

DETERMINANTES DE EXPLICACIÓN DEL CONSTRUCTO JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO CON SATISFACCIÓN Y DESEMPEÑO LABORALES

*Lenin Arturo Ríos Corona
Gabriela Carranza Ortegón*
Universidad Autónoma de
Guadalajara

RESUMEN

La justicia organizacional ha sido un constructo ampliamente estudiado, fundamentado en diversas teorías como la equidad, la justicia, motivacionales y humanista; su estudio ha sido de gran interés, dado que se ha encontrado la relación con otras variables como la satisfacción laboral, compromiso, desempeño laboral y resultados organizacionales, entre otras. El presente estudio, a través de un modelo integrado, comprueba las hipótesis de la presente investigación

que están enfocadas a determinar las asociaciones positivas entre la justicia organizacional con la satisfacción laboral y el desempeño laboral, así como, las asociaciones encontradas dependiendo de la percepción por género.

Para esta investigación se aplicaron 271 cuestionarios a empleados administrativos de una empresa de contratación con oficinas en tres regiones del país. Los resultados obtenidos indican que existe relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, sin embargo, no se encontró relación

Recibido: 21 de noviembre de
2018
Aceptado: 15 de enero de 2019



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

Palabras clave: equidad, justicia organizacional, satisfacción laboral, desempeño laboral.

ABSTRACT

Organizational justice has been a widely studied construct, based on various theories such as equity, justice, motivational and humanistic; its study has been of great interest given that the relationship with other variables has been found, such as job satisfaction, commitment, work performance and organizational results, among others.

The present study through an integrated model includes the hypotheses of the present investigation that focus on the relationships of justice.

For this investigation, 271 questionnaires were applied to administrative employees

of a contracting company with offices in three regions of the country. The results obtained in this research indicate that there are relationships between organizational justice and job satisfaction, however, there are no relationships with performance. Additionally, gender perception has contrasting results in terms of the characteristics found between organizational justice and work performance, as well as job satisfaction with job performance.

Keywords: equity, organizational justice, job satisfaction, job performance.

INTRODUCCIÓN

El concepto de justicia organizacional ha tomado fuerza debido a las frecuentes prácticas discriminatorias e inequitativas en el ámbito laboral como en la cotidianidad social en una diversidad de países; de manera que instancias internacionales, tales como la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), entre otras, han promovido la equi-

dad de género y la justicia hacia los miembros de distintas organizaciones (Borde, 2002; CEPAL, 2010; Frauenheim, 2015; Marín, 2016; Pungiluppi, Castro, y Muñoz, 2010; UniFem y UNGC, 2016).

La justicia organizacional juega un papel importante en el entendimiento de fenómenos que impactan en las organizaciones, tales como satisfacción laboral, clima laboral, intención de abandono de la organización, compromiso, rotación, desempeño laboral y a su vez la relación que esta tiene en las percepciones de los miembros de la organización, tales como seguridad en el empleo, justicia, moralidad, equidad, salud mental, estrés y confianza, entre otras.

Tomando en cuenta la importancia que tiene la justicia organizacional en diferentes ámbitos como el productivo, de servicios, gubernamentales y no lucrativos, ha sido una variable ampliamente estudiada, sin embargo, la relación con la variable de desempeño laboral es de amplio interés, dada la relación directa con los objetivos y resultados de las mismas. Por lo anterior, se plantean las siguientes preguntas de inves-



tigación: ¿La justicia organizacional está significativamente relacionada con la satisfacción laboral de los miembros de la organización? y ¿La justicia organizacional está significativamente correlacionada con el desempeño laboral de los miembros de la organización? La investigación tiene como objetivo mostrar los resultados del modelo confirmatorio sobre la justicia organizacional y su relación con otras variables como el desempeño y satisfacción laborales.

El interés por desarrollar la presente investigación se basa en las necesidades de equidad y justicia que se presentan en el actual clima organizacional. Diversos autores han aportado investigaciones de meta análisis que concentran resultados de los impactos de la justicia, así como las percepciones y necesidades en los miembros de las organizaciones (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson y Porter, 2001). El presente estudio busca analizar, constatar y evidenciar los efectos de la justicia organizacional en las organizaciones privadas, debido al impacto que se considera tiene en sus colaboradores.

En la presente investigación se hace una revisión del estado del arte, en donde se fundamenta con investigaciones la relación de las variables justicia organizacional, satisfacción laboral y desempeño laboral.

