



UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO
ADMINISTRATIVAS



COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA "MANUEL BARTLETT
BAUTISTA"

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

GABRIELA OBDULIA HERNÁNDEZ MAY

DIRECTOR:

M.A. ARMANDO PIÑA GUTIÉRREZ

Villahermosa, Tabasco.

Noviembre 2017.



**UNIVERSIDAD JUÁREZ
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"



DACEA

DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

No. JEP/248/17.

Abril 6 de 2017.

Autorización de Impresión

Trabajo Recepcional.

**L.A. GABRIELA OBDULIA HERNÁNDEZ MAY
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA MANUEL BARTLETT
BAUTISTA"**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

ATENTAMENTE


**M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ
DIRECTOR**

Universidad Juárez
Autónoma de Tabasco



DIVISION ACADÉMICA DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
DIRECCIÓN

CARTA AUTORIZACIÓN

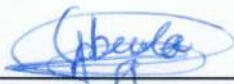
El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada "JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU EFECTO EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LA BIBLIOTECA MANUEL BARTLETT BAUTISTA", de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 6 días del mes de noviembre del año 2017.

AUTORIZÓ



Gabriela Obdulia Hernández May

Agradecimientos

En primera instancia, gracias a Dios que permite que todo sea posible y que en este camino me ha enseñado que sus tiempos siempre son perfectos.

Mi más sincero agradecimiento a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, a la División Académica de Ciencias Económico Administrativa, a la Coordinación de Posgrado por brindarme la oportunidad y apoyo incondicional que permitió concluir satisfactoriamente el programa; a sus profesores y especialmente a mi asesor el Mtro. Armando Piña Gutiérrez, que con el conocimiento vertido en las aulas, sus consejos y apoyo más allá de los tiempos de clases, hicieron realidad la culminación de este proyecto.

Agradezco a todos los que directa e indirectamente participaron en la elaboración de este proyecto, a la Jefatura de la Biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”, por brindar todas las facilidades técnicas y administrativas.

Por último y no por esto menos importantes, a ustedes mis seres queridos (esposo, padres, amigos) que siempre creyeron en mí, me apoyaron incondicionalmente y nunca dejaron me diera por vencida. Gracias porque con sus palabras, amor, empuje, conocimiento, comprensión, hicieron posible este logro.

Dedicatoria

*A los ángeles que Dios ha puesto en mi vida: Carlos, Elizabeth y Adalberto, para
ustedes con todo mi amor.*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

ÍNDICE GENERAL

Índice de figuras	viii
Índice de tablas	xiii
Introducción	1
Capítulo I: Generalidades	4
1.1 Planteamiento del problema	4
1.2 Preguntas de investigación	7
1.3 Objetivos	7
1.3.1 General	7
1.3.2 Específicos	7
1.4 Justificación de la percepción de justicia organizacional y la satisfacción en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”	8
1.5 Hipótesis	10
Capítulo II: Marco teórico	11
2.1 La administración	11
2.2 Justicia organizacional	16
2.2.1 Justicia distributiva	21
2.2.2 Justicia procedimental	24
2.2.3 Justicia interpersonal	26
2.2.4 Justicia informacional	28
2.3 Satisfacción laboral	30
2.4 Diferencias individuales	33
2.5 Las actitudes y satisfacción laboral	36
2.5.1 Factores que influyen en la satisfacción en el trabajo	38
2.6 Teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo	41
2.6.1 Teoría de los dos factores de Herzberg	43

2.6.2 Teoría del ajuste al trabajo.....	46
Capítulo III: Método.....	50
3.1 Diseño.....	50
3.2 Recopilación de datos y procedimiento.....	51
3.2.1 Variables.....	52
3.2.1.1 Características de los cuestionarios.....	53
3.2.1.2 Variables compuestas.....	55
3.3 Análisis estadístico.....	57
3.4 Objeto de estudio.....	59
3.4.1 Trabajadores de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”.....	59
Capítulo IV: Resultados de la información obtenida de la percepción de la justicia organizacional en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”.....	67
4.1 Recopilación de la información.....	67
4.2 Análisis de variables socio demográficas.....	69
4.2.1 Relación entre variables socio demográficas.....	71
4.3 Validación del instrumento.....	73
4.4 Análisis de los elementos del cuestionario.....	73
4.5 Análisis de las variables compuestas.....	74
4.5.1 Análisis e interpretación de los componentes de la justicia organizacional.....	74
4.5.1.1 Percepción de justicia distributiva.....	74
4.5.1.2 Percepción de justicia procedimental.....	76
4.5.1.3 Percepción de justicia interpersonal.....	82
4.5.1.4 Percepción de justicia informacional.....	85
4.5.2 Análisis e interpretación de los factores de la satisfacción laboral.....	91
4.6 Correlación entre variables socio demográficas.....	120
4.7 Correlación entre variables de estudio.....	120
4.7.1 Correlación entre variables compuestas.....	121

Capítulo V: Conclusiones.....	128
5.1 Conclusiones.....	128
5.2 Recomendaciones.....	132
Referencias bibliográficas.....	134
ANEXO I: Reuniones y actividades desarrolladas con el responsable de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”.....	143
ANEXO II: Instrumentos.....	146
ANEXO III: Organigramas.....	152
ANEXO IV: Tabulación de resultados.....	155

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Dos grandes tipos de justicia organizacional y las reacciones a ellas.	19
Figura 2. Estructura organizacional de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.	63
Figura 3. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 11 del componente de justicia distributiva.	74
Figura 4. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 12 del componente de justicia distributiva.	75
Figura 5. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 13 del componente de justicia distributiva.	76
Figura 6. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 1 del componente de justicia procedimental.	77
Figura 7. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 5 del componente de justicia procedimental.	78
Figura 8. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 6 del componente de justicia procedimental.	79
Figura 9. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 7 del componente de justicia procedimental.	79
Figura 10. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 8 del componente de justicia procedimental.	80
Figura 11. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 9 del componente de justicia procedimental.	81
Figura 12. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 10 del componente de justicia procedimental.	81
Figura 13. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 14 del componente de justicia interpersonal.	83
Figura 14. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 15 del componente de justicia interpersonal.	83
Figura 15. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 16 del componente de justicia interpersonal.	84

Figura 16. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 17 del componente de justicia interpersonal.....	85
Figura 17. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 2 del componente de justicia informacional.	86
Figura 18. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 3 del componente de justicia informacional.....	87
Figura 19. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 4 del componente de justicia informacional.....	87
Figura 20. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 18 del componente de justicia informacional.....	88
Figura 21. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 19 del componente de justicia informacional.....	88
Figura 22. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 20 del componente de justicia informacional.....	89
Figura 23. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 21 del componente de justicia informacional.....	90
Figura 24. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 1 del factor actividad.	92
Figura 25. Porcentajes de respuestas en la aplicación del reactivo 21 del factor actividad.....	92
Figura 26. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 2 del factor independencia.....	93
Figura 27. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 22 del factor independencia.....	94
Figura 28. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 3 del factor variedad.....	95
Figura 29. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 23 del factor variedad.....	95
Figura 30. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 4 del factor estatus social.....	96
Figura 31. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 24 del factor estatus social.....	97

Figura 32. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 5 del factor supervisión (relaciones humanas).	98
Figura 33. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 25 del factor supervisión (relaciones humanas).	98
Figura 34. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 6 del factor supervisión (técnica).	99
Figura 35. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 26 del factor supervisión (técnica).	99
Figura 36. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 7 del factor valores morales.	100
Figura 37. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 27 del factor valores morales.	101
Figura 38. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 8 del factor seguridad.	101
Figura 39. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 28 del factor seguridad.	102
Figura 40. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 9 del factor servicio social.	103
Figura 41. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 29 del factor servicio social.	103
Figura 42. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 10 del factor autoridad.	104
Figura 43. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 30 del factor autoridad.	105
Figura 44. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 11 del factor utilización de las habilidades.	106
Figura 45. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 31 del factor utilización de las habilidades.	106
Figura 46. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 12 del factor políticas y prácticas organizacionales.	107

Figura 47. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 32 del factor políticas y prácticas organizacionales	108
Figura 48. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 13 del factor compensación.....	108
Figura 49. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 33 del factor compensación.....	109
Figura 50. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 14 del factor ascenso.....	109
Figura 51. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 34 del factor ascenso.....	110
Figura 52. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 15 del factor responsabilidad.....	111
Figura 53. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 35 del factor responsabilidad.....	111
Figura 54. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 16 del factor creatividad.....	112
Figura 55. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 36 del factor creatividad.....	113
Figura 56. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 17 del factor condiciones de trabajo.....	113
Figura 57. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 37 del factor condiciones de trabajo.....	114
Figura 58. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 18 del factor compañeros de trabajo.....	114
Figura 59. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 38 del factor compañeros de trabajo.....	115
Figura 60. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 19 del factor reconocimiento.....	116
Figura 61. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 39 del factor reconocimiento.....	116

Figura 62. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 20 del factor realización.....117

Figura 63. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 40 del factor realización.....118

Figura 64. Porcentaje de los promedios de respuestas obtenidos de la aplicación de los primeros 20 reactivos del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota que midieron la satisfacción general.....119

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Efectos de diversos factores de trabajo en la satisfacción laboral	42
Tabla 2. Personal ocupado en las bibliotecas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco..	68
Tabla 3. Plantilla Completa de la Biblioteca Central	69
Tabla 4. Personal por sexo en la Biblioteca Central	69
Tabla 5. Estado civil del personal que labora en la Biblioteca Central.....	70
Tabla 6. Antigüedad laboral del personal de la Biblioteca Central.....	71
Tabla 7. Relación sexo-estado civil.....	71
Tabla 8. Relación sexo-antigüedad laboral	72
Tabla 9. Relación antigüedad-estado civil.....	73
Tabla 10. Rangos de correlación.....	121
Tabla 11. Correlaciones de Spearman entre los cuatro componentes de la justicia organizacional y los 20 factores de satisfacción laboral.....	123

Introducción

La justicia organizacional y la satisfacción laboral son temas de gran interés e importancia dentro de las organizaciones, aunque muchas veces para los empleados y empleadores ambos aspectos son subjetivos, ambos son detonantes que incrementan la productividad, el compromiso con la organización, reduce errores, aumenta la satisfacción de los clientes, entre muchos otros beneficios (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; De Boer, Bakker, Syroit y Shaufeli, 2002; Omar, 2015; Rodríguez, Martínez y Salanova, 2014).

Omar (2006), define la justicia organizacional como “las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen” (p.208). La investigación en este tema se ha dividido en por lo menos tres bloques, se habla entonces de la justicia distributiva, referida al contenido de las distribuciones y a la justicia de premios y castigos; procedimental, estudia los medios usados para determinar las distribuciones e interaccional, asociada a la calidad del tratamiento interpersonal. Actualmente esta última, ha sido subdividida formando dos tipos de justicia que estudian por separado la percepción de los subordinados en lo relativo al trato y la comunicación por parte de sus superiores: justicia interpersonal e informacional respectivamente (Greenberg, 1993). La primera hace referencia al trato de los que toman decisiones, estudiando el grado en que las personas perciben o sienten que son tratados con respeto y educación. La segunda, se relaciona a las explicaciones que se les brinda a los empleados sobre la razón por la cual se ejecutaron ciertos procedimientos o asignación de premios o sanciones.

Por otro lado, la satisfacción laboral es y ha sido de gran interés para los sociólogos y especialmente para los psicólogos, preocupados por los problemas del trabajo derivado de la industrialización, mecanización, especialización del trabajo y ahora la irrupción de las sociedades

del conocimiento (Gamero Burón, 2004). La referencia al ingreso resulta habitual, pero también la inclusión de otros aspectos relacionados con el tiempo de trabajo, las relaciones personales, el atractivo de la tarea, las perspectivas de futuro (Gamero Burón, 2004), los reconocimientos, premios y promociones deben formar parte del catálogo expuesto a los empleados para garantizar la satisfacción laboral.

Por otro lado, Muchinsky (2002) define la satisfacción laboral como “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” (p. 271). Es un aspecto importante en el caso de la administración, ya que la persona que se siente a gusto con su trabajo lo refleja en el aumento de su productividad debido a menos ausentismo o renuncias de los buenos empleados, así como en una reducción de costos por conceptos de seguros de vida y gastos médicos (Robbins, 1994).

Según la percepción positiva de los empleados, ésta posee el potencial para crear grandes beneficios en las organizaciones y los trabajadores; por ejemplo, mayor confianza y compromiso con la empresa, mejora en el desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos (Cropanzano et al., 2007). Por su parte, De Boer et al. (2002) señala que la percepción de justicia genera en el trabajador actitudes positivas hacia el desarrollo de su trabajo, de sus superiores y de la organización; por el contrario, una percepción de un tratamiento injusto, puede llevar a sentimientos de desesperanza, aversión por los superiores, protestas contra la empresa e incluso insatisfacción laboral. Por su naturaleza, estos importantes temas se consideran transversales ya que pueden aplicarse en cualquier tipo de organización, tanto pública como privada y de cualquier giro; por tanto, las instituciones de educación superior no son la excepción, tal es el caso de la institución de educación de nivel superior que tiene la mayor cobertura en la entidad tabasqueña, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), la cual fue marco general para el desarrollo de la presente investigación. La UJAT, como universidad pública estatal, tiene como función principal la formación sólida e integral de profesionales en las diversas áreas de estudios

que oferta a nivel técnico superior, licenciatura y posgrado (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016a). Para apoyar sustancialmente a cada uno de los diversos programas educativos que se ofertan en la máxima casa de estudios de los tabasqueños, surgen las bibliotecas universitarias, las cuales tienen el compromiso de contribuir integralmente en la formación académica profesional y personal de su comunidad estudiantil. Por tanto, la satisfacción en el trabajo del personal bibliotecario es trascendental, ya que si un servidor (bibliotecario) está a disgusto con su trabajo, el servicio que proporcione será deficiente, repercutiendo en la calidad, perdiendo a un cliente cautivo, queja inminente o, aún más grave pérdida de su sustento.

Para el desarrollo de la investigación se tomó como población de estudio a los empleados que conforman la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”, de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. El estudio abarca a todo el personal, 25 colaboradores. Los instrumentos utilizados para medir las variables fueron adaptaciones a la escala de justicia organizacional (Colquitt 2001) validada para su empleo en poblaciones de Latinoamérica (Omar, Oggero, Maltaneres y París, 2003) y el cuestionario de satisfacción laboral Minnesota (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967). Los resultados obtenidos permitieron generar la información utilizada para establecer la correlación entre ambas variables, encontrando que la justicia organizacional sí tiene efecto sobre la satisfacción laboral, especialmente la justicia informacional y procedimental y con menor grado la justicia distributiva e interpersonal.

Capítulo I: Generalidades

1.1 Planteamiento del problema

La justicia organizacional y la satisfacción laboral son temas de gran interés para los estudiosos de las organizaciones y representan un importante punto de referencia para los gerentes, administradores, responsables de áreas, supervisores, etc. en general para quienes tienen personal a su cargo y para todo tipo organizaciones; además, ambos conceptos mantienen una relación estrecha con diversas actitudes laborales, principalmente con el desempeño y compromiso de los empleados en sus actividades de trabajo diario. (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2001; Patlán-Pérez, Martínez y Hernández, 2012, Topa, Moriano y Morales, 2009).

Los comportamientos o conductas agresivos son manifestados cuando el empleado percibe un trato injusto, esta percepción puede ser indicador de un ambiente de trabajo hostil y oponerse de manera colectiva a las normas organizacionales, además, se genera tensión, ésta a su vez podría ocasionar comportamientos que afecten la productividad como bajo desempeño y aspectos psicológicos del empleado como percepciones incorrectas de los resultados del trabajo (Rubiano y Aponte, 2014). Zainalipour, Fini y Mirkamali (2010), indican que —aunque parezca lógico— los empleados responden a un mejor desempeño cuanto mejor es su percepción de lo que ellos consideran justo en su ámbito laboral; por el contrario, se observa en ellos bajo nivel de satisfacción en muchos aspectos, cuando perciben que algo no aplica justicia en su ámbito.

En el contexto educativo, Morales, Medina y Fernández (2015), indican que la satisfacción en el trabajo académico y de servicio, promoverá mejor rendimiento escolar, mejor satisfacción de los alumnos, funcionarios, profesores y trabajadores. En el ámbito de la educación superior no se le da la debida importancia a este aspecto, ya que no hay evidencia de que las universidades

públicas lleven a cabo estas prácticas para conocer el nivel de satisfacción laboral de los docentes que les permita formular políticas a este respecto (Morales et al., 2015).

De acuerdo con Patlán Pérez et al. (2012) la satisfacción cobra especial relevancia cuando se trata de prestadores de servicios, sobre todo cuando éstos son parte de instituciones de educación superior, como es el caso de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco la cual tiene como máximo ideal "...contribuir de manera significativa a la transformación de la sociedad y al desarrollo del país, con particular interés en el estado de Tabasco, a través de la formación sólida e integral de profesionales capaces de adquirir, generar, difundir y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, con ética y responsabilidad para ser mejores individuos y ciudadanos" (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016c, p.41), y que para lograr el cumplimiento de su misión integra una red de bibliotecas mismas que desempeñan un papel importante en la formación integral del estudiante ya que apoyan sustancialmente las actividades académicas, docentes y de investigación, convirtiéndose ambas en un marco perfecto para el desarrollo de este estudio.

Por el gran alcance y corte actual que tienen las bibliotecas de esta institución, la satisfacción en el trabajo del personal bibliotecario es trascendental, ya que si un servidor (bibliotecario) no está a gusto con su trabajo, entonces el servicio que preste (asesoría, consultoría, referencia o simple préstamo de acervo) será deficiente, repercutiendo en la calidad, a la vez que se pierde un cliente cautivo, se puede generar una queja inminente o, aún más grave, pérdida de la razón de ser. Varela-Centelles, Ferreiro, Fontao y Martínez (2004) confirman que, el grado de calidad de los servicios ofertados por una organización, está directamente relacionado con el nivel de satisfacción de las personas que trabajan en ella. Además, debido a los avances en las tecnologías de las comunicaciones y las tecnologías de la información, es mucho más fácil establecer relaciones interpersonales, entre grupos o comunidades, y hace que se esté mucho más expuesto a influencias

no solamente de la misma institución, sino de comunidades externas, específicamente bibliotecarias que pudieran compartir experiencias, hechos o problemas, los cuales lleven al trabajador a percibir injusticia en el área en que se desenvuelve. Shan, Ishaq y Shaheen (2015), refuerzan esta idea de estudio ya que afirman que en las universidades, los bibliotecarios de todos los niveles poseen una cerrada tendencia a comparar su estatus y practicar el poder con los empleados de otras áreas o instituciones. También De Boer et al. (2002) abona a la idea de la comparación entre colegas cuando se trata de cargas de trabajo o recompensas.

En este mismo contexto, de acuerdo a visitas y pláticas realizadas para el presente trabajo con los responsables del área de estudio (Pérez, V. G., comunicación personal, 1 de octubre, 2014) éstos perciben diversas manifestaciones de inconformidades por parte del personal como: falta de interés y motivación en el desarrollo de las actividades, impuntualidad, ausentismo, poca o nula participación, personal reactivo, indiferente, renuencia, etc., debido a que se consideran injustas acciones tomadas por la jefatura como horas de trabajo, horas extras, rotación de áreas, actividades asignadas, incentivos, etc., aunque si bien estos aspectos están definidos en los contratos colectivos de trabajo vigentes, Estatuto General de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, la ley orgánica de la Universidad, reglamento interior de trabajo, Ley Federal del Trabajo, documentos que regulan la relación entre la institución y los gremios sindicales, existe una tendencia a contravenir indicaciones de la jefatura. Por tanto, cuando se requiere que un trabajador cumpla con sus obligaciones, éste considera que se actúa de una manera rígida o injusta.

Tomando en consideración la importancia que tiene la justicia organizacional y la satisfacción laboral en el personal bibliotecario, es relevante determinar la relación que existe entre ambas, estableciéndose como campo de investigación al personal de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista” de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

1.2 Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los efectos que produce la percepción de justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados?
- ¿Qué impacto tiene la percepción de justicia distributiva en la satisfacción laboral?
- ¿Cuál de los tipos de justicia organizacional tiene impacto negativo en la satisfacción laboral y por qué?
- ¿Qué acciones se pueden llevar a cabo para aumentar la satisfacción en los empleados, tomando en cuenta el concepto de justicia organizacional?

1.3 Objetivos

1.3.1 General.

Determinar el efecto que tiene la justicia organizacional en la satisfacción laboral del personal de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”.

1.3.2 Específicos.

- Determinar la existencia de una relación entre justicia organizacional y satisfacción laboral.
- Proponer un instrumento de medición que pueda aplicarse a todo el sistema bibliotecario.
- Determinar y analizar el efecto que tiene la percepción de justicia organizacional en la satisfacción laboral.
- Proponer estrategias sobre la percepción de los tipos de justicia organizacional, que promuevan el grado de satisfacción del personal.

1.4 Justificación de la percepción de justicia organizacional y la satisfacción en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”

El tema de justicia se ha convertido en los últimos años según Barberá (como se citó en Sarrió y Barberá, 1997) en un interesante objeto de estudio por parte diversas disciplinas como la psicología, administración, sociología entre otras, especialmente en los aspectos donde se involucra la motivación y las relaciones sociales en todos los ámbitos laborales. Todo lo que se percibe y se considera justo, tiene como base cualquier tipo de intercambio social (la satisfacción lograda en el trabajo, en los estudios, relaciones personales, etc.).

Para Sarrió y Barberá (1997)

La mayoría de las personas tienen la necesidad omnipresente de creer que el mundo es un lugar generalmente justo. Esta creencia proporciona la ilusión de predicción y controlabilidad, por lo que quien se comporte bien (de acuerdo a la normativa establecida), obtendrá lo que merece... No obstante, las sociedades, sistemas políticos e ideologías cambian, cambiando con ellas sus respectivas percepciones de justicias. Grupos sociales o individuos pueden renunciar al contrato social si sienten que ellos mismos u otros no reciben lo que creen que tienen derecho a merecer (pp. 356-357).

No recibir lo que se cree que se tiene derecho de merecer, es la percepción del personal que labora en la biblioteca, según expresó el responsable de la misma.

Patlán Pérez et al. (2012) aportan como resultado de su investigación que elementos organizacionales (el clima, la justicia, la cultura, etc.) tienen un efecto significativo en la satisfacción laboral, por lo que recomiendan que las organizaciones enfoquen sus esfuerzos a promover estos elementos, mismos que contribuyan a la satisfacción de los trabajadores y que ello se refleje en su desempeño y productividad.

Como se señaló inicialmente, la presente investigación se llevó a cabo teniendo como población de estudio al personal que labora en la biblioteca Central, lo anterior no sólo por ser la biblioteca más grande de la Universidad y que cuenta con la mayor variedad de acervo, sino también se consideró la importancia que tiene la misma al funcionar como escenario de diversos eventos como exposiciones (“Retratos del pasado toman la FUL”), conferencias magistrales (“Fortalece México-Indonesia vínculos con relación bilateral”), eventos culturales (“Performance de Caballo Blanco”), maratones de lectura universitario (“Un siglo de historia en horas de lectura, “Revolucionarios al grito de guerra en maratón de lectura”, “La lectura rompe fronteras”, “Imagina leyendo”, “a 400 años sin Cervantes la UJAT lo recuerda leyendo su obra”), coloquio de lectores (“Primer Coloquio de Lectores en Tabasco”), muestras de artes (“K’elen-Biji”), entre otros, tal como se puede comprobar en las publicaciones que tiene la Institución como la Gaceta Juchimán, misma que ha dado cuenta y documentado la variedad de eventos que ahí se han llevado a cabo.

Los temas que tratan la relación e influencia de la justicia organizacional y la satisfacción laboral en la literatura mexicana son pocas (Infante Barboza, 2015). En una búsqueda en el ámbito estatal, incluyendo la UJAT, no se localizó algún estudio relacionado con la justicia organizacional; por tanto, se puede considerar que la presente investigación pueda coadyuvar a establecer antecedentes en la institución en lo relacionado al efecto que tiene la justicia organizacional en la satisfacción laboral y se espera que los resultados contribuyan a mejorar las actitudes entre jefes y subalternos, con criterios de actuación que consideren la aplicación de la justicia organizacional y que puedan generar un efecto positivo en la satisfacción del personal que labora en la biblioteca Central.

1.5 Hipótesis

Ho: Los criterios que componen la justicia organizacional (justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional) en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista” no inciden en el nivel de satisfacción de los empleados.

Ha: Los criterios que componen la justicia organizacional (justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional) en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista” inciden en el nivel de satisfacción de los empleados.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

Capítulo II: Marco teórico

2.1 La administración

Todas las organizaciones, en su dimensión de unidades económicas y sociales tienen como primicia el uso racional y eficiente de todos sus recursos, es decir, el utilizar cada uno de los insumos proveídos interna o externamente (humanos, materiales, financieros, tecnológicos) de forma óptima y lo más útil posible. En la actualidad, la administración es considerada como la única manera de lograr dicha prioridad. No se concibe una organización sin personas y cada una de ellas con particularidades; esta variedad hace percibir de manera distinta diversas situaciones en las que se involucran recursos, además que el sólo hecho que los empleados trabajen por algo que les remunere sugiere que las organizaciones son instancias donde el concepto de justicia es relevante (Mladinic e Isla, 2002).

A continuación se presentan, algunas definiciones de esta disciplina inherente a toda actividad humana.

Terry y Franklin (1985) “Proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñadas, para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso del ser humano y otros recursos”, “lograr que se hagan las cosas mediante otras personas” (p. 22).

Koontz, O'Donnell y Weihrich (1985) “La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes” (p.3).

Henry Fayol (1988) “Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar” (p. 132).

José Antonio Fernández Arena (1991) “Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y del esfuerzo humano coordinado” (pp.112-114).

Koontz y Wehrich (1998) “Proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupo, los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos” (p.6).

Agustín Reyes Ponce (2001) "La administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (p.26). Reyes Ponce considera que la administración posee cuatro características principales: universalidad, ya que es inherente a todo tipo de organizaciones (Estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.); especificidad, características propias que son inconfundibles con otras ciencias, aunque se auxilie de ellas; unidad temporal, siempre se están desarrollando todas o algunas partes del proceso administrativo y unidad jerárquica; siempre se respetan los niveles de autoridad que están establecidos, definidos y aplicados dentro de la organización.

Por tanto, debemos ver a la administración como una actividad exclusivamente humana y universal, donde quiera que se pretenda alcanzar un objetivo, una meta individual o colectiva, se utilicen recursos materiales, técnicos y humanos, allí se debe visualizar una práctica administrativa.

Como menciona Reyes (2001) la administración es una ciencia que tiene características propias que la distinguen y al igual que otras disciplinas, ésta tiene diversas áreas funcionales. Sergio Hernández y Rodríguez (2008) define las áreas funcionales como “la aplicación del conocimiento de la técnica administrativa en las empresas, así como las especializaciones del trabajo profesional: producción, finanzas, ventas y recursos humanos” (p.257).

Las áreas de especialización o funcionales de la administración tienen sus antecedentes a partir de la Revolución Industrial con las primeras empresas de producción masiva. Dichas empresas en sus comienzos estaban ávidas de expertos en las áreas de producción, finanzas y

comercialización —actualmente conocido como mercadotecnia— pero debido a los reclamos sociales y de la iglesia, las legislaciones laborales a nivel mundial exigieron mejorar las condiciones del personal. Por todo lo anterior se creó un nuevo campo de trabajo o área dentro de las empresas hoy conocido como recursos humanos (Hernández y Rodríguez, 2008).

Para efecto del presente estudio y como se involucran las relaciones interpersonales, es importante definir la administración de recursos humanos, su departamento, objetivo y funciones. Por tanto, Fernando Arias Galicia (1989) define esta área de la administración como “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo de la propia organización y del país en general” (p.27).

El departamento de recursos humanos existe para apoyar y prestar servicios. Sus funciones varían dependiendo del tipo de organización a la que éste pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a otros administradores, tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos de manufactura o distribución de los productos o servicios de la organización (Werther, Davis y Guzmán, 2014). Su objetivo es conseguir y conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo (Münch, 2006).

La principal función del área de recursos humanos radica en encontrar, mantener y desarrollar al capital humano de la empresa, motivado e integrado por valores morales hacia la misión y visión estratégica de la misma a través de sistemas compensativos de remuneración económica y de reconocimiento a su desempeño, con calidad de vida y dentro del marco legal, vinculando los planes y programas de desarrollo con los de los individuos, de tal forma que se obtengan los máximos resultados para ambas partes (Hernández y Rodríguez, 2008).

Sergio Hernández y Rodríguez (2008) considera que las funciones principales del área deberían ser:

- Investigación del mercado laboral salarial y sus fuentes de reclutamiento.
- Determinación de la estructura de remuneración (sueldos, salarios, prestaciones, beneficiarios, etc.) al personal dentro del marco legal: IMSS, INFONAVIT, FONACOT, etcétera.
- Plan de beneficios sociales.
- Descripción de funciones y/o puestos.
- Pago de remuneraciones y aplicación del marco legal (fiscal-laboral y contractual) mediante las nóminas de sueldos y salarios.
- Políticas de contratación, promoción salarial e incentivos al personal.
- Dotación del talento humano a través de reclutamiento, selección o promoción del personal.
- Contratación individual.
- Evaluación del desempeño individual y de equipos y/o áreas de trabajo.
- Capacitación y desarrollo de recursos humanos, previa detección de necesidades de capacitación.
- Inducción del personal y manual de integración a la empresa.
- Evaluación del potencial individual y plantillas de reemplazo.
- Planes de carrera interna del personal.
- Compaginación de metas individuales con las corporativas.
- Inventario de recursos humanos.
- Planeación de necesidades del personal a corto, mediano y largo plazos.
- Control de la historia laboral a través de sistemas electrónicos y documentales.

- Controles e incidencias del personal (conjunto de irregularidades o excepciones que modifican el sistema de remuneración).
- Aplicación del marco legal y contractual en materia laboral.
- Reglamento interior de trabajo (reglas de disciplina interna).
- Código de ética, cultura laboral y difusión.
- Comunicación y sistemas de información interna del personal.
- Administración de contrato colectivo (en caso de existir).
- Negociación con sindicatos (en caso de existir).
- Manuales y procedimientos de administración de recursos humanos en empresas corporativas, y revisiones o auditorías de recursos humanos, en caso de sucursales.
- Indicadores de desempeño del área (índice de rotación, clima laboral, fuerza de trabajo).

Otras funciones:

- Administración de higiene y seguridad industrial.
- Certificaciones de las competencias laborales del personal de la empresa.
- Certificaciones de calidad tipo ISO 9000 en diferentes versiones, en coordinación con el área de producción u operaciones.
- Eventos especiales (fiestas de fin de año, aniversarios, etcétera).
- Contratación de empresas de seguridad y limpieza.
- Planes y programas de protección civil (pp.339-340).

La administración o gestión del recurso humano, se ha convertido en una función primordial para el desempeño de cualquier organización. Las empresas con más éxito son aquellas que consideran a su capital humano como su activo más importante, casi a la par que la información, modificando el paradigma de la función y la importancia del departamento de recursos humanos al interior de la empresa (Werther et al., 2014). En un escenario de competencia y sobrevivencia,

el área de recursos humanos adquiere un papel decisivo al interior de la empresa. Deja de ser un área encargada de llevar a cabo procesos y procedimientos, a ser un departamento involucrado con la generación de estrategias de amplia relevancia para la consecución de los objetivos organizacionales, pero también busca crear y mantener un activo y complejo sistema de satisfacción laboral y personal. En la medida en que las necesidades y expectativas de los empleados sean cubiertas, la empresa ubicará nuevas metas y objetivos a las par con la de sus empleados, involucrándose en una espiral ascendente de satisfacción mutua (Werther et al., 2014).

En la lista de autores y los conceptos presentados en este apartado, se pueden encontrar algunas similitudes, principalmente que todos ellos consideran de gran importancia el elemento humano dentro de las organizaciones. Si bien es cierto que éste puede ser un recurso de administración compleja, también es cierto que es sujeto de mejora continua, de búsqueda de perfeccionamiento y de un crecimiento y desarrollo constante dentro de las organizaciones. Es en esa búsqueda de mejora continua, lo que lleva a conocer diversos aspectos alrededor del recurso humano, como la percepción de justicia organizacional y satisfacción laboral. Temas que se abordan a continuación.

2.2 Justicia organizacional

El estudio de la justicia dentro de las organizaciones, debe ser considerado un tema de suma importancia, ya que determina ciertas actitudes y conductas de las personas como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional o las conductas de ciudadanía organizacional y las antisociales —sabotaje o robo— o ausentismo, rechazo a los superiores, etc. (Colquitt et al., 2001; Cropanzano et al., 2007; De Boer et al., 2002; Greenberg, 1987; Omar, 2015).

Para Greenberg y Colquitt (2005), la justicia organizacional es la percepción de justicia que tienen los individuos en las organizaciones. Los empleados se preocupan por ser tratados de manera justa y los gerentes (jefes) se ocupan de tratar de manera equitativa a aquellos de los cuales son responsables. Es por esto que, tanto las organizaciones como los investigadores se preocupan por el impacto y las repercusiones que puede traer el hecho de no tratar con justicia.

Por su parte Niehoff y Moorman (1993), la definen como la percepción que los empleados tienen sobre la justicia o equidad en cuanto a la asignación de recompensas, los métodos (procedimientos y políticas), información precisa para la toma de decisiones y en el trato que se recibe. Omar (2006) sintetiza el concepto como "...las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen" (p. 208).

La justicia organizacional se preocupa, porque dentro de los centros de trabajo y en toda la organización en general se dé un trato justo a las personas (Muchinsky, 2002). Dicho tema es importante y útil para estudiar dentro de la amplia variedad de temas organizacionales.

Revisando los orígenes de la justicia organizacional, Cropanzano et al. (2007) realizan una comparación entre el enfoque prescriptivo de los filósofos y el enfoque descriptivo de los científicos sociales. Los autores mencionan que fueron los filósofos quienes se ocuparon del tema mucho antes que los científicos sociales, su preocupación era —y sigue siendo— "determinar qué tipo de acciones son verdaderamente justas" (p.35). A diferencia de los filósofos, los intereses de los científicos sociales no se preocupan tanto por lo que es justo, sino en lo que la gente cree que es justo, es decir, utilizan un enfoque descriptivo, que busca entender por qué la gente percibe ciertos eventos como justos así como las consecuencias que se produzcan de tales evaluaciones. En resumen, para los científicos la justicia es un concepto subjetivo y descriptivo que captura lo que la persona cree que es correcto, más que una realidad objetiva o un código de moral prescriptivo.

El concepto de justicia, ya estudiado por los científicos sociales, se puede remontar mucho tiempo atrás. Los primeros trabajos que se consideran, iniciaron su estudio en las organizaciones; se pueden ver en los trabajos de John Stacy Adams en la década de los 60's, que midieron el impacto de percepciones de equidad sobre los miembros de una organización. Adams (como se citó en Mladinic e Isla, 2002), basándose en los principios de comparación social, formuló la Teoría de la Equidad. Dicha teoría plantea que las personas realizan un balance entre los resultados percibidos de su trabajo y su aporte al mismo; por ejemplo, el salario que reciben, los beneficios del mismo, y su aporte a este trabajo como la educación y la experiencia; el resultado de dicho balance lo comparan con los resultados de los demás, principalmente, con el de sus compañeros o con quienes creen que pueden equipararse en grado, nivel o escala. Si el resultado de la comparación es igual, Adams afirma que los individuos se sentirán satisfechos. Por el contrario, si el resultado de la persona es diferente al de los otros, esto representaría inequidad. Si esta inequidad es a favor del individuo, se ocasionaría un sentimiento de culpa, pues sentirá que no merece el resultado de su aporte, en caso de que este sea algún premio o reconocimiento. Si el resultado no le favorece, se sentiría frustrado o enojado, pues considerará que aunque se esfuerce no obtendrá recompensas. La teoría plantea que estas inequidades generan tensión y que el individuo se esforzará por eliminar este estado por medio de incrementar el esfuerzo si se siente sobre recompensado o en un menor esfuerzo si se siente sub recompensado (Mladinic e Isla 2002).

Estos primeros resultados fueron la base para estudiar la justicia en interacciones sociales en general y no con especial orientación hacia las organizaciones. Es por esto que muchas de estas teorías presentan varias limitaciones al momento de su aplicación a la organización (Greenberg, 1987). Estos primeros planteamientos reducían el concepto de justicia únicamente a la distribución justa de los resultados, lo que actualmente se conoce como justicia distributiva.

Es por esto que las teorías de justicia organizacional han ido cambiando o realmente se han ido ajustando al mundo organizacional. Conforme transcurre el tiempo, se estudia el tema más allá de la equidad, pues se pretende además, cuantificar el éxito de la distribución de premios, castigos y recursos por los grupos, organizaciones y sociedades hacia sus miembros. Es en este ámbito que Greenberg (1987) utilizó el término justicia organizacional para explicar el comportamiento dentro de las organizaciones a través de las teorías de justicia social.

En la figura 1 se muestra como Paul Muchinsky (2002) adapta de forma gráfica los dos grandes tipos de justicia organizacional propuestas por Greenberg (1993) y cómo los empleados reaccionan a ellas.

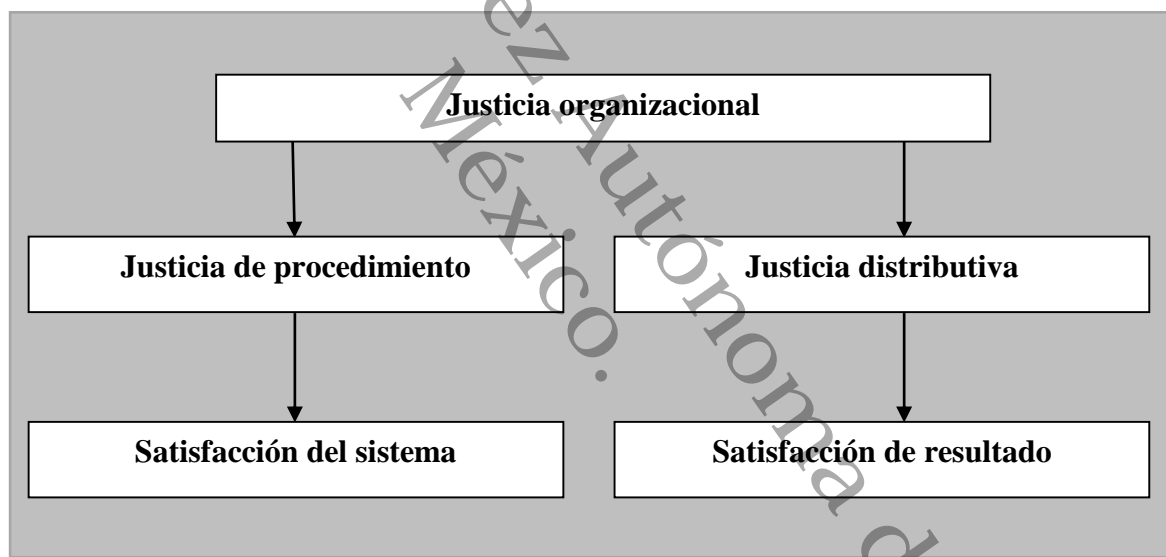


Figura 1. Dos grandes tipos de justicia organizacional y las reacciones a ellas.

Muchinsky, M. P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. En la figura se aprecia que en la distribución de justicia organizacional de Greenberg, la satisfacción del sistema y la de resultados son los factores que determinan la existencia en el primer caso, de la justicia en los procedimientos establecidos y, en el segundo caso, de la justicia distributiva, es decir, la satisfacción del sistema está en función de la percepción que tienen los empleados sobre la imparcialidad en las políticas y procedimientos que son utilizados en los procesos de evaluación. El segundo factor, la satisfacción de los resultados, refleja la percepción de los empleados sobre los recursos invertidos y los resultados obtenidos.

Especialmente, la psicología organizacional ha validado la idea que la justicia es importante en todos los ámbitos organizacionales al observar cómo impacta sobre diferentes aspectos funcionales de la organización (Mladinic e Isla 2002). Por ejemplo Cropanzano et al. (2007), afirman que “la justicia organizacional tiene el potencial de crear grandes beneficios para la organización y los trabajadores” (p. 34), entre los cuales se mencionan mayor confianza y compromiso con la institución, mejoras en el desempeño laboral, conductas ciudadanas deseables (cumplimiento de los procedimientos o políticas organizacionales, mayor conciencia hacia la institución, altruismo, etc.), así como mejoras en la satisfacción del cliente y disminución de conflictos. Por otra parte De Boer et al. (2002), en un estudio que examina la relación entre justicia y ausentismo, señala que la percepción de justicia genera en el trabajador actitudes positivas hacia el desarrollo de su trabajo, de los superiores y de la organización; por el contrario, una percepción de un tratamiento injusto, puede llevar a sentimientos de desesperanza, aversión por los superiores, protestas contra la empresa e incluso quejas psicosomáticas de salud. En una revisión bibliográfica de Rodríguez et al. (2014), afirman que existe evidencia que respalda que la justicia organizacional entabla una relación positiva con la satisfacción en el trabajo, la confianza organizacional y el apoyo y el compromiso en el trabajo.

Una de las aproximaciones más completas en el estudio de la justicia es la de Colquitt (2001), quien encontró evidencias sólidas de la existencia de las cuatro dimensiones propuestas por Greenberg (1987) en su trabajo taxonomía de las clases de justicia, las cuales fueron denominadas justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional.

Colquitt et al. (2001), en un modelo más completo, estudiaron la justicia organizacional desde cuatro dimensiones: a) la justicia distributiva, describe la teoría de la equidad propuesta por John Stacy Adams, la cual dicta que las recompensas o resultados del trabajo se distribuyen en función de los aportes al mismo, es decir, la justicia distributiva hace referencia a la relación de las

recompensas con el esfuerzo laboral; b) justicia procedimental tiene que ver con los criterios y procedimientos utilizados para asignar dichas recompensas; c) la justicia interpersonal se refiere al trato recibido por parte de los superiores, relacionado al grado de cortesía, dignidad y respeto; y, d) la justicia informacional, hace alusión a la calidad de las explicaciones brindada a los empleados sobre temas relacionados con el trabajo, la tarea y los incentivos, es decir, la explicación del porqué de los procedimientos a seguir y los resultados obtenidos (Colquitt et al., 2001; Greenberg, 1993).

