes más importantes de la organización, ya que las actitudes relacionadas con el trabajo predisponen a que el trabajador se comporte de cierta manera.
2004	Robbins	La define como “la actitud general del individuo hacia su

---

trabajo”. Una persona con una gran satisfacción con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha alberga actitudes negativas.

---

Fuente: Chiang y Ojeda, 2013

Para Moré, Carmentate y Junco (2005) la referida satisfacción laboral es una actitud general que engloba la interacción de una serie de elementos medulares del trabajo, tales como la naturaleza del trabajo, el salario, las condiciones de trabajo, la estimulación, los métodos de dirección, las relaciones interpersonales, las posibilidades de superación y el desarrollo profesional, entre los fundamentales. Así, el medio laboral está constituido primordialmente por las condiciones laborales, las cuales constituyen un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde interviene el recurso humano.

Pozo, Morillejo, Hernández y Martos (2005), las variables involucradas han dado origen a una amplia literatura donde se ha evidenciado su papel en la predicción no sólo de la satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados, sino también de los resultados organizacionales y el desempeño individual de los trabajadores”. En este mismo sentido, la comunicación podría ser incluida dentro de este rubro; así, tal como apuntan Frone y Major (1988), “cuando se da una

buena comunicación se produce mayor satisfacción laboral, pero, sobre todo, en aquellos trabajadores que están más implicados con su trabajo”.

En lo concerniente a las variables relacionadas con el desarrollo del trabajador, se ha encontrado que las mayores oportunidades de desarrollo profesional están significativamente asociadas con elevados niveles de satisfacción laboral, mayor compromiso con la organización y una mínima intención de cambiar de trabajo (Acker, 2004).

Los empleados con un alto nivel de participación laboral tienen una gran identificación con su trabajo y se interesan genuinamente por el tipo de labor que realizan. Su actitud positiva los lleva a contribuir de forma eficaz a su trabajo. Se ha determinado que cuando existen altos niveles de participación laboral, hay menos ausentismo, las tasas de renuncia son más bajas y se da un mayor involucramiento del empleado con su trabajo. (Robbins y Coulter, 2014)

Satisfacción y Productividad: como no ha sido fácil determinar si la satisfacción laboral genera mayor productividad o viceversa, algunos investigadores de temas administrativos consideran que esa creencia es infundada en términos generales. No obstante, podemos afirmar con cierta certidumbre que la correlación entre satisfacción y productividad es bastante fuerte. Por otro lado, las organizaciones

que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces que aquellas con menos trabajadores complacidos. (Robbins y Coulter, 2014)

Satisfacción y Ausentismo: Parecería lógico que los empleados insatisfechos sean más propensos a faltar al trabajo, pero existen otros factores que afectan la relación. Por ejemplo, las organizaciones que ofrecen con liberalidad el beneficio de ausentarse del trabajo por enfermedad, están alentando a todos sus empleados (incluso a aquellos que están muy satisfechos) a disfrutar de algunos días de “asuetto”. Supongamos que su empleo no es monótono y que se encuentra satisfecho con él; de cualquier manera, es de esperar que no despreciará la oportunidad de faltar al trabajo alegando una enfermedad con tal de disfrutar un fin de semana de tres días o jugar golf un cálido día de primavera... siempre y cuando esté seguro de que no habrá sanciones. (Robbins y Coulter, 2014)

Satisfacción y Rotación de personal: Los empleados satisfechos tienen niveles más bajos de rotación que los trabajadores insatisfechos. A pesar de ello, factores como las condiciones del mercado de trabajo, las expectativas en torno de oportunidades laborales alternativas y la duración del empleo en una organización, también afectan la decisión que toman las personas de dejar sus trabajos. (Robbins y Coulter, 2014)