Posteriormente, se detalla el método utilizado, muestra seleccionada, tipo de investigación, variables categóricas y el instrumento de la investigación. Como siguiente paso se exponen los principales hallazgos de la investigación, los resultados confirmatorios del modelo de ecuaciones estructurales y su discusión en relación con otras investigaciones. Finalmente, se presentan las conclusiones, limitaciones y recomendaciones para futuras investigaciones.

REVISIÓN DE LITERATURA

En la revisión de literatura, la justicia organizacional ha despertado interés en la comunidad científica dado el impacto que esta tiene en las organizaciones. Desde su concepto básico, la justicia integra principios éticos y puede ser definida como un acto que puede ser inter-

pretado como justo y que tiene una respuesta como consecuencia (Folger, Cropanzano y Goldman, 2005). Tomando en consideración estos conceptos, se ha dado definición a la justicia organizacional como un conjunto de percepciones de los miembros de una organización en términos de equidad y justicia (Greenberg, 1993; Mladinic e Isla, 2002; Moorman, Niehoff, y Organ, 1993). La integración del constructo se basa en cuatro variables, las cuales son definidas a continuación:

Justicia distributiva: hace referencia a la percepción que se tiene sobre la distribución e igualdad en cargas de trabajo y recompensas, por ejemplo, la satisfacción con el salario y percepciones de justicia de los resultados (premios o castigos). (Mladinic e Isla, 2002).

Justicia de procedimientos: es la imparcialidad en las políticas y procedimientos empleados en el proceso de toma de decisiones en una organización. Se puede contemplar como las actitudes gerenciales hacia la corporación y los representados (Mladinic e Isla, 2002).



Justicia interaccional: es el grado en que las personas sienten que son tratadas con cortesía, dignidad y respeto por parte de los jefes o supervisores (Greenberg, 1993).

Justicia informacional: la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento (Greenberg, 1993).

En la primera década del año 2000 se exponen diversas investigaciones que profundizan en distintas dimensiones y variables concernientes a la justicia organizacional, la satisfacción laboral y otras variables. La justicia organizacional es relacionada con la equidad, entendiendo este último concepto como la percepción de ecuanimidad y su influencia en el comportamiento individual (Mladinic e Isla, 2002). Por otra parte, la falta de justicia también ha sido relacionada con resultantes negativas como el estrés y conflictos entre la vida familiar y el trabajo (Judge y Colquitt, 2004; Spell y Arnold, 2007). En un contexto en donde las organizaciones tienden a optimizar sus recursos y ser competitivas, el tamaño de la organización en el ámbito de personas em-

pleadas puede verse afectado por despidos y optimización de recursos. Estas acciones tienen distintos efectos en las personas que permanecen en las mismas, como pueden ser: incertidumbre, desconfianza, carga excesiva de trabajo, responsabilidad y posibilidad de que el trabajo cambie a ser menos interesante. Hopkins y Weathington (2006) desarrollaron su investigación desde el contexto anteriormente mencionado; como hallazgos se encontraron relaciones significativas con la justicia de procedimientos y satisfacción laboral, pero también se encontró relación positiva con el compromiso afectivo.

La satisfacción laboral, como se ha mencionado anteriormente, es una variable de importancia para las organizaciones, dada la relación con variables que afectan positivamente los resultados organizacionales. En su composición es una dimensión actitudinal que se ha definido como un amplio conjunto de actitudes y reacciones emocionales positivas que el individuo tiene hacia su trabajo, construida a partir de la comparación entre los resultados esperados y los que

ha obtenido efectivamente de tal trabajo (Aguilar, Magaña & Surdez, 2010). Basadas en la teoría de las características laborales (Hackman y Oldhan, 1975) hay cinco características principales que pueden aplicarse a cualquier trabajo: variedad de habilidades, identidad de tarea, importancia de tareas, autonomía y retroalimentación. Se piensa que las cinco características principales conducen a tres estados psicológicos, que incluyen experiencia significativa del trabajo, responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo y conocimiento de los resultados reales del trabajo.

Dado lo anterior, diversas investigaciones han evidenciado la relación positiva que se tiene entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, impactando positivamente en los miembros de las organizaciones, así como en los resultados de las mismas (Colquitt *et al.*, 2001; Lee y Murrmann, 2000; Moorman *et al.*, 1993; Patlán, 2012; Todd y Chester, 2006).