Todo lo anteriormente descrito, demuestra que el estudio de la justicia organizacional es importante y tiene impacto dentro de las organizaciones. Además, se podría pensar que este tema se estudia únicamente dentro del ámbito jurídico, lo que no lo hace fácil de tratar desde el punto de vista organizacional. Con lo anterior, se demuestra que es un tema que le compete en gran medida a la administración y a otras disciplinas relacionadas: la percepción de lo que un empleado considera justo en función de lo que invierte para el desarrollo de sus actividades, la manera y los medios por los cuales es evaluado, la forma en que es tratado y la comunicación interpersonal, son aspectos a considerar al momento de evaluar la justicia, ya que si se perciben justos, pueden generar actitudes positivas hacia la organización.

En el apartado siguiente se definen y abunda en los conceptos y los tipos de justicia, su composición e importancia.

2.2.1 Justicia distributiva.

Como se mencionó anteriormente John Stacy Adams con su teoría de la equidad propuso las bases para el estudio formal de la justicia, enfocando el concepto únicamente a la distribución justa de los resultados, lo que hoy se conoce como justicia distributiva.

La justicia formalmente estudiada dentro de las organizaciones, surge a través de dos grandes ejes (distributiva y procedimental). En primer lugar, la justicia distributiva, referida a las percepciones de equidad que tienen los trabajadores en relación a la distribución de los resultados (salario, premios, promociones, ascensos, etc.) (Omar, 2015). Según Muchinsky (2002), la justicia distributiva como cualquier forma de justicia, tienen su fundamento en los valores, los cuales define como “las reglas o estándares mediante los que se emiten dictámenes de imparcialidad” (p.276). Derivado de esta definición se han identificado tres reglas como la base de este tipo de justicia: equidad, igualdad y necesidad.

- Equidad. La idea central de esta regla es la manera en que se distribuyen las recompensas: las personas deben recibir premios, incentivos, etc., en función de sus aportes a la organización.
- Igualdad. Indica que, no debe existir una desigual forma de recompensar a las personas sin importar sus características y todos deberán tener la misma posibilidad de ser recompensados.
- Necesidad. Esta regla propone que los satisfactores sean distribuidos sobre las necesidades específicas de cada individuo, y que la percepción de justicia mejore cuando sus necesidades son satisfechas.

Es muy común encontrar que las organizaciones enfrenten un dilema debido que se trata con diversos tipos de persona y por tanto, las percepciones relacionadas a la distribución también son variadas, no obstante la mayoría de las veces se busca llegar a un punto en común sobre la regla idónea a implementar o simplemente distribuir recompensas o premios por diferentes reglas. Leung (como se citó en Muchinsky, 2002) presenta a la cultura como un elemento importante para la justicia, y expone una explicación de las preferencias de asignación de las recompensas, según el tipo de cultura. Como en el caso de los norteamericanos, estos valoran el individualismo y los

logros personales, se preocupan más por los intereses, necesidades y metas individuales; en Asia por el contrario, valoran la colectividad y se preocupan más por los intereses, necesidades y metas de los miembros del grupo; por tanto, Leung concluye que la regla de la equidad se advierte mejor en culturas individualistas puesto que prefieren enfatizar en la competencia y el beneficio propio; en tanto que la regla de la igualdad, se ajusta más a las culturas colectivistas ya que se busca o se enfatiza la solidaridad, armonía y la cohesión.

En una revisión literaria Mladinic e Isla (2002) concluyen que la justicia distributiva se refiere a la relación con facetas específicas del trabajo (por ejemplo, la satisfacción con el salario) y por tanto se interesa por los resultados y por las actitudes y conductas relacionadas con estos. Aunado a esto Omar (2009) plantea que la justicia distributiva se refiere a los resultados y recompensas, esto es la justicia de los fines y de los resultados alcanzados.

En la evaluación de la equidad, existe la comparación entre lo que uno aporta y obtiene con lo que otros aportan y obtienen. Peña y Duran (2016) en su más reciente investigación documental afirman que la justicia distributiva “incluye los juicios de equidad o inequidad relativos a los beneficios económicos y no económicos derivados del trabajo” (p.207), los cuales pueden ser compensaciones económicas, incentivos, estímulos, beneficios y subsidios en la organización. Así mismo, John Stacy Adams en su estudio sobre la inequidad en el intercambio social, afirma que “las distribuciones no equitativas producen emociones negativas que motivan a los individuos a cambiar su conducta, aumentando la insatisfacción” (p. 207). Por tanto la justicia distributiva se afecta, cuando los criterios por los cuales se asignan recompensas o sanciones no son claros o legítimos, presentándose privilegios, conveniencias y el tratamiento de las excepciones de los grupos interesados (Peña y Duran, 2016).

La justicia distributiva es el primer componente de la justicia dentro de las organizaciones ya que el empleado puede comparar rápidamente sus aportes con los resultados y percibirla. Para

las organizaciones no es fácil construir un sistema justo de recompensas, pues al tratar con personas, todas tienden a mostrar necesidades y métodos distintos para aceptar asignaciones, o la organización genera reglas distintas para situaciones similares, pero que el empleado identifica como injustas. Por lo que se debe buscar el común acuerdo sobre qué tipo de regla (equidad, igualdad o necesidad) es la que mejor adapta a la organización y a los empleados.

Si bien la distribución de los resultados, beneficios, recompensas, etc. ayuda a comprender una parte de la justicia organizacional, existe otro gran eje importante para su estudio, el cual va más allá de la distribución de las recompensas, centrándose ahora en los procedimientos utilizados para asignar dichas distribuciones, denominándose desde entonces, justicia procedimental.

2.2.2 Justicia procedimental.

El segundo gran tipo de justicia es la procedimental o de procedimiento, esta se refiere a los medios utilizados para lograr los resultados. Como su nombre sugiere, aborda la imparcialidad percibida en las políticas, normas y procedimientos utilizados para la toma de decisiones (Mladinic e Isla, 2002). Básicamente la distinción entre la distributiva y la de procedimiento es el contenido y proceso, esto es fundamental para el enfoque filosófico del tema.

Para Omar (2015), la justicia procedimental se refiere a los medios, mecanismos y procesos mediante los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas en una organización. La creencia subyacente es que una distribución es justa si los procedimientos de decisión son justos, independientemente de los resultados.

De acuerdo con Folger y Greenberg (como se citó en Muchinsky, 2002), la justicia procedimental se puede definir de dos maneras: la que pone el mayor énfasis en el papel expresivo de las personas, éste parece más justo cuando a los involucrados se les presenta la oportunidad de

tener influencia en el proceso de decisión; la otra manera de definir este tipo de justicia, consiste en resaltar los componentes estructurales del mismo, y su aceptación o rechazo estriba en el grado de satisfacción o no de las reglas del procedimiento. Ambas proponen ser puestas en práctica en forma consiente, sin recurrir a ambigüedades o prejuicios con la mayor información posible, concisa y correcta que permita cambiar los resultados; además, debe agregarse el componente que permite saber cómo fue tratado el empleado en el proceso: trato y respeto personal (Muchinsky, 2002).

Hellriegel y Slocum (2009) mencionan que la justicia procedimental estudia las repercusiones del proceso que se utiliza para la toma de decisiones. “La justicia que se percibe en las reglas y la forma de tomar las decisiones se conoce como justicia procedimental” (p.152), la cual sostiene que el empleado se esmerará por mejorar constantemente su desempeño si percibe que los procedimientos utilizados para la distribución de los resultados es imparcial.

La justicia de procedimiento según Mladinic e Isla (2002) está más relacionada con actitudes generales hacia la organización como un todo y a los que la representan (por ejemplo, compromiso con la organización o las jefaturas). El interés del estudio de esta cuestión se basa en que los procedimientos equitativos están asociados con una serie de resultados organizacionales deseables y que son relevantes para las organizaciones. Este tipo de justicia organizacional ha sido relacionada con la satisfacción laboral, compromiso organizacional, evaluación de los supervisores, rotación y con el éxito de programas de reingeniería.

Por su parte Peña y Duran (2016) mencionan que la justicia procedimental contiene juicios basados en la percepción de la realidad, que se refieren a la equidad con que las empresas manejan los criterios y procedimientos para tomar decisiones que afectan al personal.

Por todo lo anterior, las organizaciones deben prestar especial atención a este componente de justicia, ya que puede traer grandes beneficios si se aplica y percibe de manera positiva.

La justicia procedimental puede ser un predictor importante de actitudes y comportamientos con impacto benéfico para toda organización, como menciona Alicia Omar (2015), los procesos justos llevan al reconocimiento intelectual y emocional, lo cual genera confianza y compromiso, que a su vez promoverá actitudes deseables en la organización como la cooperación voluntaria y ejecución estratégica. En caso contrario, la injusticia procedimental produce indignación intelectual y emocional lo que se traduce en desconfianza y resentimiento que reduce la colaboración. Así pues, mientras la justicia distributiva se centra en la satisfacción de los resultados, la procedimental lo hace en la construcción, operación y evaluación mediante procesos de las áreas operativas, de recompensas y decisiones estratégicas.

2.2.3 Justicia interpersonal.

En la actualidad, parece existir consenso entre los estudiosos en considerar a la justicia organizacional como un concepto multidimensional, partiendo de Greenberg (1993), quien desarrolló una taxonomía de las clases de justicia basada en dos factores, uno es el tipo de justicia: distributiva o de procedimiento; el segundo es el foco de atención inmediato de la acción de justicia: estructural o social. El determinante estructural se centra en el contexto donde ocurren las interacciones y el determinante social se concentra en el tratamiento de las personas.

Al hablar del tratamiento de las personas en la justicia organizacional, se hace referencia a la justicia interpersonal, la cual surge de combinar los aspectos sociales con la justicia distributiva. De lado de los empleados, este tipo de justicia muestra una especial preocupación por los individuos en relación a los resultados que reciben, es decir, las muestras notorias de educación y respeto por los derechos cívicos mejoran sus percepciones de tratamiento equitativo por parte de las autoridades (Greenberg, 1993). Aunado a esto, Omar (2015) afirma que:

Es esperable que el tratamiento justo, aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados; además, sus reacciones frente a la justicia interpersonal se dirigen a los representantes de la gerencia, ya que está determinada por el comportamiento interpersonal de los supervisores o gestores (párr.16).

De forma similar, las explicaciones que los superiores brindan a los empleados sobre la toma de decisiones en la distribución de resultados, mejoran la percepción de la justicia interpersonal puesto que denota remordimiento y permite alejarse de los efectos negativos de su actuar (Greenberg, 1993).

Omar (2015) también hace su aporte a la definición de justicia interpersonal, ya que indica que se refiere al grado con que el gerente asume un trato digno y de respeto con relación a quienes se ven afectados por procedimientos y decisiones distributivas. En el caso de la justicia interpersonal, se espera que un trato justo aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados. Mladinic e Isla (2002) explican el concepto de justicia interpersonal, como aquella que centra su atención en la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento. En otras palabras, se refiere al hecho que no sólo es significativo lo que se comunica al individuo al momento de la toma de decisiones sino también el cómo se le dice.

En trabajos más recientes como el de Rodríguez et al. (2014), muestran las relaciones que existen entre las precepciones individuales de las justicia organizacional, con el compromiso en el trabajo y los comportamientos de las personas en la organización; definen la justicia interpersonal como la que apela a la sensibilidad social, la que atañe al grado con que los mandos se conducen o tratan de forma respetuosa y digna a las personas afectadas por sus decisiones y al aplicar procedimientos distributivos.

Las relaciones entre personas dentro de una organización deberían ser tomadas como la base de su funcionamiento, la interacción interpersonal conduce a los grupos al alcance de sus metas y propósitos. En una sociedad profesional, las percepciones de quienes pertenecen a ella deberían estar libres de ambigüedades y enfocar sus esfuerzos únicamente en el logro de los objetivos. Situación muy complicada de lograr.

2.2.4 Justicia informacional.

Se refiere a los determinantes sociales de la de procedimiento. La justicia informacional puede buscarse proporcionando conocimiento sobre los procedimientos que demuestran la atención a las preocupaciones de los empleados. Las personas reciben explicaciones del porqué de los procedimientos utilizados para determinar resultados. Para que las decisiones sean percibidas imparciales, deben ser reconocidas como auténticas y deben estar basadas en razonamientos sólidos (Greenberg, 1993). Por su parte Mladinic e Isla (2002) concluyen que la justicia informacional se centra en las explicaciones que se les entregan a los individuos, relativos al porqué de la implementación de ciertos procedimientos o al porqué se distribuyeron los resultados en cierta forma, este tipo de justicia actúa principalmente modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones entregan la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso.

En la literatura de Alicia Omar (2015), donde realiza una revisión exhaustiva del concepto, sostiene que, anteriormente el componente social de la justicia organizacional se centraba en lo que se denominó justicia interaccional; sin embargo, conforme fue avanzando el estudio de este tema, se encontró que los elementos presentes en la justicia interaccional podrían dividirse en dos tipos independientes de justicia: interpersonal e informacional, este último tipo hace referencia a la

información y explicación brindada a los trabajadores sobre las decisiones tomadas, se espera que las explicaciones y justificaciones mitiguen las reacciones negativas de los empleados a lo que éstos perciban como injustos o desfavorables en los resultados obtenidos.

Finalmente, para Rodríguez et al. (2014), la justicia informacional se define como la explicación acerca del porqué de las decisiones tomadas por los supervisores.

La justicia organizacional es un tema que puede ser estudiado de manera individual en cada una de sus cuatro dimensiones: distributiva, procedimental, informacional e interpersonal, o bien de manera conjunta, y en cualquier de los dos casos, se mostrará que es importante en el funcionamiento de una organización, independientemente de su tamaño o giro.

Desde la distribución de resultados (premios o castigos), los procedimientos por los cuales son asignados dichos resultados, el trato que reciben los colaboradores y la forma en que se comunica, influyen de manera positiva o negativa en las actitudes y comportamientos de los miembros, generando en el primer caso, compromiso y confianza en la organización, mayor rendimiento en el personal, satisfacción y bienestar laboral, entre otros; por contrario, si se percibe injusticia se producen emociones negativas, estrés y comportamientos no deseados. Por lo anterior es necesario que las organizaciones deban conducirse, en la medida de lo posible, por la senda de la justicia, manteniendo dentro de sus buenas prácticas organizacionales al menos uno de las componentes de la justicia y poder mitigar el efecto de la injusticia percibida en cualquiera de los tres restantes. Sin embargo, lo deseable es que las organizaciones deban encaminarse a mantener un equilibrio en los cuatro componentes de la justicia.

En el siguiente apartado, se revisó la segunda variable involucrada en el estudio (satisfacción laboral): conceptualización, importancia, actitudes, etc., y que a la postre permitió establecer la relación existente entre justicia y satisfacción laboral.

2.3 Satisfacción laboral

Las empresas y quienes la conforman se preocupan por mejorar continuamente la conducta organizacional. El directivo, jefe de área, administrativo y el operario trabajan e interactúan con otras personas; por tanto, dependen laboralmente uno de otros lo cual influye en el ambiente de trabajo en que se desenvuelven. En ese contexto, los jefes, que representan el sistema administrativo tradicional (quienes toman decisiones), deben tratar de conocer las bases del comportamiento organizacional como medio para mejorar las relaciones entre las personas y la organización. Los jefes deben tratar de crear un ambiente en el que los empleados se sienta motivados, sean más productivos, eficaces y eficientes (Chiavenato, 2009).

El tema de la satisfacción laboral es de los aspectos con mayor valor significativo para los integrantes de una organización, principalmente, el agrado que estos tienen con respecto a su trabajo (naturaleza del empleo), a las responsabilidades a su cargo, al entorno social en su área laboral, en fin todos los aspectos que lo rodean dentro de la organización.

Muchinsky (2002), define la satisfacción laboral como “el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo” (p. 271). La manera como se sienten los empleados con su trabajo es variada, ya que algunos empleados suelen sentirse a gusto y hallan valor a su trabajo, mientras otros lo consideran una labor rutinaria o aburrida. Esto se da por las diferencias individuales respecto a las expectativas de las personas, y por tanto, diferentes reacciones. Como afirma Hulin (como se citó en Muchinsky, 2002),

Los trabajos con responsabilidad pueden provocar pocas satisfacciones a algunas personas debido al estrés y a los problemas que acarrea la responsabilidad; otros pueden encontrar que la responsabilidad es una fuente de sentimientos positivos. Los trabajos que suponen un desafío pueden proporcionar satisfacciones a algunos por el modo como se sienten

consigo mismos cuando han completado su encargo difícil; otros pueden encontrar irrelevantes esas autorecompensas (p.271).

De la misma manera, Hellriegel y Slocum (2009) definen la satisfacción laboral como el “reflejo del grado al que las personas encuentran agrado en su trabajo” (p.53). Este tema se relaciona con el hecho del tiempo en que los empleados se mantengan en el puesto y con baja rotación (contratación y despido) en el trabajo. Además, el empleado que se sienta altamente satisfecho, tiende a ausentarse menos de sus labores y la posibilidad de utilizar su tiempo de incapacidad por cuestiones de salud u otra, disminuye. Por el contrario, la carencia de la misma, produce una costosa rotación de empleados, ausentismo, retardos e incluso mala salud mental.

Koontz et al. (1985) conceptualizan la satisfacción en el trabajo como “el gusto que se experimenta en el trabajo, cuando se colma un deseo...la satisfacción implica resultados ya experimentados” (p.532).

Por otra parte, se ha definido a la satisfacción laboral, según Robbins (1994) como “la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo” (p. 180).

Robbins y Judge (2009) sugieren que la satisfacción laboral influye para que se dé el comportamiento organizacional socialmente responsable a través de la percepción de la justicia. Fundamentalmente la satisfacción en el trabajo procede principalmente de los resultados, tratamientos y procedimientos justos, es decir, cuando los empleados perciben que dentro de la empresa en la que desarrollan una función productiva, el trato de los supervisores, la distribución de recompensas y los procedimientos utilizados para dicha asignación son justos, nace en ellos la confianza en la organización y de esta manera adoptan una actitud favorable de participación voluntaria e iniciativa que va más allá de lo que su función exige.

Robbins (1994) destaca lo importante que es el tema de satisfacción dentro de la administración, ya que un trabajador que se siente a gusto con su actividad, da lo mejor de sí y

como resultado mayor productividad debido a menos variaciones provocadas por el ausentismo o las renunciaciones de los buenos empleados, así como reducción de costos por conceptos de seguros de vida y gastos médicos.

Para Blum y Nayles (como se citó en Morillo, 2006) la satisfacción organizacional, se refiere al “resultado de varias actitudes que tiene un empleado hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general” (p.47).

Newstrom (2007) por su parte, define la satisfacción en el trabajo como un “conjunto de emociones y sentimientos favorables o desfavorables que tiene el empleado hacia su actividad laboral” (p.204). Es una actitud afectiva de relativo gusto o disgusto por algo.

La satisfacción laboral es un aspecto organizacional muy dinámico, pues al igual que los objetivos y metas de una empresa se renuevan con las demandas del entorno; así mismo, las necesidades de los empleados cambian constantemente, lo que hoy provoca satisfacción, es posible que mañana ya no lo haga. Es por esto que los directivos deben prestar atención permanente a las actitudes y expectativas de los empleados y medir constantemente los niveles de satisfacción. Para conocer dichos niveles de satisfacción, se debe considerar los diversos aspectos del trabajo que contribuyen a considerar la satisfacción como una actitud global. Estos aspectos están relacionados con el contenido del trabajo (naturaleza del trabajo) y con el contexto del trabajo (el jefe, los compañeros, las condiciones de trabajo, la organización, etc.) (Newstrom, 2007).

En general todas las definiciones de satisfacción laboral anteriormente expuestas hacen posible considerarla como una actitud inherentemente humana y en el ámbito laboral, resultado de establecer comparaciones constantes de sus expectativas y lo que el trabajo le proporcione.

Sin lugar a dudas los grados de satisfacción laboral pueden llegar a ser muy distintos entre aquellos empleados que realizan las mismas funciones y se encuentran en posiciones jerárquicas

muy similares, esto se debe a lo que comúnmente se conoce como diferencias individuales, tema que se aborda con mayor profundidad en el siguiente punto.

2.4 Diferencias individuales

Tanto el sentimiento de justicia como de satisfacción y otras actitudes relacionados con el trabajo pueden variar de una persona a otra, incluso en un mismo sujeto de una situación a otra (Sarrió y Barbera, 1997), estas variaciones son el resultado de las diferencias individuales. Muchinsky (2002) agrega que las diferentes expectativas de las personas, también generan reacciones distintas —positivas o negativas— hacia el trabajo mismo, compañeros, superiores y en algunas ocasiones hacia toda la organización, además que la experiencia tiene un rol importante en estas expectativas y sus reacciones.

Hellriegel y Slocum (2009) señalan que las diferencias individuales son los “atributos personales que varían de una persona a otra. Estas diferencias pueden ser físicas, psicológicas o emocionales” (p. 36). Las diferencias individuales hacen que cada persona sea única; por tanto, cuando se desee comprender estas diferencias, también se debe analizar el momento en que un determinado comportamiento ocurre. Para esto, el estudio de la personalidad en las organizaciones es una buena manera de iniciar esa comprensión.

La personalidad es definida por Hellriegel y Slocum (2009) como “el perfil general o combinación de atributos psicológicos estables que definen la naturaleza única de una persona. Combina una serie de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona mira, piensa, actúa y siente” (p. 37). En resumen, la personalidad es el conjunto de características y rasgos normalmente estables de una persona que definen patrones de comportamientos constantes en diversas situaciones. Al comparar las personalidades se pueden encontrar diferencias

y similitudes entre los individuos; por tanto, dentro de cualquier ámbito se debe considerar a una persona como única y libre de actuar o no como otra persona lo haría en una situación similar.

De acuerdo Nettle (como se citó en Hellriegell y Slocum, 2009), los factores hereditarios (genes) y el entorno (experiencias) son componentes básicos que definen la personalidad; es posible que uno de los factores ejerza mayor influencia que otro en la personalidad. La genética define un límite en el desarrollo de las características y dentro este límite, también el entorno influye en las características de la personalidad.

El entorno en el que se desenvuelva la persona tiene una influencia igual o más importante que la genética para la formación de la personalidad, ya que las experiencias adquiridas especialmente en los primeros años de vida, serán determinantes para moldearla; la cultura, familia, afiliación a un grupo y experiencias de vida, son aspectos principales del entorno que mayor influencia pueden tener (Hellriegel y Slocum 2009).

Para Furnham, Petrides, Tsaousis, Pappas y Garrod, (2005), los individuos que se desenvuelven en una sociedad necesariamente están expuestos a los valores y normas que dictan cuáles son las conductas correctas e incorrectas. Esta influencia está dada entonces por la cultura de la sociedad, la cual marca las pautas para desempeñar distintos roles. Sin embargo, y a pesar que la cultura es un factor importante en el desarrollo de la personalidad, no todas las personas responden de la misma manera a las influencias culturales. Es por esto que dentro de una organización no se debe esperar que todos los empleados por pertenecer a una cultura específica serán iguales en lo relacionado a creencias, valores sociales, personalidad o cualquier otra característica propia del individuo.

Otro de los aspectos del entorno que moldean la personalidad es la familia. Los parientes más cercanos como los papás y los hermanos desempeñan una importante función en este desarrollo; tanto el padre como la madre o sólo uno de ellos, moldea de manera importante

por medio de conductas y modelos a los hijos, premiando o castigando ciertas conductas (Halawah, 2006); otros elementos familiares que tienen influencia importante en el desarrollo de la personalidad es el tamaño de familia, nivel socioeconómico, raza, la religión, la ubicación geográfica, orden en que se nace, estudios de los padres, etc.

La permanencia a un grupo, es el tercer componente del entorno. Todo individuo desde su nacimiento forma parte de un grupo; al primero al que pertenece, es la familia; luego se puede integrar al de compañeros de juegos en la niñez, escuelas, equipos deportivos, grupos sociales hasta poder integrarse como adulto productivo a los laborales y la pertenencia a estos grupos permite el desempeño de distintos roles al tiempo que generan en el individuo experiencias (Hellriegel y Slocum, 2009).

Finalmente, todas las personas son distintas, pues cada una de ellas pasa por grupo de experiencias de vida particulares, y estos pueden ser importantes determinantes de la personalidad. Por ejemplo, la autoestima depende de una serie de experiencias que incluyen la posibilidad de alcanzar metas, cumplir expectativas, demostrar la capacidad para influir en otros y experimentar un claro sentimiento de que otros nos valoran. Por consiguiente, una compleja serie de hechos e interacciones con otras personas contribuyen a dar forma al nivel de autoestima que tenga el adulto (Hellriegel y Slocum, 2009). Los aspectos físicos, psicológicos o emocionales influyen en el desarrollo de la personalidad de un ser y los hace únicos y de ahí su excepcional individualidad. Es por estas diferencias que siempre existirán intereses distintos para cada uno de los miembros de la organización; por esta razón, se debe buscar aquellos factores comunes que atraen al mayor número de colaboradores tratando con ello de orientar los esfuerzos para lograr la satisfacción del personal con estímulos que sean del interés de la mayoría. La capacidad de reconocer y apreciar las diferencias individuales, ayudará a comprender y responder de forma apropiada a la manera en que las personas se comportan dentro de las organizaciones.

Después de haber conceptualizado y descrito el tema de satisfacción laboral y diferencias individuales, se pudo constatar que en ambos, las actitudes juegan un papel importante, es por esto que en el siguiente apartado se analiza la relación entre las actitudes y la satisfacción laboral.

2.5 Las actitudes y satisfacción laboral

Las actitudes dentro de una organización son relevantes debido a su componente de comportamiento (Davis y Newstrom, 2002). Específicamente las actitudes de los empleados son realmente importantes para las organizaciones ya que cuando aparecen actitudes negativas, son tanto un síntoma de problemas ocultos, como una causa que contribuye a generar dificultades posteriores (Newstrom, 2007). Aunado a esto, Robbins y Judge (2009) afirman que las actitudes pronostican el comportamiento futuro. Es por esto la importancia de que directivos y líderes de equipos dediquen atención a las principales actitudes del personal a su cargo, pues dentro de éstas se toma en cuenta la satisfacción laboral.

Para Newstrom (2007) las actitudes se refieren a los “sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su entorno, se comprometen con los objetivos y se conducen” (p.203). Las actitudes según el autor, tienen un impacto importante en la forma de ver y juzgar los factores relacionados con el trabajo.

Robbins y Judge (2009) en su obra comportamiento organizacional, definen las actitudes como “enunciados de evaluación (favorables o desfavorables) de objetos, personas o eventos” (p.75). Reflejan los sentimientos personales hacia algo o alguien.

Las actitudes son “sentimientos, creencias, tendencias conductuales, más o menos duraderas acerca de personas, ideas, cuestiones u objetos específicos” (Hellriegel y Slocum, 2009, p.51). Son a la vez el reflejo de antecedentes y experiencias personales y es por esto que cambian

de una persona a otra. En la definición de Hellriegel y Slocum (2009) se observan tres características básicas de las actitudes: en primer lugar, que son estables a través del tiempo, es decir, a menos que haya razones fuertes para cambiar, persistirán; las personas mantienen actitudes que están dirigidas hacia algo, puede ser un objeto, idea, persona, puesto, organización, etc. y por último, las actitudes influyen en el comportamiento. Por todo lo anterior, cambiar de actitud se dice ser muy difícil pues para que esto suceda, se debe modificar primero el comportamiento.

Las actitudes según Robbins (1994) están formadas por tres componentes: conocimiento, el afecto y la conducta.

- El componente cognoscitivo es la parte de la opinión o de la creencia en una actitud. Este componente se nutre de la percepción.
- El componente afectivo es la parte emotiva o sentimental de una actitud. Estas emociones se diferencian de los estados de ánimo, en la medida en que son situaciones emocionales que no están dirigidas contra algo o alguien en particular.
- El componente conductual es la intención de actuar de una manera dada ante algo o alguien.

El hecho de saber la forma como están compuestas las actitudes (conocimiento, afecto y conducta) abona a entender su complejidad y la posible relación entre este concepto y conducta. Sin embargo, de manera muy simple, Robbins (1994) hace referencia al término actitud como la parte afectiva de los tres componentes.

Así pues, al hacer referencia a las actitudes de las personas principalmente hacia aspectos relacionados con el trabajo (actividad, compañeros, sueldo, jefes, empresa, etc.) se puede remitir automáticamente al concepto de satisfacción laboral. Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes (Sánchez, 2010). Como la satisfacción laboral debe ser importante en toda organización, para comprenderla mejor es necesario conocer los factores relacionados al trabajo que en su conjunto propician que se dé de manera global.

2.5.1 Factores que influyen en la satisfacción en el trabajo.

Se ha definido a la satisfacción laboral como la actitud general (placer, agrado, bienestar) que adopta la persona ante su trabajo. Esta definición es muy amplia pero es inherente al concepto; pues el empleo de una persona va más allá de la encomienda de una actividad específica. Los empleados necesitan relacionarse con sus compañeros y jefes, seguir los estándares y las políticas de la organización, cumplir con las metas, vivir en condiciones laborales que suelen estar muy lejos de lo ideal y otros elementos más. Esto significa que la evaluación del agrado o desagrado del trabajo diario de un empleado, es una suma compleja de una serie de elementos discretos del empleo (Robbins, 1994).

Para el estudio de la satisfacción laboral existen dos aproximaciones, la aproximación unidimensional y la multidimensional. La primera se centra como una actitud general hacia el trabajo. La multidimensional relaciona a la satisfacción con aspectos específicos del trabajo, está causada por diferentes condiciones, antecedentes y cada aspecto del trabajo es medido de manera separada (Chiang, Martín y Nuñez, 2010). Para el presente estudio, se abordó la satisfacción por medio de la aproximación multidimensional.

Dentro de la revisión literaria sobre satisfacción, diversos autores (Chiang et al., 2010; Hellriegel y Slocum, 2009; Newstrom, 2007; Patlan Pérez et al., 2012; Robbins, 1994) coinciden que los factores más importantes que conducen a este sentir, son un trabajo que represente un desafío para la mente, los supervisores, las recompensas justas, la actividad física que se requiere, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo. Dichos factores como fuente de satisfacción pueden variar de una persona a otra, como ya se ha mencionado, esto se debe a las diferencias individuales. En los párrafos siguientes Robbins y Judge (2009), explican de manera sencilla en qué consisten los factores de la satisfacción laboral.

- El trabajo que representa un desafío para la mente. Algunas personas suelen preferir aquellos trabajos en los que puedan aplicar o explotar al máximo sus conocimientos, capacidades, experiencias y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento. Todas estas características hacen que el trabajo represente un mayor desafío para la mente. Los empleos que no representan un reto importante producen aburrimiento, por lo contrario, el exceso de estos produce frustración y sensación de fracaso. Ante un reto moderado, la mayor parte de los trabajadores se sienten complacidos y satisfechos. La carga general de trabajo, habilidades, variedad, autonomía y retroalimentación son para Furnham (2001) aspectos específicos del trabajo, que contribuyen a su enriquecimiento, aspecto clave que hace que un trabajo sea desafiante.
- Las recompensas justas. Los empleados esperan sistemas salariales y políticas de ascenso justas, claras y afines a sus expectativas. Cuando se considera que el salario es equitativo, que se fundamenta en los requisitos del puesto, cantidad de conocimientos y estándares salariales de la comunidad, es probable que el resultado sea la satisfacción. No obstante la clave de la relación entre el salario y la satisfacción no es en la cantidad del pago, sino la percepción de justicia en su asignación. De la misma forma, los empleados esperan que las políticas y prácticas organizacionales relacionadas con las promociones sean justas. Así pues, las personas que perciban que las decisiones del ascenso son justas y ponderadas tienen mayor posibilidad de sentirse satisfechos con su trabajo. Furnham (2001) llama a este factor políticas y procedimientos organizacionales, al cual refiere como elementos del sistema de recompensas (la equidad percibida de la remuneración y las promociones), además agrega que la supervisión, la calidad con la que ésta es percibida y las maneras de tomar decisiones, son aspectos que tienen efecto en la satisfacción laboral.

- Las condiciones laborales adecuadas. Los empleados se preocupan por un entorno laboral adecuado, ya sea por comodidad personal, así como para realizar bien su trabajo. Las condiciones del ambiente como temperatura, la luz, el ruido y otros factores no deben de ser extremos. La mayoría de los empleados encuentra agradable trabajar cerca de su casa, en instalaciones limpias y relativamente modernas, con instrumentos y equipos adecuados.
- Los buenos compañeros. En el caso de muchos empleados, el trabajo también cubre la necesidad de afiliación social. Por tanto, no es raro que el hecho de tener compañeros amistosos y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es un componente importante, por tanto la satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el buen desempeño, escucha las opiniones y manifiesta un interés personal por ellos.
- La integración de la personalidad y el empleo. La teoría de Holland (como se citó en Robbins, 1994) sobre la integración de la personalidad y el empleo, destaca que cuando se da una buena relación entre la personalidad y la ocupación del empleado, el resultado es un individuo más satisfecho. Las personas cuyo tipo de personalidad es congruente con su vocación tienen actitudes y aptitudes para cumplir las exigencias de su empleo y por consiguiente, tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en su trabajo, que a su vez podría derivar en la satisfacción en el trabajo. Por tanto, es importante indicar que las fuentes de satisfacción e insatisfacción varían de una persona a otra. En la tabla 1 se enlistan los factores de trabajo y su asociación a la satisfacción e insatisfacción, ya que no a todos los empleados puede producirles el mismo efecto. Furnham (2001) agrega que las características personales, como la autoestima, capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida posiblemente sean determinantes de la satisfacción en el trabajo.

Sin duda los factores que tienen efecto en la satisfacción laboral y que pueden ser controlados, son los organizacionales, ya que en ellos los gerentes o dueños de organizaciones tienen mayor injerencia para tomar decisiones en favor de mejorar la satisfacción. Sin embargo, la labor más compleja está en los factores de la personalidad.

El sentimiento de agrado, bienestar, felicidad que experimentan los trabajadores en una organización puede ser generalizado o global (satisfacción general) o específico (satisfacción por facetas) por cada uno de los factores relacionados con el trabajo (Chiang et al., 2010). Para los administradores puede ser más conveniente estudiar la satisfacción por facetas ya que se aprecian de mejor manera todos los aspectos que conllevan a una satisfacción total, así mismo pueden compensar la deficiencia de un factor con otro y así mantener un equilibrio que pueda generar actitudes positivas hacia el trabajo.

2.6 Teorías de las causas de la satisfacción en el trabajo

A lo largo de la historia los estudiosos de la psicología y de las organizaciones han tratado de explicar los diversos factores relevantes en la formación de las actitudes que conducen a la satisfacción laboral, es por eso que han surgido diferentes modelos para explicarla. A continuación, se presentan algunas teorías que fundamentan los estudios de satisfacción, desde una perspectiva multidimensional o por facetas.

El concepto de satisfacción laboral, como se ha revisado en este trabajo, está definido por diversos factores; sin embargo, los dos preponderantes son: la personalidad y el ámbito laboral; el primero, complejo, difícil de medir y controlar. El segundo, bajo el control organizacional, es sobre el cual normalmente se trabaja e incide, para poder medir la satisfacción laboral.

Tabla 1

Efectos de diversos factores de trabajo en la satisfacción laboral

Factores de trabajo	Efectos
El trabajo en sí:	
Reto	El trabajo representa un reto mental para el individuo y la posibilidad de desempeñarlo con éxito produce satisfacción.
Exigencias físicas	El trabajo que cansa no produce satisfacción.
Interés personal	El trabajo que le resulta interesante a la persona produce satisfacción.
Estructura de recompensas	Las recompensas que son justas y que proporcionan retroalimentación exacta del desempeño producen satisfacción.
Condiciones de trabajo:	
Físicas	La satisfacción depende de que las condiciones de trabajo encajen bien con los requerimientos físicos.
Consecución de metas	Las condiciones de trabajo que propician la consecución de las metas producen satisfacción.
Yo	Una buena autoestima lleva a la satisfacción laboral.
Otros en la organización	Las personas se sentirán satisfechas con sus supervisores, compañeros de trabajo o subordinados que les ayuden a obtener recompensas. Además, las personas estarán más satisfechas con colegas que vean las cosas de la misma manera que ellos.
Organización y administración	Las personas se sentirán satisfechas en las organizaciones que cuenten con políticas y procedimientos que han sido diseñadas para ayudarles a obtener recompensas. Se sentirán insatisfechas con las funciones contra puestas o ambiguas que les impone la organización.
Prestaciones	En el caso de la mayoría de los trabajadores, las prestaciones no tienen gran influencia en la satisfacción laboral.

Nota: Hellriegel, D. y Slocum, J.W. (2009). Comportamiento organizacional. México: Cengage Learning. p.56

2.6.1 Teoría de los dos factores de Herzberg.

Herzberg, Mausner, Petersen y Capwell (1957) sostenían que la satisfacción en el trabajo dependía de algunas condiciones establecidas por el mismo, mientras que la insatisfacción es el resultado de una serie completamente distinta de condiciones. Herzberg, Mausner y Snyderman (1959) confirmaron la relación existente entre la satisfacción y el desempeño; establecieron que existen dos tipos de necesidades, a las primeras las denominaron de higiene, mismas que son influidas por condiciones físicas y psicológicas en las que los empleados desarrollan actividades; al segundo tipo las definieron como necesidades de motivación y fueron descritas de manera muy similar a las de la teoría de jerarquía de necesidades de Maslow; indicaron también que las necesidades de higiene se satisfacían por el nivel de algunas condiciones dadas por el entorno de trabajo. Los elementos que Herzberg et al. (1959) observaron que tienen una relación con el factor de higiene son: supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo físicas, salario, políticas empresariales y prácticas administrativas, prestaciones y seguridad laboral. Todos estos elementos se relacionan con el ambiente donde se lleva a cabo el trabajo, cuando éste no propicia que las condiciones sean favorables, se genera insatisfacción. Sin embargo, este factor de higiene solo no puede traducirse en satisfacción laboral, únicamente ayuda en la reducción o eliminación de la insatisfacción. De ahí la importancia de que quienes están al frente en las organizaciones conozcan y entiendan esta teoría, para no realizar esfuerzos en vano mejorando estos factores pretendiendo con ello incrementar la satisfacción. Por lo tanto, se debe mantener lo más sano que sea posible un ambiente de trabajo, ya que al no controlarse esos factores, pueden generar insatisfacción que traiga como consecuencia rotación, ausentismo, retraso, hostilidad y una disminución de energía dedicada al trabajo.

Las necesidades de motivación, a diferencia de las de higiene son satisfechas con lo que Herzberg et al. (1959) definieron como factores de motivación, incluyen: logro, reconocimiento, trabajo, responsabilidad y ascenso. Mientras que los factores de higiene se relacionan con el ambiente de trabajo, los de motivación tienen que ver con la naturaleza del mismo. Los elementos que conducen a la satisfacción laboral son los que cubren las necesidades de realización personal (autorrealización) de individuo en su trabajo. Comparados con los factores de higiene, que cuando se presentan se traducen en un “estado neutro” (ni satisfacción ni insatisfacción), los factores positivos de motivación provocan satisfacción laboral (Furnham, 2001).

En estudios previos, investigadores en relaciones humanas afirmaban que los trabajos repetitivos y rutinarios o tediosos, disminuían la productividad y satisfacción; Herzberg et al. (1959) sugirieron el enriquecimiento del trabajo, entendido como el intento de los gerentes por diseñar puestos que ofrezcan la posibilidad de logro personal, reconocimiento, desafío y crecimiento personal. Esta propuesta ofrece a los empleados más responsabilidad y autonomía en la realización de una tarea y retroalimentación sobre su desempeño (Furnham, 2001). El enriquecimiento del trabajo consiste en diferentes medidas:

- Suprimir controles de puesto y conservar obligaciones (motivar con responsabilidad)
- Incrementar responsabilidad del empleado hacia su trabajo (motivar por medio de la responsabilidad y el reconocimiento)
- Proporcionar a cada empleo un módulo de trabajo completo y natural (motivar por logros)
- Otorgar libertad para el trabajo personal (motivar a través la responsabilidad, el logro y el reconocimiento)
- Informar oportunamente sobre el desempeño laboral a los empleados (motivar por reconocimiento)

- Introducir nuevas tareas que no se realizaban antes (motivar por medio de desarrollo y aprendizaje)
- Distribuir tareas específicas, para que el trabajador adquiriera experiencia (motivar mediante responsabilidad, logro y reconocimiento) (Furnham, 2001).

Dependiendo del tipo de empresa, el tipo de liderazgo o control que tengan los gerentes, jefe de área o supervisores, determinará el tipo de motivación que ofrezca mejores resultados y desde luego, que pueda ser aplicada.

En relación con el enriquecimiento del trabajo, existen algunos problemas; primeramente, la relación costo-beneficio, muchas veces es muy costoso y los beneficios no son los esperados; no se evalúan en forma sistemática los factores situacionales sobre los cuales se sustenta el enriquecimiento; por último, muchas veces se exageran los beneficios y minimizan los problemas (Furnham, 2001). Es importante considerar también el tipo de función en que podría diseñarse y aplicarse el enriquecimiento, debido a que ciertos empleados no asumen o asimilan positivamente los retos o cambios, pudiendo generar en ellos, tensión, inseguridad, miedo al fracaso e incluso repercutir en su autoestima.

Concluyendo, Herzberg et al. (1959), definen que la satisfacción e insatisfacción laboral son producto de dos experiencias distintas: una, determinada por factores que están fuera del control de la personas denominados higiénicos, también llamados factores extrínsecos y, los factores motivacionales, los cuales sí están bajo el control del individuo ya que se relaciona con aquello que el trabajador desempeña. La teoría resalta también que el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento del personal es más profundo y estable, cuando son óptimos, provoca satisfacción. Por el contrario, cuando son precarios, no. Por tanto, por el hecho de estar ligado a la satisfacción de las personas o empleados, la teoría de los dos factores de Herzberg, los llaman también factores de la satisfacción. Además, propone eliminar los trabajos rutinarios por medio

del enriquecimiento del mismo, el cual consiste en el rediseño de los puestos por parte de los gerentes de manera que representen para los empleados un reto o desafío que más adelante ofrezcan logros, reconocimientos, responsabilidad, autonomía, es decir, que satisfaga su necesidad de sentirse útil o autorrealizado laboralmente.