Satisfacción laboral y satisfacción del cliente ¿Acaso existe una relación entre la satisfacción laboral y la obtención de resultados positivos entre la clientela? En el caso de los empleados de primera línea que tienen contacto constante con los clientes, la respuesta es “sí”. Los empleados satisfechos aumentan la satisfacción y la lealtad de los clientes. ¿A qué se debe esto? En las organizaciones de servicio, la retención y la pérdida de clientes dependen mucho del trato que éstos reciben de parte de los empleados de primera línea. Los empleados satisfechos son más proclives a mostrarse amigables, optimistas y sensibles, rasgos muy apreciados por los clientes, por ello los trabajadores satisfechos son menos propensos a abandonar sus empleos, aumenta la probabilidad de que los clientes encuentren rostros familiares y reciban un servicio más experimentado. Estas cualidades contribuyen a desarrollar la satisfacción y la lealtad de los clientes. Sin embargo, aparentemente la relación también se da a la inversa. Los clientes insatisfechos pueden incrementar la falta de satisfacción laboral de los empleados. Aquellos que tienen contacto constante con los consumidores reportan que los clientes demasiado demandantes, groseros y desconsiderados afectan negativamente su nivel de satisfacción laboral.

(Robbins y Coulter, 2014).

Satisfacción laboral y mal comportamiento en el lugar de trabajo: Cuando los empleados no están satisfechos con su trabajo, terminan por expresarlo de alguna manera. El problema estriba en la dificultad de predecir *cómo* lo harán.

- Algunos podrían renunciar.
- Otros quizá reaccionen utilizando el tiempo de trabajo para jugar en sus computadoras.
- Y otros más podrían optar por agredir verbalmente a sus compañeros.

Si los gerentes quieren controlar las consecuencias indeseables de la falta de satisfacción laboral, lo mejor que pueden hacer es afrontar el problema real (la insatisfacción) en lugar de tratar de atajar las distintas reacciones de los empleados. (Robbins y Coulter, 2014)

Los estudios realizados a lo largo de los últimos 30 años en torno de los empleados estadounidenses indican que la mayoría de ellos están satisfechos con su trabajo. Un estudio efectuado en 1995 por el Conference Board, una connotada organización de investigación empresarial sin fines de lucro, encontró que más o menos 60 por ciento de los estadounidenses estaban satisfechos con sus empleos. Sin embargo, a últimas fechas, esa cifra ha ido mermando. En 2010 alcanzó su nivel más bajo, 42.6 por ciento, pero en 2011 aumentó levemente a 47.2 por ciento. Aunque la satisfacción laboral tiende a aumentar a medida que se incrementa el ingreso, sólo 58 por ciento de los estadounidenses que ganan más de 50 000 dólares anuales están satisfechos con sus empleos. Entre los que ganan menos de 15 000 dólares, más o menos 45 por ciento afirman estar satisfechos con su trabajo. Si bien es posible que el obtener salarios más altos se traduzca en mayor satisfacción laboral, una explicación alternativa para los

diferenciales en los niveles de satisfacción es que los pagos más elevados reflejan diferentes tipos de trabajo. Los empleos que ofrecen salarios más altos casi siempre demandan habilidades más avanzadas, otorgan mayores responsabilidades a quienes los desempeñan, son más estimulantes y plantean más desafíos, además de permitir que los trabajadores tengan más control. Así las cosas, es más probable que los reportes de mayor satisfacción entre las personas con salarios más altos sean un reflejo de tales factores y no del pago en sí mismo. (Robbins y Coulter, 2014).

### **Justicia organizacional**

La idea que las personas tienen sobre una sociedad justa y equitativa ha generado el interés de los hombres de diferentes culturas y desde la antigüedad a entender este comportamiento humano. Por lo tanto, mencionan que la justicia es una ideología a la que aspiran las personas, pero precisa de la renuncia a los intereses individuales en beneficio del bien común, tal como mencionan Peña y Durán, (2016).