Quizá uno de los aspectos más tangibles y esperado por las organizaciones es la mejora en el desempeño de sus cola-



boradores y por ende el impacto que se tiene para el logro de los objetivos establecidos. Acorde con Borman y Motowidlo (1993), el desempeño es definido como un conjunto de comportamientos interpersonales y conductas volitivas influenciados por el contexto motivacional y social en el que el trabajo es llevado a cabo en la organización. Borman, Penner, Allen y Motowidlo (2001) proponen un modelo de cinco dimensiones que integra los comportamientos de extrarrol o desempeño contextual y el desempeño en las tareas, siendo este último uno de los elementos básicos en la medición del desempeño; las dimensiones que contempla este modelo son la persistencia con entusiasmo y esfuerzo extra, el voluntariado en tareas no propias del trabajo, la ayuda y cooperación con los miembros de la organización, el seguimiento a las reglas y procedimientos de la organización, y soporte y compromiso con los objetivos organizacionales.

Siguiendo el estado del arte, numerosos estudios han buscado determinar la relación entre satisfacción laboral y desempeño laboral y diversos

autores han realizado aportaciones en donde se ha encontrado que ambas variables tienen una relación bilateral, es decir, algunos empleados que están más satisfechos en su trabajo se sienten más entusiastas y tienen un mayor desempeño (Crossman y Abou-Zaki, 2003; Daniel, Rooy y David, 2010; Judge, Thoresen, Bono y Patton, 2001; Shore y Martin, 1989; Yang y Hwang, 2014). Esto en gran parte puede ser explicado por una teoría híbrida de la teoría de la expectativa con la de la equidad, en donde se integran recompensas que motivan a desempeñar bien, y por consecuencia, al obtener dichas recompensas, se traduce en mayor satisfacción (Yang y Hwang, 2014). Crossman y Abou-Zaki (2003) examinaron las variables que tienen impacto significativo en la satisfacción laboral dependiendo del género, encontrando que para el género femenino la paga es el factor con mayor peso; por otra parte, para el género masculino el factor más importante es la supervisión y toma de decisiones, determinando una estrecha relación entre la satisfacción laboral y

percepciones dependiendo del género.

MATERIALES Y MÉTODO

El presente estudio es de tipo no experimental confirmatorio correlacional, de corte transversal.

Hipótesis. Considerando las variables anteriormente mencionadas, las hipótesis sujetas a prueba fueron las siguientes:

H1: La justicia organizacional tiene impacto significativo en la satisfacción laboral.

H2: La justicia organizacional tiene impacto significativo en el desempeño laboral.

H3: Existe correlación significativa entre satisfacción laboral y desempeño laboral.

H4: Las correlaciones entre las variables analizadas, la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral, son significativamente diferentes dependiendo del género.

Participantes. Se obtuvo una muestra de 271 empleados administrativos de una empresa de contratación de recursos humanos externa con más de 2000 empleados. La organización cuenta con una población



de 400 empleados administrativos dividida en tres regiones en el país. El instrumento de investigación utilizado consta de 49 ítems obtenido de tres instrumentos para medir las variables sujetas a análisis (la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño laboral).

En la tabla 1 en la primera y segunda columnas se muestran las variables categóricas contempladas en la investigación. En la tercera columna se presentan los instrumentos obtenidos por variable categórica. Finalmente, en la cuarta y quinta columnas se presentan los porcentajes y porcentajes acumulativos de la misma.

Justicia organizacional. Contemplando el estado del arte, existen diversos instrumentos que se han utilizado para medir la percepción de la justicia organizacional en diferentes contextos (Colquitt, 2001; Lee y Murrmann, 2000; Niehoff y Moorman, 1993; Rego, Cunha y Pinho, 2009; Spell y Arnold, 2007). Para la presente investigación, se utilizó la herramienta de Colquitt (2001), que mide cuatro dimensiones de la justicia organizacional: justicia distributi-

Tabla 1. Características de la muestra

		N	%	% Acum
Género	<i>Masculino</i>	120	42%	42%
	<i>Femenino</i>	163	58%	100%
	Total	283	100%	
Jerarquía	<i>Operativo/Base-Plaza/Interino</i>	201	71%	71%
	<i>Mando medio/Supervisor</i>	64	23%	94%
	<i>Gerencial/Directivo</i>	18	6%	100%
	Total	283	100%	
Antigüedad	<i>menos de 2 años</i>	146	52%	52%
	<i>2-4 años</i>	60	21%	73%
	<i>4-6 años</i>	32	11%	84%
	<i>6-8 años</i>	16	6%	90%
	<i>más de 8 años</i>	29	10%	100%
	Total	283	100%	

Fuente: elaboración propia.

va, justicia de procedimientos, justicia interaccional y justicia de comunicación. Los alphas de Cronbach obtenidos fueron de 0.84 a 0.94 en cada dimensión, según lo señalado en la tabla 2.