2.6.2 Teoría del ajuste al trabajo.

Otro enfoque que permite explicar la satisfacción laboral es la Teoría de Ajuste al Trabajo (Theory of Work Adjustment: TWA). Esta teoría surge en la década de los 60 en un programa de investigación federal financiado. Es hasta la siguiente década que el proyecto de ajuste al trabajo se incorpora como un programa del Departamento de Investigación Vocacional de Psicología (VPR, por sus siglas en inglés) de la Universidad de Minnesota (Patrón, 2006). Esta teoría fue un modelo desarrollado por René V. Dawis y Lloyd H. Lofquist, la cual tiene como base la interacción entre el individuo y el ambiente de trabajo. Dawis y Lofquist (como se citó en Sánchez, 1990) afirman que los individuos procuran desarrollar y mantener cierta correspondencia con el ambiente, correspondencia que connota equilibrio, adaptación o armonía entre acciones específicas del individuo y ciertas demandas particulares del entorno. Los autores conciben al trabajo como importante medio ambiente en el que la mayoría de la gente debe subsistir y denominan ajuste del trabajo al “continuo y dinámico proceso mediante el cual el individuo busca lograr y mantener correspondencia con el medio ambiente laboral” (Sánchez, 1990, p.25). En este sentido, la situación ideal se establece cuando el individuo satisface los requerimientos del trabajo y éste, a su vez, satisface las necesidades del individuo (Sánchez, 1990).

La teoría también destaca dos aspectos importantes en relación con la personalidad: la de individuo en el trabajo, que comprende el repertorio de sus estrategias y habilidades específicas y

sus preferencias personales, que pueden ser contrapuestas a las del medio. Por otro lado se encuentran los diferentes contextos ambientales que pueden clasificarse en términos de habilidades requeridas y capacidades para reforzar las preferencias personales (Reyero y Tourón, 2003).

El ajuste persona-ambiente de esta teoría está en función de dos tipos de correspondencia: la primera, hace referencia al grado en que las personas poseen y facilitan las habilidades y destrezas necesarias para cubrir las demandas requeridas por una posición o puesto dado, lo que se podría denominar el “resultado satisfactorio”. En segundo lugar, el grado en que el contexto laboral cumple las necesidades y valores de los individuos, lo que conduce a la satisfacción desde el punto de vista personal. Por tanto, se puede inferir que la satisfacción deriva del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de los trabajadores (Peiró y Prieto 1996).

La teoría del ajuste al trabajo también alude a que las capacidades o habilidades y necesidades son aspectos significativos de la persona, mientras que los requisitos de la capacidad o habilidad y los reforzadores son aspectos significativos del ambiente de trabajo. El ajuste al trabajo depende de qué tan bien las capacidades de un individuo corresponden con los requisitos de la capacidad del trabajo, y qué tan bien sus necesidades corresponden a los reforzadores disponibles en el ambiente de trabajo (Weiss et al., 1967).

Patrón (2006) menciona que de acuerdo a la teoría del ajuste al trabajo, cuando las necesidades del trabajador son cumplidas totalmente por el ambiente laboral, se considera un trabajador satisfecho. De la misma forma, si el individuo llena los requisitos de las habilidades requeridas por el ambiente es denominado como un trabajador satisfactorio, lo que significa que el ambiente de trabajo muestra satisfactoriedad hacia este trabajador. Por tanto, para que se dé una situación ideal, esta teoría indica que debe existir un equilibrio entre las demandas del puesto (requisitos) y la satisfacción de las necesidades del trabajador.

Merino (2011) en un análisis sobre la teoría del ajuste al trabajo enuncia una serie de proposiciones que configuran las propuestas fundamentales de esta orientación, dentro de las que destacan las siguientes:

- El ajuste laboral viene dado por los niveles concurrentes del trabajador de satisfactoriedad (satisfactoriness) y satisfacción (satisfaction). Según esta teoría, el término satisfactoriedad tiene que ver con niveles satisfactorios de ejecución laboral, mientras que la satisfacción viene conceptualizada desde el punto de vista del individuo. Es decir, que el término satisfactoriedad tiene que ver con logros externos (achievement), mientras que el concepto de satisfacción hace referencia a logros internos, personales (self-fulfillment). La satisfacción puede ser general o específica y se han diseñado algunos instrumentos para evaluarla, los más conocidos son el Cuestionario de Satisfacción de Minnesota (MSQ) (Weiss et al., 1967), el cual determina el grado en que los requerimientos del trabajo son satisfechos por el ambiente de trabajo en cada uno de los factores, mismo que sirvió como base para el desarrollo de la presente investigación y que permitió medir la satisfacción laboral. El Índice Descriptivo del Trabajo (JDI) es otro instrumento que pretende establecer las habilidades requeridas para desempeñar un trabajo determinado (Patrón, 2006).
- La satisfactoriedad se puede predecir por la correspondencia existente entre las capacidades del trabajador (habilidades, competencias) y las capacidades requeridas por el ambiente laboral. Esta proposición refleja la congruencia entre las capacidades ofrecidas por el trabajador y las requeridas por el mismo.
- La satisfacción por otro lado, se puede predecir por la correspondencia que existe entre los reforzadores del ambiente laboral y los valores del trabajador. Cavalcante (2004) por su parte, complementa esta proposición y afirma que la satisfacción laboral, depende de la

relación entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas, implicando la relación entre las competencias individuales y las requeridas.

- La correspondencia entre trabajador y ambiente aumenta con el mantenimiento en el trabajo.
- El mantenimiento está relacionado positivamente con la perseverancia, satisfacción y satisfactoriedad del trabajador y con la perseverancia del ambiente laboral.

En la medida que haya compatibilidad entre los requerimientos de la organización y las competencias por parte del trabajador existirá la satisfacción. Así mismo, los empleos más satisfactorios serán aquellos que se ajusten mejor a las necesidades de las personas (Garrido, 2006).

La satisfacción laboral al igual que la justicia, son aspectos subjetivos del trabajo y depende en gran medida de la percepción del empleado. Ambos aspectos organizacionales derivan de una evaluación positiva o negativa del trabajo desempeñado; sobre esta base, se genera una actitud hacia el trabajo en sí mismo y todo lo relacionado a éste. El primer aspecto a considerar cuando se trata con personas, es comprender que no todas son iguales, que sus características propias (físicas y psicológicas) harán que vean las mismas situaciones de diferentes maneras: ante las mismas condiciones de trabajo un empleado puede encontrar satisfacción y otro puede encontrar disgusto, insatisfacción, frustración e injusticia; por lo que la satisfacción no sólo depende de los factores laborales sino también de las evaluaciones permanentes que realizan las personas de acuerdo a sus necesidades, características personales, etc. También es trascendental comprender que el empleado debe llenar satisfactoriamente los requisitos del trabajo, pero que también el ambiente debe satisfacer las necesidades del empleado. Tanto la satisfacción como la justicia organizacional son temas de gran trascendencia que coadyuvan a la funcionalidad de cualquier organización, aportan valor, evitan problemas y elevan la productividad.

Capítulo III: Método

Este capítulo comprende el diseño de investigación, definido como la serie de estrategias y acciones desarrolladas para la obtención de información necesaria en un estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). En este apartado también se describe el enfoque desde el punto de vista cuantitativo y cuyo alcance se establece como correlacional. La serie de actividades que conformaron la metodología utilizada abarca el diseño de la investigación, proceso de recopilación de datos, definición de las variables, cuestionarios y su validación, herramientas de análisis de datos y la ampliación de la información del objeto de estudio: biblioteca Central de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

3.1 Diseño

Con el propósito de dar respuesta a las preguntas de investigación y de la misma manera, comprobar la hipótesis planteada, se adoptó el enfoque de investigación cuantitativo y alcance correlacional. Cuantitativo, puesto que se recabaron, midieron, analizaron datos numéricos y se establecieron patrones (Hernández et al., 2010), a través de la aplicación de un instrumento que midió la percepción de los tipos de justicia organizacional (distributiva, procedimental, interpersonal e informacional) como variable independiente y como variable dependiente la satisfacción: la actividad, utilización de las habilidades, logros, promociones, autoridad, políticas y prácticas organizacionales, compensación, compañeros de trabajo, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, servicio social, estatus social, supervisión (relaciones humanas), supervisión (técnica), variedad de las actividades y condiciones de trabajo. Por otra parte, se consideró un estudio de tipo correlacional puesto que buscó conocer

las relaciones existentes entre las variables de justicia organizacional y satisfacción laboral a partir del coeficiente de correlación de Spearman.

Para el desarrollo del estudio participaron los 25 empleados que laboran en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista” de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT). Esta biblioteca nace en el seno de la Zona de la Cultura y a lo largo de su historia se ha considerado una de las más importantes y de las más grandes, a tal grado que es el emblema principal de la Zona y gracias a su infraestructura, se utiliza constantemente en distintos eventos de carácter local, regional y nacional.

3.2 Recopilación de datos y procedimiento

El instrumento que permitió recabar la información, se diseñó para aplicarlo únicamente en línea, utilizando la plantilla de formulario de Google Drive, mismo que no se compartió, sólo fue abierto para cada sesión de manera simultánea por cada participante a través de una cuenta genérica creada ex profeso. Se utilizó esta herramienta por su gratuidad, practicidad, diseños predeterminados, plataforma completamente en línea, y como indican Djenno, Insua y Pho (2015) es una herramienta ideal para educadores y bibliotecarios; instituciones como la Universidad de Minnesota, recientemente adoptaron las aplicaciones de Google como herramientas de apoyo para todos sus estudiantes, administrativos y staff; la Biblioteca de la Universidad emigró a las aplicaciones de Google donde descubrieron nuevas formas de colaboración y productividad. La que más impacto tuvo fue Google Forms (plantillas de formularios), ya que presenta interfaces interesantes y que gracias a ella, se diseñaron encuestas y entrevistas que permitió obtener datos en línea e integrarlos a una hoja de datos u hoja de cálculo y a partir de ahí realizar los análisis estadísticos necesarios (Fransen, Kocher, y Kempf, 2011).

Uno de los métodos de obtención de información y aquel que sirvió para conocer la situación (problemática) de la biblioteca, fue una entrevista no estructurada (Anexo 1). Ésta fue realizada al jefe de la biblioteca, misma que permitió obtener la autorización para llevar a cabo la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores dentro de las instalaciones de la biblioteca, considerando la disponibilidad de horario en el período de las 8:00 a 22:00 horas de lunes a viernes y de 9:00 a 14:00 horas los sábados. La biblioteca cuenta con un área llamada Centro de Información en Bibliotecas (CIEB) equipada con computadoras e internet; este espacio fue convenido con la jefatura para la aplicación de los cuestionarios, así como su debido almacenamiento en Google Drive. El tiempo utilizado para la aplicación de los cuestionarios a los 25 participantes fue de tres días en los horarios que la biblioteca proporciona sus servicios.

3.2.1 Variables.

Las variables cuantitativas y cualitativas definidas en el trabajo se clasifican de la siguiente manera:

1. Variables socio demográficas. Corresponden a características genéricas del grupo de personas encuestadas.
2. Variables de los elementos del cuestionario. Reflejan las respuestas a cada pregunta de los cuestionarios (ítems).
3. Variables compuestas. Representan agrupaciones conceptuales que permiten describir, bajo una relación específica, el fenómeno de estudio; incluyen a los cuatro componentes de justicia organizacional, los 20 factores de satisfacción laboral y uno que mide la satisfacción general, todos calculados como el promedio de varios reactivos.

Las variables socio demográficas identifican datos como el sexo, la antigüedad laboral y el estado civil de los participantes y fueron recabados en la parte inicial del instrumento, mismo que fue introducido por el objetivo y las instrucciones que permitieran entregar de manera correcta y fiable sus respuestas.

Las variables de los elementos del cuestionario estuvieron representadas de manera individual en cada reactivo del mismo; sin embargo, para identificar los componentes y factores de estudio, éste fue dividido en dos secciones: la primera, fue la que recogió las respuestas (en escala tipo Likert) relacionadas con la justicia organizacional y la segunda, recabó las respuestas de satisfacción laboral. El contenido de ambas secciones, se desarrolló como una adaptación al ámbito de estudio de los cuestionarios: escala de justicia organizacional (Colquitt 2001), validada para su empleo en poblaciones de Latinoamérica (Omar et al., 2003) y el cuestionario de satisfacción laboral Minnesota (Weiss et al., 1967).

3.2.1.1 Características de los cuestionarios.

El cuestionario resultante (Anexo 2), es una adaptación de los cuestionarios escala de justicia organizacional y cuestionario de satisfacción laboral Minnesota, manteniendo el sentido de los ítems originales y lo que los autores definen como componentes y factores que para este estudio se convierten en variables compuestas. De igual manera, en la estructura del cuestionario resultante se estableció como introducción el objetivo e instrucciones para la resolución del instrumento.

Escala de justicia organizacional (Colquitt, 2001), validada para su empleo en poblaciones de Latinoamérica (Omar et al., 2003). Dicho instrumento consta de 20 elementos en formato Likert (variando de "nunca" a "siempre"), distribuidos entre los cuatro componentes de la justicia organizacional, a saber: justicia distributiva (cuatro elementos); justicia procedimental (siete

elementos); justicia interpersonal (cuatro elementos) y justicia informacional (cinco elementos). Dicha herramienta fue producto de un estudio que tuvo por objetivo evaluar la replicabilidad del modelo de justicia propuesto por Colquitt. Los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento proveen, según Omar et al., 2003 evidencia de la multidimensionalidad del concepto de justicia organizacional. Para el proceso de validación del instrumento se consideró los resultados publicados en la adaptación realizada por Omar a la escala de Colquitt, el cual se llevó a cabo mediante el cálculo de un análisis factorial de componentes principales seguido por una rotación varimax. Los resultados mostraron una estructura de cuatro factores (con coeficientes Alfa de Cronbach superiores a 0.75). Por tanto, se consideró adecuado para la realización de la presente investigación.

Cuestionario de satisfacción laboral Minnesota (Weiss et al., 1967). Se tomó como base la versión abreviada que incluye 20 factores de la satisfacción laboral referentes a la satisfacción con: la actividad, utilización de las habilidades, logros, promociones, autoridad, políticas y prácticas organizacionales, compensación, compañeros de trabajo, creatividad, independencia, valores morales, reconocimiento, responsabilidad, seguridad, servicio social, estatus social, supervisión (relaciones humanas), supervisión (técnica), variedad de las actividades y condiciones de trabajo. Las opciones de respuesta se presentaron en formato de escala de Likert de cinco puntos que van de “muy insatisfecho” a “muy satisfecho”. Las propiedades psicométricas del instrumento han demostrado ser las adecuadas (Peiró y Pietro, 1996). Sin embargo, con el propósito de fortalecer el instrumento se decidió incorporar un reactivo adicional perteneciente a la versión larga del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota para cada uno de los 20 factores, resultando un instrumento de 40 reactivos.

3.2.1.2 Variables compuestas.

Además de cada uno de los ítems del cuestionario se presentan las variables compuestas, las cuales son agrupaciones de preguntas definidas por los autores en los cuestionarios utilizados como fundamento; en su conjunto, miden los componentes o factores que permiten describir el efecto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral. Estos conceptos están reflejados en variables generadas por promedios de diversos elementos individuales que se denominan grupos de variables.

Para el cuestionario de escala de justicia organizacional, los grupos de variables compuestas están integradas de la manera siguiente:

- Componente justicia distributiva, integrada por los ítems: 11, 12 y 13. Mide la percepción del personal en lo relacionado a la asignación de premios o castigos.
- Componente justicia procedimental, integrada por los ítems: 1, 5, 6, 7, 8, 9 y 10. Mide la percepción de equidad en lo relacionado a los procedimientos utilizados o la forma en la que se asignaron premios o castigos o la participación que el personal pudo tener en el procedimiento.
- Componente justicia interpersonal, integrada por los ítems: 14, 15, 16 y 17. Mide la percepción del personal en lo relacionado al trato que los jefes tienen hacia ellos.
- Componente justicia informacional, integrada por los ítems: 2, 3, 4, 18, 19, 20 y 21. Mide la percepción del personal en lo relacionado a la manera o forma en que se lleva a cabo el proceso de comunicación.

Para el cuestionario de satisfacción laboral de Minnesota, se midió cada uno de los factores con los ítems siguientes:

- Satisfacción en la actividad, compuesta por los ítems 1 y 21.

- Satisfacción con la independencia, compuesta por los ítems 2 y 22.
- Satisfacción con la variedad, compuestas por los reactivos 3 y 23.
- Satisfacción con el estatus social, compuesta por los ítems 4 y 24.
- Satisfacción con la supervisión (relaciones humanas), compuesta por los ítems 5 y 25.
- Satisfacción con la supervisión (técnica), compuesta por los ítems 6 y 26.
- Satisfacción con los valores morales, compuesta por los ítems 7 y 27.
- Satisfacción con la seguridad, compuesta por los ítems 8 y 28.
- Satisfacción con el servicio social, compuesta por los ítems 9 y 29.
- Satisfacción con la autoridad, compuesta por los ítems 10 y 30.
- Satisfacción con la utilización de las habilidades, compuesta por los ítems 11 y 31.
- Satisfacción con las políticas/prácticas organizacionales, compuesta por los ítems 12 y 32.
- Satisfacción con la compensación, compuesta por los ítems 13 y 33.
- Satisfacción con el ascenso, compuesta por los ítems 14 y 34.
- Satisfacción con la responsabilidad, compuesta por los ítems 15 y 35.
- Satisfacción con la creatividad, compuesta por los ítems 16 y 36.
- Satisfacción con las condiciones de trabajo, compuesta por los ítems 17 y 37.
- Satisfacción con los compañeros de trabajo, compuesta por los ítems 18 y 38.
- Satisfacción con el reconocimiento, compuesta por los ítems 19 y 39.
- Satisfacción con la realización, compuesta por los ítems 20 y 40.
- Satisfacción general, compuesta por los ítems del 1 al 20.

3.3 Análisis estadístico

Para el tratamiento y análisis de los datos recolectados durante el trabajo de campo, se descargó el archivo de datos de Google Drive en una hoja de cálculo de Excel. Se generó una clave homogénea para identificar a cada ítem y sirviera como encabezado de columna. Para las variables generales, se convirtieron de alfabéticas dicotómicas a ordinales (Ej. H/M a 1 y 2, respectivamente); las de opción múltiple (estado civil) e intervalo (antigüedad) también se convirtieron a ordinales; las opciones de respuestas válidas de la escala del cuestionario de justicia organizacional fueron: “nunca”, “raramente”, “a veces”, “frecuentemente” y “siempre” y su trato ordinal de 1 a 5; para el cuestionario de satisfacción laboral, las opciones fueron: “muy insatisfecho”, “insatisfecho”, “ni satisfecho ni insatisfecho”, “satisfecho” y “muy satisfecho” y su trato ordinal de 1 a 5, todo esto para su tratamiento y análisis en el paquete estadístico para las ciencias sociales (SPSS por sus siglas en inglés). En el archivo resultante, cada fila correspondió a un sujeto encuestado de los 25 estudiados y cada columna a una respuesta de cada pregunta de los dos cuestionarios utilizados (61 preguntas en total) y tres preguntas para las variables generales.

La hoja de cálculo de Excel también fue de utilidad para obtener parámetros de descripción básicos como frecuencias y porcentajes de las variables generales y de cuestionario.

Para el análisis de los datos se utilizó la *Versión 21 del Software de Análisis Predictivo IBM SPSS^{MR}*, realizando los siguientes cálculos:

1. Cálculo del Coeficiente de Alpha de Cronbach para validar el instrumento.
2. Obtención de la media y desviación estándar para los elementos del cuestionario.
3. La relación entre dos o más variables cuantitativas se estudió mediante el cálculo del coeficiente de correlación de Spearman.

La validación del constructo se llevó a cabo a través del coeficiente Alpha de Cronbach, puesto que este método es una de las fórmulas propuestas para cuando el cuestionario es de aplicación única. Según Soler (2008) este coeficiente es el recurso numérico más utilizado para evaluar la consistencia interna. El uso del coeficiente de Cronbach, se ha venido generalizando no sólo en la psicología, sino también en muchas otras áreas afines dentro de las ciencias sociales, de la salud y la estadística como el estimador por excelencia de la confiabilidad de un compuesto de mediciones (Cervantes, 2005).

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

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

Sin embargo, existen otras variaciones de escalas que miden y permiten determinar la fiabilidad del instrumento, como la propuesta por Jaramillo y Osses (2012):

- 0,81 a 1,00 Muy alta
- 0,61 a 0,80 Alta
- 0,40 a 0,60 Moderada
- 0,21 a 0,40 Baja
- 0,01 a 0,20 Muy Baja

Cuanto más cerca se encuentre el valor del Alpha a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados.

Para poder establecer la relación entre dos o más variables, se generó la matriz de correlación. El grado de correlación se expresa como un número comprendido entre -1 y +1 y se le conoce como coeficiente de correlación. (Nieves y Domínguez, 2010).

Castejón Sandoval (2011) define los tipos de correlación como simple, múltiple, parcial y canónica. Para el presente análisis se utilizó la correlación simple que para Castejón es la que existe entre dos variables cuantitativas, una de ellas es independiente (justicia organizacional). Este tipo de correlación definirá si existe algún grado de relación entre ambas variables.

Debido a la naturaleza de la escala (Likert) de los cuestionarios y como alternativa al de Pearson, fue necesario generar el coeficiente de correlación de Spearman, ya que éste mide la relación entre variables ordinales (Castejón, 2011). Este coeficiente es muy útil cuando el número de sujetos que se desea relacionar es pequeño (menor de 30) (Barrera, 2014). Una vez obtenido el coeficiente, los datos se migraron al paquete estadístico SPSS con el que se efectuó el análisis estadístico del conjunto de las variables.

3.4 Objeto de estudio

3.4.1 Trabajadores de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”.

De acuerdo al Rankin de Universidades de México en su versión 2016, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT), hoy en día es la segunda mejor universidad en el Sureste de México. A nivel estatal, es la institución de educación superior más grande y destacada, por lo cual es considerada la máxima casa de estudios de los tabasqueños. Como Institución educativa estatal tiene como función principal la formación sólida e integral de profesionales, es decir, busca formar estudiantes competentes para el entorno laboral a través de la transmisión de conocimientos científicos y tecnológicos (saber); promoción de la cultura y actividades sustantivas que despiertan

en los alumnos la conciencia ética y moral (saber ser), conciencia la enseñanza práctica y lo más cercana a la realidad (saber hacer). Como toda institución educativa, busca explotar al máximo los recursos de la región, preocupándose y ocupándose de esto a través del desarrollo de programas educativos que sean de utilidad en el estado en el que se desenvuelve. Definitivamente, la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco ha avanzado en estos últimos años, tal como lo indica el equipo de AméricaEconomía Intelligence en el Rankin de Universidades de México 2016, avanza del lugar 29 al 21 gracias al alza significativa en ofertas de posgrado y aumento de 1.5 puntos en calidad docente. El esfuerzo y empeño de autoridades, docentes, alumnos y administrativos que contribuyen cada día a mantener altos indicadores de calidad y competitividad académica, la han situado entre las 25 mejores universidades de educación superior del país.

Comprometida con la sociedad tabasqueña, la región y el país, se ha fijado institucionalmente como misión y visión los siguientes preceptos, respectivamente:

La Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, como institución pública de educación superior tiene la misión de contribuir de manera significativa a la transformación de la sociedad y al desarrollo del país, con particular interés en el estado de Tabasco, a través de la formación sólida e integral de profesionales capaces de adquirir, generar, difundir y aplicar el conocimiento científico, tecnológico y humanístico, con ética y responsabilidad para ser mejores individuos y ciudadanos.

La Universidad es una institución con presencia nacional e internacional, socialmente responsable e incluyente, que contribuye al desarrollo sostenible de Tabasco y México, mediante programas educativos de calidad que forman profesionales éticos y competitivos en el ámbito global. Se distingue por sus relevantes aportes en la transferencia de ciencia y tecnología, el respeto y promoción de la cultura y la vinculación efectiva con su entorno, en el marco de una gestión moderna que promueve los derechos humanos, la salud integral,

la transparencia y rendición de cuentas. (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016c, p. 41).

Lo anterior ha hecho posible que la Universidad haya ido incrementando gradual, pero sostenidamente su oferta de estudio en sus diferentes grados, manteniendo a diciembre 2016: un programa de técnico superior universitario, un curso complementario, 59 licenciaturas, 14 especialidades médicas, 30 maestrías y 10 doctorados. A la par, ha sido necesario incrementar en cantidad y calidad su infraestructura y consolidar la existente que permita ampliar la captación de matrícula y beneficiar con mayores espacios a sus aspirantes y estudiantes (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016a).

Actualmente, esta institución proporciona servicios integrales de educación técnica superior, superior y de posgrado en 12 Divisiones Académicas: dos Centros de Educación a Distancia que atiende a aspirantes y estudiantes de los municipios Jonuta y Jalapa (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016a).

Administrativamente, la UJAT se estructura en un modelo jerárquico tradicional, conformado por niveles como la gestión y representación Institucional: Rectoría; Secretarías de áreas sustantivas: Servicios Académicos, Investigación, Posgrado y Vinculación, Servicios Administrativos, Finanzas y los Consejos Divisionales. En un siguiente nivel descendente, cada Secretaría es retroalimentada por una dirección específica de cada función. Dependiente de una de las áreas más importantes y sustantivas de la Universidad, el área Académica, se encuentra la Dirección del Sistema Bibliotecario. En la figura 2, se muestra a detalle la relación jerárquica que guarda el Sistema Bibliotecario en la estructura organizacional de la Universidad.

Para fortalecer y facilitar el proceso de enseñanza aprendizaje en los planes de estudio que ofrece la Institución, es importante destacar al Sistema Bibliotecario, el cual tiene como misión el apoyo a la docencia, la investigación y la difusión de la cultura satisfaciendo las necesidades de

información y formación de la comunidad, mediante servicios y materiales documentales pertinentes (Romero, 2010). La Dirección del Sistema Bibliotecario guarda la misma relación jerárquica Institucional: Director, jefaturas: administrativa, desarrollo de colección, procesos técnicos, documentación y archivo universitario, sistemas y bibliotecas, cada una de las áreas con el personal técnico y administrativo respectivo. En el anexo 3, se muestra gráficamente la estructura jerárquica del Sistema Bibliotecario. El personal que lo integra asciende a 180, distribuidos en los cargos de director, jefes de departamentos, jefes y subjefes de bibliotecas, oficiales administrativos, técnicos académicos, secretarías, auxiliares de biblioteca, administrativos, de servicio, chofer y veladores (Romero, 2010).

En relación a la calidad de los procesos y procedimientos en cada área administrativa y de servicios bibliotecarios, el conjunto de actividades sustantivas que lleva a cabo como sistema, está comprometido con el desarrollo profesional de su comunidad, ofreciendo servicios de información y bibliográficos de calidad, certificados con la norma ISO 9001:2008, los cuales sirven como apoyo académico a la docencia, investigación y difusión y extensión de la cultura y contribuyen al Ideario Universitario, misión y visión.

Como resultado de la activa participación de las bibliotecas de la UJAT en el quehacer educativo, ésta se ha visto evidenciada en los resultados de las evaluaciones realizadas por diversos organismos evaluadores a través de sus comités en los indicadores de competitividad académica que han permitido que programas educativos a nivel técnico superior universitario y licenciatura hayan sido situados en nivel 1 y ser acreditados por los organismos incorporados al Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016a).

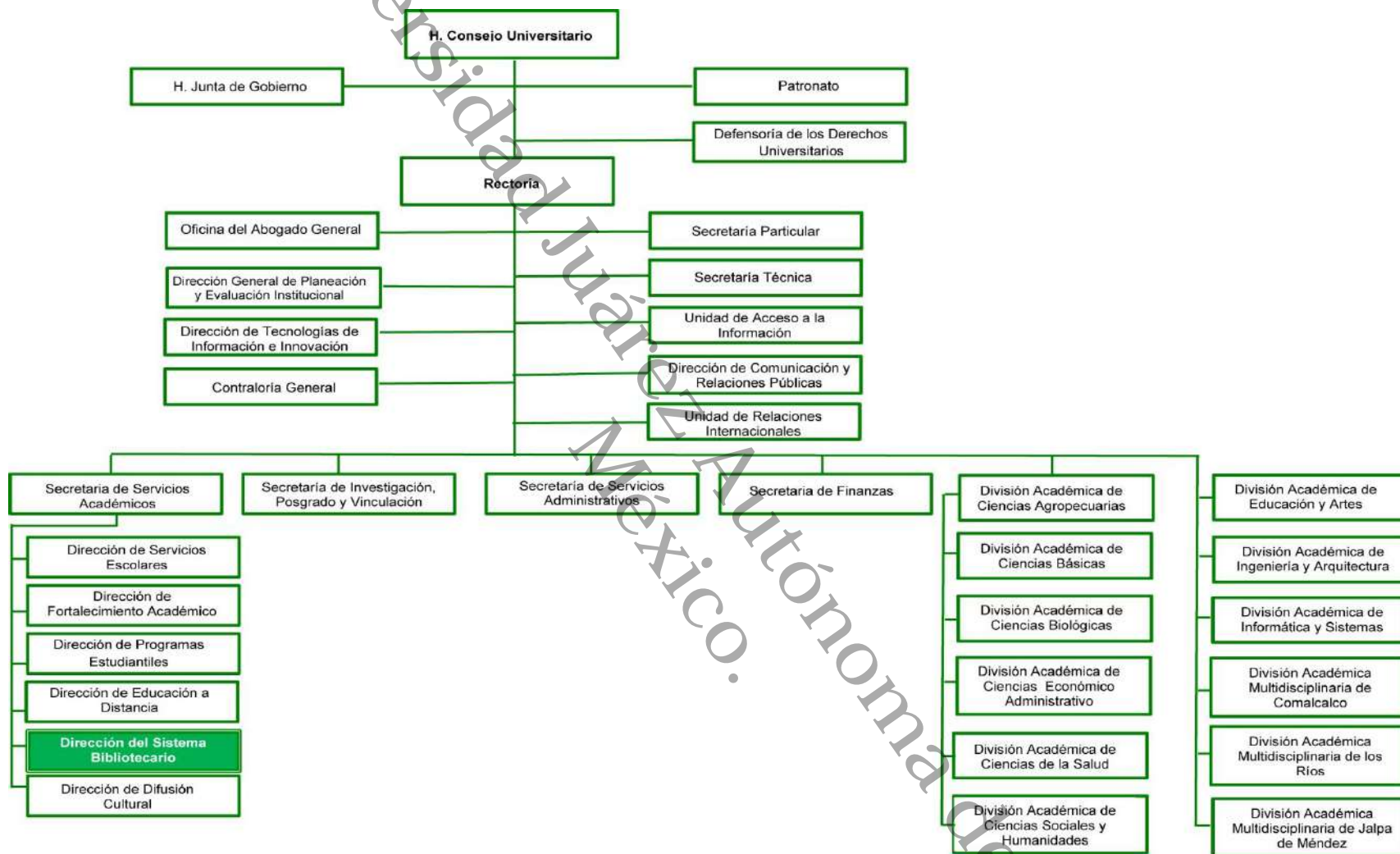


Figura 2. Estructura organizacional de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Adaptado de Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (2016b).

En la figura se muestran las principales áreas en las que se divide la UJAT, se hace especial referencia en la Secretaría de Servicios Académicos, área de la que depende directamente la Dirección del Sistema Bibliotecario.

La red de bibliotecas de la UJAT, está integrado por diez bibliotecas académicas y una histórica. De las 12 Divisiones Académicas, la División Académica de Ciencias Básicas, Ingeniería y Arquitectura e Informática y Sistemas, comparten una biblioteca, la “Ing. César O. Palacio Tapia” de la unidad Chontalpa; las Divisiones restantes son atendidas por su propia biblioteca.

- Biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”, atiende principalmente a la División Académica de Ciencias Económico Administrativa (DACEA).
- Biblioteca “Lic. Belisario Colorado Jr.”, de la División Académica de Educación y Artes (DAEA)
- Biblioteca de Ciencias de la Salud (DACS).
- Biblioteca “Lic. José Ma. Gurriá Urgell”, de la División Académica de Ciencias Sociales y Humanidades (DACSyH).
- Biblioteca “Dr. Juan José Beauregard Cruz”, de la División Académica de Ciencias Biológicas (DACBiol).
- Biblioteca “M.V.Z. Faustino Torres Castro”, de la División Académica de Ciencias Agropecuarias (DACA).
- Biblioteca Multidisciplinaria de los Ríos (DAMR).
- Biblioteca Multidisciplinaria de Comalcalco (DAMC).
- Biblioteca Multidisciplinaria de Jalpa de Méndez.
- Biblioteca Histórica “José Martí”.

La biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”, fue inaugurada por primera vez el 20 de noviembre de 1978 en ocasión de las fiestas patrias del primer Centenario del Instituto Juárez, por el presidente José López Portillo. Este edificio que se ubicaba a un costado del teatro universitario en el Zona de la Cultura, fue derribado para dar paso a la construcción del edificio

actual del Centro de Cómputo Universitario. En septiembre de 1991, inició la construcción de un nuevo edificio que albergaría a la nueva biblioteca Central y que a la postre se convirtió en la biblioteca más grande de la institución. Mientras se construía el edificio, los servicios bibliotecarios eran proporcionados en el edificio de la Dirección de Bibliotecas. El 20 de mayo de 1993, fue reinaugurada por el presidente Carlos Salinas de Gortari, surgiendo también nuevos servicios que son puestos a disposición desde esta fecha a la comunidad universitaria y público en general (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2014).

Esta biblioteca por su importancia y ubicación ha sido sede de diversos eventos de gran trascendencia en la Universidad como exposiciones (“Retratos del pasado toman la FUL” 2013, “Juan Gabriel en imágenes”, 2016) conferencias magistrales (“Fortalece México-Indonesia vínculos con relación bilateral”, 2013), eventos culturales (“Performance de Caballo Blanco”, 2015, Festival Internacional de Cine Judío en México (FICJM), 2016) el maratón de lectura universitario llevado a cabo desde el año 2008 (“Un siglo de historia en horas de lectura” 2010, “Algarabía Literaria” 2011, “Historia de dos personajes ilustres a través de la lectura”, 2013, “William Shakespeare, recibió merecido tributo en Maratón de Lectura “La lectura rompe fronteras” 2014, “Imagina leyendo” 2015 y en 2016 “a 400 años sin Cervantes la UJAT lo recuerda leyendo su obra”), coloquio de lectores (“Primer Coloquio de Lectores en Tabasco promueve literatura y arte”, 2014), muestras de artes (“K’elen-Bijí, congrega en la UJAT artistas nacionales e internacionales”, 2013). Esta biblioteca también es considerada la más importante porque provee servicios de consulta, cómputo y espacios a usuarios de otras divisiones académicas, instituciones públicas, particulares y al público en general.

En relación al acervo que albergan las bibliotecas, la Central es la que mayor número de títulos y volúmenes posee, con un total de 29,092 y 74,124 respectivamente (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016a). Además, es la que posee el mayor número del personal que labora

para la Dirección del Sistema Bibliotecario, con un total de 25 trabajadores distribuidos de la siguiente manera: un jefe de biblioteca, un subjefe de biblioteca, un oficial administrativo, cinco auxiliares de servicio, una secretaria, 12 auxiliares de bibliotecas y cuatro técnicos académicos. La estructura jerárquica de la biblioteca Central, se aprecia con mayor detalle en el anexo 3. Las áreas que la conforman son: préstamos, hemeroteca, club de lectores, Centro de Información en Bibliotecas, auditorio, salas de usos múltiples, sala de lectura, cubículos de estudio individuales y grupales, centro de fotocopiado. La capacidad de servicio de la biblioteca Central, sólo es equiparable a la biblioteca de Ciencias de la Salud, ya que de acuerdo al primer informe de actividades 2016, los trabajadores de la biblioteca Central, proporcionaron servicio a 127,014 usuarios, cifra que representa el 21% del total de usuarios atendidos a nivel sistema bibliotecario. En otros servicios proporcionados por la biblioteca destacan 262 de consulta como: formación de usuarios, elaboración de bibliografía, fomento a la lectura, búsqueda automatizada de información y disseminación selectiva de la información; así como 41,806 préstamos de las diferentes colecciones que alberga la biblioteca Central (Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2016a).

Como parte del fortalecimiento emprendido por la institución, en el año 2015 se puso en marcha un programa cuyo objetivo principal era la renovación de todo el mobiliario que se encontraba exclusivamente al servicio a usuarios, este mobiliario no había sido renovado desde la fecha de su reinauguración en mayo de 1993.

Dada la ubicación, la dimensión y la relevancia que se le ha otorgado los eventos que en ella se realizan, se puede constatar la importancia que tiene la biblioteca Central dentro de la institución y es por eso que la presente investigación se desarrolla en esta área.

Capítulo IV: Resultados de la información obtenida de la percepción de la justicia organizacional en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”

Este capítulo está destinado a la presentación de los resultados obtenidos en la investigación desarrollada en la biblioteca más grande del Sistema Bibliotecario de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Para ello se exponen los resultados preliminares obtenidos de la interpretación de la estadística básica (frecuencias y porcentajes) de las variables generales y la relación existente entre las mismas. Seguidamente se ofrecen los resultados de las variables de los elementos del cuestionario; finalmente, el análisis e interpretación de las variables compuestas (componentes de la justicia organizacional y factores de la satisfacción laboral), que se definen a través de la correlación entre la percepción de justicia organizacional y la satisfacción del personal de la biblioteca Central.

4.1 Recopilación de la información

De los cuatro días programados para la aplicación del cuestionario, sólo se utilizaron tres debido a que el horario de servicio de la biblioteca es amplio y ofreció la posibilidad de poder aplicar los cuestionarios a 24 trabajadores en los dos primeros días, a uno de los empleados y por horario de fin de semana fue necesario esperar un día más. De igual forma, se solicitó al jefe de la biblioteca Central su colaboración para la aplicación del cuestionario y al personal en las horas que se consideraran adecuadas y con el tiempo suficiente (no mayor a media hora).

En este apartado es importante mostrar la proporción en relación a la plantilla laboral que guarda la biblioteca Central con el resto de las bibliotecas, como se muestra en la tabla 2.

De las 11 bibliotecas existentes, la biblioteca Central ocupa el 16% del total del personal del sistema bibliotecario, sin duda no representa la mayoría, pero es la que agrupa mayor diversidad de personal, formas y tiempo: posee el mayor número de técnicos académicos, mayor número de administrativos sindicalizados, dos turnos y por tanto, grupos de trabajo, es la que posee la mayor extensión en superficie y labora seis días a la semana.

Tabla 2

Personal ocupado en las bibliotecas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

Biblioteca	Personal^a	Proporción del total de personal
CENTRAL	25	16%
CHONTALPA	16	10%
DACA	8	5%
DACSYH	16	10%
DACS	20	13%
JOSÉ MARTÍ	17	11%
DAEA	13	9%
DACBiol	17	11%
DAMR	8	5%
DAMC	9	6%
DAMJM	6	4%
Total	155	100%

Nota: ^aNo se distingue personal de confianza, administrativo y técnicos académicos sindicalizados

La tabla muestra el número de empleados por cada una de las bibliotecas y el porcentaje en relación al total.

La muestra consistió en la plantilla laboral completa de la biblioteca Central, 25 trabajadores en todos los niveles, como se observa en la tabla 3.

Tabla 3

Plantilla completa de la biblioteca Central

Categoría	Personal
Jefe	1
Subjefe	1
Secretaria	1
Técnico académico	4
Auxiliar de bibliotecas	12
Oficial administrativo	1
Auxiliar de servicios	5
Total	25

Nota: En la tabla se muestra el número de personas que integran cada una de las categorías existentes en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”.

4.2 Análisis de variables socio demográficas

Sexo: La distribución por sexo es como se muestra en la tabla 4; participaron un total de 19 mujeres y 9 hombres.

Tabla 4

Personal por sexo en la biblioteca Central

Sexo	Personal	Frecuencia
Mujeres	9	36%
Hombres	16	64%
Total	25	100%

Nota: Género y porcentaje equivalente al total de la población de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”

Estado civil: Del total del personal cuestionado, el 68% indica su estado civil como “casado” (tabla 5). Pozos, Rivera, Reidl, Vargas y López (2013) indican que las personas casadas mantienen una mayor orientación hacia el compromiso y la responsabilidad, tanto en la búsqueda de la felicidad personal, familiar y laboral; para este estudio resulta positivo que la mayoría de los cuestionados pertenezca a un grupo familiar como pareja ya que le agrega mayor fiabilidad a las respuestas.

Tabla 5

Estado civil del personal que labora en la biblioteca Central

Estado Civil	Personal	Frecuencia
Soltero	7	28%
Casado	17	68%
Divorciado	1	4%
Total	25	100%

Nota: Distribución por estado civil y el porcentaje equivalente al total de la población de la biblioteca Central “Manuel Barttlet Bautista”

Antigüedad: Relacionado con la permanencia en la institución (tabla 6), cuyos rangos de antigüedad van de menos de 1 y más de 10 años, se registra un mayor porcentaje (52%=13 personas) con más de 10 años de laborar para la UJAT. Esto indica trayectoria, además del estatus que otorga ser trabajador de una institución de educación superior, demuestra experiencia, seguridad y estabilidad —provista por la universidad—, el establecer relaciones duraderas y productivas de trabajo, etc.

Tabla 6

Antigüedad laboral del personal de la biblioteca Central

Antigüedad (años)	Personal	Frecuencia
Menos de 1	2	8%
De 1 a 5	7	28%
De 6 a 10	3	12%
Más de 10	13	52%
Total	25	100%

Nota: La tabla muestra la distribución por antigüedad en años y el porcentaje equivalente al total de la población de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”

4.2.1 Relación entre variables socio demográficas.

A continuación, se analizan las relaciones existentes entre variables generales: sexo-estado civil, sexo-antigüedad laboral y estado civil-antigüedad laboral.

Relación sexo-estado civil: Como se observa en la tabla 7, ambos géneros mantienen su confianza en una relación de pareja, se concluye que el estado civil de los trabajadores se traduce en una estabilidad personal y laboral.

Tabla 7

Relación sexo-estado civil

Estado Civil	M	%	H	%
Soltero(a)	2	8%	5	20%
Casado(a)	7	28%	10	40%
Divorciado	0	0%	1	4%

Nota: Se muestra la comparación por estado civil y sexo, así mismo, el porcentaje equivalente al total de la población de la biblioteca Central. Se observa que tanto hombres como mujeres se encuentran dentro de la relación formal del matrimonio.

Relación sexo-antigüedad laboral: del personal femenino entrevistado, el 56% indica que ha laborado para la institución por un máximo de cinco años, aunque no necesariamente en bibliotecas si han laborado en la UJAT de manera eventual; al complemento, con más de 10 años se le denomina personal de base ya que desde su nombramiento fue asignado a bibliotecas. De la misma manera, la mayoría del personal masculino, el 75%, también ha sido personal basificado con al menos seis años en bibliotecas (tabla 8). Esto indica que los hombres tienden a mantenerse por más tiempo en las bibliotecas una vez otorgada la base ya que les es mucho más sencillo ascender en el escalafón a esta área, y más complicado competir en otros puestos, como operador de transporte, por ejemplo.