El tema de la justicia es de gran importancia en el ámbito de las relaciones laborales. Estudios sobre la psicología del trabajo y las organizaciones han puesto su atención hacia el debate sobre los procesos de justicia en la organización y como esta puede afectar el comportamiento, el desempeño productivo y el

compromiso laboral de los empleados. (Rodriguez, Martinez, y Sanchez, 2015; Park, *et al.*, 2018)

Por lo tanto, para hablar de justicia organizacional, se debe definir más a detalle el significado. A continuación, se describen 4 dimensiones de la justicia organizacional:

- a) la justicia de distribución, describe la regla de la equidad, la cual dicta que las recompensas y los recursos, se distribuyen de acuerdo a las contribuciones de las personas destinatarias
- b) la justicia de procedimiento, se centra en la percepción de confianza acerca de los procedimientos que usa la organización para tomar las decisiones
- c) la justicia de interacción, se refiere al grado de cortesía, dignidad y respeto con el que las personas tratan a los referentes de autoridad o terceros involucrados en los procedimientos y
- d) la justicia informativa, hace referencia a las percepciones de cualificación de la información brindada a los empleados en relación a los procedimientos y el grado de explicación del porqué de los procedimientos a seguir y los resultados obtenidos. (Garcia y Forero, 2014)

## **Teorías de recursos humanos**

Para poder entender un poco más acerca de las personas hay que adentrarse un poco más en lo que en lo personal es el recurso más valioso de la empresa y estos son los empleados ya que sin ellas las empresas no pueden funcionar. Durante muchos años existió la creencia generalizada de que el obstáculo para el desarrollo de la industria era el capital. Sin embargo, la incapacidad de una empresa para reclutar y mantener una fuerza laboral es el principal obstáculo para la producción. No existe ningún proyecto basado en buenas ideas, puesto en marcha con vigor y entusiasmo, que haya sido interrumpido por falta de efectivo o recursos financieros. (Chiavenato, 2002).

Para que las empresas tengan éxito, primero se deben de fortalecer los gerentes y las áreas administrativas ya que ellos son la parte fundamental dentro de las empresas y la cadena de mando inicia desde los gerentes hacia abajo en otras palabras es una línea autoridad que se extiende desde los niveles organizacionales más altos hasta los más bajos y que ayuda a especificar quién le reporta a quién. Los gerentes necesitan tomarla en consideración al organizar el trabajo, ya que contribuye a que los empleados sepan a quién deben reportar y a quién acudir en caso de enfrentar un problema. Además, son la autoridad más alta dentro de las empresas; y por ende se puede entender que es el derecho que faculta a quien tiene un cargo gerencial para decir a sus subordinados qué deben hacer y confiar en que sus órdenes serán cumplidas. Los gerentes que participan

en la cadena de mando tienen autoridad para ejecutar la labor de coordinar y supervisar el trabajo de otras personas. (Robbins y Coulter, 2014)

Según Werther y Davis (2008) el valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de ésta. El mejoramiento de las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante, que casi todas las compañías contemporáneas salvo las muy pequeñas como las PyMEs cuentan con un departamento de recursos humanos. Los departamentos de administración de capital humano no ejercen control directo sobre ciertos factores determinantes para el éxito de la empresa, como los recursos financieros, la materia prima y los procedimientos operativos. Además, estos departamentos no tienen a su cargo la estrategia general de la empresa ni el trato básico que se establece con el personal, pero sí ejercen definitiva influencia en ambas áreas. En términos sencillos, el departamento de administración del capital humano existe para proporcionar apoyo estratégico a la alta gerencia y al personal en la tarea de lograr sus objetivos. Para poder llevar a cabo esta tarea deben a su vez tener objetivos claros.