Satisfacción laboral. Se utilizó la herramienta de Hackman y Oldham (1975), que integra cuatro dimensiones de la satisfacción laboral: a) trabajo (variedad, comunicación, trato, motivación personal), b) estado psicológico (significado y responsabilidad del trabajo, conocimiento de los resultados), c) respuestas afectivas del trabajo (seguridad en el trabajo, pago, con-

texto social, crecimiento) y d) necesidades de crecimiento. El alpha de Cronbach para esta dimensión fue de 0.89, según lo señalado en la tabla 2.

Desempeño laboral. Se utilizó la herramienta de Borman y Motowidlo (1993), que integra el estudio de dos dimensiones a) desempeño de tareas (conocimientos técnicos) y b) desempeño contextual (ambiente social y psicológico). Los alphas de Cronbach obtenidos fueron de 0.72 a 0.75 en cada dimensión, según lo señalado en la tabla 2.

Procedimiento. La forma en la que se aplicó la encuesta fue vía electrónica, a través de



Tabla 2. Estadísticos descriptivos media, mediana, varianza y alpha de Cronbach de las variables justicia organizacional, desempeño laboral y satisfacción laboral

Dimensión	Simbología	Media	Mediana	Varianza	Alfa de cronbach
Justicia Organizacional (JO)	Justicia distributiva (JD)	3.11	3.14	0.70	0.909
	Justicia proceduramental (JP)	3.28	3.33	0.55	0.848
	Justicia interaccional (JI)	4.13	4.00	0.52	0.943
	Justicia comunicación (JC)	3.88	4.00	0.65	0.882
	Total Justicia Organizacional (JO)	3.56	3.61	0.38	0.937
Desempeño (DES)	Desempeño contextual (CP)	4.21	4.17	0.17	0.758
	Desempeño Tareas (TP)	4.20	4.20	0.20	0.727
	Total Desempeño (DES)	4.21	4.09	0.14	0.833
Satisfacción L. (SAT)	Satisfacción laboral	3.95	3.92	0.29	0.89

Fuente: elaboración propia.

la plataforma Qualtrics. La recolección de los datos, por lo tanto, de esta misma forma, proporcionando mayor certeza y confiabilidad en los datos obtenidos, eliminando posibles errores de captura. Para los análisis de datos se utilizó la versión 22 del SPSS y versión 22 de Amos para el análisis y comprobación de hipótesis, a través de ecuaciones estructurales.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

De acuerdo con la tabla 3, las puntuaciones más altas de justicia organizacional se encontraron en la justicia interaccional (4.13) y justicia de comunicación (3.88). Analizando el constructo de la justicia organizacional se identifica una puntuación más

baja en las medias de justicia distributiva (3.11) y justicia de procedimientos (3.28); interpretando esto, los miembros de la organización perciben que aspectos como el salario, carga laboral, las normas y los procedimientos son menos justos. En cuanto a desempeño refiere, se tienen puntuaciones similares entre el desempeño de tareas (4.2) y desempeño contextual (4.21), siendo estas puntuaciones altas en este constructo. Por último, la media de satisfacción laboral se encuentra con puntuación acorde a las variables anteriormente mencionadas (3.95).

En la tabla 2 en la primera y segunda columnas, se muestran las variables de estudio, siendo las dependientes, desempeño y satisfacción, y la variable independiente, la justicia organizacional. En la tercera columna se muestran las medias obtenidas por variable; en la cuarta columna, la mediana de cada variable; la quinta



columna muestra la varianza. Por último, en la sexta columna se muestra la fiabilidad de las escalas utilizadas (alpha de Cronbach).

De acuerdo con la tabla 3, el análisis bivariado utilizando correlaciones de Pearson evidencia asociaciones significativas entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral (0.857); también se evidencia que las variables de la justicia organizacional con mayor correlación con la satisfacción laboral son la justicia interaccional (0.766) y de comunicación (0.765). Por el contrario, se muestra una relación poco significativa entre el constructo de justicia organizacional con el desempeño laboral (0.364).

En la tabla 3 en la primera columna, se muestran los factores de la variable independiente de estudio. De la segunda a la cuarta columnas, se muestran los coeficientes de correlación de Pearson obtenidos entre cada factor de la justicia organizacional con el desempeño y la satisfacción laboral.