Tabla 8

Relación sexo-antigüedad laboral

Antigüedad (años)	Mujer	%	Hombre	%
Menos de 1	—	—	2	13%
De 1 a 5	5	56%	2	13%
De 6 a 10	—	—	3	18%
Más de 10	4	44%	9	56%
Total	9	100%	16	100%

Nota: Se muestra la comparación por sexo y antigüedad laboral, así como el porcentaje equivalente en relación al total de la población por género. La antigüedad laboral de las mujeres en su mayoría menos de cinco años, a diferencia de los hombres con más de 10 años.

Relación antigüedad laboral-estado civil: Esta relación establece que la distribución de antigüedad de los empleados que permanecen solteros, es la misma, independientemente de los años que han prestados sus servicios en la institución. Contrariamente a quienes están casados,

la antigüedad se mantiene entre al menos 5 y más de 10 años, advirtiendo que el mayor número de empleados está casado y ha trabajado más 10 años para bibliotecas (tabla 9).

Tabla 9

Relación antigüedad-estado civil

Antigüedad (años)	Soltero (a)	%	Casado (a)	%	Viudo (a)	%
Menos de 1	2	8%	—	0%	—	0%
De 1 a 5	2	8%	5	20%	—	0%
De 6 a 10	1	4%	2	8%	—	0%
Más de 10	2	8%	10	40%	1	4%

Nota: Se muestra la comparación por antigüedad laboral en años y estado civil, así mismo, el porcentaje equivalente al total de la población de la biblioteca Central. Se observa que la mayoría de los empleados están casados y ha trabajado más 10 años para bibliotecas.

4.3 Validación del instrumento

La fiabilidad del cuestionario aplicado para el total de elementos (61), se validó utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach, obteniéndose un valor de **0.940**. De acuerdo a los resultados y según las recomendaciones de George y Mallery (2003), se considera que es un instrumento válido el cual permite continuar con el análisis de la información.

4.4 Análisis de los elementos del cuestionario

En el anexo 4 se presentan los resultados de la aplicación del instrumento a la población de colaboradores de la biblioteca Central. Se muestran de forma tabular los resultados para cada elemento del cuestionario: frecuencias, porcentajes, media y desviación estándar.

4.5 Análisis de las variables compuestas

A continuación se presenta el resultado e interpretación de las variables compuestas para cada uno de los componentes (en el caso de justicia organizacional) y factores (para satisfacción laboral).

4.5.1 Análisis e interpretación de los componentes de la justicia organizacional.

4.5.1.1 Percepción de justicia distributiva.

El factor de justicia distributiva se evaluó mediante tres reactivos que buscaron conocer cómo percibe el personal de la biblioteca Central la asignación de recompensas o castigos. A continuación se presentan los resultados de cada uno de estos ítems.

¿Los objetivos institucionales de la biblioteca son el reflejo del trabajo individual y en equipo? La figura 3 muestra que el 68% del personal considera que los objetivos institucionales son el reflejo del trabajo individual y en equipo. Mientras que la diferencia (32%) perciben que sus actividades no necesariamente están alienadas con los objetivos definidos para la biblioteca.

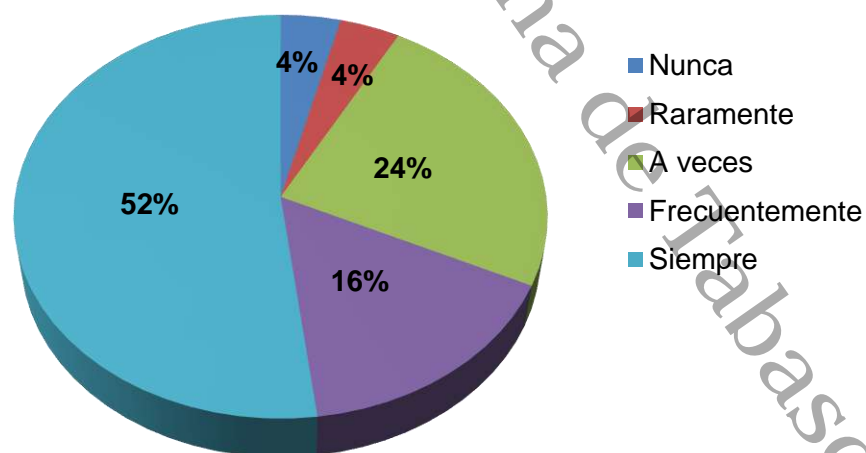


Figura 3. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 11 del componente de justicia distributiva. Este reactivo midió el cumplimiento de los objetivos institucionales como reflejo del trabajo individual y en equipo.

¿El cumplimiento de los objetivos institucionales de la Biblioteca es reflejo del trabajo individual y en equipo? En el siguiente gráfico (figura 4), se observa que el 84% manifestó que el trabajo individual y en equipo está asociado realmente al cumplimiento de los objetivos institucionales del centro de trabajo. El porcentaje restante de participantes (16%), indica que no del todo, sus esfuerzos laborales contribuyen a dicho cumplimiento.

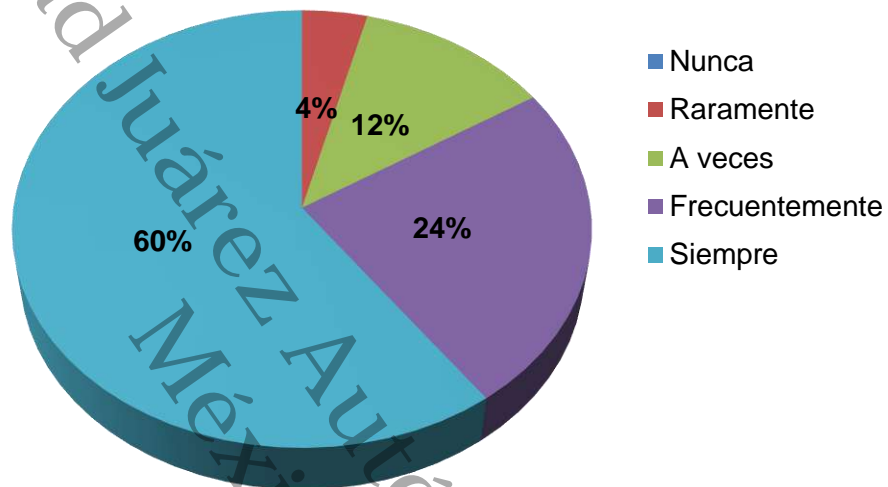


Figura 4. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 12 del componente de justicia distributiva. El cual midió el cumplimiento de los objetivos institucionales como reflejo del trabajo individual y en equipo.

¿La evaluación del desempeño en su trabajo está en función a los objetivos institucionales? Más del 60% de los encuestados consideraron que los criterios mediante el cual se evaluó su desempeño son acordes a los objetivos que establece la institución. Sin embargo, una proporción importante (36%), manifiesta que esos criterios utilizados en la evaluación no están alineados necesariamente con los objetivos institucionales (figura 5).

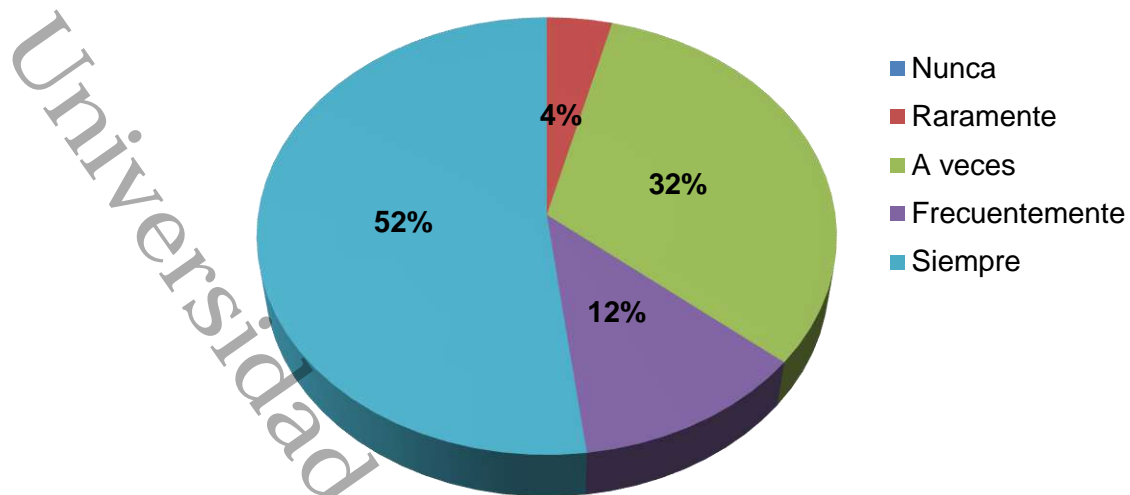


Figura 5. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 13 del componente de justicia distributiva. Éste midió la alineación de la evaluación del desempeño con los objetivos institucionales.

La percepción de la mayoría (72%) del personal de la biblioteca Central sobre la justicia distributiva es favorable, avalada por un porcentaje significativo entre frecuentemente y siempre. La evaluación de sus resultados y por los cuales se otorgan premios o castigos, son percibidos como justos. La mayoría del personal está de acuerdo con el esquema de justicia distributiva que mantiene instituida la biblioteca.

4.5.1.2 Percepción de justicia procedimental.

La percepción de justicia procedimental de los trabajadores y jefes de la biblioteca Central se analizó a partir de los ítems seleccionados para tal efecto (1, 5, 6, 7, 8,9 y 10 del cuestionario de justicia organizacional); los cuales, permitieron conocer cómo la población estudiada percibe este tipo de justicia. Se evaluó la aplicación de normas o procedimientos establecidos, los medios mediante los cuales los encuestados se pueden expresar y la influencia que tiene su trabajo sobre los resultados institucionales obtenidos.

¿Ha utilizado algún mecanismo para apelar algún resultado de la aplicación de normas y procedimientos sobre su trabajo o sobre su persona? La figura 6 muestra que un poco menos de la mitad de la población (40%), considera que en ocasiones ha utilizado algún mecanismo para apelar la aplicación de normas y procedimientos; sólo un 28% manifiesta haberlo utilizado en la mayoría de las ocasiones. La diferencia, representada por casi un tercio (32%) indica que no ha sido necesario su utilización, dejando como evidente su justa percepción y de acuerdo con los demás.

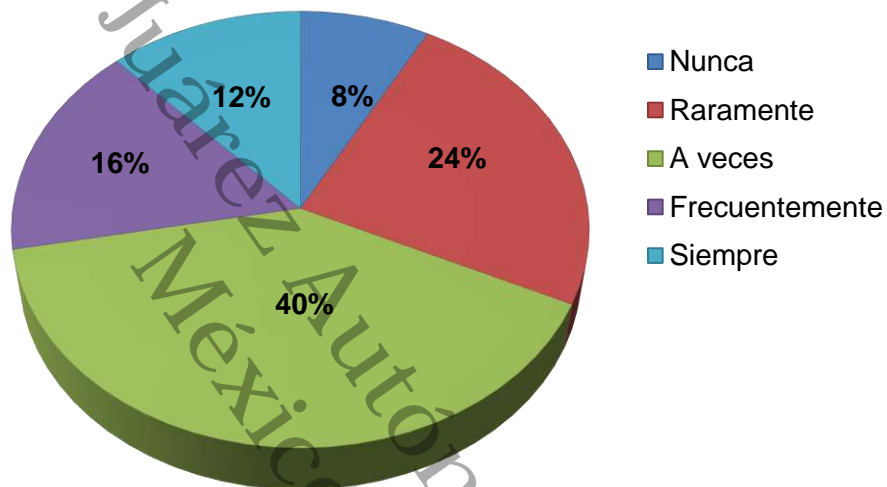


Figura 6. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 1 del componente de justicia procedimental. Este reactivo midió la utilización de mecanismos establecidos para apelar algún resultado.

¿Durante alguna actividad (curso, taller, reunión, plática, etc.) ha podido expresar, sus puntos de vista y sentimientos relativos a su trabajo o a la Biblioteca? Más de la mitad del personal que labora en la biblioteca (60%) manifestó que con frecuencia y siempre ha podido expresar sus puntos de vistas o sentimientos relacionados al trabajo en algún momento, con lo cual se deja ver la apertura al diálogo y a ser escuchado. Un 20% de la población divide su percepción indicando que nunca y en muy pocas ocasiones ha vertido su opinión; el 20% restante manifiesta que sólo en algunas ocasiones específicas han podido expresar sus puntos de vista o sentimientos referentes

a su actividad diaria (figura 7). Los resultados indican que la biblioteca está dispuesta a escuchar y a tomar en cuenta a sus empleados cuando sus opiniones estén encaminadas a lograr los objetivos y mejoras laborales.

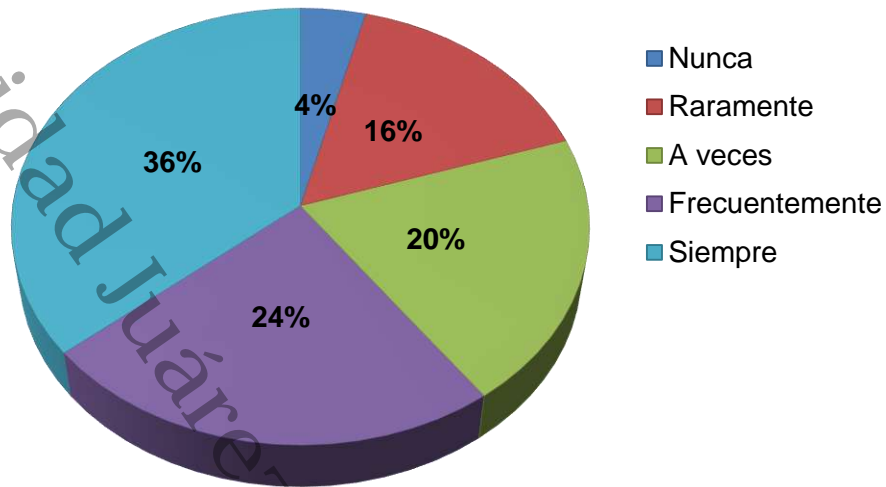


Figura 7. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 5 del componente de justicia procedimental. Por medio de este reactivo se evaluó la oportunidad de expresar puntos de vista relacionados con el quehacer diario.

¿El desarrollo de sus actividades influye en los logros obtenidos en la Biblioteca? En conjunto, un 80% (siempre 56% y frecuentemente 24%) de los encuestados manifiesta su conformidad con el desarrollo de sus actividades y que éstas guardan una relación directa con los logros de la biblioteca. La diferencia (20%) parece no estar de acuerdo con que el desarrollo habitual de sus actividades tenga algún efecto positivo en la biblioteca (figura 8). A través de las cifras se observa que la biblioteca se esfuerza por mantener comprometido a todo el personal y lograr que se contribuya al logro de objetivos mutuos.

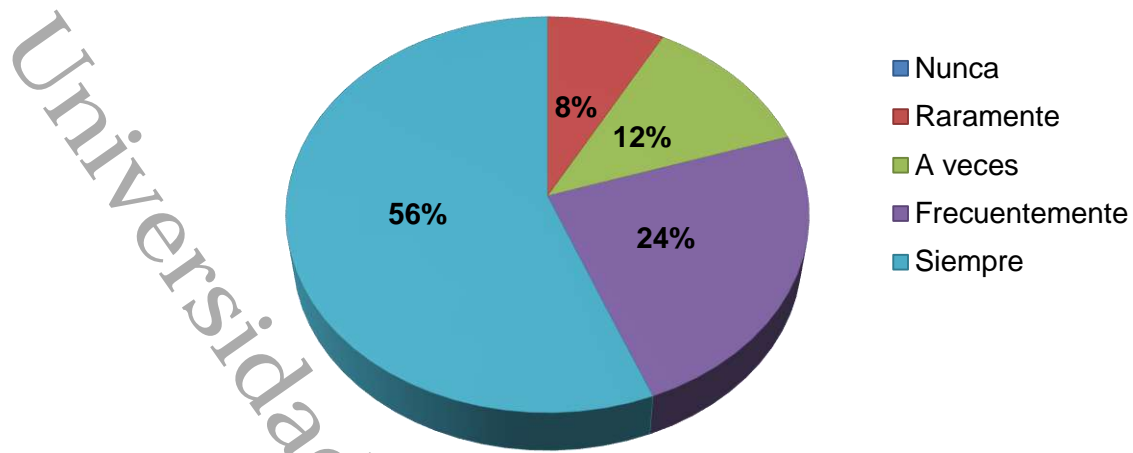


Figura 8. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 6 del componente de justicia procedimental. A través del cual se evaluó la aportación del trabajo realizado con los logros alcanzados por la biblioteca.

¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se aplican en forma consistente para todos? La figura 9 muestra conjuntamente 64% del personal percibe que las normas y procedimientos se aplican de forma consistente, lo que indica también que los empleados están conscientes y se ajustan a las regulaciones definidas, pero sobre todo, a mostrar su apertura a ser medidos. La diferencia (36%) manifiesta su inconformidad al no percibir del todo esa consistencia y sus opiniones se dividen.

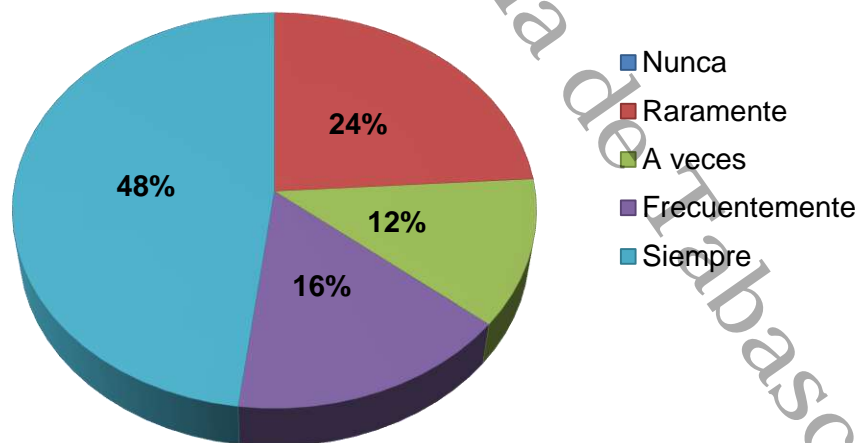


Figura 9. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 7 del componente de justicia procedimental. Sus resultados permitieron conocer la percepción sobre si la aplicación de las normas y procedimientos son consistentes.

¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se aplican de manera justa y equitativa? En la siguiente figura 10 se observa que, conjuntamente (64%), el personal percibe que las normas y procedimientos se aplican de forma justa y equitativa, lo que indica también que los empleados han experimentado su aplicación, pero sobre todo y lo más importante es su percepción objetiva y positiva. La diferencia (36%) manifiesta su inconformidad al no percibir del todo esos atributos en la aplicación y sus opiniones se dividen.

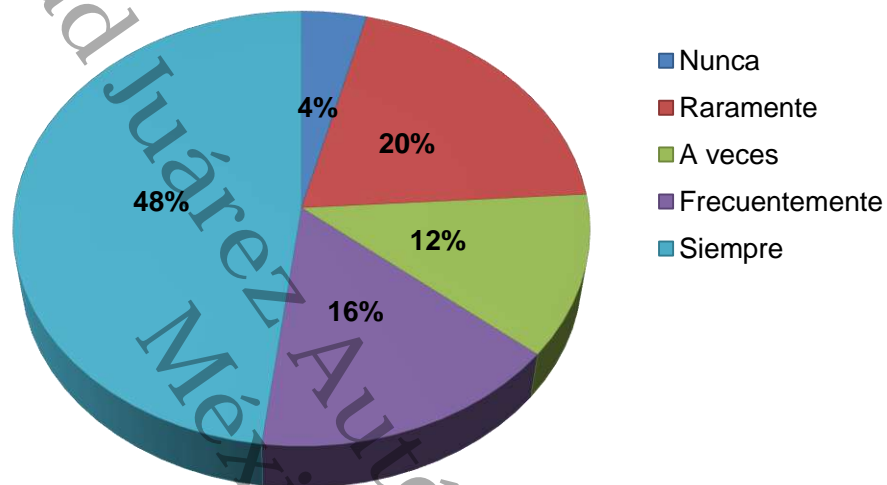


Figura 10. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 8 del componente de justicia procedimental. Con este reactivo se pudo evaluar la justicia y equidad en la aplicación de las normas y procedimientos.

¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se basan en información correcta, precisa, oportuna y veraz? El 72% del personal admite que cuando se ha tenido que aplicar las normas y procedimientos que evalúan su actuación y desempeño, éstas se fundamentan en información correcta, precisa, oportuna y veraz. Contrariamente (28%), muestra su inconformidad al manifestar que la información que permite determinar su actuación y desempeño no muestra del todo esas características (figura 11). Sin embargo, se puede concluir que para la mayoría del personal, la información que la biblioteca utiliza para evaluar a sus empleados, guarda características de calidad aceptables.

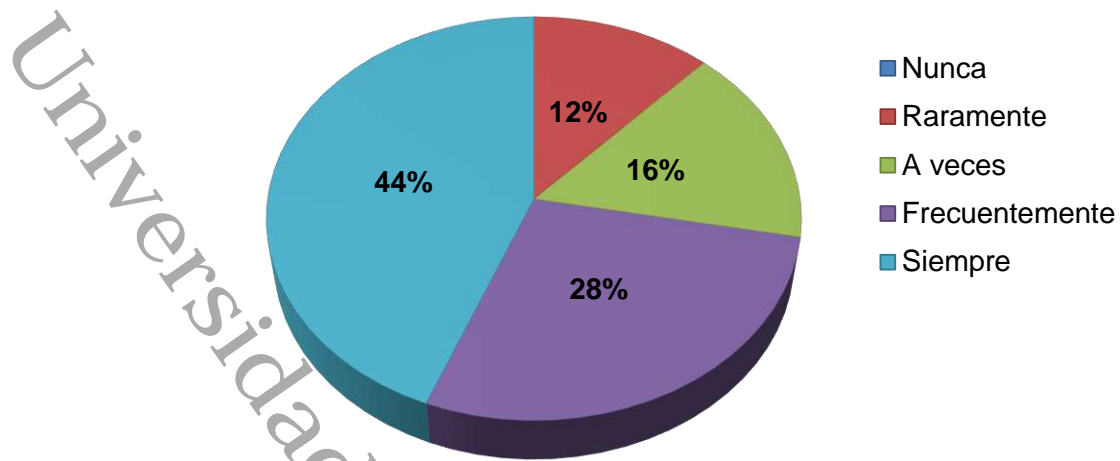


Figura 11. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 9 del componente de justicia procedimental. Dicho reactivo permitió conocer la opinión sobre la calidad de la información en que se fundamentan las normas y procedimientos.

¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se fundamentan en valores éticos y morales? El 72% del personal admite que cuando se ha tenido que aplicar las normas y procedimientos que evalúan su actuación y desempeño, éstas se fundamentan en valores éticos y morales. Contrariamente (28%), muestra que sólo en ciertos momentos han confiado en la aplicación de la ética y la moral cuando han sido evaluados (figura 12).

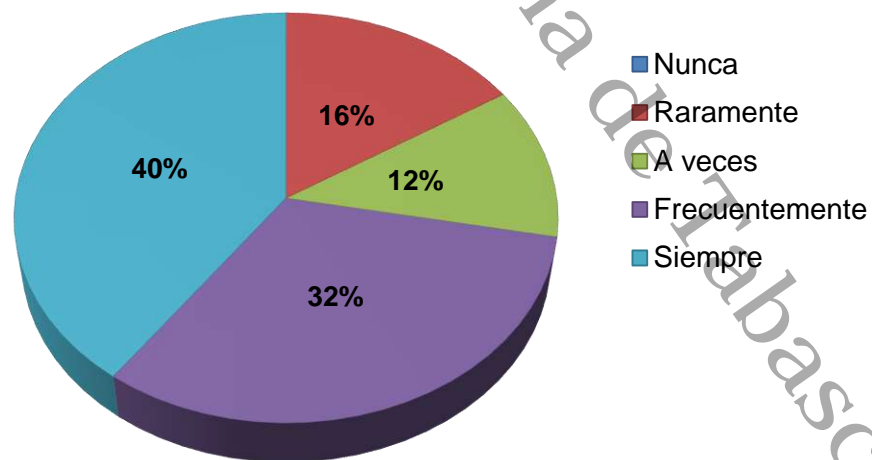


Figura 12. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 10 del componente de justicia procedimental. A través de éste fue posible evaluar la percepción de si las normas y procedimientos institucionales tienen su base sobre valores éticos y morales.

Después de conocer los resultados arrojados por los siete reactivos que evaluaron la justicia procedimental, se puede concluir que la mayoría del personal está de acuerdo en la manera en que se aplican las normas y procedimientos establecidos, avalado por un porcentaje significativo entre frecuentemente y siempre (69%). Además, conocen los medios para expresar sus puntos de vista y están conscientes que sus actividades influyen y contribuyen a los resultados obtenidos en la prestación del servicio de la biblioteca Central de la UJAT. De igual forma, se puede confirmar el hecho que, en el primer reactivo, los resultados obtenidos arrojan que la mayoría del personal de la biblioteca Central no ha tenido que hacer uso de los medios para apelar algún resultado de la aplicación de las normas y procedimientos, mostrando orientación hacia nunca y raramente en un 32%, gracias a que consideran son justos y están de acuerdo con éstos. Los encuestados se sienten a gusto con que exista un mecanismo para poder expresar cualquier inconsistencia relacionada con premios, castigos o recompensas y relativamente poco han utilizado aquél para inconformarse, dejando claro su conformidad y percepción justa de este componente.

4.5.1.3 Percepción de justicia interpersonal.

En la siguiente sección se analizan los resultados obtenidos de los elementos del cuestionario relacionados con el factor de la justicia interpersonal.

¿El trato que recibe de su jefe es cortés, digno y respetuoso? Tal como lo muestra la figura 13, el 92% del personal de la biblioteca consideró favorable que el trato que recibe de su jefe sea cortés, digno y respetuoso. Una minoría (8%) no concuerda del todo con el grueso de los entrevistados. En la relación interpersonal empleado-jefe, los trabajadores indicaron total agrado del trato recibido por sus superiores.

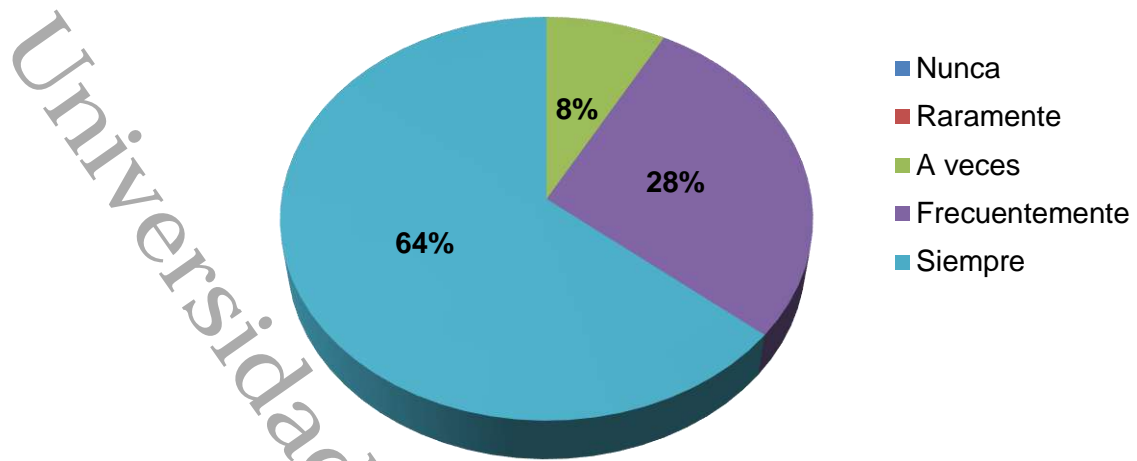


Figura 13. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 14 del componente de justicia interpersonal. A través de este se midió la cortesía que el empleado recibe por parte del jefe.

¿El trato que reciben sus compañeros por parte de su jefe es cortés, digno y respetuoso?

De igual forma se analizó la percepción que poseen los encuestados sobre la manera en que sus jefes tratan a sus compañeros, manifestando el 88% que el trato es también cortés, digno y respetuoso. La diferencia (12%) define que este trato no guarda del todo esas características (figura 14). Los entrevistados, desde la óptica de espectador y vigilante de las relaciones interpersonales en las que no interviene directamente, evaluaron como justo el trato que los superiores procuran a sus compañeros.

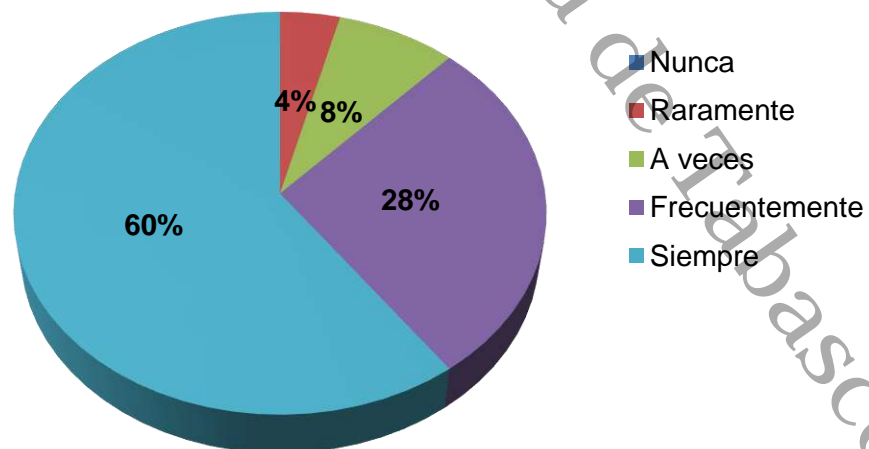


Figura 14. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 15 del componente de justicia interpersonal. Por medio de éste se evaluó la cortesía con que el jefe trata a sus subordinados.

¿Su jefe o superiores emiten comentarios sobre su persona y compañeros fuera del contexto de la relación laboral? Como se observa en las figuras 15 y 16 más del 60% de los encuestados señalan que nunca y raramente se presentan comentarios personales fuera del contexto laboral, sin embargo, existe un 24% que considera que sí se vierten comentarios personales que no son producto de la relación laboral, esto, tanto desde la perspectiva del encuestado y hacia sus compañeros. Esta situación es bastante común en todas las instituciones, toda vez que en ellas se encuentran una serie de relaciones consideradas en la estructura informal de la organización. Es precisamente en la informalidad de las relaciones laborales en donde se generan una serie de comentarios sobre los miembros de la empresa y de algunas decisiones que no han sido tomadas oficialmente, pero que son permeadas bajo esta estructura de relaciones informales. Es importante señalar que muchas veces se filtran con toda intención comentarios y rumores para conocer la reacción de los empleados así como de las implicaciones que se pudieran tener ante diversas situaciones de carácter formal.

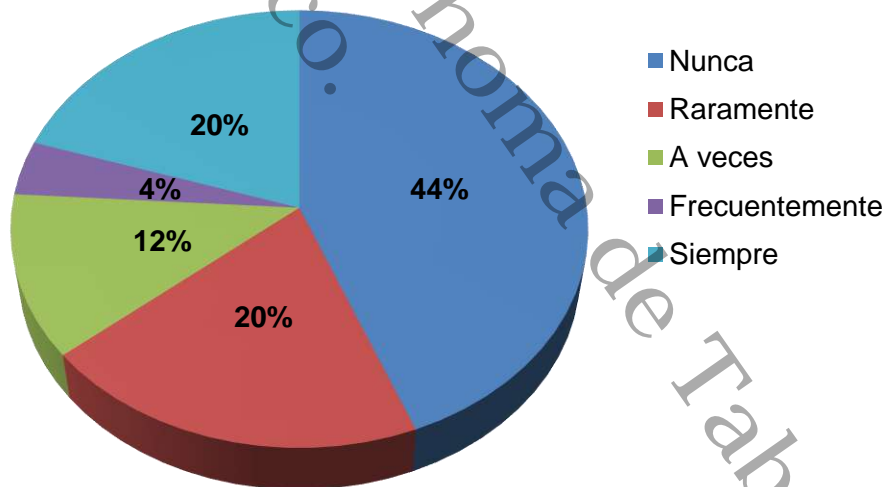


Figura 15. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 16 del componente de justicia interpersonal. Éste midió la percepción sobre los juicios emitidos hacia su persona fuera del contexto laboral por parte del jefe o superiores.

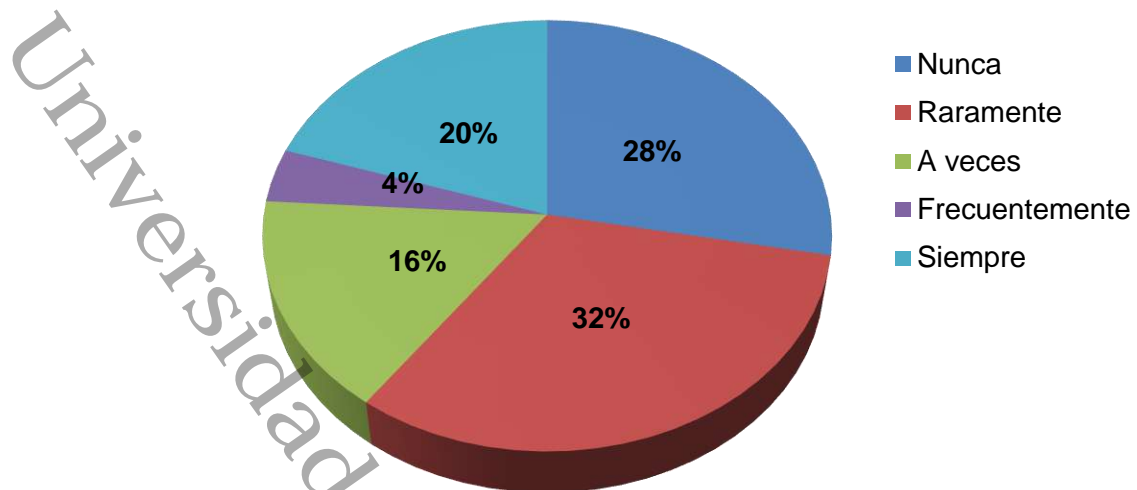


Figura 16. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 17 del componente de justicia interpersonal. Éste reactivo evaluó la percepción sobre los juicios emitidos por los superiores hacia los compañeros fuera del contexto laboral.

De los cuatro reactivos aplicados para conocer la percepción de la justicia interpersonal, se concluye que los empleados de la biblioteca consideran que el trato que reciben sobre su persona y compañeros es cortés, digno y respetuoso, avalado por un promedio de aceptación del 76%. Los resultados mostrados son favorables, aun cuando puedan existir deferencias derivadas del trato entre empleados y jefes debido a la variedad de personalidades y actitudes en diversas situaciones. A pesar de ello, las relaciones interpersonales dentro de la biblioteca se han mantenido estables y productivas.

4.5.1.4 Percepción de justicia informacional.

Para medir el siguiente factor, relacionado a la justicia informacional, se aplicaron siete reactivos. Se evaluaron los mecanismos de retroalimentación, los canales de comunicación, la disposición de apoyo y explicación por parte de los jefes. En este sentido, los resultados obtenidos en cada uno de ellos fueron los siguientes:

¿Los mecanismos de retroalimentación le permiten conocer el resultado de su trabajo en forma clara, franca y objetiva? La figura 17 muestra la distribución en porcentajes de respuestas. Se observa que un acumulado del 64% considera que los mecanismos de retroalimentación que existen en el sistema bibliotecario, les permiten conocer los resultados de su trabajo en forma clara, franca y objetiva. Sin embargo, existe una quinta parte de los encuestados (20%) que no lo percibe de la misma manera. Por lo que es necesario darle seguimiento a este grupo para conocer las verdaderas razones y la retroalimentación sea eficiente.

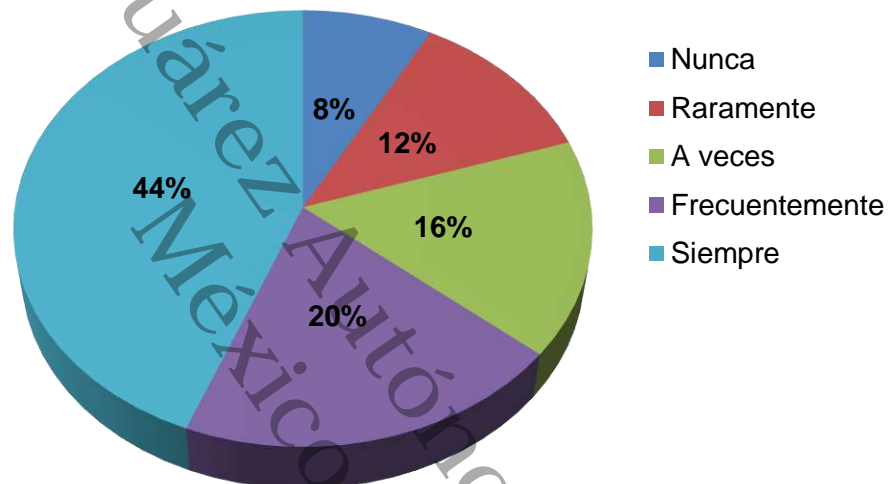


Figura 17. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 2 del componente de justicia informacional. Este permitió conocer la opinión del personal sobre la efectividad de los mecanismos de retroalimentación al momento de difundir los resultados del trabajo realizado.

¿Considera que los canales de comunicación utilizados para el ejercicio diario de las actividades que les son encomendadas son los adecuados? Este reactivo buscó conocer si existen canales adecuados de comunicación en la instrucción diaria de las actividades; el 60% de la población los considera adecuados y sólo el 4% no (figura 18). En general, estos resultados indican que la mayoría del personal sabe de la existencia de estos canales de comunicación, los conoce, han hecho uso de ellos y cumplen su propósito.

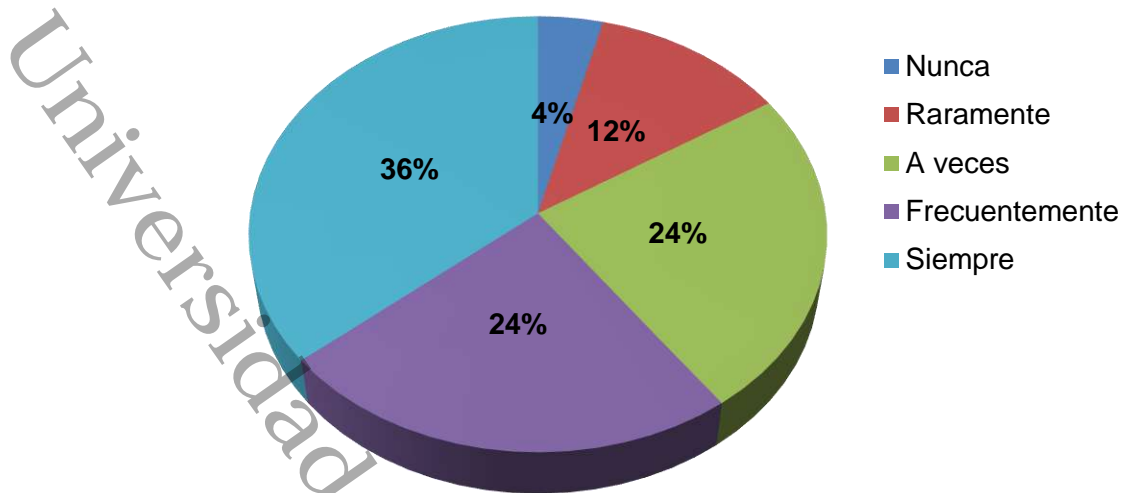


Figura 18. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 3 del componente de justicia informacional. Este reactivo determinó la adecuación de los canales de comunicación.

¿Considera que los canales de comunicación utilizados para el ejercicio diario de las actividades que les son encomendadas a sus compañeros son los adecuados? De igual forma, la percepción de la mayoría (72%) de los compañeros en relación a los canales de comunicación es asertiva ya que los consideran adecuados (figura 19). Con esto se concluye que la visión externa que percibe el encuestado sobre la manera en que se instruye a sus compañeros adecuada.

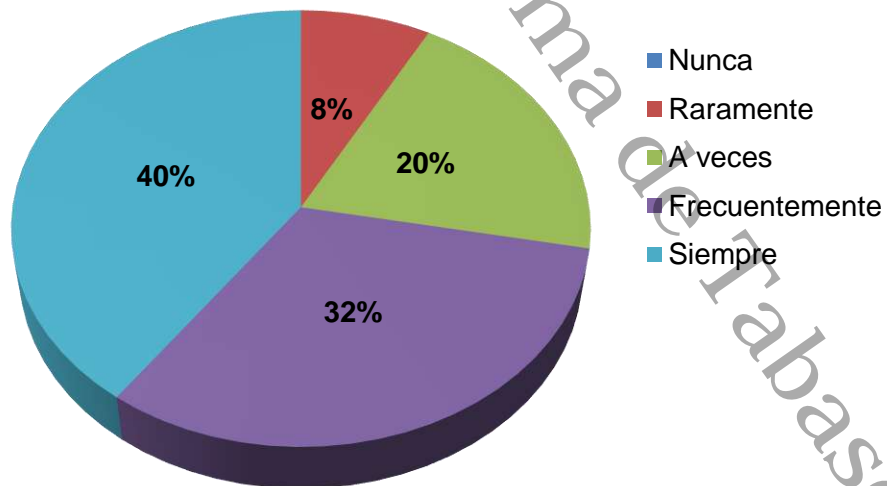


Figura 19. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 4 del componente de justicia informacional. Este reactivo determinó la adecuación de los canales de comunicación utilizados por los compañeros.

¿Su jefe o superiores brindan apoyo, orientación y explicación sobre la forma en que debe realizar el trabajo? ¿Sus compañeros cuentan con el apoyo, orientación y explicación sobre la forma en que deben realizar el trabajo por parte de su jefe o superiores? Como se aprecia en las figuras 20 y 21, el 76% de los empleados encuestados perciben que el apoyo, orientación y explicación sobre la forma en que deben realizar su trabajo por parte de sus jefes o superiores es favorable, al igual que el apoyo que reciben sus compañeros de sus superiores. Ambos resultados reflejan un amplia aceptación del apoyo brindado tanto de jefes y compañeros.