Tomando en consideración lo mencionado anteriormente, los empleados son muy importantes ya que ayudan a la empresa a tomar rumbo, aunque se posea un sin número de clientes fieles a la empresa, se irán de ella, si son mal atendidos por el personal, entonces para procurar el éxito de las empresas no solo

es necesario tener unas finanzas sanas, si no también tener a los empleados satisfechos con su labor, de igual manera estar pendientes de su comportamiento o su estado de ánimo, ya que eso influye en la forma que se sienten dentro de la empresa e interactúan con los compañeros de trabajo y más importante los clientes. De esa misma manera los empleados de menor jerarquía deberían reportar a sus superiores, incluso sus inquietudes, para que exista una sincronía y sea más fácil atender las necesidades de ellos, a esta comunicación se le llama Unidad de Mando y se debe establecer únicamente con un jefe. (Robbins y Coulter, 2014)

## **Método**

### **Tipo de estudio**

La presente investigación será de tipo cuantitativo con un alcance descriptivo correlacional (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) debido a que se analizará la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral de los empleados en dos tiendas comerciales del Municipio de Tenosique, Tabasco y determinar los factores que influyen en su permanencia dentro de las mismas. Será con un diseño no experimental de tipo transeccional (Hernández, *et al.*, 2014) debido a que se recolectará la información en determinado momento en ambas tiendas previa autorización de los Gerentes y trabajadores.

### **Diseño metodológico**

Para el sustento de este estudio se recolectará información a través de fuentes primarias de información debido a que se utilizará libros de textos sobre la temática de la satisfacción laboral y la justicia organizacional. Así mismo se revisarán revistas arbitradas e indexadas en bibliotecas virtuales que ayuden a dar mayor certidumbre a la temática en estudio.

### **Sujetos de estudio**

El fenómeno de estudio de la satisfacción laboral y la justicia organizacional requiere de las opiniones directas de las personas que laboran dentro de las empresas. Por lo anterior, la investigación solicitará la participación de los trabajadores operativos y jefes de áreas de las tiendas departamentales de

Chedraui y Bodega Aurrera por lo cual se obtendrá una muestra proporcional para lograr la eficiencia de los objetivos propuestos en el estudio.

### **Instrumento de investigación**

Para la recolección de datos se utilizará el cuestionario de Melia, *et al.* (1990) mejor conocido como escala de satisfacción laboral S21/26 y que fue retomado y adaptado por Chiang, Salazar y Núñez (2007). Mencionado cuestionario se integra por los factores siguientes:

#### **Cuadro de operación de la variable Satisfacción laboral**

<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>
Satisfacción con la relación con sus superiores	1. La proximidad y frecuencia con que es supervisado.
	2. La supervisión que ejercen sobre usted.
	3. Las relaciones personales con sus superiores
	4. La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.
	5. El apoyo que recibe de sus superiores.
Satisfacción con las condiciones físicas en el	6. La ventilación de su lugar de trabajo.
	7. La iluminación de su lugar de trabajo
	8. El entorno físico y el espacio de que dispone en su

Trabajo

lugar de trabajo.

9. La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.

10. La temperatura de su local de trabajo.

11. El grado en que su institución cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.

12. La forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales.

Satisfacción con la participación en las decisiones

13. Su participación en las decisiones de su unidad, departamento o sección.

14. Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.

15. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su institución.

16. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo.

17. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.

Satisfacción con su trabajo

18. Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.

19. Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí

mismo.

20. Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

Satisfacción con el reconocimiento

1. Las oportunidades de promoción que tiene.
2. Las oportunidades de formación que le ofrece la institución.
3. El salario que usted recibe

---

Fuente: Chiang, Salazar y Núñez (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1

Es necesario resaltar que este instrumento ha mostrado índice de alfas de cronbach por arriba de 0.800 los cuales se puede asegurar que los resultados que emita el cuestionario en su aplicación son aceptables para esta investigación.