Tabla 3. Correlaciones de Pearson entre las variables de justicia organizacional, desempeño laboral y satisfacción laboral

Justicia Organizacional con	Desempeño		Satisfacción	
	Tareas	Contextual	Total	Laboral
<i>Justicia distributiva (JD)</i>	.158**	.226**	0.166**	0.392**
<i>Justicia proceduramental (JP)</i>	.174**	.260**	0.186**	0.438**
<i>Justicia interaccional (JI)</i>	.245**	.260**	0.325**	0.766**
<i>Justicia Comunicación (JC)</i>	.281**	.282**	0.325**	0.765**
<i>Total Justicia Organizacional (JO)</i>	.258**	.317**	0.364**	0.857**

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Índices de ajuste del modelo estructural

	χ^2	df	CMIN/DF	GFI	NFI	IFI	CFI	RMSEA
Modelo final	2,226.2	966	2.305	0.793	0.741	0.835	0.831	0.490

n=271

Fuente: elaboración propia.

MODELO ESTRUCTURAL

Los datos de las 271 encuestas fueron utilizados para probar las hipótesis, a través de un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) en donde se especifican las relaciones existentes entre las variables latentes.

Los índices de ajuste presentados en la tabla 4, indican que los ajustes del modelo son aceptables acorde a la literatura (Carmines y McIver, 1981; Hair, Anderson, Tatham, y Black, 2006), en donde el RMSEA (0.49) y el índice de verosimilitud (2.305) se encuentran dentro de pará-

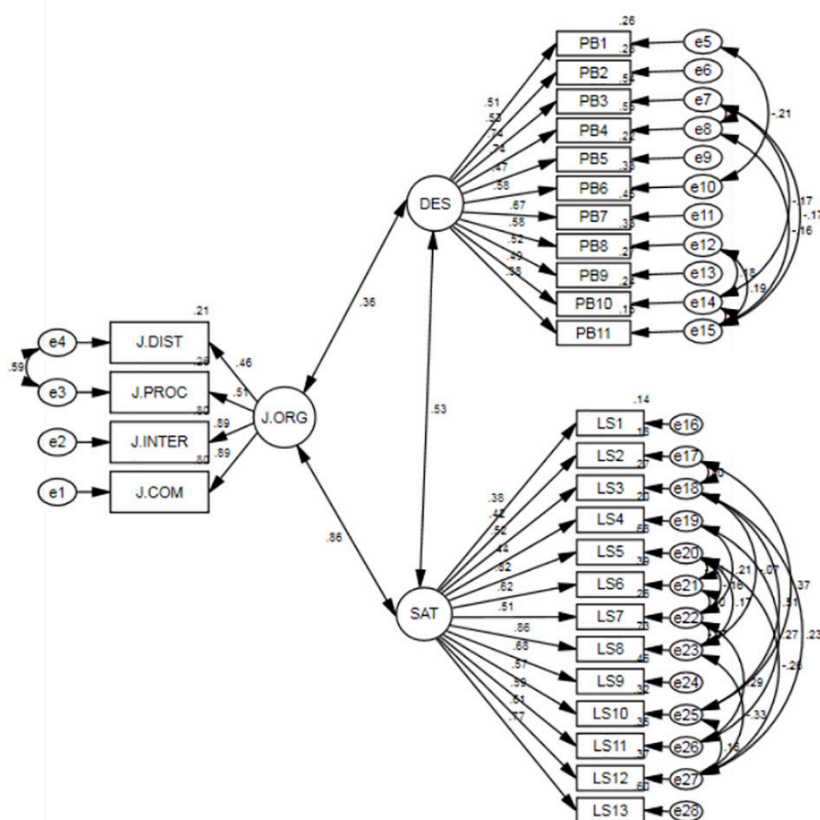
metros considerados para un buen ajuste del modelo.

En la tabla 4 se mencionan los índices de verosimilitud CMIN/DF, índice de bondad de ajuste GFI, NFI y CFI, así como, los índices de parsimonia RMSEA del modelo estructural.

De acuerdo con los resultados de la tabla 5, las relaciones entre las variables del constructo de justicia organizacional muestran consistencia con investigaciones previas que se han desarrollado por diversos autores (Colquitt, 2001; Colquitt *et al.*, 2001; Cropanzana, Bowen y Gilliland, 2007; Rego *et al.*, 2009). De acuerdo con el análisis de pesos de



Figura 1. Modelo estructural de elaboración propia. Se muestran las correlaciones entre la variable independiente justicia organizacional (J.ORG) y las variables independientes desempeño laboral (DES) y satisfacción laboral (SAT)



Fuente: elaboración propia.

regresión en el contexto de estudio de la presente investigación, los pesos más significativos son la interaccional (0.894) y la justicia de comunicación (0.893).

En la tabla 5 se muestran las correlaciones entre la justicia organizacional, satisfacción la-

boral, desempeño laboral y el género.

La relación encontrada entre la variable justicia organizacional y la satisfacción laboral, hace sentido con previas investigaciones en donde se ha encontrado que la justicia organizacional puede ser contemplada como un predictor

de la satisfacción laboral (Nadiri y Tanova, 2010; Patlán, 2012; Todd y Chester, 2006). En este estudio se encuentra una covarianza significativa (0.83), interpretando este resultado, se deduce que una organización que se preocupa por establecer condiciones que promueven la equidad y la justicia dentro de la misma, tiene un impacto significativo en la percepción de la satisfacción laboral. Dando interpretación a estos resultados, la hipótesis H1 es aceptada, entendiendo que existe una correlación significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral.

Por otra parte, en la correlación encontrada entre la justicia organizacional y el desempeño laboral se encuentra un valor débil (0.364); teniendo como referencia investigaciones pasadas, el desempeño laboral no tiene una relación directa con la justicia organizacional (Wang, Lu y Siu, 2014; Wang, Liao, Xia y Chang, 2010). Para poder tener un mejor entendimiento de esta relación, se contemplan variables mediadoras y un mayor entendimiento del contexto, de forma que se pueda tener

Tabla 5. Correlaciones de Pearson entre las variables de justicia organizacional, desempeño laboral y satisfacción laboral, con variable categórica de género

	<i>Total</i>		<i>Masculino</i>		<i>Femenino</i>	
	<i>Satisfacción</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Satisfacción</i>	<i>Desempeño</i>	<i>Satisfacción</i>	<i>Desempeño</i>
<i>Justicia distributiva (JD)</i>	0.392**	0.166**	0.405**	0.256**	0.367**	0.103**
<i>Justicia proceduramental (JP)</i>	0.438**	0.186**	0.414**	0.262**	0.45**	0.127**
<i>Justicia interaccional (JI)</i>	0.766**	0.325**	0.747**	0.473**	0.792**	0.224**
<i>Justicia Comunicación (JC)</i>	0.765**	0.325**	0.756**	0.478**	0.761**	0.215**
<i>Total Justicia Organizacional (JO)</i>	0.857**	0.364**	0.827**	0.524**	0.878**	0.248**
<i>Satisfacción Laboral</i>		0.531**		0.752**		0.381**

una investigación más certera. Sin embargo, a pesar de que los resultados no muestran una correlación significativa se ha encontrado que al igual que con la satisfacción laboral, la justicia interaccional y la justicia de comunicación tienen un mayor impacto en las variables dependientes de la presente investigación. Teniendo este hallazgo en la investigación, la hipótesis H2 es rechazada.

En cuanto a las correlaciones encontradas entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral, se ha encontrado un valor significativo (0.531); dicho valor está alineado con resultados de investigaciones pasadas en donde se concluye que existe una influencia mutua y bidireccional entre la satisfacción laboral y el desempeño laboral (Gu y Chi Sen Siu, 2009; Shaikh, 2012; Yang y Hwang, 2014). En otras pa-

labras, a mayor satisfacción laboral mejores resultados se obtendrán en cuanto al desempeño y viceversa. Entendiendo los resultados obtenidos, se acepta la hipótesis H3.

En cuanto a los resultados expresados por género, se ha encontrado que las correlaciones entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral tienen poca variación, siendo 0.827 para el género masculino y 0.878 para el femenino, siendo una percepción positiva en ambos géneros. Por otra parte, en las relaciones encontradas entre la justicia organizacional y el desempeño, se ha encontrado una diferencia significativa en cuanto a percepción por género se refiere, siendo 0.524 para el género masculino y 0.248 para el femenino; dichos resultados tienen el mismo comportamiento variante de la relación

de satisfacción laboral con el desempeño laboral, siendo 0.752 para el género masculino y 0.381 para el femenino. Tomando en cuenta investigaciones sobre este tema, se ha encontrado que un aspecto importante que influye en la percepción de satisfacción, dependiendo del género, es el pago (Crossman y Abou-Zaki, 2003; Maamari, 2014). En contraste, en la presente investigación la justicia distributiva con satisfacción laboral son menos significativas que la justicia interaccional y de comunicación; tratando de dar respuesta a este contexto, investigaciones han encontrado que la satisfacción laboral del género femenino depende de factores como el contexto, es decir, si está mayormente dominado por el género femenino, o bien, factores como flexibilidad entre el trabajo con

la vida personal (Bender, Donohue y Heywood, 2005). Por otra parte, las diferencias entre las correlaciones que se tuvieron con el desempeño laboral, son aporte a la presente investigación, en donde el contexto puede ser un factor importante en los resultados obtenidos. Acorde a diferentes investigaciones que se han realizado sobre el desempeño laboral y su relación con el género, los resultados entre ambos géneros tienden a tener poca variación, inclusive en varios contextos (Roth, Purvis y Bobko, 2012). En conclusión, teniendo en cuenta los resultados anteriores se acepta la hipótesis H4.

CONCLUSIÓN

Los resultados obtenidos en la presente investigación coinciden con investigaciones previas en donde la justicia organizacional tiene una relación significativa con la satisfacción laboral. En particular, se encontró que la justicia interaccional y de comunicación tienen una mayor correlación con la satisfacción laboral, siendo diferente a los resultados obtenidos en pasadas investigaciones en donde se ha encontrado la justicia de procedimientos y distributiva como las de mayor impacto. Otro hallazgo de la investiga-

ción es que, por el contrario, a lo hipotetizado la justicia organizacional no muestra correlaciones significativas con el desempeño laboral; en dicho caso, algunas investigaciones sugieren que deben ser integradas variables mediadoras que ayuden a dar explicación a la relación de la justicia organizacional con el desempeño; un ejemplo de ello es el liderazgo y supervisión.

Por otra parte, se ha encontrado que las percepciones son diferentes dependiendo del género, siendo notoriamente evidenciadas entre las correlaciones existentes entre la satisfacción laboral y desempeño laboral, así como la justicia organizacional con el desempeño. Existen diversas investigaciones que han encontrado que la satisfacción laboral depende de las expectativas que se tienen sobre el pago; en otras palabras, dependiendo de la expectativa del salario y las ganancias obtenidas, tendrá una relación significativa con la satisfacción laboral. En cuanto a los valores encontrados en el desempeño laboral, investigaciones sugieren que no hay diferencia significativa dependiendo del género, sin embargo, en este caso el contexto en donde fue desarrollada la investigación puede ser

un factor determinante para tener contrastes en los resultados obtenidos.

A pesar de que en el presente estudio y bajo el contexto ya mencionado, no se encuentra relación significativa con el desempeño laboral, es importante que las organizaciones continúen con el establecimiento de acciones, políticas y certificaciones, de forma que contribuya con la percepción de justicia e igualdad de los miembros de la organización; estudios han evidenciado que es un factor competitivo y crea resultados positivos en sus miembros.

Las principales limitaciones del estudio se tienen en la población seleccionada para llevarse a cabo la investigación, por lo que se recomienda ampliar el contexto de la investigación con un número mayor de instituciones del mismo ámbito o del sector privado de servicios. Adicionalmente, un factor importante es delimitar las muestras con personal que tenga más de dos años en la organización, ya que al contar con mayor conocimiento de la misma puede dar mayor fiabilidad de las percepciones de los participantes.

Para futuras investigaciones, se sugiere integrar variables que puedan funcionar



como mediadoras para la interpretación del desempeño laboral y que puedan ser correlacionadas con la justicia organizacional.

LITERATURA CITADA

- Aguilar, N., Magaña, D. y Surdez, E. (2010). Importancia de la satisfacción laboral. *Revista Papeles del Psicólogo*. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Vol. 35. No. 2.
- Bender, K. A., Donohue, S. M. y Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479–496. <https://doi.org/10.1093/oeq/gpi015>
- Borde, I. V., Equidad, L. A. I. D. E. L. A., Economía, Y. L. A., y Feminista, P. (2002). 2002 Ivonne Vizcarra Borde.
- Borman, W.C., Penner, L.A., Allen, T.D. y Motowidlo, S.J. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52-69.
- Carmines, E.G. y McIver, J.P. (1981). Analyzing models with unobserved variables, en G.W. Bohrnstedt y E.F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 65-115). Beverly Hills, CA: Sage.
- CEPAL. (2010). Informe de México sobre el cumplimiento del Consenso de Quito. México: Informe de Actividades sobre el cumplimiento del Consenso de Quito, 2007-2010. Brasilia, Brasil: XI Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe. Recuperado de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/mexico_1.pdf
- Cohen-Charash, Y. y Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2958>
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J. y Porter, C. O. L. H. (2001). Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.425>
- Cropanzana, R., Bowen, D., y Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *The Academy of Management Perspectives*, 34–49. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/10.2307/27747410>
- Crossman, A. y Abou-Zaki, B. (2003). Job satisfaction and employee performance of Lebanese banking staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4), 368–376. <https://doi.org/10.1108/02683940310473118>
- Daniel, S., Rooy, V., y David, L. (2010). Satisfaction , Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: a Meta-Ana. Spring, 41–81.



- Folger, R., Cropanzano, R., y Goldman, B. (2005). What is the relationship between Justice and Morality? *Handbook of Organizational Justice*, (September 2015), 215–245. Recuperado de <http://ezproxy.net.ucf.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2005-03594-007&site=ehost-live>
- Frauenheim, E. (2015). The dawn of the great workplace era. *Workforce*, 94(4), 32–48. Recuperado de <http://www.workforce.com/publications/1/editions/31>.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational judgment. *Justice in the workplace*, (4), 79–103.
- Gu, Z., y Chi Sen Siu, R. (2009). Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578. <https://doi.org/10.1108/09596110910967809>.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170. <https://doi.org/10.1037/h0076546>.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. and Tatham, R.L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. Vol. 6, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hopkins, S. M. y Weathington, B. L. (2006). The relationships between justice perceptions, trust, and employee attitudes in a downsized organization. *The Journal of psychology*, 140(5), 477–498. <https://doi.org/10.3200/JRLP.140.5.477-498>.
- Judge, T. A, y Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 395–404. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.3.395>.
- Judge, T. A, Thoresen, C. J., Bono, J. E., y Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376–407. Recuperado de <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/11393302>.
- Lee, H.-R. y Murrmann, S. K. (2000). An Empirical Study of Organizational Justice as a Mediator of the Relationships among Leader-Member Exchange and Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions in the Lodging Industry. *Hospitality and Tourism Management*, doctor of, 179.
- Maamari, B. (2014). Changing management history , gender moderating pay to job satisfaction for IS users. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2014-0007>.
- Marín, A. (2016). El empoderamiento femenino y su impacto social, 1–26.
- Mladinic, A. e Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhé*, vol. 11, (2), 171-179.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P., y Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209–225. <https://doi.org/10.1007/BF01419445>
- Motowidlo, S. J., y Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475–480. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475>



- Nadiri, H., y Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 33–41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Niehoff, B. P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Patlán, J. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral, *Revista Internacional de Administración y Finanzas*, 1-19.
- Pungiluppi, P. J., Castro, M., y Muñoz, A. (2010). Modelo para promover la equidad de género en empresas y agencias públicas: El proceso de certificación GEM en América Latina y el Caribe (Los casos de México, Chile, Argentina y la República Dominicana), 1–4.
- Rego, A., Cunha, M. P. E., y Pinho, C. (2009). Exploring a Five-Factor Model of Organizational Justice. *Management Research*, 7(2), 103–125. <https://doi.org/10.2753/JMR1536-5433070202>
- Roth, P. L., Purvis, K. L., y Bobko, P. (2012). A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies. *Journal of Management*, 38(2), 719–739. <https://doi.org/10.1177/0149206310374774>
- Shaikh, M. A. (2012). Facets of Job Satisfaction and Its Association with Performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 322–326.
- Shore, L., y Martin, H. (1989). [job_satisfaction_and_org_commitment.pdf](#).
- Spell, C. S. y Arnold, T. J. (2007). A Multi-Level Analysis of Organizational Justice Climate, Structure, and Employee Mental Health. *Journal of Management*, 33(5), 724–751. <https://doi.org/10.1177/0149206307305560>
- Todd, A., y Chester, S. (2006). The relationship between justice and benefits satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 20(4), 599–620. <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9006-1>
- Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM), The United Nations Global Compact (UNGC), G. K. (2016). Principios para el Empoderamiento de las Mujeres. ONU Mujeres y Pacto Mundial de la ONU, 9. Recuperado de http://www.unifem.org/attachments/products/WomensEmpowermentPrinciples_es.pdf
- Wang, H., Lu, C. y Siu, O. (2014). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(October 2015), No Pagination Specified. <https://doi.org/10.1037/a0038330>
- Wang, X., Liao, J., Xia, D., y Chang, T. (2010). The impact of organizational justice on work performance: Mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660–677. <https://doi.org/10.1108/01437721011073364>
- Yang, C.-L., y Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6–26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>.