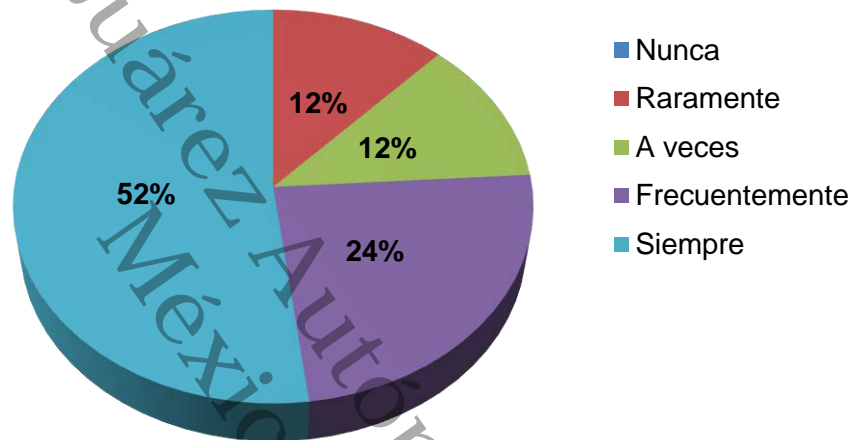


Figura 20. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 18 del componente de justicia informacional. Éste midió la percepción del apoyo y las explicaciones que recibe de parte de los superiores.

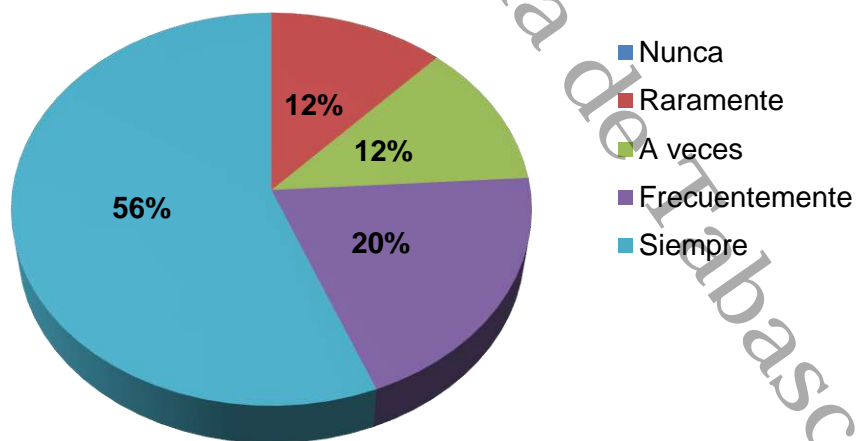


Figura 21. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 19 del componente de justicia informacional. Éste midió la percepción del apoyo y las explicaciones de parte de los superiores hacia los demás compañeros.

Cuando se realizan implementaciones de reformas y cambios en el área, sus jefes o superiores ¿mantienen una actitud de disposición y concientización? Otro de los reactivos que fue aplicado para evaluar el factor de justicia informativa (figura 22), fue la percepción que se tiene sobre la actitud de los mandos superiores, el cual obtuvo como resultado, que el 60% de los encuestados consideran que sus jefes muestran una actitud de disposición y concientización cuando se trata de implementación de reformas y cambios en el área.

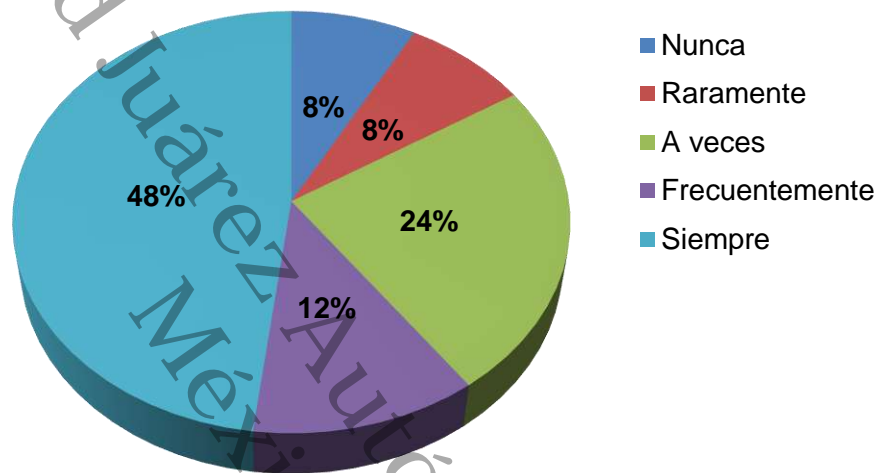


Figura 22. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 20 del componente de justicia informativa. Con este se pudo conocer la opinión de la actitud de disposición y concientización de los superiores cuando se realizan cambios.

La aplicación de normas y procedimientos del área de biblioteca ¿son distintos, en función de cada miembro (criterios diferentes para situaciones similares)? El último de los reactivos sobre la justicia informativa no mostró una tendencia muy variada, ya que como se muestra en la figura 23, el 52% de los encuestados consideran que existen criterios diferentes para situaciones similares en la aplicación de normas y procedimientos. Aunque normalmente sucede en el ámbito laboral, el criterio por el cual se rigen los jefes no deja satisfecho a algunos empleados y perciben un mayor grado de injusticia debido a que indican que no se juzga con la misma medida.

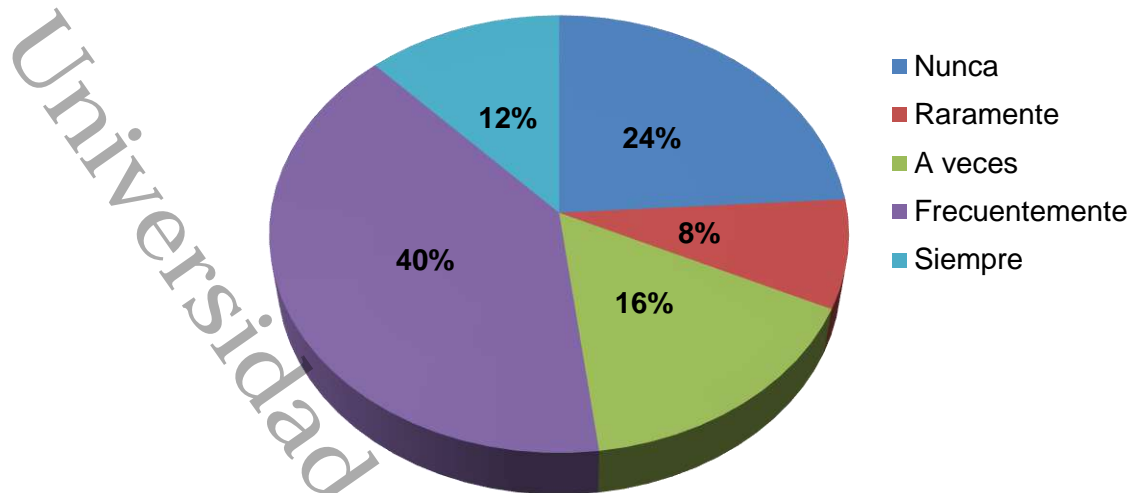


Figura 23. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 21 del componente de justicia informacional. Este reactivo evaluó la percepción de si existe distinción en la aplicación de las normas y procedimientos entre todos los subordinados.

Con la aplicación de siete reactivos de este bloque (justicia informacional) , se concluye que la mayoría del personal percibe que si se han establecidos los mecanismos de retroalimentación y los canales de comunicación adecuados, se mantienen, funcionan y son utilizados; además, se evidencia el apoyo de los superiores en el desempeño del ejercicio diario de las actividades que les son encomendadas y lo más rescatable es que contribuyen a la percepción justa de los procesos y procedimientos informacionales; esta conclusión es respaldada por resultados promedios de un 66% que va entre frecuentemente y siempre. Sin embargo, en la aplicación del reactivo 21 los resultados obtenidos fueron diferentes, ya que se percibe un trato diferenciado hacia los subordinados por parte de los jefes en situaciones similares, lo que comúnmente pudiéramos llamar con el grupo “consentido” o “selecto” de trabajadores.

Todos los resultados obtenidos de los reactivos empleados en el instrumento para conocer la percepción que los empleados de la biblioteca Central tienen sobre justicia organizacional, muestran conformidad y percepción justa de la distribución de premios,

castigos, actividades, trabajos o tareas. También se observa que los medios utilizados para lograr resultados, es decir, los procedimientos, son percibidos como equitativos e imparciales. El establecimiento de las relaciones y conducción en el ámbito laboral, específicamente jefe-empleado, los resultados indican que se han mantenido amables y respetuosas, es decir, las relaciones están basadas en la calidad de atención hacia al trato; en este punto, en las relaciones sociales dentro de una estructura organizacional, aparecen las relaciones informales que permiten generar confianza jefe-empleado y basada en ellas, ambos pueden sentirse libres de emitir opiniones fuera del contexto laboral. Se descubre también que el establecimiento de la forma de comunicación, los canales, las instrucciones de trabajo y la manera en que se verifica que la información es asimilada, se perciben como adecuadas.

4.5.2 Análisis e interpretación de los factores de la satisfacción laboral.

Los resultados siguientes muestran lo que el trabajo actual proporciona a los empleados de la biblioteca Central en función de cada uno de los 20 factores de la satisfacción: actividad, independencia, variedad, estatus social, supervisión (relaciones humanas), supervisión (técnica), valores morales, seguridad, servicio social, autoridad, utilización de habilidades, políticas y prácticas organizacionales, compensación, ascenso, responsabilidad, creatividad, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimiento y realización.

Actividad: La evaluación de este factor se realizó a través de dos reactivos (figura 24 y 25). En el primero de ellos, el 68% del personal encuestado consideró que en el desarrollo de su actividad lo mantiene ocupado en todo momento; es decir, las cargas de trabajo que tienen asignadas le implican ocuparse durante toda la jornada laboral (se considera no tienen tiempos

muerdos únicamente lo que por contrato y ley permite tomar sus alimentos).

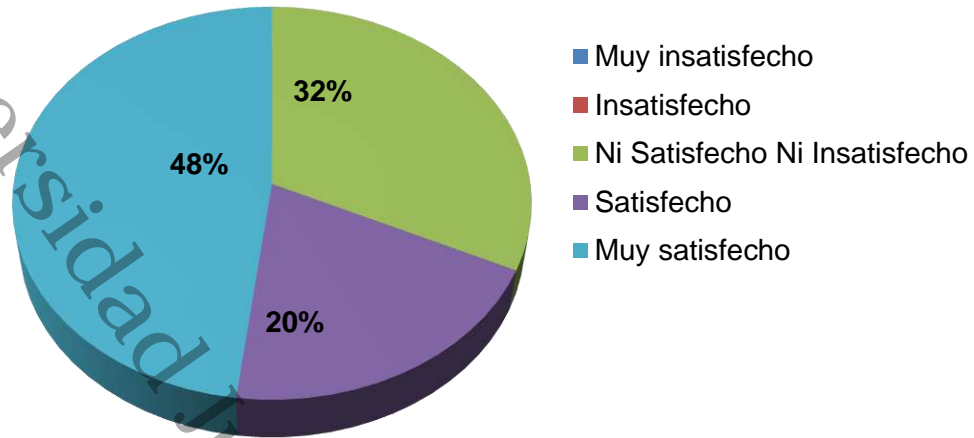


Figura 24. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 1 del factor actividad. Este reactivo evaluó la satisfacción que brinda el trabajo en mantenerse siempre ocupado.

El segundo factor de la actividad, mostró que el 60% del personal al que se le aplicó la encuesta, percibe positivamente el hecho que sus actividades diarias lo mantengan ocupado en el lapso de su jornada laboral. Ésta podría ser un área de oportunidad para el 40% restante y poder determinar qué otro tipo de actividades puede desarrollar (enriquecimiento del puesto) dentro de los objetivos que persigue el área de trabajo a la cual pertenecen.

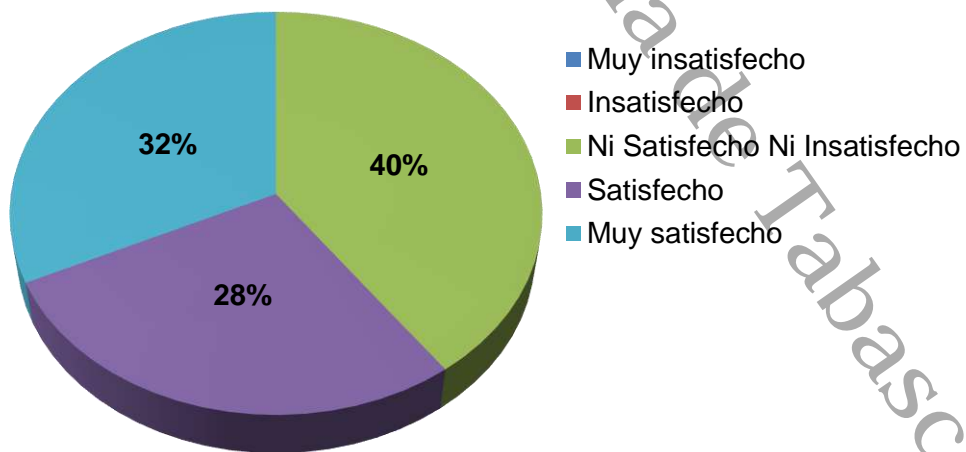


Figura 25. Porcentajes de respuestas en la aplicación del reactivo 21 del factor actividad. Con el cual se evaluó la satisfacción que brinda el trabajo al personal en mantenerse ocupado.

Ambos resultados permiten concluir que existe un buen programa de distribución y asignación de actividades laborales, lo que indica que se aprovecha al máximo las jornadas de trabajo.

Independencia: Los reactivos (2 y 22) presentados en el cuestionario que evaluaron el factor de la satisfacción en el trabajo relacionado a la independencia, mostraron los siguientes resultados: el 72% considera favorable el trabajar de manera individual en el desempeño de sus tareas (figura 26), ya que por la propia naturaleza de las funciones de las áreas bibliotecarias es común que las tareas deban y puedan desarrollarse de manera individual.

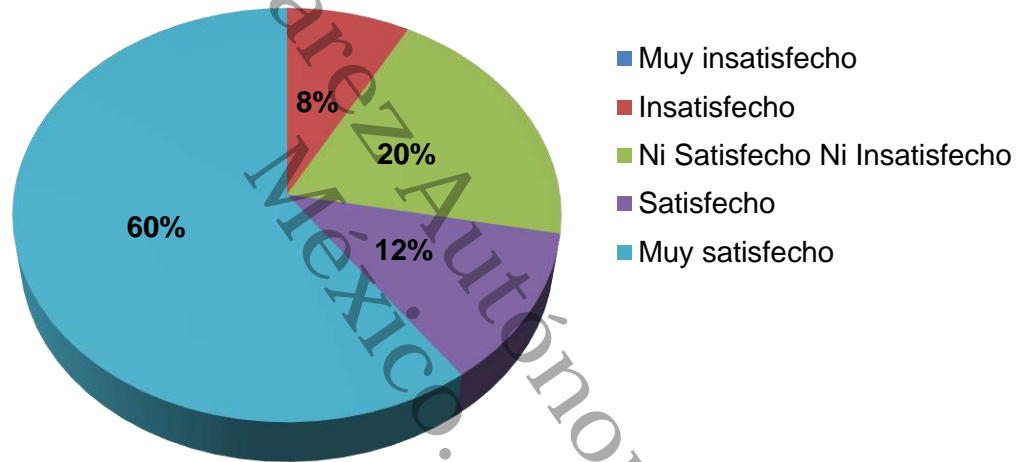


Figura 26. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 2 del factor independencia. Los resultados de este reactivo permitieron conocer el sentimiento de satisfacción que brinda al personal desarrollar actividades de manera individual (trabajar solo).

El resultado del siguiente reactivo se asemeja al obtenido en el cuestionamiento anterior, ya que como se muestra en la figura 27, el 64% consideró de manera favorable la oportunidad que tiene de trabajar independiente de los demás.

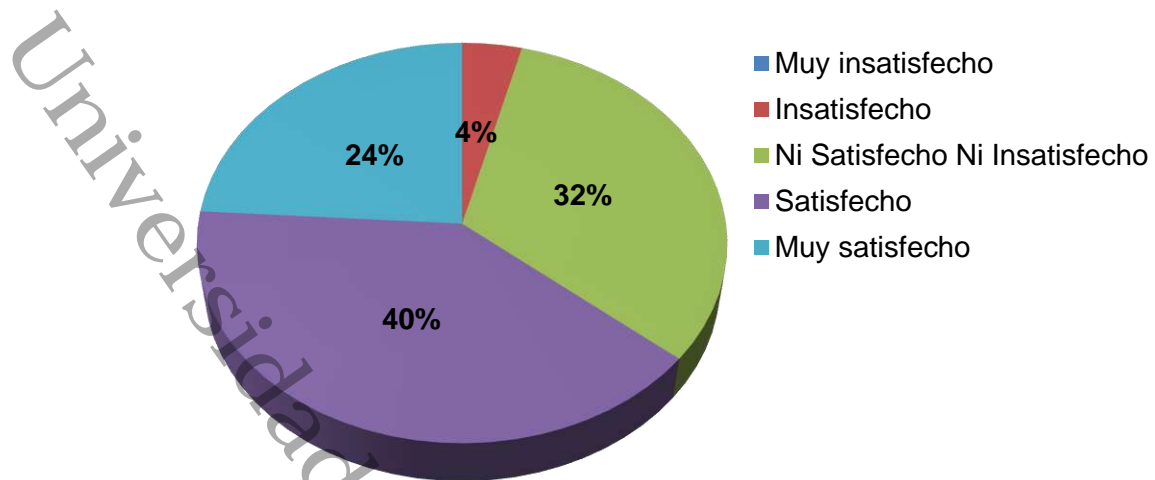


Figura 27. Porcentajes de respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 22 del factor independencia. Por medio de este reactivo se evaluó la satisfacción de realizar actividades o tareas que no necesariamente requieran del trabajo de los demás.

Los resultados de este factor se pueden considerar un área de oportunidad, el hecho que se pudieran desarrollar habilidades de interrelación, interdependencia, trabajo coordinado y de establecimientos de metas e incentivos de los resultados que se obtengan en conjunto y no de manera individual, así como para tener una visión de superación laboral.

Variedad: En cuanto al factor de satisfacción relacionado a la variedad de actividades en el centro de trabajo, éste se midió a través de los reactivos 3 y 23. En el primero de ellos (figura 28) el 60% de los encuestados consideraron que sí existe la oportunidad de hacer cosas diferentes de vez en cuando. En virtud que este estudio se realizó con el personal de la biblioteca Central y dado que la misma está ubicada en la zona de la cultura de la Universidad, normalmente se encuentra involucrada en una serie de eventos que se llevan a cabo alrededor de ella y que en muchas ocasiones implica que el personal que labora ahí realice actividades distintas a las definidas en su puesto, lo que permite enriquecer, romper la monotonía y tener experiencias diferentes a sus integrantes.

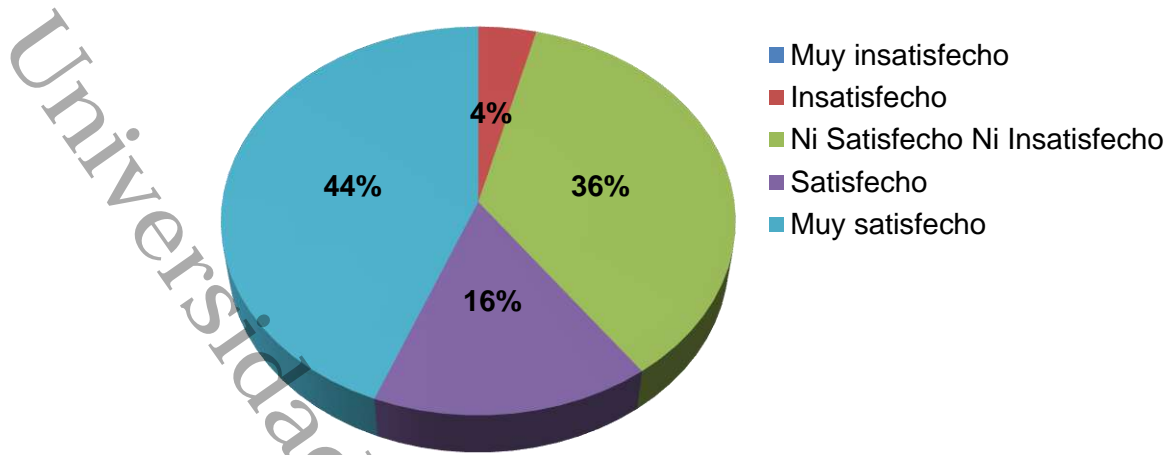


Figura 28. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 3 del factor variedad. Los resultados permitieron conocer la satisfacción que provee el trabajo al tener la posibilidad de realizar, de vez en cuando, actividades laborales distintas a las establecidas.

El siguiente reactivo (figura 29) confirma lo expresado con anterioridad, dado que el 64% consideró satisfactorio el que se pueda presentar variedad en las tareas. Esto indica que la biblioteca Central busca imprimir dinamismo a sus trabajadores, pero lo más importante es que el trabajador se mantiene satisfecho y desea participar.

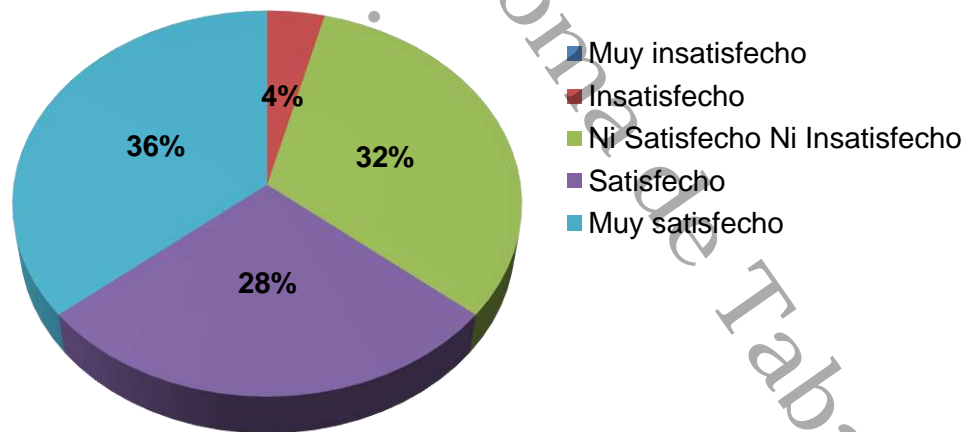


Figura 29. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 23 del factor variedad. Este evaluó la satisfacción que provee el trabajo al realizar una gran cantidad actividades laborales distintas a las establecidas.

Por tanto, se puede concluir que existe un interés de los empleados de enriquecer sus puestos a través de la incorporación de tareas distintas a las que vienen realizando.

Estatus social: Otro de los factores de la satisfacción es el estatus social, el cual fue medido mediante los reactivos 4 y 24. El resultado del primero de ellos, como se muestra en la figura 30, indica que el 84% de los empleados de la biblioteca consideran que su trabajo actual les permite ser “alguien” en la sociedad, identificando muy bien en qué es útil y el sentido de pertenencia que le otorga la institución, especialmente la biblioteca.

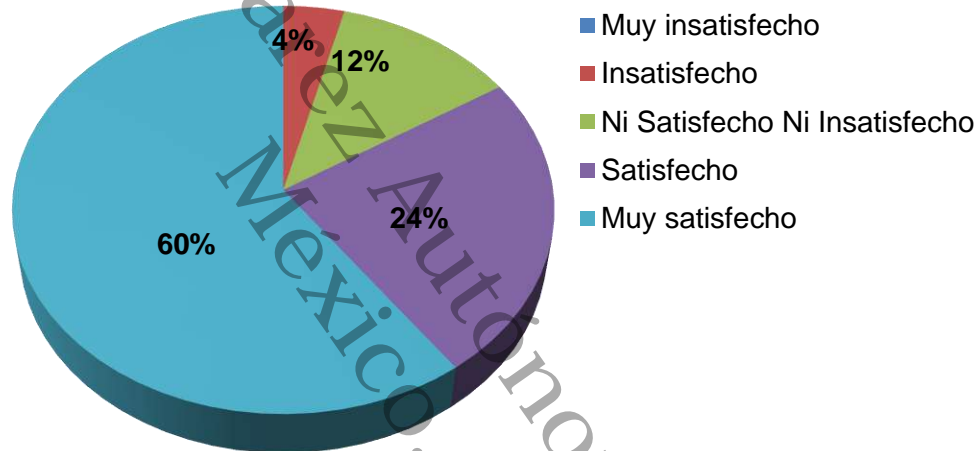


Figura 30. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 4 del factor estatus social. Las respuestas permitieron conocer la satisfacción de ser y verse importante en la comunidad universitaria.

Por otra parte, el 80% (figura 31) considera que su empleo le da la oportunidad de tener un lugar definido en la sociedad. Es decir, consideran que su trabajo juega un rol importante en la sociedad en la que están inmersos, especialmente en el ámbito académico y cultural.

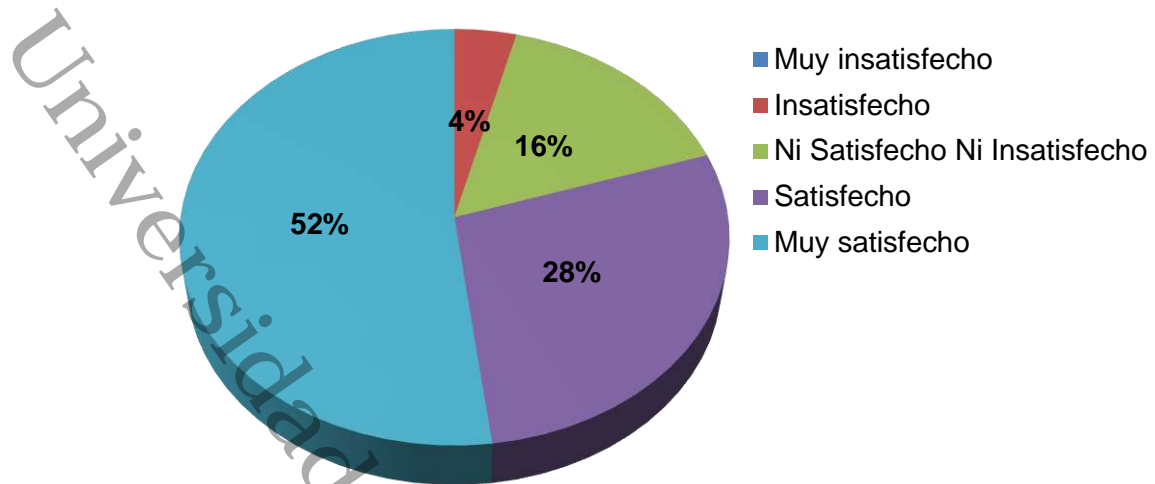


Figura 31. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 24 del factor estatus social. Éste evaluó la satisfacción de tener un lugar definido en la comunidad universitaria, participando en la formación integral de jóvenes además del apoyo brindado a la docencia e investigación.

Supervisión (relaciones humanas y técnica): El factor de la satisfacción en la supervisión fue analizado utilizando cuatro reactivos, 5 y 25 para la parte interpersonal y, 6 y 26 para la manera en que se lleva a cabo la supervisión. En el primer aspecto de este factor, el 80% consideró satisfactorio la forma en la que el jefe trata a sus subordinados; por otra parte, al medir la forma en que el jefe respalda a sus empleados, los resultados mostraron un nivel de satisfacción superior al 70%, por lo que se puede considerar una percepción favorable tanto en el trato como en el respaldo que tienen los empleados de sus jefes inmediatos (figura 32 y 33).

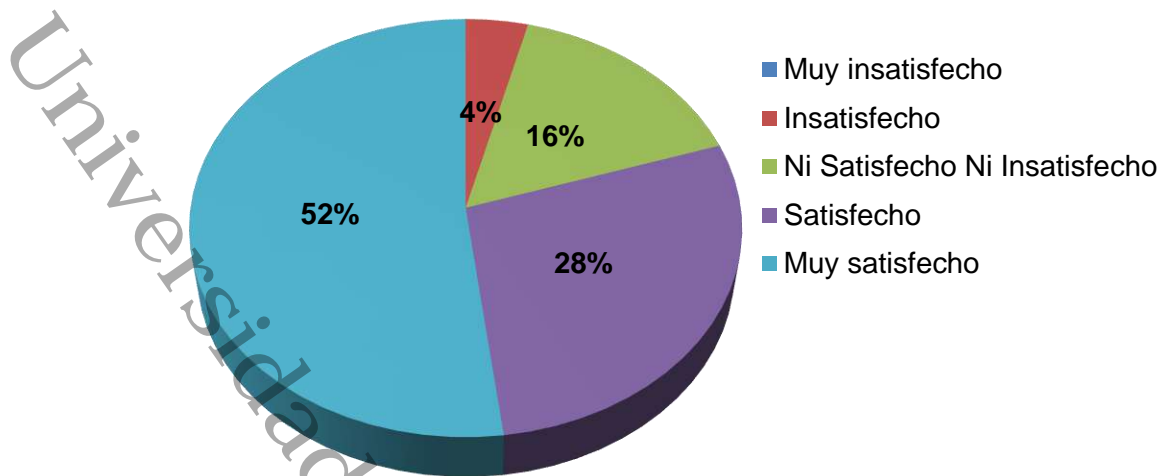


Figura 32. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 5 del factor supervisión (relaciones humanas). A través de este reactivo se pudo conocer la opinión del personal sobre la satisfacción del trato por parte del jefe a los subordinados dentro del factor organizacional de relaciones humanas.

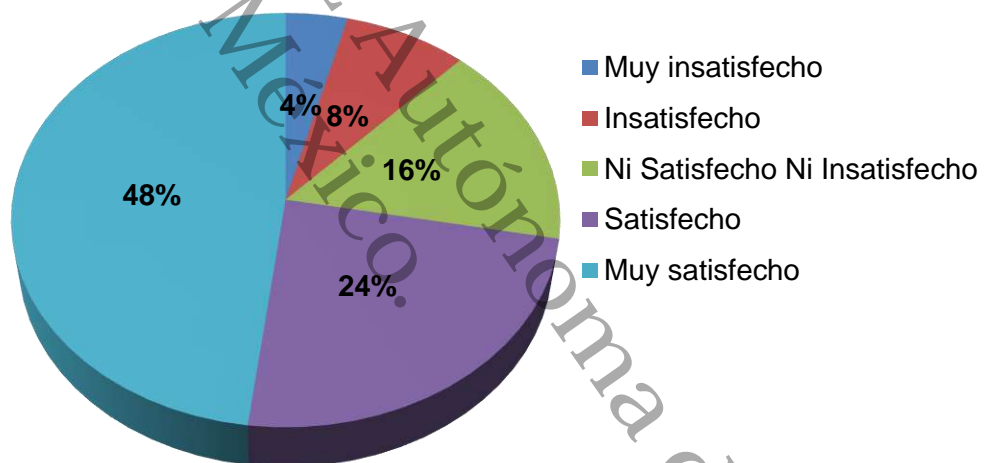


Figura 33. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 25 del factor supervisión (relaciones humanas). Este reactivo evaluó la satisfacción de los empleados sobre el respaldo que les proporciona su jefe dentro del factor organizacional de relaciones humanas.

En el mismo ámbito de la supervisión, se presentó un alto porcentaje de satisfacción (80%) sobre la capacidad en la toma de decisiones por parte del jefe y en menor porcentaje (68%), se encuentran satisfechos en la manera en que el jefe aplica el adiestramiento del personal a su cargo

(figura 34 y 35). Por lo que se puede determinar como un área de oportunidad en materia de capacitación, el proceso de adiestramiento entre el supervisor y el subordinado, especialmente hacia los mandos medios, pretendiendo mejorar la percepción positiva de la capacidad de enseñanza del supervisor.

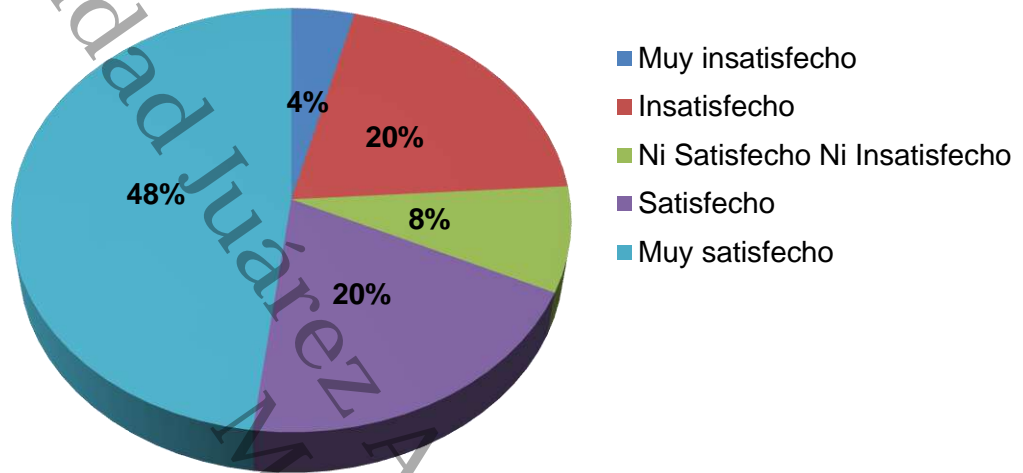


Figura 34. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 6 del factor supervisión (técnica). Las respuestas permitieron conocer la satisfacción de los empleados, sobre las decisiones que toma su jefe inmediato.

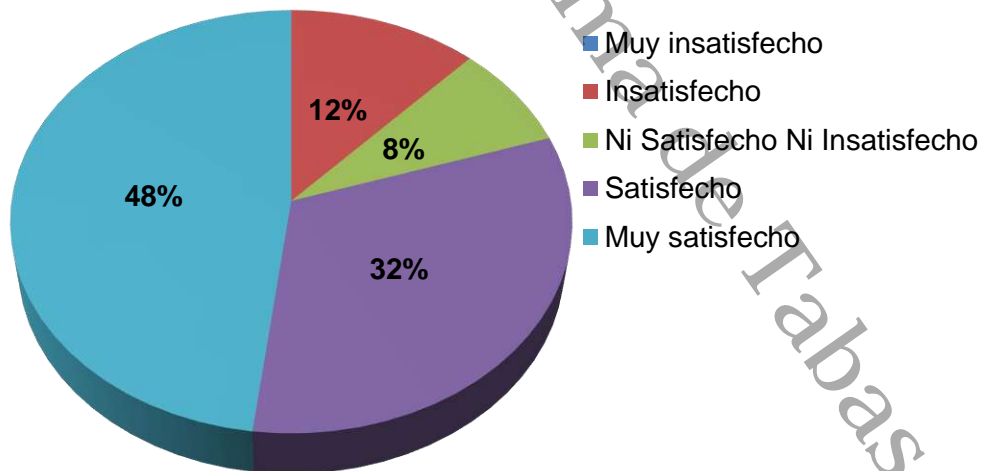


Figura 35. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 26 del factor supervisión (técnica). Con este reactivo se conoció la percepción de la satisfacción de los empleados en relación a la forma en cómo el jefe los instruye o enseña.

Valores morales: Con el propósito de conocer si existe o se da la disonancia cognoscitiva dentro de los empleados de la biblioteca, se aplicaron dos reactivos (7 y 27). El primero de ellos buscó conocer si los empleados son capaces de realizar actividades (cosas) en contra de lo que dicta su conciencia (principios, valores, concepto de ética); los resultados mostraron que el 56% de los encuestados considera que existe concordancia entre su actuación y su conciencia. Tal circunstancia sería motivo de un análisis más profundo para conocer las situaciones de ese 48% restante que indica que le es indiferente que sus actividades pudieran contravenir a su conciencia o sus principios (figura 36).

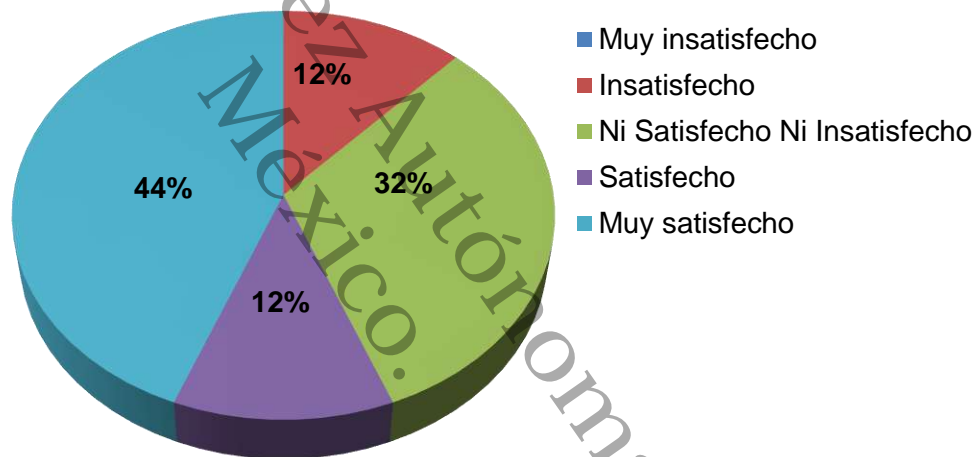


Figura 36. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 7 del factor valores morales. Con éste se pudo evaluar la satisfacción que le brinda el empleo, de ser capaz de no atentar contra los valores y principios.

Los resultados del segundo reactivo de este factor (valores morales), los encuestados manifestaron estar de acuerdo y mostrar su satisfacción (100%) porque con su actuación dentro del centro de trabajo no hace daño a otras personas (figura 37).

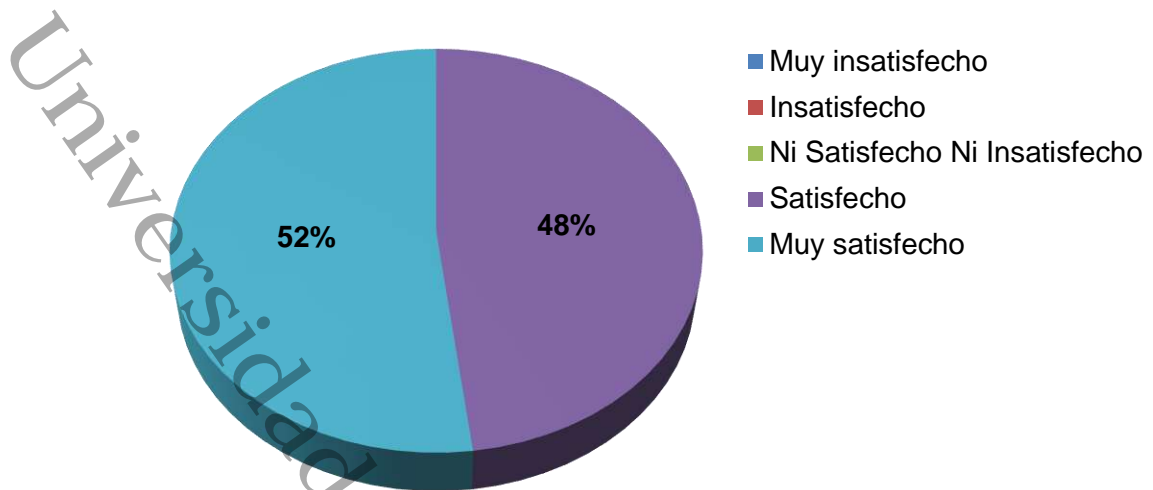


Figura 37. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 27 del factor valores morales. Se evaluó la satisfacción de los empleados en no atentar contra ninguna persona en el desarrollo de su quehacer diario.

Seguridad: Este factor se evaluó con la aplicación de los reactivos 8 y 28. La figura 38 muestra el resultado del primero de ellos, éste mostró que el 100% de los empleados consideran que el puesto que ocupan dentro de la institución proporciona estabilidad laboral.

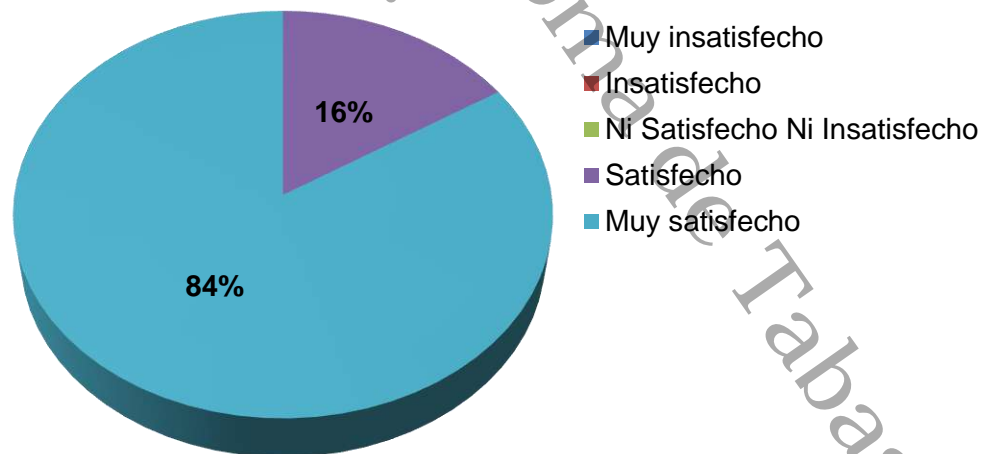


Figura 38. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 8 del factor seguridad. Con este reactivo se pudo evaluar la satisfacción que les brinda a los empleados la estabilidad proporcionada por el trabajo dentro de la biblioteca.

El segundo reactivo (28) que evaluó el factor seguridad, mostró que más del 90% de los empleados se encuentran satisfechos con la labor que vienen realizando en la institución, en virtud que perciben un alto grado de seguridad en el empleo por la posición que ocupan (figura39). Sin duda, este es un aspecto importante, que la institución brinde a sus empleados la tranquilidad de la estabilidad laboral —el 52% del personal ha laborado para la institución por más de 10 años—.

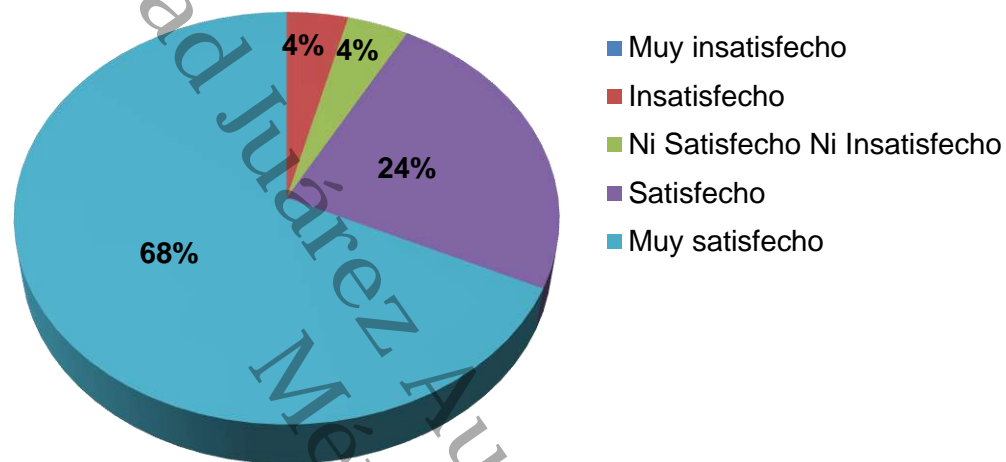


Figura 39. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 28 del factor seguridad. Con este reactivo se pudo evaluar la satisfacción que les brinda a los empleados la seguridad proporcionada por el trabajo dentro de la institución.

Servicio social: El siguiente factor de análisis es la satisfacción en lo relacionado al servicio social, igualmente se emplearon dos reactivos (9 y 29) para medir dicho factor. En la figura 40 se puede observar que los empleados de la biblioteca Central, en un 100% perciben con satisfacción que el desempeño de sus tareas encomendadas les brinda la oportunidad de apoyar a otras personas, esto debido a la naturaleza o esencia del empleo (prestadores de servicios de referencia/bibliotecarios), pero especialmente en la participación directa que tienen al contribuir en la formación humana y al apoyo permanente a la labor docente.

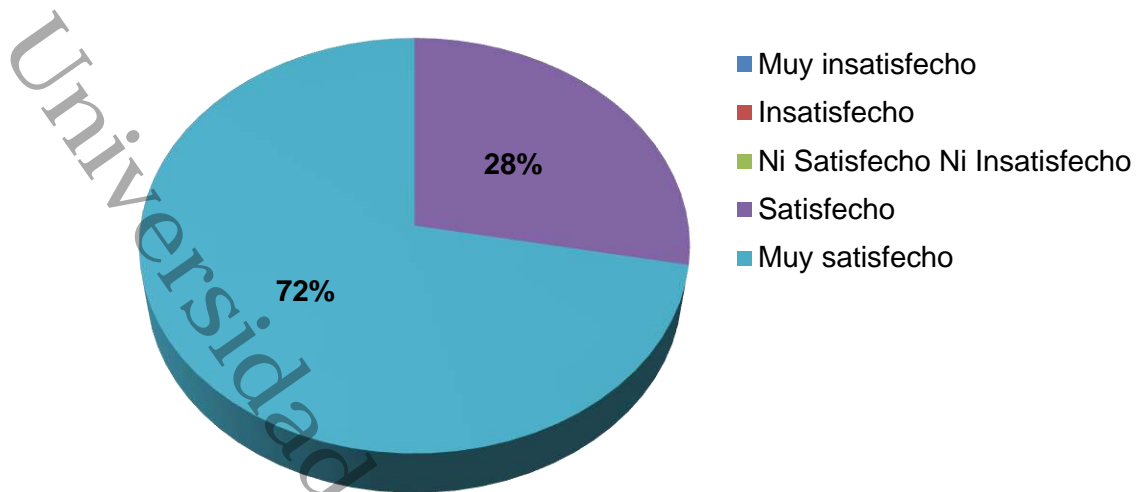


Figura 40. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 9 del factor servicio social. Este reactivo midió la satisfacción que genera en los empleados en realizar actividades que apoyen a los demás.

Por otra parte, la figura 41 muestra que el 96% considera que su fuente de trabajo brinda oportunidad de estar al servicio de otras personas. Con esto se concluye que el área de bibliotecas por su propia naturaleza reúne todos los elementos para que este factor sea fácil de satisfacer.

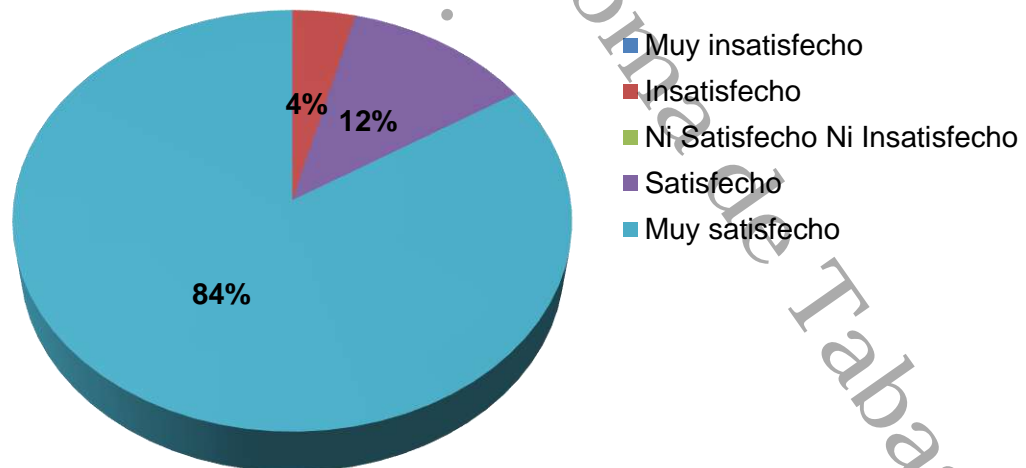


Figura 41. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 29 del factor servicio social. Este reactivo permitió conocer la satisfacción que proporciona el trabajo al estar el servicio de las personas.

Autoridad. Un aspecto muy relevante en las relaciones laborales es el ejercicio de la autoridad, factor que se evaluó a través de los reactivos 10 y 30. El primero de ellos midió la satisfacción del empleado de tener la oportunidad de decirles a los demás qué hacer, el 56% considera satisfactorio que en el ejercicio de sus responsabilidades puede indicar las tareas que le corresponde hacer al personal a su cargo (figura 42).

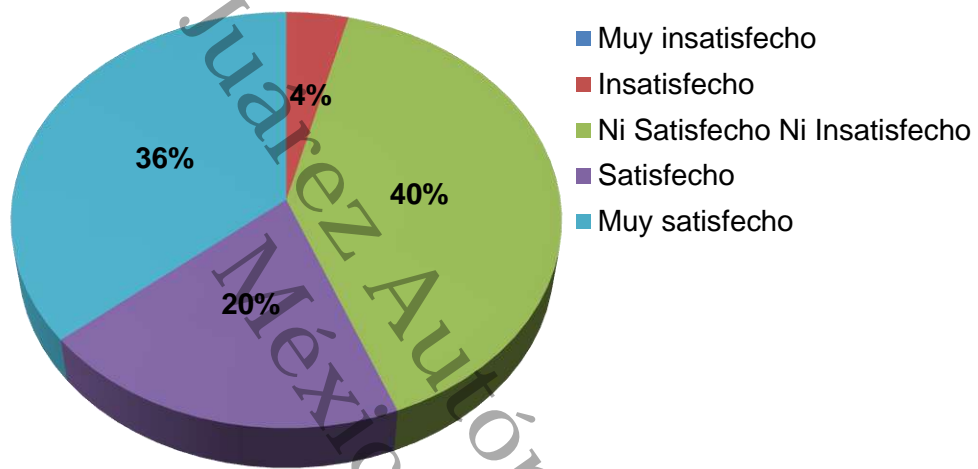


Figura 42. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 10 del factor autoridad. A través de este reactivo se conoció la satisfacción que provoca en los empleados indicar a los demás qué hacer.

Los resultados del segundo reactivo de este factor de la satisfacción se presentan en la figura 43, donde se muestra que el 48% del personal calificó como positiva la oportunidad que posee de supervisar las funciones de otros trabajadores, considerando como satisfactorio poder ejercer esa facultad.

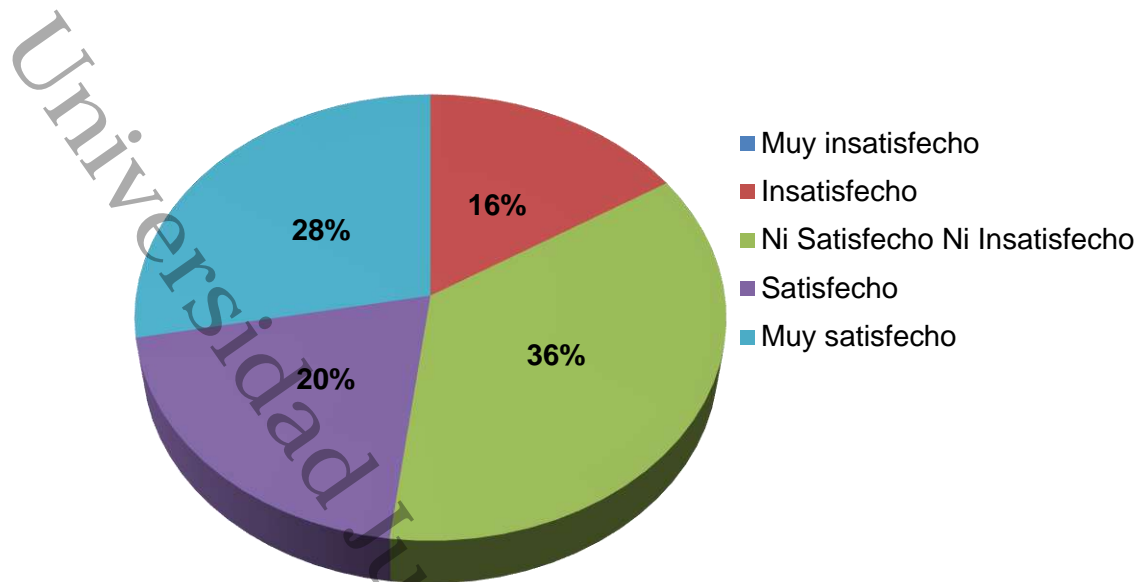


Figura 43. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 30 del factor autoridad. Con ello, se evaluó la satisfacción de los empleados al desarrollar actividades de supervisión.

La biblioteca funciona con una estructura organizacional clásica donde el ejercicio de la autoridad y la supervisión sólo son ejercidas por los responsables del departamento quienes en ocasiones delegan, por lo que el resto de los colaboradores no tienen a su cargo personal que puedan instruir.

Utilización de las habilidades: Con el propósito de conocer el grado de ajuste que existe entre el trabajo bibliotecario y algunos aspectos personales como las habilidades y destrezas, se aplicaron dos reactivos (11 y 31). En el primero de ellos, el 76% de los encuestados consideró satisfactorio que su empleo le proporciona la oportunidad de realizar actividades que desarrollen sus capacidades (figura 44).

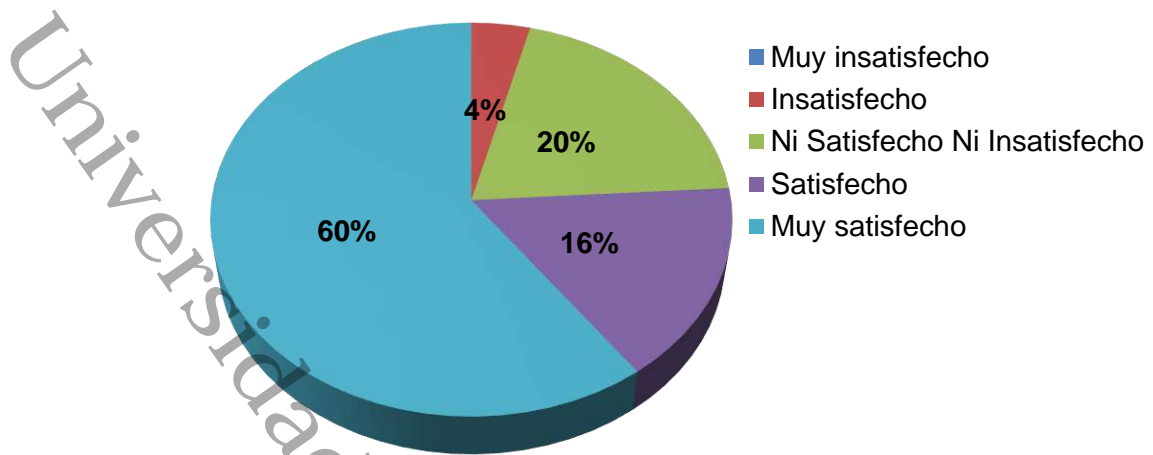


Figura 44. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 11 del factor utilización de las habilidades. Por medio de este reactivo se evaluó la satisfacción en el trabajo al permitirles a los empleados hacer uso de sus capacidades.

Por otra parte la figura 45 muestra que el 68% percibe de manera satisfactoria que su fuente de empleo actual le brinda la oportunidad de hacer uso de sus habilidades y destrezas. Si bien es cierto que no representa la totalidad de los empleados satisfechos, lo es el hecho que ambos reactivos superaron el 65%; por tanto, se concluye que la función que hoy les toca desempeñar permite utilizar sus habilidades, destrezas y desarrollar sus capacidades y consideran su puesto como una posibilidad de crecimiento personal.

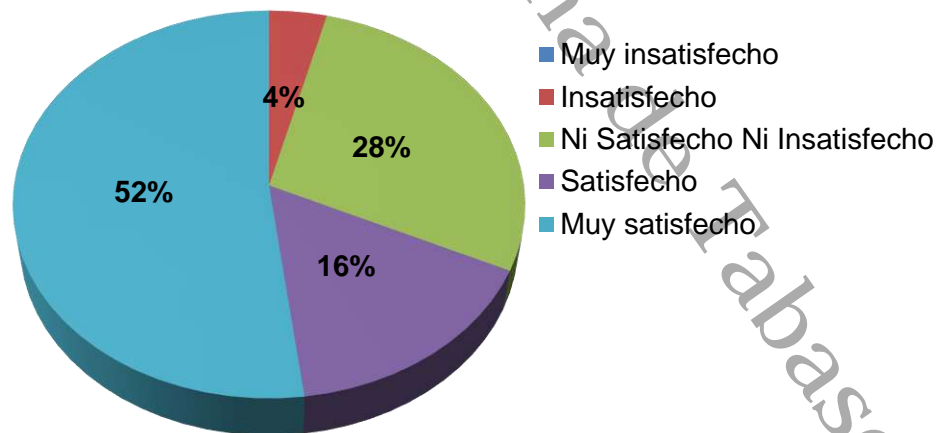


Figura 45. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 31 del factor utilización de las habilidades. Con ello se midió la satisfacción del empleado cuando en el desarrollo de su trabajo, puede hacer uso de sus habilidades y destrezas.

Políticas y prácticas organizacionales: Para conocer la manera en que los jefes utilizan y difunden las políticas y prácticas que propicien un buen lugar para trabajar, se aplicaron los reactivos 12 y 32. En el primero de ellos, la población encuestada consideró en un 68% como satisfactoria la forma como se ponen en práctica las políticas organizacionales de la biblioteca (figura 46).

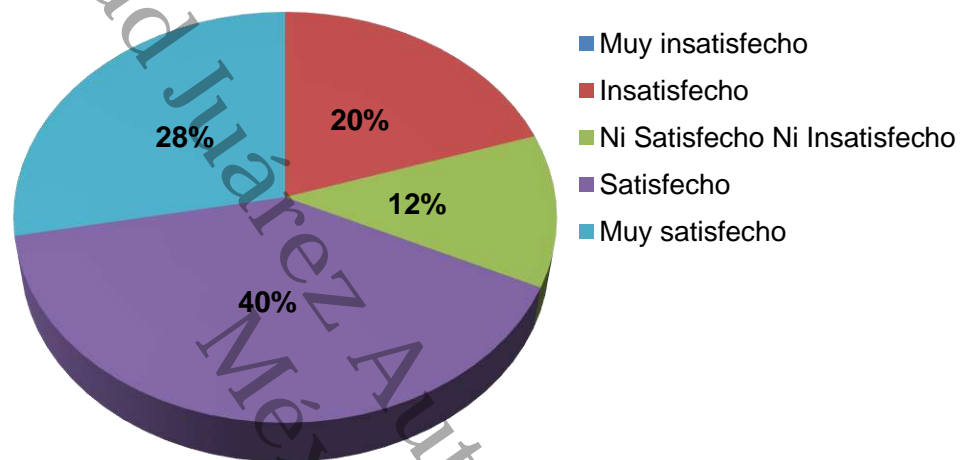


Figura 46. Porcentaje de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 12 del factor políticas y prácticas organizacionales. Por medio de este reactivo se evaluó la satisfacción laboral en la aplicación de las políticas organizacionales.

La figura 47 muestra que el 72% de los encuestados consideraron como satisfactorio la forma en que son comunicadas las políticas de la biblioteca. Los resultados muestran que la manera en que son aplicados los lineamientos institucionales permite regular la actuación y conducción, por tanto, propician que haya condiciones de certidumbre en el quehacer diario de sus obligaciones. Es importante no dejar de lado la necesidad de perfeccionar la difusión de estas políticas en el resto del personal que no consideró como satisfactorio el esquema actual implementado.

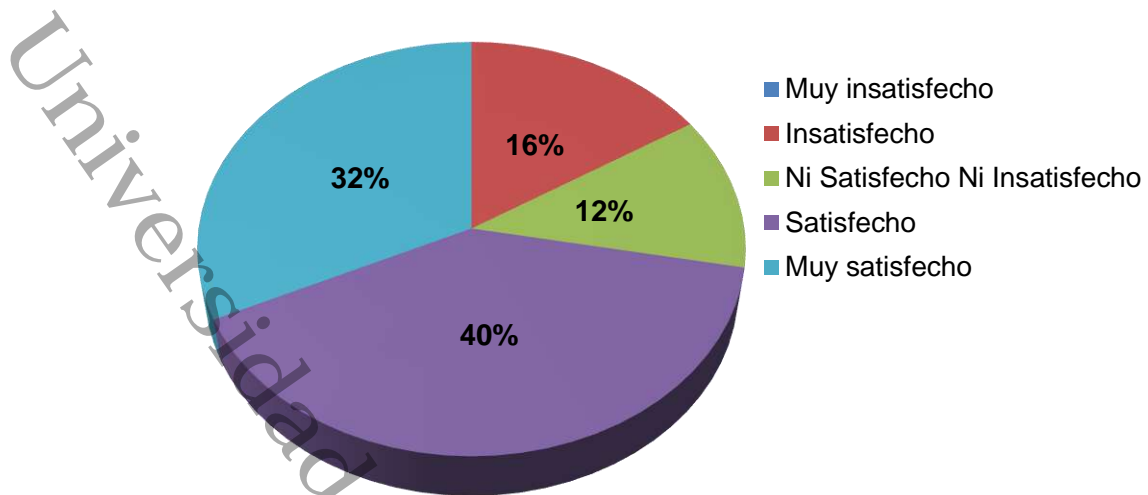


Figura 47. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 32 del factor políticas y prácticas organizacionales. A través de las respuestas se pudo medir la satisfacción laboral en la comunicación de las políticas organizacionales.

Compensación: Otro factor de gran importancia entre los empleados es la compensación. Esta se midió a través de la implementación de los reactivos 13 y 33. En el primero de ellos, el 80% de los encuestados consideraron satisfactoria la relación que existe entre el salario que perciben y el trabajo que desempeñan (figura 48).

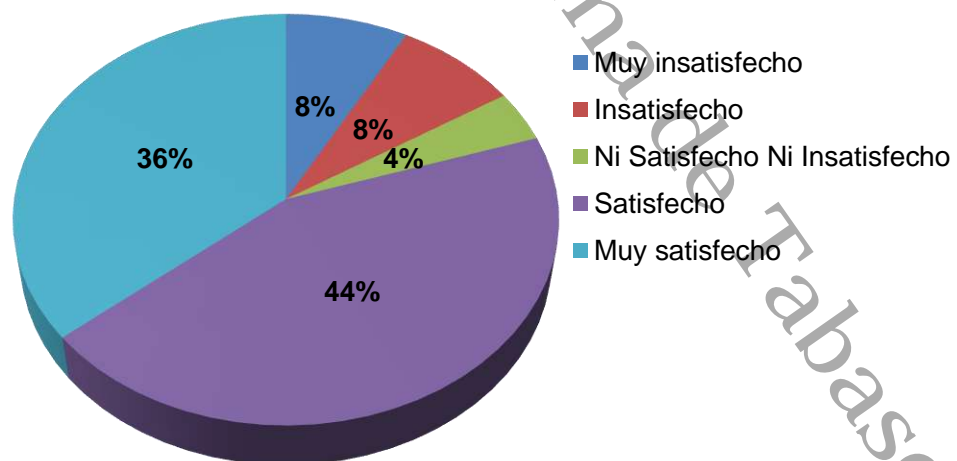


Figura 48. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 13 del factor compensación. Con los resultados se pudo medir la satisfacción del personal en relación a la equidad del salario que perciben dentro de la Institución.

La satisfacción, como resultado de comparar los ingresos actuales percibidos con la de compañeros que realizan las mismas funciones pero de instituciones distintas, mostró un porcentaje idéntico al reactivo anterior (figura 49). Destaca el grado de satisfacción que el salario proporciona en tanto que reciben la cantidad justa por lo que desarrollan y el equiparar sus ingresos.

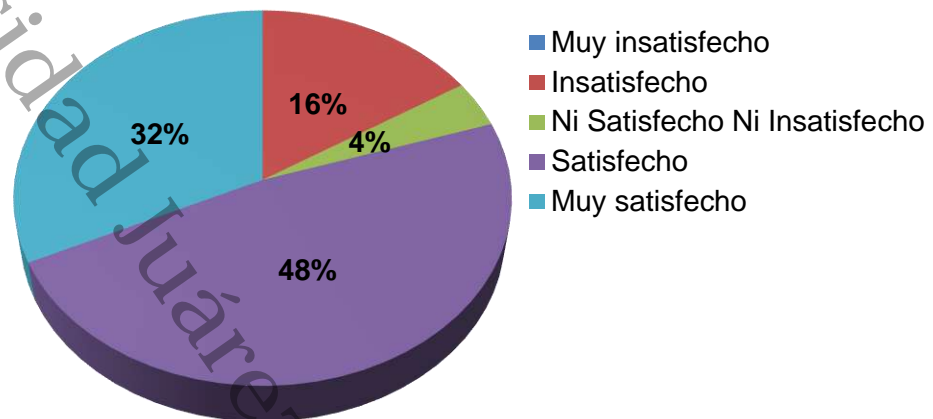


Figura 49. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 33 del factor compensación. Éste midió la satisfacción laboral del salario, con respecto a otras Instituciones similares (de educación superior).

Ascenso: Éste se evaluó a través de los reactivos 14 y 34; en el primero de ellos, relacionado a las oportunidades de ascenso, el 64% consideró que se encuentran satisfechos con el esquema que actualmente existe, tal como se puede observar en la figura 50.

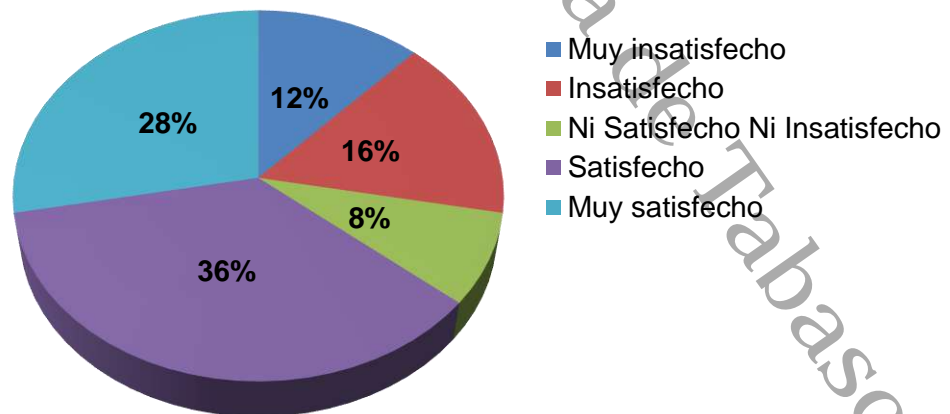


Figura 50. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 14 del factor ascenso. Este reactivo midió la satisfacción de los empleados con respecto a las oportunidades de crecimiento dentro de la Institución.

El mismo porcentaje de satisfacción se obtuvo en el reactivo 34, donde se cuestionó sobre las oportunidades de progreso en el trabajo, tal como se aprecia en la figura 51. Por lo que se puede concluir que casi dos tercios, un 64% de los trabajadores tienen la percepción que pueden aspirar a oportunidades de ascenso y progreso en su centro de trabajo. Sin embargo, también existe una significativa cantidad de trabajadores que indican no estar de acuerdo con el esquema de ascenso y progreso actual.

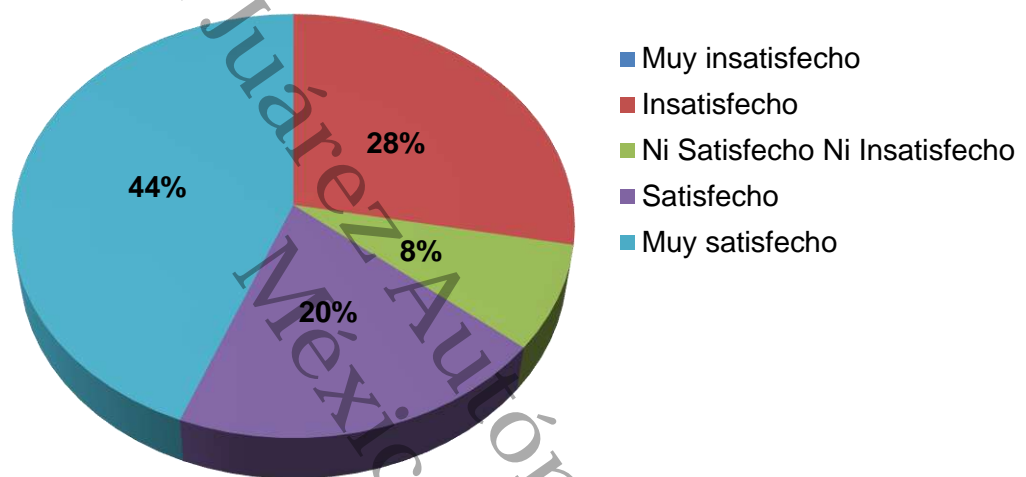


Figura 51. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 34 del factor ascenso. Por medio de éste fue posible medir el agrado de los empleados en cuanto a las oportunidades de progresar dentro de la Institución.

El factor **responsabilidad** se evaluó a través de los reactivos 15 y 35. En el primero de ellos se buscó conocer el grado de satisfacción de los empleados en cuanto a la libertad de analizar, entender y organizar información que posteriormente le permita aportar su propio valor en la toma de decisiones, el 80% de los encuestados manifestó sentirse satisfecho en este factor puesto que se les permite utilizar su propio criterio (figura 52).

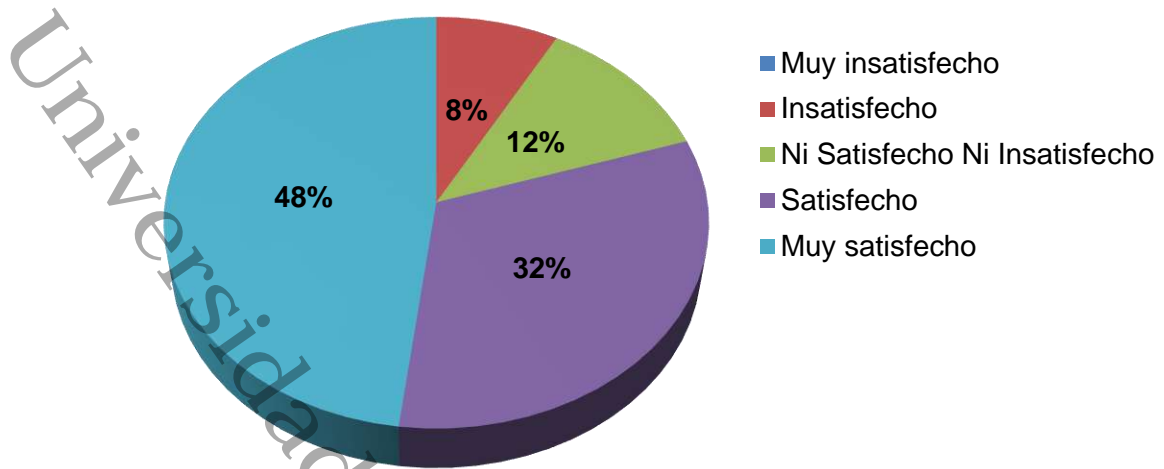


Figura 52. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 15 del factor responsabilidad. El reactivo en cuestión evaluó la satisfacción de implementar razonamiento propio en el quehacer diario.

En el siguiente reactivo (35) aplicado para este factor, se buscó conocer el grado de satisfacción referente a la oportunidad que se les brinda de ser responsables de la planificación de su trabajo, obteniendo que el 92% de los encuestados se encuentran satisfechos de poder definir tiempos y actividades, incluso consensar y aprobar la planeación de trabajo propuesta por los superiores (ver figura 53).

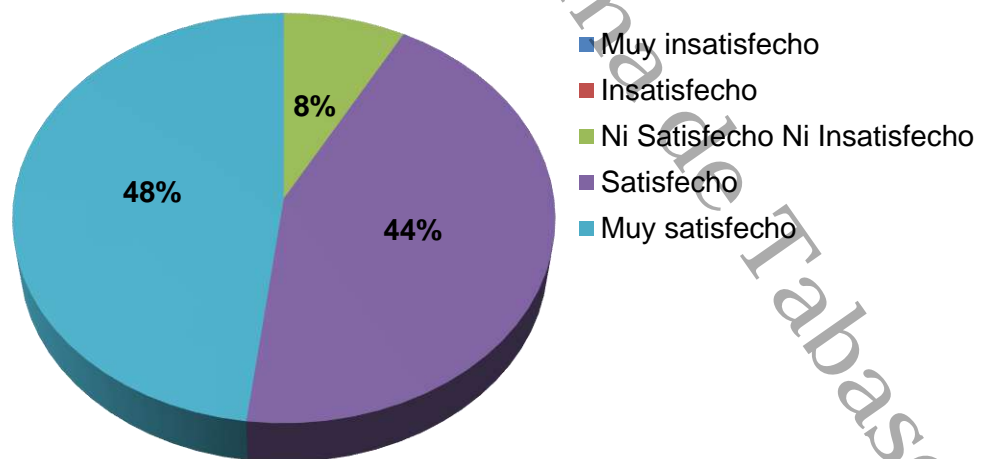


Figura 53. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 35 del factor responsabilidad. Éste midió la satisfacción de los empleados sobre la autonomía para organizar las actividades diarias.

Por lo anterior se puede concluir que en el centro de trabajo, el personal percibe que existe libertad de utilizar su propio criterio, además de poder organizar sus actividades, por lo que se considera que existe un alto grado de autonomía en el desarrollo de su quehacer diario.

Creatividad: Para evaluar el factor de creatividad perteneciente a la satisfacción, se aplicaron los reactivos 16 y 36, obteniéndose los siguientes resultados: la figura 54 muestra que el 64% se encuentra satisfecho, dado que el empleo actual les proporciona la oportunidad de utilizar sus propias formas de trabajo.

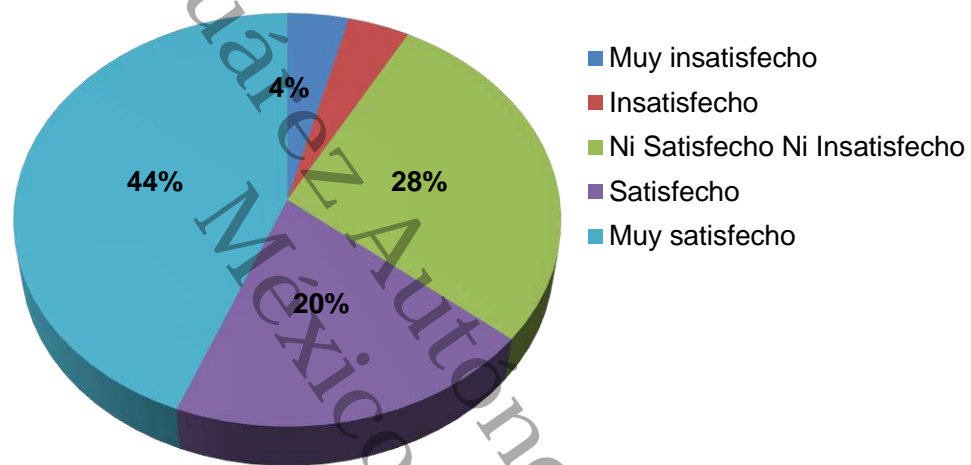


Figura 54. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 16 del factor creatividad. Este reactivo midió la satisfacción en relación a la utilización de formas diferentes para realizar el quehacer diario.

Por otra parte, como se aprecia en la figura 55, el 80% se encuentra satisfecho dado que se les presenta la oportunidad de mejorar las maneras de desarrollar su trabajo. A pesar de que ambos son porcentajes satisfactorios se tiene que reconocer que también es un área de oportunidad la implementación de estrategias para despertar e incrementar la creatividad en el personal que labora en la biblioteca Central, misma que oriente sus propuestas, métodos o modelos de trabajo a la eficacia y eficiencia.

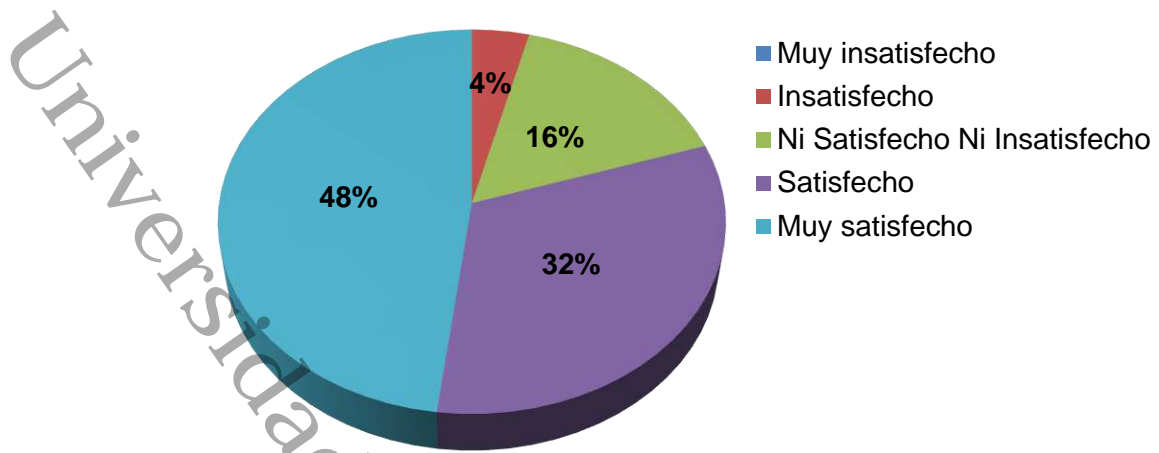


Figura 55. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 36 del factor creatividad. Este reactivo midió la satisfacción en lo relacionado a la participación proactiva en el trabajo.

Condiciones de trabajo. El siguiente factor de satisfacción fue el relacionado con las condiciones de trabajo. La figura 56 indica que el 72% del personal las considera satisfactorias. La figura 57, muestra que un 68% se siente satisfecho con su lugar de trabajo.

Dado los porcentajes de insatisfacción y de indecisión que se mostraron en estos reactivos, cabe la oportunidad de conocer cuáles son los elementos a considerar para incrementar la satisfacción en este factor.

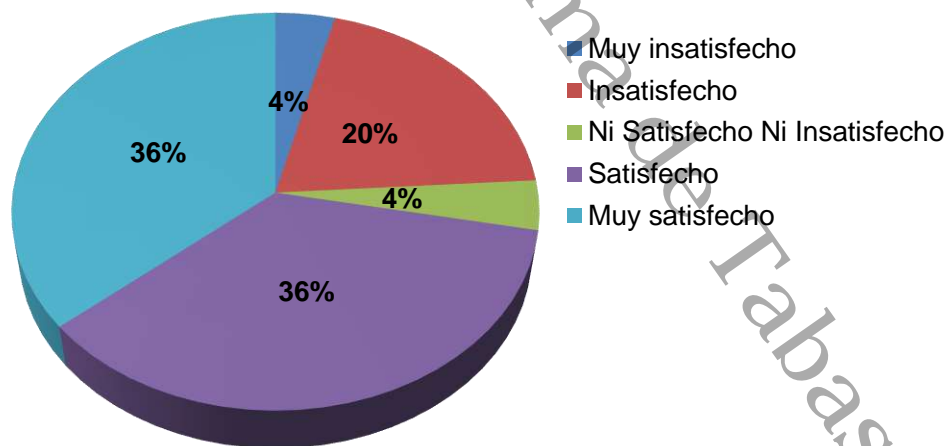


Figura 56. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 17 del factor condiciones de trabajo. A través de las respuestas obtenidas se pudo medir la satisfacción del personal sobre el ambiente de trabajo.

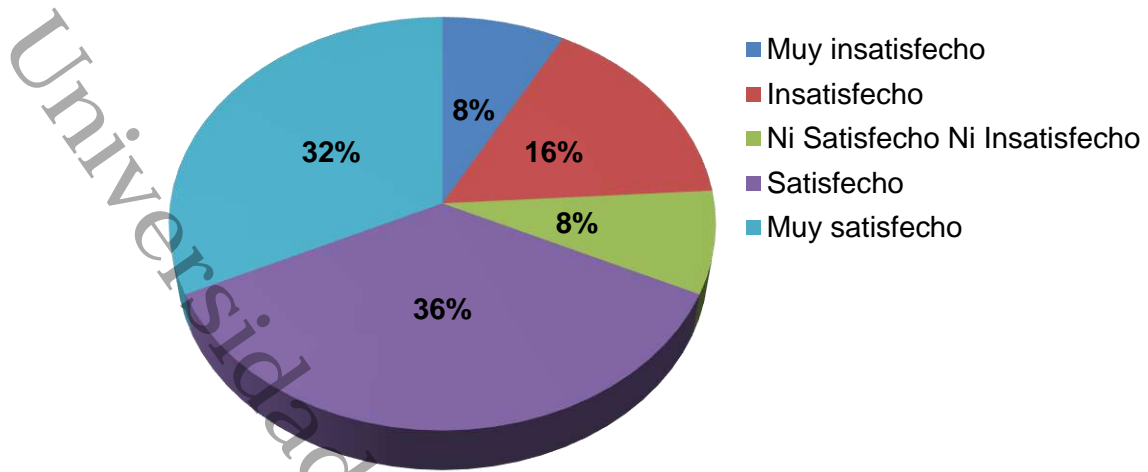


Figura 57. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 37 del factor condiciones de trabajo. Por medio de este reactivo se midió la satisfacción del espacio donde se trabaja.

Otro aspecto de la satisfacción que se midió fue la relación entre los **compañeros de trabajo**. Resulta interesante la aplicación de los reactivos para evaluar esta dimensión puesto que los porcentajes de satisfacción no se comportaron con la misma tendencia de los resultados anteriores, encontrándose que sólo el 52% considera satisfactorio la forma en cómo se llevan entre sí los compañeros de trabajo (figura 58).

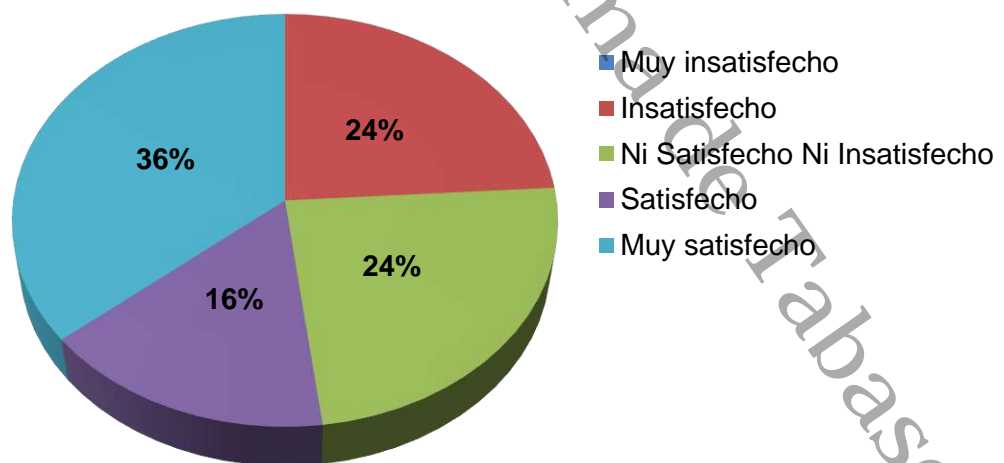


Figura 58. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 18 del factor compañeros de trabajo. Se obtuvo como resultado la medición de la satisfacción en las relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo.

De igual forma, se muestra en la figura 59 que el 60% del personal percibe con alto grado de satisfacción la cooperación que se da entre compañeros. Sin duda estos resultados indican la necesidad de programar acciones encaminadas a implementar diversas actividades, con el objetivo de lograr la integración de equipos de trabajo de alto rendimiento, pero especialmente que logre mejorar las relaciones entre los compañeros.

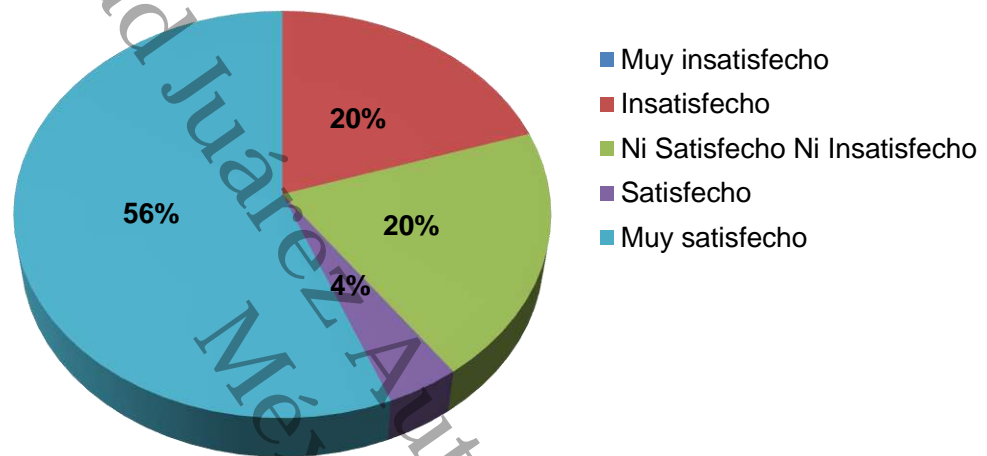


Figura 59. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 38 del factor compañeros de trabajo. Se obtuvo como resultado la medición de la satisfacción en la participación de todo el equipo de trabajo.

Para el **reconocimiento**, no existe una tendencia marcada sobre el grado de satisfacción o insatisfacción en este factor, ya que el 44% se encuentra satisfecho y el 48% en sentido opuesto. Cuando se trata de medir el elogio o reconocimiento sobre el desempeño del trabajo desarrollado por estos bibliotecarios, los datos obtenidos indican que existen opiniones divididas de los trabajadores (figura 60).

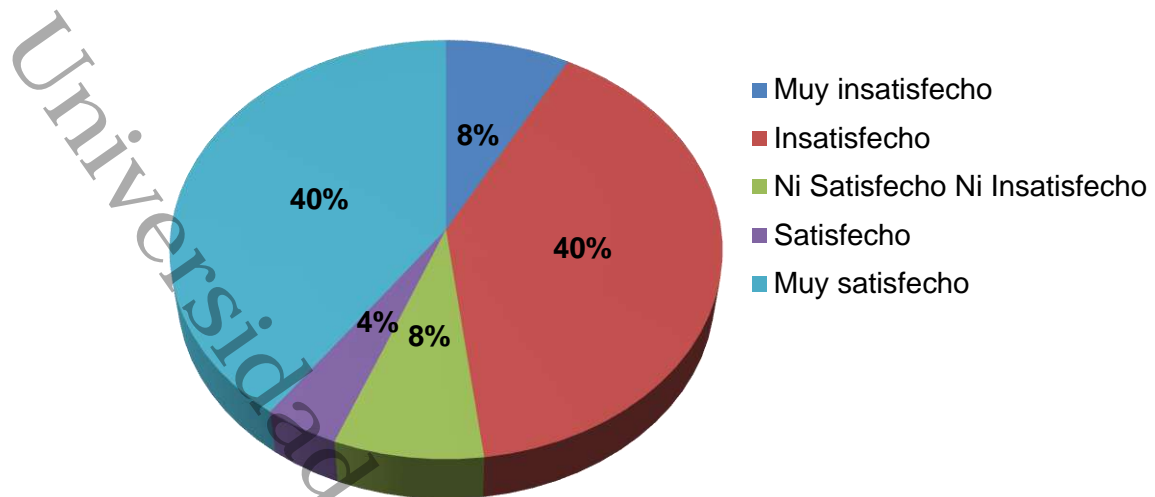


Figura 60. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 19 del factor reconocimiento. A través de este reactivo se evaluó la satisfacción que le proporciona el reconocimiento por realizar bien su trabajo.

En el segundo reactivo (39) aplicado para medir otro aspecto relacionado al reconocimiento, mostró que el 56% del personal se siente satisfecho con los mecanismos empleados en los que pueden participar y ser merecedores del crédito por el desempeño de su trabajo (figura 61).

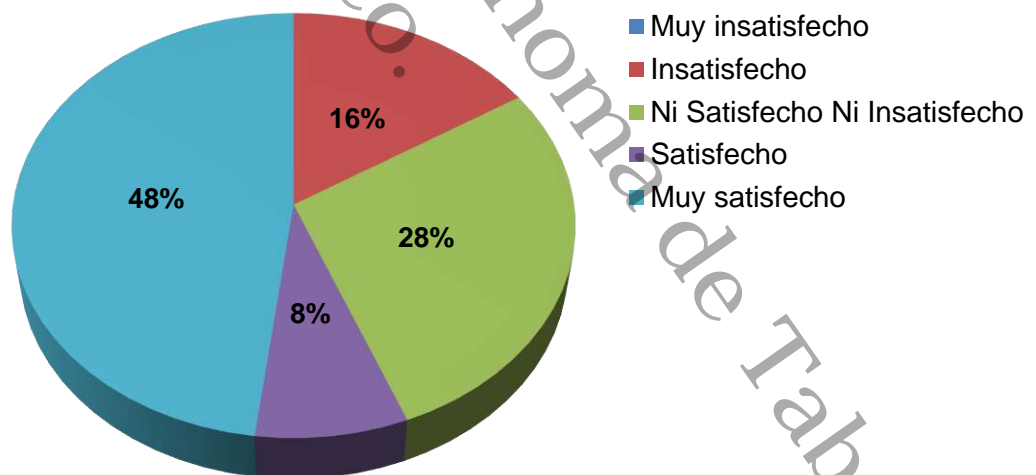


Figura 61. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 39 del factor reconocimiento. A través de este reactivo se evaluó la satisfacción que le proporciona la forma en la que se obtiene el crédito por el trabajo realizado.

Ambos reactivos muestran que existe poco reconocimiento por parte de los supervisores o jefes inmediatos; sin embargo, se sienten más satisfechos con la forma en que se obtiene el crédito por el trabajo. Por lo que se puede considerar que se requiere aplicar algún reforzamiento sobre los estilos de liderazgo en mandos medios o superiores, que ayuden a definir e implementar estrategias que permita elevar el reconocimiento a los empleados de la biblioteca Central.

El último factor de satisfacción analizado fue el relacionado a la **realización**. En este sentido, como lo muestra la figura 62, el 80% de los encuestados se encuentran satisfechos por la forma en que enfrentan y cumplen con sus responsabilidades.

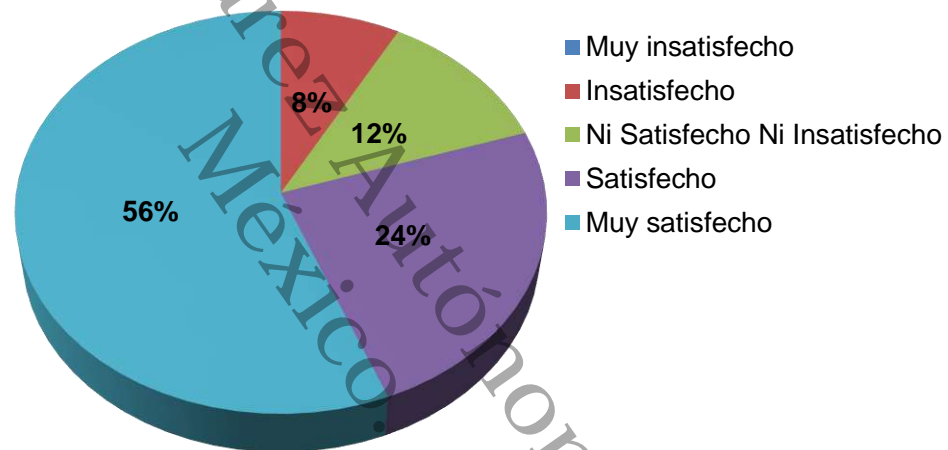


Figura 62. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 20 del factor realización. Este reactivo permitió conocer la satisfacción que obtiene el trabajador cuando realiza sus actividades.

Por otra parte, al cuestionar al personal sobre la satisfacción que le ocasiona realizar bien su trabajo, el 92% mostró un alto grado de orgullo por realizar un trabajo que se considera bien hecho (figura 63).

Estos resultados, comparados con el factor anterior muestran la percepción distinta que tiene el empleado sobre su trabajo y la que el jefe inmediato tiene de la manera en que sus subordinados realizan y contribuyen con los objetivos de la biblioteca.

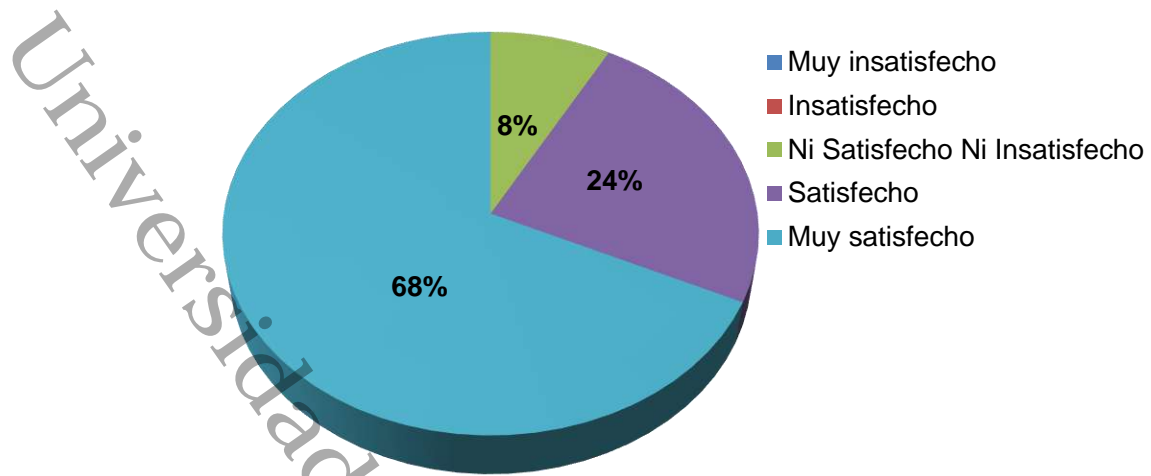


Figura 63. Porcentajes de las respuestas obtenidas en la aplicación del reactivo 40 del factor realización. Este reactivo permitió conocer la satisfacción que le proporciona desempeñar bien su trabajo y sentirse orgulloso.

Satisfacción General

De los 20 factores que se midieron a través de los 40 reactivos, se concluye que existen niveles aceptables (72%) de satisfacción laboral; factores como la estabilidad y seguridad (95%) en el empleo, el estatus (82%) que otorga pertenecer a la comunidad universitaria, la contribución en la formación integral del estudiante, la actuación libre, sana y orientadas a valores éticos y morales (78%) en beneficio de los demás, el apoyo sustantivo a las actividades académicas y de investigación (98%), las diferencias en retribuciones salariales comparadas con otras instituciones (84%), la libertad que se les otorga de planificar su trabajo (85%) y que éste mismo le hace sentir plenitud personal y laboralmente (86%), fueron los que mostraron mayor grado de satisfacción; estos resultados se alinean con lo estudiado por Cavalcante (2004) cuando dice que la satisfacción depende de la relación laboral entre las necesidades individuales y el sistema de recompensas.

Por el contrario, existen factores de la satisfacción que pueden identificarse como necesidades de higiene definidas en la teoría de la equidad, destacándose las relaciones y el espíritu de cooperación entre los compañeros de trabajo (56%); por el otro lado, las necesidades de

motivación como el reconocimiento (50%) sobre el trabajo desempeñado, la autoridad que el puesto ofrece (52%), posibilidad de realizar cosas diferentes (62%) oportunidad de mantenerse ocupado y ascenso (64%), fueron las que mostraron menor grado de satisfacción.

Al analizar los resultados de cada uno de los 20 factores, se pudo medir de manera general la satisfacción. Como se observa en la figura 64, el porcentaje de respuestas vertidas por los 25 empleados de la biblioteca Central es variado, se aprecia que casi la mitad, un 48% de ellos manifiesta su entera satisfacción; el 24% indica que están satisfechos; un 16% indica que es indiferente a su percepción de satisfacción. Existe también un pequeño porcentaje, 10% insatisfecho y 2% muy insatisfecho que, aunque no debería preocupar a los jefes, es importante que sea considerado como una oportunidad de mejora.

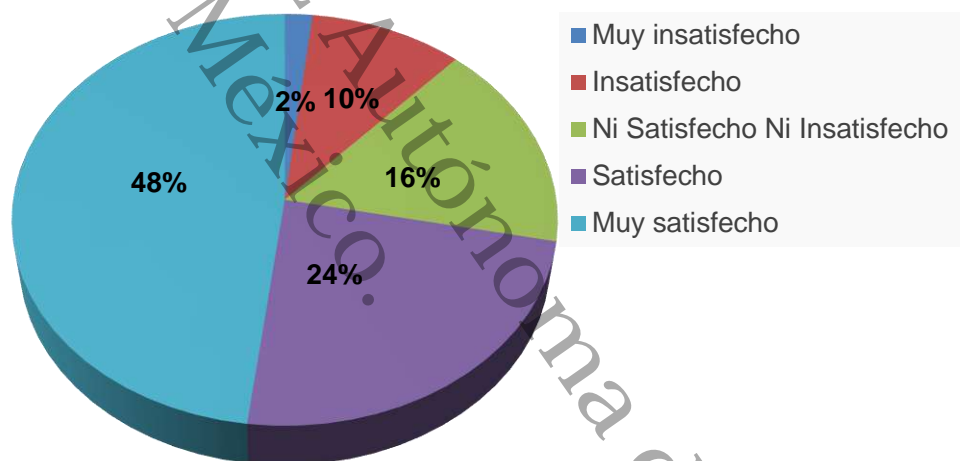


Figura 64. Porcentaje de los promedios de respuestas obtenidos de la aplicación de los primeros 20 reactivos del cuestionario de satisfacción laboral Minnesota que midieron la satisfacción general.

Por el lado de aquellos factores en los que se han medido con mayor grado de satisfacción (y que son considerados higiénicos), la tarea principal es mantenerlos, puesto que por sí solos no generan satisfacción, pero desatenderlos sí (Furnham, 2001). Para aquellos factores que se midieron con menor grado de satisfacción representan áreas de oportunidad para la biblioteca,

especialmente las identificadas como motivacionales, puesto que forman parte importante para incrementar la satisfacción laboral; sin embargo, por la naturaleza de la institución, la biblioteca no puede participar de manera autónoma e incrementar los niveles de satisfacción de algunos factores, ya que su alcance es limitado debido la estructura jerárquica, recursos, reglas de operación y otros elementos.

4.6 Correlación entre variables socio demográficas

La única correlación encontrada entre las variables generales, se describe en el punto 4.2.1 entre el estado civil y la antigüedad laboral, por lo que se puede concluir que los empleados que se encuentran casados, tienden a permanecer mucho más tiempo en el empleo, lo que para este estudio se evidencia por el número de años que tienen laborando en la institución.

4.7 Correlación entre variables de estudio

Tal como se señaló en la metodología, con el propósito de conocer el efecto que ejerce la justicia organizacional sobre la satisfacción laboral, se utilizó la correlación de Spearman la cual se calculó a través de la versión 21 del paquete estadístico SPSS.

De acuerdo a Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009) diversos autores expresan escalas de interpretación para la correlación Spearman, una de ellas establece rangos que van de: escasa o nula, débil, entre moderada y fuerte y entre fuerte y perfecta, tal como se aprecia en la tabla 10. Por lo cual, para el presente análisis se consideraron significativos únicamente los resultados cuya correlación fue de moderada a perfecta.

Se realizaron correlaciones entre las variables compuestas, es decir, entre los tipos de justicia: distributiva, procedimental, informacional e interpersonal con los factores de satisfacción: actividad, independencia, variedad, estatus social, supervisión (técnica y relaciones humanas), valores morales, seguridad, servicio social, autoridad, utilización de habilidades, políticas y prácticas organizacionales, compensación, ascenso, responsabilidad, creatividad, condiciones de trabajo, compañeros de trabajo, reconocimiento y realización.

Tabla 10

Rangos de correlación

Rango	Relación
0 – 0.25	Escasa o nula
0.26 – 0.50	Débil
0.51- 0.75	Entre moderada y fuerte
0.76 – 1.00	Entre fuerte y perfecta

Nota: Adaptado de Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. y Cánovas, A. (2009). *El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, caracterización*. Tipos de relación según los rangos de correlación. El coeficiente de Spearman se establece en el intervalo 0 y 1; los cercanos a 1, indican una correlación fuerte y positiva. Valores próximos a cero indican que no hay correlación lineal.

4.7.1 Correlación entre variables compuestas.

Como producto del análisis de correlación, la tabla 11 presenta los resultados del coeficiente de correlación de Spearman entre las cuatro variables compuestas de justicia organizacional y las 20 de satisfacción laboral, plasmándose los valores de las correlaciones generales para cada una.

Los resultados indican que de los cuatro componentes de la justicia organizacional, tres de ellos se correlacionan de manera significativa con los factores de satisfacción laboral. La justicia

distributiva, procedimental e informacional se correlacionan positivamente con la satisfacción general dentro del rango moderado a fuerte. Por lo tanto, la hipótesis nula establecida para el presente trabajo “Los criterios que componen la justicia organizacional (justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional) en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista” no inciden en el nivel de satisfacción de los empleados”, se rechaza y se acepta la hipótesis alternativa.

El análisis de los resultados de correlación permite afirmar que la justicia organizacional sí tiene efecto sobre la satisfacción laboral, especialmente la justicia informacional y procedimental y con menor grado la justicia distributiva y para el caso de la justicia interpersonal la relación sólo se establece con algunos factores pero no con la satisfacción general.

En los párrafos siguientes se lleva a cabo el análisis detallado de cada una de las relaciones entre los cuatro componentes de la justicia y cada factor de la satisfacción, tomando en consideración aquéllas cuyas correlaciones muestran mayores niveles de significancia.

Tabla 11

Correlaciones de Spearman entre los cuatro componentes de la justicia organizacional y los 20 factores de satisfacción laboral.

Factores de Satisfacción Laboral	Justicia			
	Distributiva	Procedimental	Interpersonal	Informacional
Actividad	.308	.594**	.479*	.472*
Independencia	.298	.483*	.095	.304
Variedad	.358	.185	.194	.242
Estatus social	.416*	.375	.310	.340
Supervisión (relaciones humanas)	.422*	.574**	-.041	.664**
Supervisión (técnica)	.439*	.602**	.076	.657**
Valores morales	.187	.151	.152	.167
Seguridad	.113	.358	.016	.240
Servicio social	.338	.380	.465*	.306
Autoridad	.038	.361	.108	.254
Habilidades	.192	.580**	-.066	.425*
Políticas y procedimientos	.664**	.628**	.083	.552**
Compensación	.001	.283	.058	-.011
Ascenso	.477*	.419*	-.108	.269
Responsabilidad	.202	.318	-.026	.252
Creatividad	.292	.307	.134	.313
Condiciones de trabajo	.556**	.637**	-.005	.587**
Compañeros de trabajo	.648**	.770**	.105	.804**
Reconocimiento	.439*	.766**	.152	.802**
Realización	.331	.550**	.162	.422*
Satisfacción general	.544**	.775**	.158	.714**

Nota: Los factores cuya marca es representada por (*) es significativa al nivel 0,05 (bilateral), para los factores de satisfacción. Para efectos del presente estudio estos niveles de correlación no corresponden con los definidos como aceptables. Se denota la correlación significativa de Spearman por (**) al nivel 0,01 (bilateral) para los factores políticas y procedimientos, compañeros y condiciones de trabajo, con los componentes de justicia distributiva, procedimental e informacional; los factores supervisión y reconocimiento, con el componente de justicia procedimental e informacional; actividad, habilidades y realización, con la justicia procedimental. Para la justicia interpersonal no se presentó ningún valor significativo a nivel 0,01 bilateral, por lo que no existe correlación con la satisfacción general; por tanto, la percepción del trato cortés, digno y respetuoso del jefe hacia los empleados no muestra influencia sobre la satisfacción.

Justicia distributiva

Como producto del análisis de correlación entre las variables de justicia distributiva y satisfacción laboral, se encontró que en sólo tres factores de un total de 20 existe una correlación significativa en un 0.544 que dentro del rango de correlación de Spearman se sitúa entre moderada a fuerte. Destacan factores como políticas y procedimientos, condiciones y compañeros de trabajo, como se observa en la tabla 11. Los resultados encontrados demuestran que existe correlación entre este tipo de justicia y la satisfacción laboral, coincidiendo así con los hallazgos de Patlán-Pérez et al. (2012) cuando afirma que la justicia organizacional es un predictor significativo de la satisfacción laboral, especialmente la justicia distributiva y de procedimientos. De manera específica Tang y Sarsfield-Baldwin (1996), encontraron que dentro de los factores de la satisfacción que guardan relación con la justicia distributiva, se encuentran: el pago, promociones, evaluación del desempeño y compromiso. Sin embargo, en los resultados obtenidos en este estudio, la justicia distributiva presenta su principal influencia en factores relacionados al contexto en el que se lleva a cabo el trabajo, como los compañeros, políticas, procedimientos y condiciones de trabajo. Un aspecto importante que tuvo influencia en los resultados fue la naturaleza de la institución en la que se labora, ya que la asignación de criterios de eficiencia y eficacia no siempre pueden ser implementados por la manera en la que se conduce la relación laboral entre el patrón y los sindicatos, como es el caso de los incrementos salariales y prestaciones de manera generalizada en todo el personal y con una baja o nula estrategia de recompensar el desempeño de la fuerza laboral.

Justicia procedimental

En el análisis que se realizó de los procedimientos que actualmente tiene implementado la biblioteca Central para la distribución y asignación de cargas laborales, recompensas o castigos, conocido como justicia procedimental y su relación con la satisfacción laboral, se encontró que un mayor número de factores de ésta muestran una correlación de moderada a fuerte, centrándose en la actividad, supervisión, utilización de las habilidades, políticas y procedimientos, condiciones de trabajo y realización y, especialmente, se puede apreciar en la tabla 11, existe una correlación de fuerte a perfecta en los factores: compañeros de trabajo y reconocimiento. Estos resultados concuerdan con lo descrito por Omar (2015), cuando se refiere a que los medios, mecanismos y procesos por los cuales se distribuyen los beneficios y recompensas se perciben como justos y se aceptan de mejor manera independientemente de los resultados; para el caso de este estudio, los factores de satisfacción laboral que encajan con este autor son las políticas, procedimientos y reconocimiento. Para Mladinic e Isla (2002), este tipo de justicia está más relacionada con actitudes hacia la organización como un todo y a los que la representan. Además agregan que la justicia procedimental ha sido relacionada con la satisfacción laboral. Los resultados de este estudio coinciden con lo enunciado por estos autores, puesto que las correlaciones más altas, de fuerte a perfecta, se establecieron entre la justicia de procedimientos y la satisfacción laboral.

Estos resultados indican que los actuales esquemas que tiene implementado la biblioteca Central, principalmente los factores mencionados, inciden de manera importante en la satisfacción, aspectos que se deben mantener y acrecentar y puedan generar actitudes positivas hacia la organización.

Justicia interpersonal

La justicia interpersonal muestra una tendencia diferente a las anteriores, las correlaciones existentes entre los diversos factores de satisfacción laboral son débiles e incluso se presentan correlaciones negativas en algunos factores, tal es el caso de la supervisión (especialmente en el trato), en la utilización de las habilidades, ascenso, responsabilidad y condiciones de trabajo. Según estudios realizados por Omar (2015) se debería esperar que el trato justo aumente el grado de aceptación de las decisiones y conlleve otros tipos de actitudes positivas por parte de los empleados; para el caso de Robbins y Judge (2009), también describen una relación positiva al indicar que, fundamentalmente la satisfacción en el trabajo deriva principalmente de los resultados, tratamientos y procedimientos justos; ambos autores describen que existe una correspondencia más cercana entre la justicia interpersonal y la satisfacción laboral ya que, en primera instancia, evalúa el trato del jefe o superiores hacia el personal, aspecto que normalmente tiene un peso importante en la satisfacción laboral; en resumen y para efectos del presente estudio, los resultados contrastan con los expresado por Omar (2015) y Robbins y Judge (2009), puesto que este componente de la justicia organizacional y la satisfacción laboral no describen una relación significativa que marque una real influencia del trato de los superiores en los empleados de la biblioteca Central y menos que la percepción del mismo trato esté directamente relacionado con su satisfacción.

Justicia informacional

En el análisis entre justicia informacional y los factores de satisfacción laboral, los resultados muestran en general una correlación significativa fuerte. Como se aprecia en la tabla 11, los factores de satisfacción con los que más afinidad positiva tiene la justicia informacional y cuyo coeficiente se comporta en el rango de moderada a fuerte (0.51-0.75), son los siguientes:

supervisión, políticas y prácticas organizacionales y las condiciones de trabajo. Por otra parte con una correlación de fuerte a perfecta (0.76-1.00) se encuentran factores como los compañeros de trabajo y el reconocimiento.

Dichos resultados concuerdan con lo descrito por Omar (2015) en cuanto a que las explicaciones y las justificaciones disminuyen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos. Así mismo, estudios previos han señalado que la satisfacción de los empleados se refuerza cuando existe justicia interaccional en el centro de trabajo.

Por lo anterior, se puede destacar que los factores de satisfacción laboral que tienen que ver con las relaciones interpersonales: compañeros de trabajo y reconocimiento, se relacionan de forma muy significativa, casi perfecta y que la satisfacción laboral se ve influenciada directamente en proporción de la percepción que el empleado posea de la justicia informacional.

Finalmente, de los cuatro componentes de justicia organizacional, todos manifiestan relación con la satisfacción; para el objetivo de esta investigación, interesan aquellos que se mantienen en los rangos definidos: distributiva, especialmente en la políticas y procedimientos, condiciones y compañeros de trabajo; procedimental, en los factores de la distribución y asignación de cargas laborales, recompensas o castigos; además, este es el componente en el que se establecen las relaciones más fuertes con la satisfacción laboral; e informacional, en la que la principal relación con la satisfacción laboral se presenta en los factores de supervisión, políticas y prácticas organizacionales y condiciones de trabajo. Para la justicia interpersonal, los resultados no describen una real influencia entre la interacción de los superiores con los empleados de la biblioteca Central, o que el trato esté directamente relacionado con su satisfacción.

Capítulo V: Conclusiones

5.1 Conclusiones

El presente capítulo se elaboró buscando dar respuestas a los planteamientos que inicialmente se establecieron en esta investigación, abordando en primera instancia el objetivo general, mismo que fue desarrollado a través de los objetivos específicos, las preguntas de investigación e hipótesis, conclusión del tema, además de las recomendaciones tomando en cuenta los resultados.

El objetivo principal del presente estudio, fue determinar el efecto que tiene la justicia organizacional en la satisfacción laboral del personal de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”. Dicho objetivo se alcanza gracias a la consecución de los específicos. La manera en que en su conjunto se logran se describe en los párrafos siguientes.

Para dar cumplimiento al objetivo que plantea la propuesta de un instrumento de medición que pueda aplicarse a todo el sistema bibliotecario, se considera, en base a los resultados obtenidos del cuestionario utilizado, un instrumento válido y fiable debido a que obtuvo como coeficiente de fiabilidad un puntaje superior a 0.75; por tanto, sí se puede aplicar a todo el sistema bibliotecario. Sin embargo, es importante acotar que para algunas situaciones específicas podría ser necesario modificar la redacción original de ciertos reactivos del cuestionario con el fin de adaptarlo a circunstancias específicas del quehacer diario.

Esta investigación permitió demostrar que sí existe relación e influencia directa entre justicia organizacional y satisfacción laboral, lo cual coincide con estudios realizados por Rodríguez et al. (2014), donde indican que se establece una relación positiva con la satisfacción en

el trabajo; para Neswtron (2007), esta relación e influencia se establece entre el contenido del trabajo (naturaleza del trabajo) y el ámbito del trabajo (el jefe, los compañeros, las condiciones, etc.). Además de determinar que sí existe relación entre las dos variables de estudio, también se demuestra la influencia directa de la justicia organizacional sobre la satisfacción laboral de los empleados de la biblioteca Central. Esta influencia está dada bajo dos contextos: a nivel naturaleza del trabajo (Neswtron, 2007), que representa la oportunidad de asumir variedad y riqueza de las actividades, crecimiento de su persona, posibilidad de servir, ser reconocido por el esfuerzo y los resultados del puesto encomendado; y en el ámbito del trabajo, la satisfacción está determinada en función que la institución provee seguridad social, estabilidad laboral, mismas que sólo pudieran estar en riesgo si el empleado no realiza las funciones propias de su puesto o causas justificadas previstas, además, aspirar a promociones, incentivos, premios, programas de desarrollo académico, revisiones de sueldos y salarios, es decir, tener la oportunidad de crecimiento y desarrollo profesional, así como la posibilidad de proyectar estatus social por el prestigio que la Universidad posee en la comunidad en la cual se encuentra inmersa. Por lo anterior, se considera que la distribución de recompensas y castigos, la equidad en la aplicación de los procedimientos y la forma de comunicación entre los distintos niveles sí ejerce un efecto en la satisfacción laboral del personal de la biblioteca Central, acorde con Robbins y Judge (2009), que indican que la satisfacción en el trabajo se fundamenta principalmente de los resultados, tratamientos y procedimientos justos.

En lo relacionado a las preguntas de investigación sobre el impacto que tiene la justicia distributiva en la satisfacción laboral, se encontró que de los 20 factores que componen la satisfacción laboral, y para el caso particular del presente estudio, sólo tres de ellos mostraron una correlación moderada (políticas y prácticas organizacionales, condiciones y compañeros de trabajo); por lo que se puede afirmar que, los mecanismos implementados relacionados con la

distribución de cargas de trabajo, premios y sanciones en el sistema bibliotecario influyen de manera moderada en la satisfacción del personal de la biblioteca Central.

Los resultados también mostraron niveles significativos de insatisfacción cuando se habla de los factores que involucran a las relaciones interpersonales, esto como producto de la manera en que se llevan entre sí los compañeros y la cooperación. Otro factor que mostró insatisfacción es el reconocimiento, puesto que se percibe que es necesario poner mayor énfasis en la valoración y reconocimiento en el desempeño de las actividades por parte de los superiores; cabe mencionar que la insatisfacción mostrada no es producto de la ausencia de justicia, sino que no se propician prácticas de liderazgo que permitan promover y mejorar el ambiente de trabajo.

Después de analizar los resultados de las encuestas, reactivos y la correlación entre los componentes de justicia organizacional y los factores de satisfacción laboral, se llega a la siguiente conclusión que fundamenta la respuesta a la hipótesis:

De los cuatro componentes que integran la justicia organizacional, tres de ellos (justicia distributiva, procedimental e informacional) inciden significativamente en algunos factores de la satisfacción laboral, estas correlaciones van de moderada a fuerte e inclusive en dos de ellas van de fuerte a perfecta (procedimental e informacional). Dichos resultados permiten rechazar la hipótesis nula y aceptar la alternativa.

Los resultados apuntan y ponen en relieve la importancia de generar y promover la justicia organizacional, ya que mientras la institución invierta en procesos y procedimientos más claros, transparentes, mejore y mantenga la comunicación, diseñe, pruebe y alinee los esquemas de evaluación acorde a las metas institucionales y mantenga una continua actualización, dependiendo en el entorno en que se opere, la aplicación de los componentes que integran la justicia organizacional tendrá como efecto (positivo y significativo), niveles de satisfacción favorable en

el personal, además que contribuirá al cumplimiento de los objetivos institucionales, pero especialmente, se reflejará en la calidad de vida de cada empleado.

Para que en un ambiente laboral predomine la justicia organizacional, debe existir un sistema equitativo de establecimiento de sueldos y salarios, incentivos, promociones y ascensos; además, los procesos que proporcionan la oportunidad de ingresar a trabajar como empleado de una institución, empresa u organismo, deben ser acordes a los perfiles y especificaciones que se establecen en el análisis de puesto; también la aplicación del reglamento interno, normas o políticas de disciplina que sean necesariamente de carácter genérico sin distinción ni privilegio para persona alguna y que la conclusión de la relación laboral y el aspecto económico relacionado con la misma, sea resultado del desempeño, esfuerzo y la causa de la vida laboral dentro de la institución.

En resumen, el estudio realizado mostró que en la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista” de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, se enfatiza la importancia al fomento de la justicia procedimental, aun cuando el concepto de justicia organizacional se aplique de manera transparente por todo el personal. Es importante señalar que no se debe dejar de lado los otros tipos de justicia, pues todos sus componentes forman el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales, ya que cuando son percibidas como inequitativas e injusta provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones y resultados negativos de parte de los trabajadores hacia su trabajo, superiores y compañeros, así como hacia la organización misma.

Finalmente, se considera que el presente trabajo puede contribuir a la literatura en el estudio de la existencia de la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral; además, sienta un precedente en la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en el estudio de la influencia que los componentes de la justicia ejercen sobre la satisfacción laboral.

5.2 Recomendaciones

El estudio permitió identificar aspectos importantes y necesarios a implementar y poder incrementar la satisfacción laboral como los siguientes:

- Enriquecer los puestos del personal bibliotecario siempre y cuando sean acordes a los objetivos que persigue el área de trabajo a la cual pertenecen.
- Promover el desarrollo de habilidades de interrelación, interdependencia, trabajo coordinado, integración de equipos de alto rendimiento y el establecimiento de metas e incentivos que se logren en conjunto y no de manera individual, acciones que deberán generarán en el personal una visión de cooperación y superación laboral en grupo.
- Establecer estrategias para promover la proactividad en el personal de la biblioteca Central.
- Aplicar esquemas de reforzamiento sobre los estilos de liderazgos hacia los mandos medios o superiores de la biblioteca, cuyo objetivo sea mejorar las relaciones entre jefes y compañeros. Implementar un programa de liderazgo basado en valores, equidad y trato igualitario, que permita formar equipos de alto rendimiento. Como segunda propuesta, realizar talleres de motivación, relaciones laborales y madurez emocional, con miras a atenuar o eliminar la percepción propia y de sus compañeros del trato diferenciado cuando se aplican criterios distintos para situaciones similares.
- Establecer un programa de socialización, concientización y posicionamiento de las funciones e importancia que posee la estructura organizacional de la Biblioteca y cómo el cumplimiento de los objetivos del sistema bibliotecario se encuentran inmersos y alineados con los institucionales.

- Revisar y modificar los esquemas de evaluación que actualmente se tiene implementado, toda vez que los resultados obtenidos señalaron que existe un alto porcentaje (36%) de empleados insatisfechos con el esquema actual.
- Dar a conocer los criterios en los cuales se evaluará el desempeño del personal, la periodicidad de la aplicación de las evaluaciones y sobre todo los resultados que se obtienen de cada uno de los empleados. Realizar reuniones ejecutivas que permitan no sólo transmitir la percepción de los mandos superiores sobre el desempeño de las funciones, sino que los subordinados expresen con libertad su sentir sobre todo el ambiente y clima laboral. Mantener la aplicación de encuestas de satisfacción de usuarios, en las cuales se evalúe la atención recibida de las distintas áreas de la Biblioteca, el estado que guardan los equipos y las instalaciones. A través de este conjunto de estrategias se considera se pueden revertir las opiniones negativas de los empleados sobre los mecanismos de retroalimentación, ya que podrían llevarse a cabo con nuevos criterios, nuevas evaluaciones del desempeño y obtener resultados diferentes, además ayudaría a reducir la subjetividad de los mandos superiores en la retroalimentación del desempeño, es decir, otorgaría a los empleados, a través de reuniones, oportunidad de manifestar puntos de vistas o derecho de réplica relacionado con los resultados obtenidos.

En México y especialmente en Tabasco, queda mucho campo por estudiar estos dos aspectos.

Finalmente, para futuros estudios podría ampliarse el alcance hacia equilibrar tipo de personal cuestionado, aplicarse en cualquier empresa, aumentar el tamaño de la población y en caso de tratarse de la misma institución, abarcar el estudio desde la cúspide la estructura organizacional.

Referencias bibliográficas

- Arias, G. F. (1989). *Administración de recursos humanos*. 4ª ed. México: Trillas.
- Barrera, M. A. (2014). Uso de la correlación de spearman en un estudio de intervención en fisioterapia. *Revista Movimiento Científico*, 8(1), 98-104. Recuperado de <http://revistas.iberamericana.edu.co/index.php/Rmcientifico/article/view/739>
- Castejón, O. (2011). *Diseño y análisis de experimentos con Statistix*. Maracaibo, Venezuela: Fondo Editorial Biblioteca Universidad Rafael Urdaneta. Recuperado de <http://uru.edu/fondoeditorial/libros/pdf/manualdestatistix/>
- Cavalcante, J. (2004). *Satisfacción en el trabajo de los directores de escuelas secundarias públicas de la región de Jacobina (Bahía - Brasil)* (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona). Recuperada de <http://www.tdx.cat/handle/10803/5042>
- Cervantes, H. V. (2005). Interpretaciones del coeficiente alpha de cronbach. *Avances en Medición*, 3(1), 9-28. Recuperado de <http://www.humanas.unal.edu.co/psicometria/revista/volumenes/volumen-3/>
- Chiang, V. M., Martín, R. M. J., y Nuñez, P. A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid España: Universidad Pontificia Comillas
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 2ª ed. México: Interamericana.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. doi: /10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425

- Cropanzano, R., Bowen, D. E. y Gilliland, S.W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. doi: 10.5465/AMP.2007.27895338
- Davis, K. y Newstrom, J. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. 11ª ed. México: McGraw Hill.
- De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E. y Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 181-197. doi:10.1002/job.135
- Djenno, M., Insua, G. M., y Pho, A. (2015). From paper to pixels: using Google Forms for collaboration and assessment. *Library Hi Tech News*, 32(4), 9-13. doi: 10.1108/LHTN-12-2014-0105
- Fayol, H., y Taylor, F. W. (1988). *Administración Industrial y General. Principios de la Administración Científica*. 25ª ed. México: Herrero Hnos.
- Fernández, A. J. (1991). *El Proceso administrativo*. 2ª ed. México: DIANA.
- Fransen, J., Kocher, M., y Kempf, J. (2011). Google forms for staff self-assessment Creating customization. *College & Research Libraries News*, 72(10), 587-591. Recuperado de <http://crln.acrl.org/content/72/10/587.full>
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University Press.
- Furnham, A., Petrides, K.V., Tsaousis, I., Pappas, K. y Garrod, D. (2005). A cross-cultural investigation into the relationship between personality and work values. *Journal of psychology*. 139(1), 5-32. doi: 10.3200/JRLP.139.1.5-32

- Gamero Burón, C. (2004). Satisfacción laboral de los asalariados en España. Especial referencia a las diferencias por género. *Cuadernos de economía*, 27(74), 109-145. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1012814>
- Garrido, L. A. (2006). *Sociopsicología del trabajo*. Barcelona España.: Editorial UOC
- George, D. y Mallery, P. (2003). *Spss for Windows step by step: A Simple Guide and Reference. 11.0 Update*. 4.^a ed. Boston: Allyn & Bacon.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Reviews*, 12(1), 9-22. doi: 10.5465/AMR.1987.4306437
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed), *Series in applied psychology. Justice in the workplace: Approaching fairness in human resources management*, 79-103. Hillsdale, Nj.: Erlbaum.
- Greenberg, J., y Colquitt, J. A. (Eds.). (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, Nueva Jersey: Psychology Press.
- Halawah, J. (2006). The effect of motivation, family environment and student characteristics on academic achievement. *Journal of Instructional Psychology*. 33(2), 91-99. Recuperado de <http://go.galegroup.com/ps/i.do?p=AONE&sw=w&u=ujat1&v=2.1&id=GALE%7CA148367613&it=r&asid=0f69b77a6ccf7279b6026225ba29e360>.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hernández y Rodríguez. S. (2008). *Administración: Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. 2^a ed. México: Mc. Graw Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. 5^a ed. México: Mc. Graw Hill.

Hezberg, F., B. Mausner, O. Petersen y Capwell D. (1957). *Job attitudes: review of research and opinion*. Pittsburgh. Psychological services of Pittsburgh.

Hezberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York. Jhon Wiley.

Infante Barboza, X. I. (2015). *Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera* (Tesis de maestría).

Recuperada de Repositorio Institucional Nínive.
(<http://ninive.uaslp.mx/jspui/handle/i/3366>)

Jaramillo, S. y Osses, S. (2012). Validación de un instrumento sobre Metacognición para estudiantes de segundo ciclo de educación general básica. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 38(2), 117-131. doi: 10.4067/S0718-07052012000200008

Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración una perspectiva global*. 6ª ed. México: McGraw Hill.

Koontz, H., O'Donnell, C. y. Wehrich, H. (1985). *Administración*. 3ª ed. México: Mc Graw Hill.

Martínez, R., Tuya, L., Martínez, M., Pérez, A. y Cánovas, A. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman, caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 8(2).
Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2009000200017

Merino, E. (2011). Teoría del ajuste laboral y orientación vocacional. *INFAD Revista de Psicología*, 5(1), 529-535. Recuperado de <http://infad.eu/RevistaINFAD/index.php/publicaciones/revista-infad-2011/no1-volumen-5->

Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *Revista Psykhe*. 11(2), 171-179. Recuperado de <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428>

- Morales, N. A., Medina, D. E. M., y Fernández, C. G. (2015). Satisfacción laboral en profesores investigadores universitarios. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 8(6), 11-28. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V8N6-2015>
- Morillo, M. I. (2006). Nivel de satisfacción del personal académico del Instituto Pedagógico de Miranda José Manuel Siso Martínez en relación con el estilo de liderazgo del jefe del departamento. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 7(1), 43-58. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41070104>
- Muchinsky, M. P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo*. 6ª ed. México: Thomson Learning.
- Münch, G. L. (2006). *Fundamentos de administración*. 7ª. ed. México: Trillas.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. 12ª ed. México: McGraw-Hill.
- 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. doi: 10.2307/256591
- Nieves, H. A. y Domínguez, S. F. (2010). *Probabilidad y Estadística para Ingeniería. Un enfoque moderno*. México: Mc Graw Hill.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16 (2), 207-217. Recuperado de <http://revistas.uv.mx/index.php/psicysalud/article/view/774>
- Omar, A. (2009). Antecedentes y consecuencias de los comportamientos prosociales de voz y silencio. *Revista psicodebate: psicología, cultura y sociedad*, 10, 249-268.
- Omar, A. (2015). Justicia organizacional. En Littlewood, H. F., y Nájera, V. S. A. (Eds.), *Psicología Industrial-Organizacional. Una visión latinoamericana*. México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/283644293_Justicia_organizacional

- Omar, A., Oggero, H., Maltaneres, V. y Paris, L. (2003). Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar justicia organizacional. *Primer Congreso Marplatense de Psicología. La Psicología hoy: actualización en las prácticas e investigaciones*. Mar del Plata, Argentina.
- Patlán-Pérez, J., Martínez, T. E., y Hernández, H. R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-19. Recuperado de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RIAF-V5N5-2012>.
- Patrón, C. R. (diciembre, 2006). La satisfacción laboral y la Teoría de Ajuste al Trabajo. *Revista Pyme, adminístrate hoy*, 152. Recuperado de <http://www.casia-creaciones.mx/index.php/k2/2013-10-24-21-07-22/152-diciembre-2006>
- Peiró, J. M. y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo. Vol. I: La actividad laboral en su Contexto*. España: Síntesis.
- Peña O. M., y Durán, P. N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201-222. doi: /10.21501/issn.2216-1201
- Pozos, G. J., Rivera, A. S., Reidl, M. L., Vargas, N. B., y López, P. M. (2013). Felicidad general y felicidad en la pareja: diferencias por sexo y estado civil. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18(1), 69-84. Recuperado de <https://www.cneip.org/documentos/revista/181/5>
- Reyero, M. y Tourón J. (2003). *El desarrollo del talento. La aceleración como estrategia educativa*. España: Netbiblo
- Reyes, P. A. (2001). *Administración de empresas. Teoría y práctica*. México: Limusa.
- Robbins, S. (1994). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. 6ª ed. México: Prentice Hall.

- Robbins, S. y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13ª ed. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, R. L., Martínez, M., y Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet
- Romero, L. J. (2010). *Manual de calidad. Sistema de Gestión de Calidad del Sistema Bibliotecario*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rubiano, M. G. y Aponte, C. F. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10(2), 293-305. doi:10.15332/s1794-9998.2014.0002.07
- Sánchez, E. P. (1990). Análisis comparativo de las teorías de Holland y la teoría de ajuste al trabajo de Minesota (MTWA) en orientación profesional. *Educación y Ciencia*, 1(1), 25-29. Recuperado de <http://www.educacionyciencia.org/index.php/educacionyciencia/article/view/9>
- Sánchez, G. B. (2010). *Los conflictos relacionales y de tareas, su incidencia en la empresa. Un análisis en empresas de Cúcuta (Norte de Santander-Colombia)* (Tesis doctoral, Universidad de Granada). Recuperada de <http://hdl.handle.net/10481/4937>
- Sarrió, M., y Barbera, E. (1997). Equidad, justicia y motivación humana. *Revista de historia de la psicología*, 18(1-2), 355-366. Recuperado de <https://www.revistahistoriapsicologia.es/revista/1997-vol-18-n%C3%BAm-1-2/>
- Shan, S., Ishaq, H. M, y Shaheen, M. A. (2015). Impact of organizational justice on job performance in libraries: Mediating role of leader-member exchange relationship. *Library Management*, 36(1/2) ,70–85. doi: 10.1108/lm-01-2014-0003

- Soler, C. S. (2008). Coeficientes de confiabilidad de instrumentos escritos en el marco de la teoría clásica de los tests. *Educación Médica Superior*, 22(2), 1-13. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412008000200006&lng=es&tlng=es
- Tang, T. L. P., y Sarsfield-Baldwin, L. J. (1996). Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal*, 2, 25-31. Recuperado de <https://eric.ed.gov/?id=ED396117>
- Terry, G. R. y Franklin S. G. (1985). *Principios de administración*. México: CECSA.
- Topa, G., Moriano, J. y Morales, J. F. (2009). Las reacciones de terceras partes ante la injusticia organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 9 (1), 79-88. Recuperado de <http://www.ijpsy.com/volumen9/num1/>
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2014). *Acerca de la Biblioteca Central*. Recuperado de <http://www.ujat.mx/429/19879>
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2016a). *1er informe de actividades 2016*. Recuperado del sitio de internet de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco: http://www.archivos.ujat.mx/2017/Rectoria/1er%20informe%202017/1ER%20INFORME%20DE%20ACTIVIDADES_COMPLETO_2017.pdf
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2016b). *Organigrama vigente 2016*. Recuperado de <http://www.archivos.ujat.mx/2017/Rectoria/organigramavigente.pdf>
- Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. (2016c). *Plan de desarrollo Institucional 2016-2020*. Recuperado de http://www.archivos.ujat.mx/2016/rectoria/PDI_FINAL2020.pdf
- Varela-Centelles, P.I., Ferreiro, A. A., Fontao, V. L.F., y Martínez, G. A. M. (2004). Satisfacción laboral de los odontólogos y entomatólogos del servicio gallego de salud. *Revista Española de Salud*, 78(3), 399-402. doi: 10.1590/S1135-57272004000300009

Weiss, H., Davis, R., England, G. y Lofquist, L. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Washington DC: Work Adjustment Project, Industrial Relations Center, University of Minnesota.

Werther, W. B, Davis, K., y Guzmán, B. M. P (2014) *Administración de recursos humanos. Gestión del capital humano*. 7ª ed. México: McGraw-Hill.

Zainalipour, H., Fini, A. A. S., y Mirkamal, S. M. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction among teachers in Bandar Abbas middle school. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 5, 1986–1990. doi: 10.1016/j.sbspro.2010.07.401

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.

ANEXO I: Reuniones y actividades desarrolladas con el responsable de la biblioteca Central “Manuel Bartlett Bautista”

El presente reporte muestra el resumen de las reuniones y actividades llevadas a cabo con el jefe de la biblioteca Central. Estas actividades formaron parte de las estrategias de investigación para el desarrollo del presente trabajo relacionado con la influencia que tiene la justicia organizacional en la satisfacción laboral del personal de una biblioteca universitaria.

El primer contacto con el jefe de la biblioteca fue mediante una llamada telefónica, en la que se le pide acordar una reunión en su oficina y poder plantearle la necesidad del desarrollo de un estudio relacionado con la justicia organizacional y la satisfacción laboral, al obtener respuesta satisfactoria, el siguiente paso fue visitar las instalaciones de la biblioteca Central y entrevistarse con él. La primera reunión con el responsable de la biblioteca, se llevó a cabo con el propósito obtener la autorización para desarrollo del presente trabajo de investigación con todo personal bajo su cargo; en ella se plantearon los objetivos del trabajo de investigación, la población a la cual iría dirigido, así como el instrumento a utilizar para recabar la información, el cual consistía en la aplicación de los cuestionarios escala de justicia organizacional de Colquitt y el cuestionario de satisfacción laboral Minnesota. Dicha solicitud se formalizó a través de un documento en el cual se solicitaba la autorización para dicho trabajo, señalándose el alcance de la investigación con detalles de tiempo y espacio. Como resultado de dicha reunión, se obtuvo la autorización por parte del jefe de la biblioteca, quien a su vez se lo hizo saber a su equipo de trabajo, solicitando el apoyo respectivo para este trabajo de investigación.

Otro de los objetivos de la reunión era conocer la percepción como responsable del área de trabajo, de actitudes en el personal que pudieran ser interpretadas como insatisfacción, señalando lo siguiente:

- Falta de interés en el desarrollo de las actividades asignadas.
- Poca motivación
- Impuntualidad
- Ausentismo
- Poca participación
- Actitudes del mínimo esfuerzo (sólo hacer lo necesario)
- Renuencia en las instrucciones recibidas

Estas actitudes fueron consideradas como manifestaciones de inconformidad que en su momento se tradujo en una gesta de movimiento sindical por parte de los empleados del sistema bibliotecario en el año 2013. De manera particular, las inconformidades fueron expresadas en cuanto a la distribución de las horas de trabajo, horas extras, asignación y/o rotación de áreas, funciones y actividades asignadas, así como la falta de incentivos al personal.

Así mismo el responsable del área señaló que hay personal en contra del esquema bajo el cual opera el reconocimiento al mejor trabajador, dado que perciben que lo merece otro compañero. A la vez señaló que estas manifestaciones no se realizan de manera generalizada. Aspectos que de alguna manera se consideraron a través de la aplicación de los cuestionarios.

En la segunda reunión y con la información recabada en la primera, pudo diseñarse el planteamiento del problema e hipótesis de investigación, así como el programa de trabajo para el desarrollo del estudio. Derivado de este programa de trabajo, se planteó al jefe de la biblioteca que

la aplicación del cuestionario fuera llevado a cabo en el mes de mayo, la necesidad de utilizar equipos de cómputo, enlace a internet y la manera en que cada trabajador o grupo de trabajadores podrían contestar el cuestionario.

En la etapa de obtención de los datos se desarrollaron las siguientes actividades: el jefe reunió a la mayoría del personal a su cargo, explicó el objetivo de la actividad y solicitó la colaboración de todos, esto por cada turno. Se me asignó un área de la biblioteca con tres equipos de cómputo y enlace a internet. Se planteó al personal, el objetivo de la investigación, el alcance de la misma, así como la confidencialidad de los encuestados. Esta actividad se desarrolló en toda la jornada laboral conforme iban desocupándose de sus actividades o momentos libres, un turno por día, y un día considerado fin de semana (sábado), verificando por cada cuestionario terminado, su completa y correcta integridad de almacenamiento en Google Drive.

ANEXO II: Instrumentos

Escala de Justicia Organizacional (Colquitt 2001), validada para su empleo en poblaciones de Latinoamérica (Omar, Oggero, Maltaneres y París, 2003):

-
- ¿Ha podido usted expresar, al interior de su organización, sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los procedimientos?
 - ¿Ha tenido usted influencia en los logros obtenidos por su organización mediante el empleo de sus procedimientos?
 - ¿Las normas y procedimientos en su empresa han sido aplicados en forma consistente?
 - ¿Las normas y procedimientos aplicados en su empresa son justos?
 - ¿Las normas y procedimientos aplicados en su empresa se basan en información correcta?
 - ¿Ha podido usted apelar respecto de los resultados obtenidos mediante la aplicación de las normas y procedimientos en su empresa?
 - ¿Las normas y procedimientos que se aplican en su empresa se fundamentan en valores éticos y morales?
 - ¿Los resultados alcanzados por usted, reflejan el esfuerzo que Ud. pone en su trabajo?
 - ¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la verdadera importancia del trabajo que Ud. hace?
 - ¿Los resultados que Ud. obtiene reflejan la contribución que Ud. hace a su empresa?
 - ¿Se justifican los resultados que Ud. obtiene, considerando su desempeño?
 - ¿Su jefe lo trata a Ud. con cortesía?
 - ¿Su jefe lo trata a Ud. con dignidad?
 - ¿Su jefe lo trata a Ud. con respeto?
 - ¿Su jefe se ha abstenido de hacer comentarios inadecuados sobre Ud.?
 - ¿La persona responsable de implementar los procedimientos es franca cuándo se comunica con Ud.?
 - ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le explica con claridad los procedimientos adoptados?
 - ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le ofrece explicaciones razonables sobre los procedimientos adoptados en la empresa?
 - ¿La persona responsable de implementar los procedimientos se comunica con Ud. en los momentos oportunos?
 - ¿La persona responsable de implementar los procedimientos le da la impresión que adapta la comunicación a las necesidades específicas de cada uno?
-

Cuestionario de satisfacción laboral Minnesota (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967). Versión abreviada.

Esto es lo que siento sobre mi trabajo actual...

Ser capaz de estar ocupado en todo momento

1. La oportunidad de trabajar solo en este trabajo
 2. La oportunidad de hacer cosas diferentes de cuando en cuando
 3. La oportunidad de ser “alguien” en la sociedad
 4. La forma cómo trata el jefe a sus subordinados
 5. La capacidad de mi supervisor para tomar decisiones
 6. Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia
 7. La estabilidad en el empleo que me proporciona este puesto
 8. La oportunidad de hacer cosas para otras personas
 9. La oportunidad de decir a la gente lo que tiene que hacer
 10. La oportunidad de hacer algo que desarrolle mis capacidades
 11. La forma cómo se ponen en práctica las políticas de la empresa
 12. Mi salario y la cantidad de trabajo que hago
 13. Las oportunidades de ascenso
 14. La libertad de utilizar mi propio criterio
 15. La oportunidad de intentar mis propios métodos para hacer las cosas
 16. Las condiciones de trabajo
 17. La forma cómo mis compañeros se llevan entre sí
 18. Los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo
 19. La sensación de realización que obtengo de mi trabajo
-

Adaptación de los cuestionarios utilizados:

A continuación se presentan una serie de preguntas relacionadas a la percepción de justicia organizacional y la satisfacción laboral. Responda a ellas con la mayor sinceridad posible; no hay respuestas correctas e incorrectas, los datos obtenidos serán completamente confidenciales.

El presente cuestionario está dividido en dos partes; primeramente encontrará 21 preguntas relacionadas al tema de Justicia Organizacional, el cual se refiere a la percepción que usted tiene sobre lo que considera justo o injusto dentro de su área de trabajo (forma de asignar tareas, premios, comunicación y calidad de la información). En la segunda parte se muestran 40 preguntas referentes a la Satisfacción laboral, tomando en cuenta aspectos relacionado con la actividad que realiza, supervisión, independencia, condiciones de trabajo, compañeros, valores morales, seguridad, autoridad, compensación, realización, servicio social, ascensos, políticas y prácticas organizacionales.

Objetivo. Medir lo que usted percibe como JUSTO en su centro de trabajo y cómo afecta su satisfacción laboral.

Por favor marque con una X, la casilla que vaya de acuerdo a su situación.

SEXO	
HOMBRE	MUJER
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ANTIGÜEDAD LABORAL			
MENOS 1 AÑO	DE 1- 5 AÑOS	6- 10 AÑOS	MÁS 10 AÑOS
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ESTADO CIVIL		
SOLTERO (A)	CASADO (A)	VIUDO (A)
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SECCIÓN I

JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Seleccione una de las opciones que vaya de acuerdo a su situación, tomando en cuenta los valores, donde:

1: Nunca 2: Raramente 3: A veces 4: Frecuentemente 5: Siempre.

1. ¿Ha utilizado algún mecanismo para apelar algún resultado de la aplicación de normas y procedimientos sobre su trabajo o sobre su persona?	①	②	③	④	⑤
2. ¿Los mecanismos de retroalimentación le permiten conocer el resultado de su trabajo en forma clara, franca y objetiva?	①	②	③	④	⑤
3. ¿Considera que los canales de comunicación utilizados para el ejercicio diario de las actividades que les son encomendadas son los adecuados?	①	②	③	④	⑤
4. ¿Considera que los canales de comunicación utilizados para el ejercicio diario de las actividades que les son encomendadas a sus compañeros son los adecuados?	①	②	③	④	⑤
5. ¿Durante alguna actividad (curso, taller, reunión, plática, etc.) ha podido expresar, sus puntos de vista y sentimientos relativos a su trabajo o a la Biblioteca?	①	②	③	④	⑤
6. ¿El desarrollo de sus actividades influye en los logros obtenidos en la Biblioteca?	①	②	③	④	⑤
7. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se aplican en forma consistente para todos?	①	②	③	④	⑤
8. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se aplican de manera justa y equitativa?	①	②	③	④	⑤
9. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se basan en información correcta, precisa, oportuna y veraz?	①	②	③	④	⑤
10. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se fundamentan en valores éticos y morales?	①	②	③	④	⑤
11. ¿Los objetivos institucionales de la Biblioteca son el reflejo del trabajo individual y en equipo?	①	②	③	④	⑤
12. ¿El cumplimiento de los objetivos institucionales de la Biblioteca es reflejo del trabajo individual y en equipo?	①	②	③	④	⑤
13. ¿La evaluación del desempeño en su trabajo está en función a los objetivos institucionales?	①	②	③	④	⑤
14. ¿El trato que recibe de su jefe es cortés, digno y respetuoso?	①	②	③	④	⑤
15. ¿El trato que reciben sus compañeros por parte de su jefe es cortés, digno y respetuoso?	①	②	③	④	⑤
16. ¿Su jefe o superiores emite comentarios sobre su persona fuera del contexto de la relación laboral?	①	②	③	④	⑤

17. ¿Su jefe o superiores emite comentarios sobre sus compañeros fuera del contexto de la relación laboral	①	②	③	④	⑤
18. ¿Su jefe o superiores brindan apoyo, orientación y explicación sobre la forma en que debe realizar el trabajo?	①	②	③	④	⑤
19. ¿Sus compañeros cuentan con el apoyo, orientación y explicación sobre la forma en que deben realizar el trabajo por parte de su jefe o superiores?	①	②	③	④	⑤
20. Cuando se realizan implementaciones de reformas y cambios en el área, ¿Sus Jefes o superiores mantienen una actitud de disposición y concientización?	①	②	③	④	⑤
21. ¿La aplicación de normas y procedimientos del área de Biblioteca son distintos, en función de cada miembro (criterios diferentes para situaciones similares)?	①	②	③	④	⑤

SECCIÓN II

SATISFACCIÓN LABORAL

Seleccione una de las opciones que vaya de acuerdo a su situación, tomando en cuenta los valores, donde:

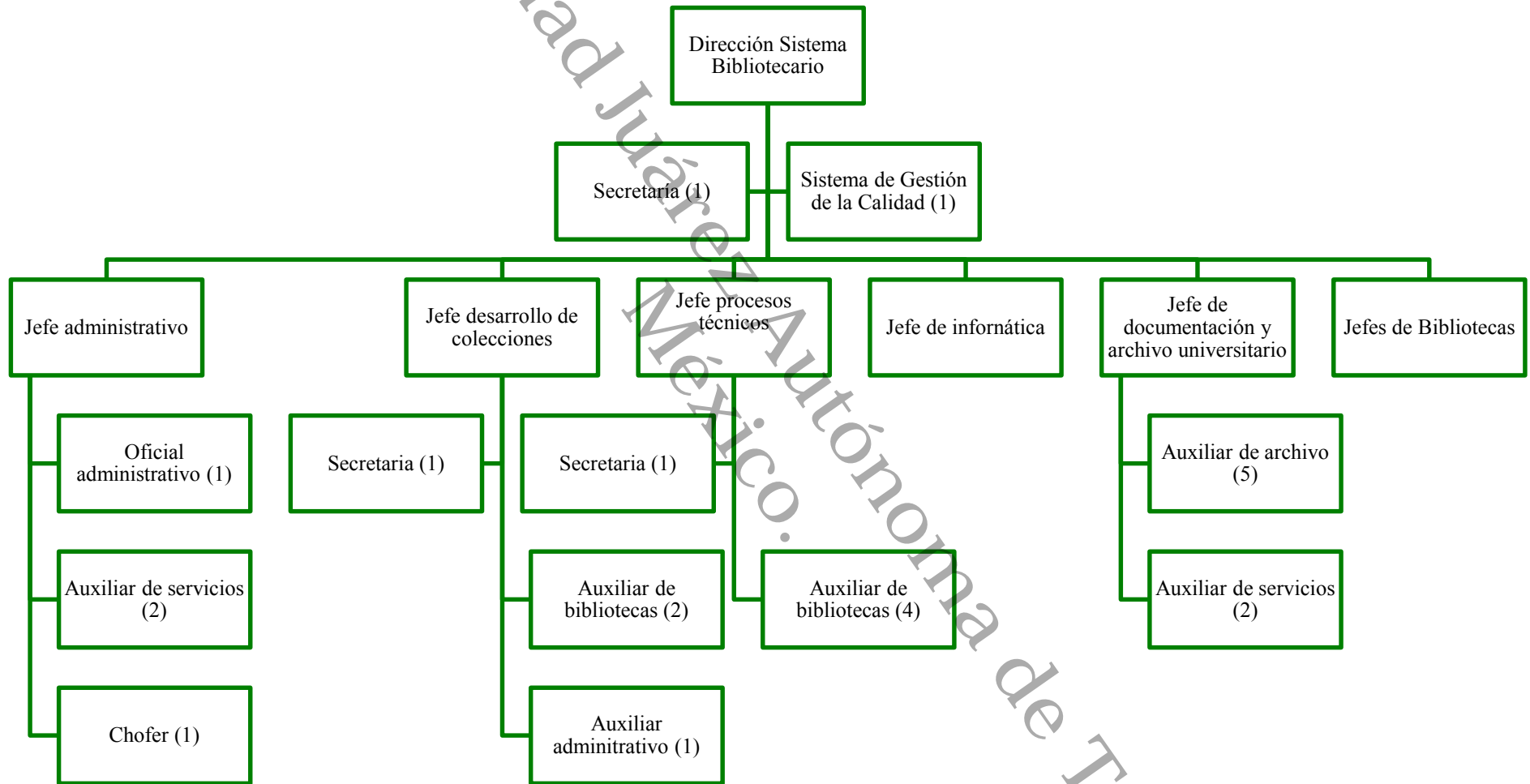
1. **Muy insatisfecho** 2. **Insatisfecho** 3. **Ni Satisfecho Ni Insatisfecho** 4. **Satisfecho**
 5. **Muy satisfecho**

Esto es lo que siento sobre mi trabajo actual...					
1. Ser capaz de estar ocupado en todo momento	①	②	③	④	⑤
2. La oportunidad de trabajar solo en este trabajo	①	②	③	④	⑤
3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de cuando en cuando	①	②	③	④	⑤
4. La oportunidad de ser “alguien” en la sociedad	①	②	③	④	⑤
5. La forma cómo trata el jefe a sus subordinados	①	②	③	④	⑤
6. La capacidad de mi supervisor para tomar decisiones	①	②	③	④	⑤
7. Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia	①	②	③	④	⑤
8. La estabilidad en el empleo que me proporciona este puesto	①	②	③	④	⑤
9. La oportunidad de hacer cosas para otras personas	①	②	③	④	⑤
10. La oportunidad de decir a la gente lo que tiene que hacer	①	②	③	④	⑤
11. La oportunidad de hacer algo que desarrolle mis capacidades	①	②	③	④	⑤
12. La forma cómo se ponen en práctica las políticas de la empresa	①	②	③	④	⑤

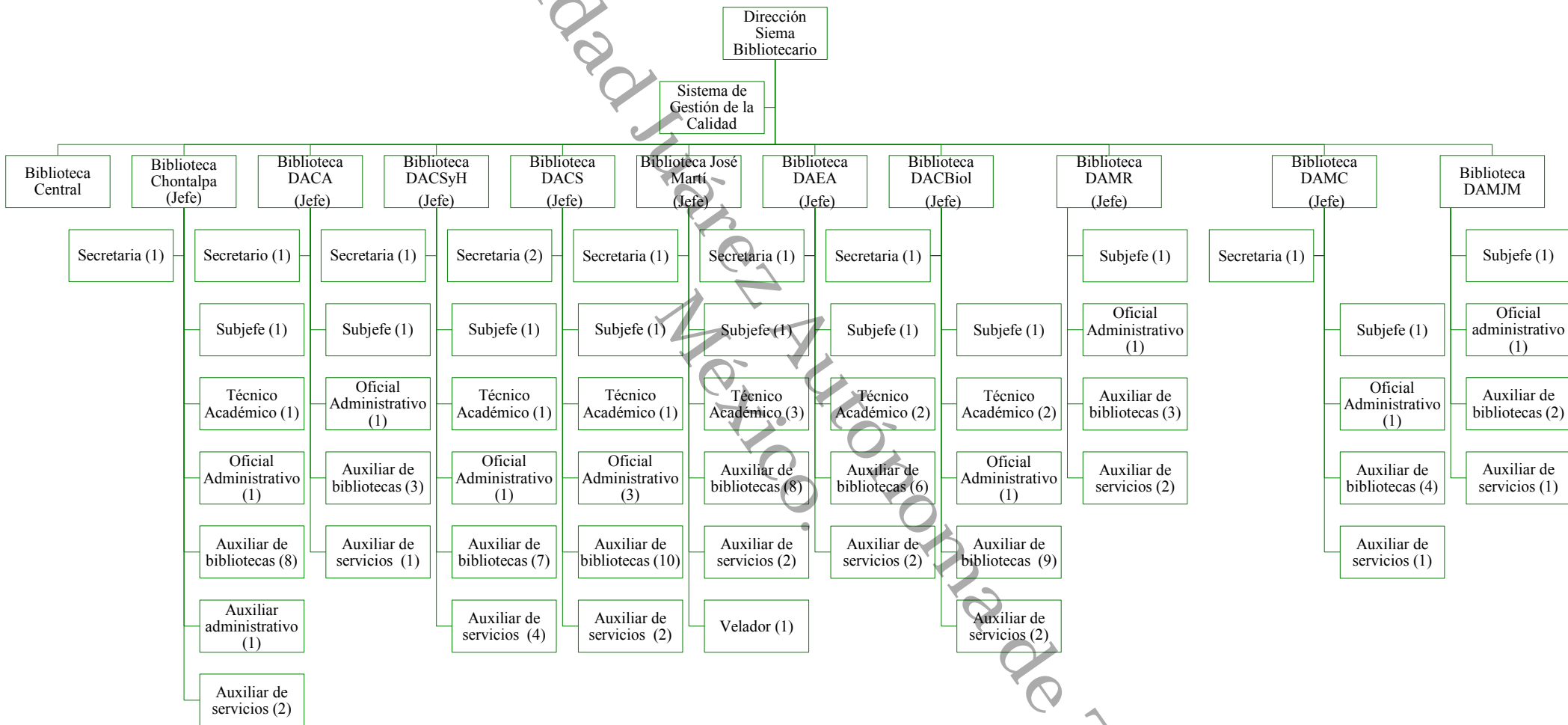
13. Mi salario y la cantidad de trabajo que hago	①	②	③	④	⑤
14. Las oportunidades de ascenso	①	②	③	④	⑤
15. La libertad de utilizar mi propio criterio	①	②	③	④	⑤
16. La oportunidad de intentar mis propios métodos para hacer las cosas	①	②	③	④	⑤
17. Las condiciones de trabajo	①	②	③	④	⑤
18. La forma cómo mis compañeros se llevan entre sí	①	②	③	④	⑤
19. Los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo	①	②	③	④	⑤
20. La sensación de realización que obtengo de mi trabajo	①	②	③	④	⑤
21. Ser capaz de mantenerme ocupado	①	②	③	④	⑤
22. La oportunidad de trabajar de forma independiente de los demás	①	②	③	④	⑤
23. La oportunidad de hacer muchas cosas diferentes en el trabajo	①	②	③	④	⑤
24. La oportunidad de tener un lugar definido en la sociedad	①	②	③	④	⑤
25. La forma en la que el jefe respalda a sus empleados (con la alta dirección)	①	②	③	④	⑤
26. La forma en que mi jefe adiestra a sus empleados	①	②	③	④	⑤
27. La oportunidad de hacer cosas que no hacen daño a otras personas	①	②	③	④	⑤
28. Mi seguridad en el empleo	①	②	③	④	⑤
29. La oportunidad de estar al servicio de las personas	①	②	③	④	⑤
30. La oportunidad de supervisar a otras personas	①	②	③	④	⑤
31. La oportunidad de hacer uso de mis habilidades y destrezas	①	②	③	④	⑤
32. La forma en que los empleados están informados acerca de las políticas de la empresa	①	②	③	④	⑤
33. Cómo mi sueldo se compara con el trabajo similar en otras empresas	①	②	③	④	⑤
34. Las oportunidades de progreso en este trabajo	①	②	③	④	⑤
35. La oportunidad de ser responsable de la planificación de mi trabajo	①	②	③	④	⑤
36. La oportunidad de desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo	①	②	③	④	⑤
37. El entorno físico donde trabajo	①	②	③	④	⑤
38. El espíritu de cooperación entre mis compañeros de trabajo	①	②	③	④	⑤
39. La forma en la que obtengo el crédito por el trabajo que hago	①	②	③	④	⑤
40. Ser capaz de estar orgulloso de un trabajo bien hecho	①	②	③	④	⑤

Gracias por aportar datos que pueden ayudar a mejorar la manera en cómo se siente dentro de su área de trabajo.

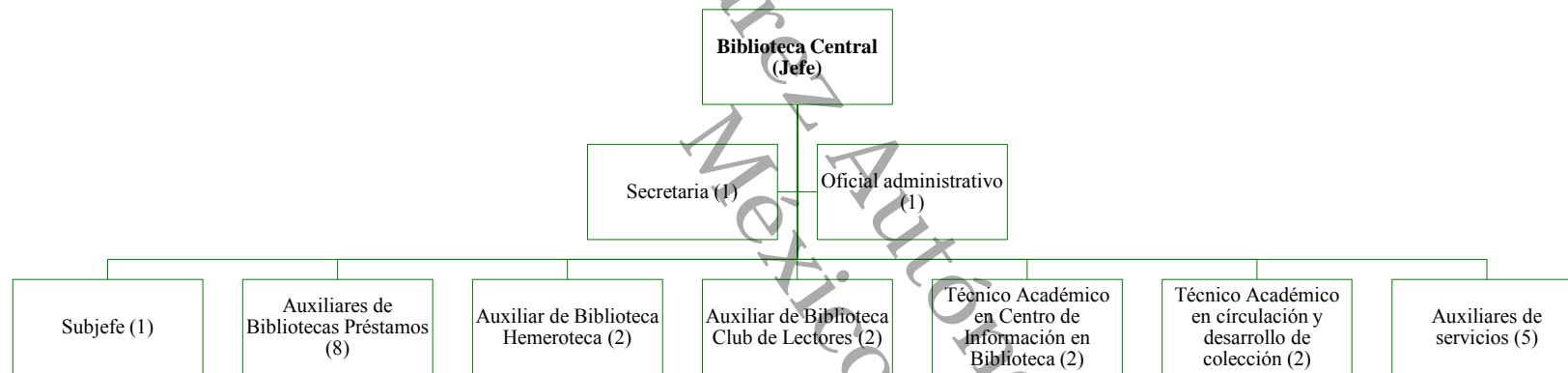
ANEXO III: Organigramas



Estructura jerárquica del Sistema Bibliotecario



Estructura jerárquica de las Bibliotecas del Sistema Bibliotecario



Estructura jerárquica de la biblioteca Central "Manuel Bartlett Bautista".

ANEXO IV: Tabulación de resultados

Cuestionario: Escala de justicia organizacional Colquitt

1. ¿Ha utilizado algún mecanismo para apelar algún resultado de la aplicación de normas y procedimientos sobre su trabajo o sobre su persona?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	2	8.0		
Raramente	6	24.0		
A veces	10	40.0		
Frecuentemente	4	16.0	3.00	1.12
Siempre	3	12.0		
Total	25	100.0		

2. ¿Los mecanismos de retroalimentación le permiten conocer el resultado de su trabajo en forma clara, franca y objetiva?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	2	8.0		
Raramente	3	12.0		
A veces	4	16.0		
Frecuentemente	5	20.0	3.80	1.35
Siempre	11	44.0		
Total	25	100.0		

3. ¿Considera que los canales de comunicación utilizados para el ejercicio diario de las actividades que les son encomendadas son los adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	1	4.0		
Raramente	3	12.0		
A veces	6	24.0		
Frecuentemente	6	24.0	3.76	1.20
Siempre	9	36.0		
Total	25	100.0		

4. ¿Considera que los canales de comunicación utilizados para el ejercicio diario de las actividades que les son encomendadas a sus compañeros son los adecuados?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0		
Raramente	2	8.0		
A veces	5	20.0		
Frecuentemente	8	32.0	4.04	0.98
Siempre	10	40.0		
Total	25	100.0		

5. ¿Durante alguna actividad (curso, taller, reunión, plática, etc.) ha podido expresar, sus puntos de vista y sentimientos relativos a su trabajo o a la Biblioteca?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	1	4.0		
Raramente	4	16.0		
A veces	5	20.0		
Frecuentemente	6	24.0	3.72	1.24
Siempre	9	36.0		
Total	25	100.0		

6. ¿El desarrollo de sus actividades influye en los logros obtenidos en la Biblioteca?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0		
Raramente	2	8.0		
A veces	3	12.0		
Frecuentemente	6	24.0	4.28	0.98
Siempre	14	56.0		
Total	25	100.0		

7. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se aplican en forma consistente para todos?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0		
Raramente	6.00	24.0		
A veces	3.00	12.0		
Frecuentemente	4.00	16.0	3.88	1.27
Siempre	12.00	48.0		
Total	25.00	100.0		

8. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se aplican de manera justa y equitativa?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	1	4.0	3.84	1.34
Raramente	5	20.0		
A veces	3	12.0		
Frecuentemente	4	16.0		
Siempre	12	48.0		
Total	25	100.0		

9. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se basan en información correcta, precisa, oportuna y veraz?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0	4.04	1.06
Raramente	3	12.0		
A veces	4	16.0		
Frecuentemente	7	28.0		
Siempre	11	44.0		
Total	25	100.0		

10. ¿Las normas y procedimientos que regulan la actuación y el desempeño del personal de la Biblioteca se fundamentan en valores éticos y morales?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0	3.96	1.10
Raramente	4	16.0		
A veces	3	12.0		
Frecuentemente	8	32.0		
Siempre	10	40.0		
Total	25	100.0		

11. ¿Los objetivos institucionales de la Biblioteca son el reflejo del trabajo individual y en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	1	4.0	4.08	1.15
Raramente	1	4.0		
A veces	6	24.0		
Frecuentemente	4	16.0		
Siempre	13	52.0		
Total	25	100.0		

12. ¿El cumplimiento de los objetivos institucionales de la Biblioteca es reflejo del trabajo individual y en equipo?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0		
Raramente	1	4.0		
A veces	3	12.0		
Frecuentemente	6	24.0	4.40	0.87
Siempre	15	60.0		
Total	25	100.0		

13. ¿La evaluación del desempeño en su trabajo está en función a los objetivos institucionales?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0		
Raramente	1	4.0		
A veces	8	32.0		
Frecuentemente	3	12.0	4.12	1.01
Siempre	13	52.0		
Total	25	100.0		

14. ¿El trato que recibe de su jefe es cortés, digno y respetuoso?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0		
Raramente	0	0.0		
A veces	2	8.0		
Frecuentemente	8	32.0	4.52	0.65
Siempre	15	60.0		
Total	25	100.0		

15. ¿El trato que reciben sus compañeros por parte de su jefe es cortés, digno y respetuoso?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0		
Raramente	1	4.0		
A veces	2	8.0		
Frecuentemente	6	24.0	4.48	0.82
Siempre	16	64.0		
Total	25	100.0		

16. ¿Su jefe o superiores emite comentarios sobre su persona fuera del contexto de la relación laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	11	44.0	2.36	1.58
Raramente	5	20.0		
A veces	3	12.0		
Frecuentemente	1	4.0		
Siempre	5	20.0		
Total	25	100.0		

17. ¿Su jefe o superiores emite comentarios sobre sus compañeros fuera del contexto de la relación laboral?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	7	28.0	2.56	1.47
Raramente	8	32.0		
A veces	4	16.0		
Frecuentemente	1	4.0		
Siempre	5	20.0		
Total	25	100.0		

18. ¿Su jefe o superiores brindan apoyo, orientación y explicación sobre la forma en que debe realizar el trabajo?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0	4.16	1.07
Raramente	3	12.0		
A veces	3	12.0		
Frecuentemente	6	24.0		
Siempre	13	52.0		
Total	25	100.0		

19. ¿Sus compañeros cuentan con el apoyo, orientación y explicación sobre la forma en que deben realizar el trabajo por parte de su jefe o superiores?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	0	0.0	4.20	1.08
Raramente	3	12.0		
A veces	3	12.0		
Frecuentemente	5	20.0		
Siempre	14	56.0		
Total	25	100.0		

20. Cuando se realizan implementaciones de reformas y cambios en el área, sus Jefes o superiores ¿mantienen una actitud de disposición y concientización?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	2	8.0		
Raramente	2	8.0		
A veces	6	24.0		
Frecuentemente	3	12.0	3.84	1.34
Siempre	12	48.0		
Total	25	100.0		

21. ¿La aplicación de normas y procedimientos del área de Biblioteca son distintos, en función de cada miembro (criterios diferentes para situaciones similares)?

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Nunca	6	24.0		
Raramente	2	8.0		
A veces	4	16.0		
Frecuentemente	10	40.0	3.08	1.41
Siempre	3	12.0		
Total	25	100.0		

Cuestionario de Satisfacción Laboral de Minnesota

Esto es lo que siento sobre mi trabajo actual...

1. Ser capaz de estar ocupado en todo momento

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	0	0.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	8	32.0	4.16	0.90
Satisfecho	5	20.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

2. La oportunidad de trabajar solo en este trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	2	8.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	5	20.0	4.24	1.05
Satisfecho	3	12.0		
Muy satisfecho	15	60.0		
Total	25	100.0		

3. La oportunidad de hacer cosas diferentes de cuando en cuando

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	9	36.0	4.00	1.00
Satisfecho	4	16.0		
Muy satisfecho	11	44.0		
Total	25	100.0		

4. La oportunidad de ser "alguien" en la sociedad

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	12.0	4.40	0.87
Satisfecho	6	24.0		
Muy satisfecho	15	60.0		
Total	25	100.0		

5. La forma como trata el jefe a sus subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	4	16.0	4.28	0.89
Satisfecho	7	28.0		
Muy satisfecho	13	52.0		
Total	25	100.0		

6. La capacidad de mi supervisor para tomar decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	3	12.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	4.16	1.03
Satisfecho	8	32.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

7. Ser capaz de hacer cosas que no van en contra de mi conciencia

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	3	12.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	8	32.0	3.88	1.13
Satisfecho	3	12.0		
Muy satisfecho	11	44.0		
Total	25	100.0		

8. La estabilidad en el empleo que me proporciona este puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	0	0.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0.0	4.84	0.37
Satisfecho	4	16.0		
Muy satisfecho	21	84.0		
Total	25	100.0		

9. La oportunidad de hacer cosas para otras personas

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	0	0.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0.0		
Satisfecho	7	28.0	4.72	0.46
Muy satisfecho	18	72.0		
Total	25	100.0		

10. La oportunidad de decir a la gente lo que tiene que hacer

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	40.0		
Satisfecho	5	20.0	3.88	0.97
Muy satisfecho	9	36.0		
Total	25	100.0		

11. La oportunidad de hacer algo que desarrolle mis capacidades

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	5	20.0		
Satisfecho	4	16.0	4.32	0.95
Muy satisfecho	15	60.0		
Total	25	100.0		

12. La forma como se ponen en práctica las políticas de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	5	20.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	12.0		
Satisfecho	10	40.0	3.76	1.09
Muy satisfecho	7	28.0		
Total	25	100.0		

13. Mi salario y la cantidad de trabajo que hago

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	2	8.0		
Insatisfecho	2	8.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	4.0	3.92	1.22
Satisfecho	11	44.0		
Muy satisfecho	9	36.0		
Total	25	100.0		

14. Las oportunidades de ascenso

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	3	12.0		
Insatisfecho	4	16.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	3.52	1.39
Satisfecho	9	36.0		
Muy satisfecho	7	28.0		
Total	25	100.0		

15. La libertad de utilizar mi propio criterio

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	2	8.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	12.0	4.20	0.96
Satisfecho	8	32.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

16. La oportunidad de intentar mis propios métodos para hacer las cosas

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	1	4.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	7	28.0	3.96	1.14
Satisfecho	5	20.0		
Muy satisfecho	11	44.0		
Total	25	100.0		

17. Las condiciones de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	1	4.0		
Insatisfecho	5	20.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	4.0	3.80	1.26
Satisfecho	9	36.0		
Muy satisfecho	9	36.0		
Total	25	100.0		

18. La forma como mis compañeros se llevan entre sí

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	6	24.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	6	24.0	3.64	1.22
Satisfecho	4	16.0		
Muy satisfecho	9	36.0		
Total	25	100.0		

19. Los elogios que recibo por hacer bien mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	2	8.0		
Insatisfecho	10	40.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	3.28	1.54
Satisfecho	1	4.0		
Muy satisfecho	10	40.0		
Total	25	100.0		

20. La sensación de realización que obtengo de mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	2	8.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	12.0	4.28	0.98
Satisfecho	6	24.0		
Muy satisfecho	14	56.0		
Total	25	100.0		

21. Ser capaz de mantenerme ocupado

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	0	0.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	10	40.0	3.92	0.86
Satisfecho	7	28.0		
Muy satisfecho	8	32.0		
Total	25	100.0		

22. La oportunidad de trabajar de forma independiente de los demás

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	8	32.0	3.84	0.85
Satisfecho	10	40.0		
Muy satisfecho	6	24.0		
Total	25	100.0		

23. La oportunidad de hacer muchas cosas diferentes en el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	8	32.0	3.96	0.93
Satisfecho	7	28.0		
Muy satisfecho	9	36.0		
Total	25	100.0		

24. La oportunidad de tener un lugar definido en la sociedad

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	4	16.0	4.28	0.89
Satisfecho	7	28.0		
Muy satisfecho	13	52.0		
Total	25	100.0		

25. La forma en la que el jefe respalda a sus empleados (con la alta dirección)

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	1	4.0		
Insatisfecho	2	8.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	4	16.0	4.04	1.17
Satisfecho	6	24.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

26. La forma en que mi jefe adiestra a sus empleados

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	1	4.0		
Insatisfecho	5	20.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	3.88	1.33
Satisfecho	5	20.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

27. La oportunidad de hacer cosas que no hacen daño a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	0	0.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0.0	4.52	0.51
Satisfecho	12	48.0		
Muy satisfecho	13	52.0		
Total	25	100.0		

28. Mi seguridad en el empleo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	4.0	4.56	0.77
Satisfecho	6	24.0		
Muy satisfecho	17	68.0		
Total	25	100.0		

29. La oportunidad de estar al servicio de las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	0	0.0	4.76	0.66
Satisfecho	3	12.0		
Muy satisfecho	21	84.0		
Total	25	100.0		

30. La oportunidad de supervisar a otras personas

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	4	16.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	9	36.0	3.60	1.08
Satisfecho	5	20.0		
Muy satisfecho	7	28.0		
Total	25	100.0		

31. La oportunidad de hacer uso de mis habilidades y destrezas

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	7	28.0	4.16	0.99
Satisfecho	4	16.0		
Muy satisfecho	13	52.0		
Total	25	100.0		

32. La forma en que los empleados están informados acerca de las políticas de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	4	16.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	3	12.0	3.88	1.05
Satisfecho	10	40.0		
Muy satisfecho	8	32.0		
Total	25	100.0		

33. Como mi sueldo se compara con el trabajo similar en otras empresas

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	4	16.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	1	4.0	3.96	1.02
Satisfecho	12	48.0		
Muy satisfecho	8	32.0		
Total	25	100.0		

34. Las oportunidades de progreso en este trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	7	28.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	3.80	1.29
Satisfecho	5	20.0		
Muy satisfecho	11	44.0		
Total	25	100.0		

35. La oportunidad de ser responsable de la planificación de mi trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	0	0.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	4.40	0.65
Satisfecho	11	44.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

36. La oportunidad de desarrollar nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	1	4.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	4	16.0	4.24	0.88
Satisfecho	8	32.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

37. El entorno físico donde trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	2	8.0		
Insatisfecho	4	16.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	3.68	1.31
Satisfecho	9	36.0		
Muy satisfecho	8	32.0		
Total	25	100.0		

38. El espíritu de cooperación entre mis compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	5	20.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	5	20.0	3.96	1.27
Satisfecho	1	4.0		
Muy satisfecho	14	56.0		
Total	25	100.0		

39. La forma en la que obtengo el crédito por el trabajo que hago

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	4	16.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	7	28.0	3.88	1.20
Satisfecho	2	8.0		
Muy satisfecho	12	48.0		
Total	25	100.0		

40. Ser capaz de estar orgulloso de un trabajo bien hecho

	Frecuencia	Porcentaje	Media	Desv. Típ.
Muy insatisfecho	0	0.0		
Insatisfecho	0	0.0		
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	8.0	4.60	0.65
Satisfecho	6	24.0		
Muy satisfecho	17	68.0		
Total	25	100.0		

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
México.