Por otra parte, para la medición de la variable de Justicia Organizacional se aplicará el cuestionario desarrollado por Park, Lee, Lee y Lee (2018). Este cuestionario se encuentra dividido por dos dimensiones que dan respuesta el tipo de justicia organizacional que influye en este fenómeno de estudio. A continuación, se presenta el cuadro de operación de variables correspondiente:

Cuadro de operación de variables de Justicia Organizacional

<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>
<p><b>Justicia Procedimental</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todas las partes afectadas por la decisión están presentes en la toma de decisiones.</li> <li>2. Se recopilan comentarios sobre la decisión y su implementación.</li> <li>3. Las personas tienen la oportunidad de apelar o desafiar las decisiones que no tienen éxito.</li> <li>4. Las preocupaciones de todos los afectados por la decisión se escuchan antes de tomar decisiones.</li> <li>5. Las decisiones se toman con coherencia (las reglas son las mismas para todos los empleados).</li> <li>6. Las decisiones se toman en base a información precisa.</li> <li>7. Es posible solicitar una aclaración o información adicional sobre la decisión.</li> <li>8. Nuestro supervisor nos trata con amabilidad y consideración.</li> </ol>
<p><b>Justicia Interaccional</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Nuestro supervisor muestra preocupación por nuestros derechos como empleado.</li> <li>10. Nuestro supervisor toma medidas para tratar con</li> </ol>

nosotros de una manera veraz

11. Nuestro supervisor considera nuestro punto de vista

12. Nuestro supervisor es capaz de suprimir los prejuicios personales

13. Nuestro supervisor nos proporciona comentarios oportunos sobre las decisiones y sus implicaciones

---

**Fuente:** Park, Lee, Lee y Lee (2018). Reliability and validity of the Korean version of organizational justice questionnaire

Los índices de alfas de este cuestionario fueron de 0.800 que al igual que el cuestionario de satisfacción laboral son aceptables y por ende se harán las adaptaciones correspondientes y los procedimientos metodológicos para su análisis correspondiente.

### **Cronograma de actividades**

<b>Actividades a Realizar</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>May</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Sep</b>	<b>Oct</b>	<b>Nov</b>	<b>Dic</b>	<b>Ene</b>	<b>Feb</b>
<b>Planteamiento del problema, objetivos, preguntas e</b>												

<b>hipótesis</b>	■	■										
<b>Justificación</b>	■	■										
<b>Marco teórico</b>		■	■	■	■							
<b>Metodología</b>					■	■	■					
<b>Recolección de datos</b>							■	■				
<b>Análisis y resultados</b>								■	■	■		
<b>Discusiones</b>										■	■	
<b>Conclusiones</b>										■	■	
<b>Entrega de tesis</b>												■

## Discusión

Werther y Davis, (2008) mencionan que la Satisfacción Laboral de los empleados depende del interés de parte de las superiores, además de los niveles salariales y las prestaciones que estos reciben dentro de la empresa donde laboran, de igual manera mencionan que se sienten más satisfechos con su puesto, si llevan un programa de asistencia en la planeación de la carrera profesional, es decir una práctica que motiva al personal a permanecer en ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente se muestra la política de promociones como una realidad que permitirá al individuo transitar un camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y de mayor responsabilidad. (Nieves, 2010). Por otro lado Judge y Stephen (2009) mencionan que la Satisfacción Laboral es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Además de que disfrutar el trabajo en sí casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general.

Resulta interesante que los empleos que brindan capacitación, variedad, independencia y control, satisfagan a la mayoría de trabajadores. En otras palabras, la mayoría de individuos prefieren un trabajo que plantee retos y sea estimulante, que otro que sea predecible y rutinario.

## **Conclusiones**

La presente investigación pretende estudiar los niveles de satisfacción laboral que persisten en empresas de autoservicio del municipio de Tenosique. Con la revisión de la literatura se ha descubierto que la satisfacción laboral ha incidido en procesos claves de las empresas tales como la productividad, además de la permanencia de los empleados; también se cree que los colaboradores se sienten mejor realizando sus deberes dentro de la empresa si son incentivados constantemente por sus superiores, estos incentivos pueden ser: salariales, prestaciones adecuadas, además de la correcta planeación de su carrera profesional, por lo tanto para finalizar, los empleados son el recurso más valioso que tienen las empresas y que contribuyen a generar un servicio de calidad por parte de la organización hacia los clientes o viceversa.

## Referencias

- Abrajan, M. G., Contreras, J. M., & Montoya, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: Una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en psicología*, 14(1), 105-118. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29214108>
- Araya, L., & Pedreros, M. (2013). Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado. *Revista de Ciencias Sociales*, 142(4). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=15333870004>
- Calderón, g., Carrillo, a., & Soto, m. (2016). Percepciones sobre trabajo y educación en comunidades. *Revista Mexicana de Investigación*, 21(68). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14043472011>
- Carrillo, T., & López, S. (2016). Obstáculos para el posicionamiento laboral de la población en rezago educativo. (C. d. A.C., Ed.) *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6(12). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966025>
- Chiang, M. M., & Ojeda, J. F. (2013). Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. (U. N. México, Ed.) *Contaduría y Administración*, 58(2), 42-43. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785003>
- Chiang, M. M., Salazar, C. M., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 1.

*Theoria*, 16(2), 61-76. Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29916206>

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill interamericana, S.A.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (México). *Gestión del Talento Humano*. McGraw Hill.

Cruz, L. (2013). El concepto de poder en la administración. *Contaduría y administración*, 58(4). Obtenido de  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422013000400003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422013000400003)

Fernández, C. H. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mac Graw-Hill.

Hall, R. H. (1986). *Organizaciones, estructura y proceso* (3ra ed.). México: Prentice Hall.

Judge, T., & Stephen P., R. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación de México.

L.Daft, R., & Marcic, D. (2009). *Introducción a la Administración*. Edo. Mexico: CENGAGE Learning.

Molero, T., Zambrano, M., Morán, S., García, M., Panunzio, A., & Sánchez, J. (2015). Satisfacción laboral entre el personal de laboratorios clínicos de Saber. *Revista Multidisciplinaria*, 27(2). Obtenido de  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=427742245007>

- Morán, C., & Menezes, E. (2016). La motivación de logro como impulso creador de bienestar. *International Journal of Developmental and Educational Psychology*, 2(1). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=349851777004>
- Moreno-Brid, J. C., Garry, S., & Monroy-Gómez-Franco, L. Á. (2014). El Salario Mínimo en México. *Economíaunam*, 11(33), 78-93. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=363542901004>
- Nader, M., Peña, S. P., & Santa, E. S. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios gerenciales*, 30(130), 31-39. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21230585006>
- Newstrom, J. (2011). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: McGraw Hill.
- Nieves Zubillaga, I. (Junio de 2010). Planes de carrera: ¿mito o realidad? (U. d. Carabobo, Ed.) *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 5(3), 77. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219014912005>
- Park, H., Lee, K.-S., Park, Y.-J., Lee, D.-J., & Lee, H.-K. (2018). Reliability and validity of the Korean version of organizational justice questionnaire. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 30(26), 2-7. doi:10.1186/s40557-018-0238-8
- Patlán, J., Navarrete, D. M., & García, M. (2010). El lado oscuro de las organizaciones: efectos negativos en el factor humano. *Revista del Centro*

- de Investigación, 9(34), 71-86. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=34215492006>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). Administración.
- Rodríguez, R., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional:. Universitas Psychologica, 13(3). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64733438012>
- Román, Y., & Ovando, W. (2016). Flexibilidad laboral de la población ocupada: un análisis espacial en México. Revista Sociedad y Economía(31). Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/996/99647007009.pdf>
- Salas , I. A., & Murillo , F. (2013). Los profesionistas universitarios y el mercado laboral mexicano: convergencias y asimetrías. Revista de la Educación Superior, 52(165), 63-81. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60428314004>
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. D. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Scientia Et Technica, 22(2), 161-166. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84953103007>
- Sandoval, N. (2017). Diagnóstico acerca del uso del ocio y el tiempo libre. Pedagogía Social. Revista Interuniversitaria (30). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=135052204013>

Sergueyevna, N., & Mosher, L. (2013). Teorías motivacionales desde la perspectiva de comportamiento del consumidor. *Negotium*, 9(26). Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78228464001>

Stephen P., R., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. DF, México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA.