

UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela Profesional de Administración



**Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los
trabajadores de la empresa Multiservicios Cecomsap 2023**

Tesis para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración y Negocios
Internacionales

Autor:

Kevin Brean Condori Pacombia
Henry James Chambi Zuniga
Victor Hugo Huallpa Ccama

Asesor:

Dr. Alexander David De la Cruz Vargas

Juliaca, febrero de 2024

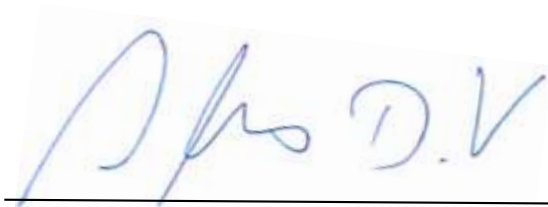
DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD DE TESIS

Yo Dr. Alexander David De La cruz Vargas, docente de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que la presente investigación titulada: “**JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA MULTISERVICIOS CECOMSAP 2023**” los autores **Kevin Brean Condori Pacombia, Henry James Chambi Zuniga, Victor Hugo Huallpa Ccama**, tiene un índice de similitud de 15% verificable en el informe del programa Turnitin, y fue realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponde ante cualquier falsedad u omisión de los documentos como de la información aportada, firmo la presente declaración en la ciudad de Juliaca a los 28 días del mes de marzo del año 2024



Dr. Alexander David De la Cruz Vargas

Asesor



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Lima, Jilisco, Vía Chulunguiasi a 08 día(s) del mes de febrero del año 2024 siendo las 09:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Lima, bajo la dirección del (de la) presidente(a):

Mtro. Julio Samuel Torres Miranda el (la) secretario(a) Mtro. Lucas Fernando Meza Revuelta y los demás miembros: Dr. John Herbert Cahuana Sanchez y el (la) asesor(a) Dr. Alexander David De la Cruz Vargas

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado: Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Multiservicios Oceanap 2022 del (los) (las) bachiller(es): a) Kevin Bryan Condori Pacombia b) Victor Hugo Huatupa Coama c) Henry James Chambi Zuniga

conducente a la obtención del título profesional de Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

(El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por el (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente

Bachiller (a): Kevin Bryan Condori Pacombia

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Buena	Muy Buena

Bachiller (b): Victor Hugo Huatupa Coama

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Buena	Muy Buena

Bachiller (c): Henry James Chambi Zuniga

CALIFICACIÓN	ESCALAS			Mérito
	Vigesimal	Literal	Cualitativa	
Aprobado	15	B-	Buena	Muy Buena

(Ver parte posterior)
Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.


Presidente/a

Asesor/a

Bachiller (a)


Miembro /

Bachiller (b)


Secretaria

Miembro

Bachiller (c)

Índice

Resumen	5
Introducción	7
Revisión de la literatura	8
Justicia organizacional	8
Satisfacción laboral	10
Hipótesis	10
Relación entre justicia organizacional y satisfacción laboral	10
Relación entre justicia distributiva y satisfacción laboral.....	11
Relación entre justicia procedimental y satisfacción laboral.....	12
Relación entre justicia interaccional y satisfacción laboral	12
Materiales y Métodos.....	13
Diseño.....	13
Participantes	14
Instrumentos	14
Análisis estadístico	15
Resultados	15
Resultados descriptivos	15
Resultados correlacionales	16
Regresión.....	17
Discusión.....	18
Conclusión	20
Referencias.....	21
Figuras y tablas	28
Anexos	29

Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Multiservicios Cecomsap 2023

Resumen

Este estudio investiga la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral en Multiservicios Cecomsap, utilizando un enfoque descriptivo-correlacional. Se seleccionó una muestra de 267 empleados y se emplearon cuestionarios basados en los trabajos de (Niehoff & Moorman, 1993; Waar et al., 1979). Mediante el análisis de correlación Rho de Pearson, se encontró una correlación positiva fuerte y significativa entre la justicia organizativa y la satisfacción laboral, con un coeficiente de Pearson de ,722. Mientras que la justicia distributiva mostró una relación moderada con la satisfacción laboral ($r = ,576$), la justicia procedimental e interaccional evidenciaron correlaciones significativas y superiores ($r = ,571$ y $r = ,743$, respectivamente). Estos resultados subrayan la influencia crucial de la percepción de la equidad en la experiencia laboral de los empleados y sugieren que la aplicación de prácticas de justicia organizativa es fundamental para fomentar un entorno laboral positivo y mejorar la productividad y el compromiso de los empleados. Este hallazgo tiene importantes implicaciones para la gestión de los recursos humanos, pues pone de relieve la necesidad de políticas equitativas en el contexto organizativo.

Palabras clave: justicia organizacional; justicia distributiva; justicia procedimental; justicia interaccional; satisfacción laboral.

Organizational justice and its relationship with the job satisfaction of the workers of the Multiservicios company Cecomsap 2023

Abstract

This study investigates the relationship between organizational justice and job satisfaction at Multiservicios Cecomsap, using a descriptive-correlational approach. A sample of 267 employees was selected and questionnaires based on the works of (Niehoff & Moorman, 1993; Waar et al., 1979) were used. Using Pearson's Rho correlation analysis, a strong and significant positive correlation was found between organizational justice and job satisfaction, with a Pearson coefficient of .722. While distributive justice showed a moderate relationship with job satisfaction ($r = .576$), procedural and interactional justice showed significant and higher correlations ($r = .571$ and $r = .743$, respectively). These results underscore the crucial influence of perceived fairness on employees' work experience and suggest that the implementation of organizational justice practices is critical to fostering a positive work environment and improving employee productivity and engagement. This finding has important implications for human resource management, as it highlights the need for equitable policies in the organizational context.

Keywords: organizational justice; distributive justice; procedural justice; interactional justice; work satisfaction.

1. INTRODUCCIÓN

La justicia organizacional ha surgido como un constructo fundamental en el campo de la psicología organizacional, generando un gran interés en la investigación y aplicaciones prácticas en el entorno laboral contemporáneo (Akram et al., 2020; Levy & Norris, 2004). Este constructo engloba las percepciones de equidad e imparcialidad de los empleados en los procedimientos y decisiones organizativas, y se ramifica en dimensiones críticas: justicia distributiva, procedimental e interpersonal (Aebissa et al., 2023; Jaboob et al., 2023; Yean & Yusof, 2016).

La justicia distributiva aborda la percepción de equidad en la distribución de recursos y recompensas, mientras que la justicia procedimental se centra en la equidad de los procesos de toma de decisiones, y la justicia interpersonal en las interacciones dentro de la organización (Deepa, 2022; Mubashar et al., 2022).

La relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral constituye un eje de investigación fundamental, que revela que la percepción de la equidad influye significativamente en el bienestar, la productividad y el clima organizativo de los empleados (Chahar, 2023; Hyder et al., 2022). Este vínculo no sólo enriquece el corpus teórico, sino que también orienta la formulación de políticas y prácticas para fomentar entornos laborales equitativos (Babapour Chafi et al., 2022).

Un análisis crítico de la literatura revela que la satisfacción laboral, influenciada por factores como el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales, se ve positivamente afectada por la percepción de justicia organizacional (Guinot et al., 2014; Wang et al., 2024). Diversos estudios internacionales corroboran esta relación positiva, destacando el papel de la justicia organizacional en el compromiso y la lealtad de los empleados (Lee & Rhee, 2023; Zainalipour et al., 2010).

Sin embargo, la investigación en contextos específicos como el peruano es escasa, lo que subraya la necesidad de exploraciones contextualizadas que tengan en cuenta las particularidades culturales y organizativas (Rai, 2013). La empresa Multiservicios Cecomsap, ubicada en Puno, ofrece un escenario ideal para investigar estas dinámicas, dada su diversificación y crecimiento en el sector servicios y licuado de petróleo.

Este estudio pretende profundizar la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral en Cecomsap, destacando la importancia de estos constructos para el bienestar de los empleados y la eficacia organizativa. Mediante un análisis exhaustivo y la aplicación de una metodología rigurosa, este trabajo pretende no sólo contribuir al conocimiento académico, sino también ofrecer recomendaciones prácticas para la gestión de recursos humanos en contextos similares.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1. Justicia organizacional

Los estudios sobre justicia organizacional tienen sus inicios con la teoría de la equidad de (Adams, 1965). Esta teoría postula que la percepción que tienen los empleados de la equidad en su entorno laboral es un determinante crucial de su satisfacción y rendimiento en el trabajo. Los individuos comparan los rendimientos de su esfuerzo laboral con los de sus compañeros, basando sus expectativas en el principio de igual salario por igual trabajo, así como en la equidad de los derechos y privilegios concedidos por el empresario (Adams, 1963; Friedman & Goodman, 1967).

La justicia organizacional se define principalmente como la percepción que tienen los empleados del grado de equidad con que les tratan las autoridades de la organización (Bakotić & Bulog, 2021; Steiner, 2020; Whitman et al., 2012). La justicia organizacional abarca varias dimensiones. En primer lugar, la justicia distributiva puede conceptualizarse como la percepción que tienen los empleados de la distribución equitativa o no equitativa de los beneficios (Dulebohn & Martocchio, 1998; Folger et al., 1998; Im et al., 2023; Van Der Voet, 2021). Esta faceta implica la asignación de responsabilidades, derechos y beneficios, teniendo en cuenta las habilidades y contribuciones individuales de los empleados.

En segundo lugar, la justicia procesal se refiere a la percepción que tienen los empleados de la imparcialidad de los procedimientos o métodos utilizados en la toma de decisiones (Folger, 1987; Luria & Yagil, 2008; Murphy et al., 2006). Por último, la justicia interaccional se define como un tipo de justicia en el que los empleados se preocupan por el trato interpersonal recibido

de los demás y las sanciones clave impuestas por la organización (Colquitt et al., 2005; Yangin & Elma, 2017).

La evolución conceptual de la justicia organizacional ha llevado a proponer modelos más complejos. Inicialmente, (Greenberg, 1990; Hauenstein et al., 2001) propusieron un modelo bifactorial que comprendía la justicia distributiva y la justicia procedimental. Posteriormente, (Bies & Shapiro, 1987; Ghosh et al., 2014) introdujeron un modelo trifactorial, desglosando la justicia procedimental en dos subtipos, a saber, la justicia procedimental y la justicia interaccional, junto con la justicia distributiva.

La integración de la justicia organizacional en el marco de la innovación y el bienestar de los empleados revela una complejidad que trasciende los límites tradicionales de la psicología organizativa. Un estudio reciente que examina el impacto del apoyo organizativo percibido en la transferencia de conocimientos y el comportamiento innovador en contextos culturales divergentes, como Taiwán y China continental, subraya la importancia de las diferencias culturales en la percepción del apoyo y su influencia en la innovación. Este enfoque destaca el papel mediador de la autoeficacia en el proceso de transferencia de conocimientos, sugiriendo que reforzar la confianza de los empleados en sus capacidades puede fomentar un entorno propicio a la innovación y la colaboración eficaz (Peng et al., 2023).

Por otra parte, un estudio centrado en el bienestar psicológico de los trabajadores sociales en Francia destaca la influencia significativa de la justicia organizacional, junto con el apoyo, la resiliencia y la satisfacción de las necesidades, en el bienestar psicológico. Los resultados indican que la satisfacción de necesidades psicológicas como la autonomía y la competencia desempeña un papel mediador fundamental entre las percepciones de justicia y apoyo en el lugar de trabajo y el bienestar psicológico de los trabajadores.

Los estudios colectivos sugieren un paradigma emergente en el que la justicia organizacional y el apoyo percibido no sólo contribuyen al bienestar emocional y psicológico, sino que también actúan como catalizadores de la innovación y el comportamiento proactivo en el lugar de trabajo (Desrumaux et al., 2023).

2.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un constructo polifacético que engloba las percepciones y sentimientos de los empleados hacia su trabajo. Este fenómeno se ha conceptualizado de diversas formas, que van desde el placer derivado de la adecuación entre las expectativas personales y la realidad laboral (Raymond et al., 2003; Sypniewska et al., 2023), hasta la valoración global de la naturaleza del trabajo (Abdulla et al., 2011; Fernández & Muñoz, 2014; Fisher, 2000; Kefyalew et al., 2020; Maamari, 2014; Meier & Spector, 2015; Yalabik et al., 2017), considerándolo como una reacción emocional a diferentes aspectos del entorno laboral, lo que pone de relieve la complejidad de su naturaleza emocional y cognitiva.

A lo largo de los años, la investigación sobre la satisfacción laboral ha explorado numerosas variables influyentes, como el liderazgo transformacional, la motivación y el compromiso organizativo (Dorta et al., 2021; Eliyana et al., 2019; Gumasing & Ilo, 2023; Yousef, 2000). Estos estudios han demostrado sistemáticamente que un entorno de trabajo positivo y estimulante no sólo mejora la satisfacción laboral, sino que también contribuye significativamente a la calidad de vida de los empleados.

La satisfacción laboral ha sido examinada a través de diversas lentes, incluyendo la teoría de la expectativa (Waring, 2015) y la teoría del ajuste persona-ambiente (Pasca, 2014). Sin embargo, la integración de estas teorías en un marco cohesivo sigue siendo un área poco desarrollada. Un enfoque holístico no sólo enriquecería nuestra comprensión de la satisfacción laboral, sino que también proporcionaría orientaciones claras para la intervención organizativa.

2.3. Hipotesis

H: Relación entre justicia organizacional y satisfacción laboral

La interacción entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral es un área fundamental de investigación en el ámbito organizativo. Estudios recientes (Gori et al., 2020; Hayati & Caniago, 2023), destacan la importante influencia que tienen las percepciones de justicia en el bienestar de los empleados, un tema que se ha explorado desde diversas perspectivas a lo largo de las décadas (Dittrich & Carrell, 1979; Griffeth & Gaertner, 2001;

Inuwa, 2017). La justicia organizacional se clasifica en justicia distributiva, referida a la equidad en la asignación de recursos; justicia procedimental, relacionada con la imparcialidad en los procesos de toma de decisiones; y justicia interpersonal/informativa, que implica un trato y una comunicación respetuosos y transparentes. Estas dimensiones de la justicia están intrínsecamente vinculadas a la satisfacción laboral, definida como el grado de satisfacción de los empleados con su entorno de trabajo, como se ha puesto de manifiesto en investigaciones anteriores (Dundar & Tabancali, 2012; Elamin, 2012; Hao et al., 2016; Lotfi & Pour, 2013b; Mensah et al., 2024b, 2024c; Zainalipour et al., 2010b).

La incorporación de los principios de justicia en la gestión de los recursos humanos y las estrategias organizativas es crucial no sólo para crear un entorno laboral justo y equitativo, sino también para impulsar la productividad y el bienestar general de los empleados (Isham et al., 2021; Kundi et al., 2021; H.-W. Lee & Rhee, 2023). Esta relación se refleja también en un mayor compromiso, motivación y lealtad hacia la organización, que son factores clave para la retención del talento y la eficacia organizativa (Eliyana et al., 2019; Forson et al., 2021; Jena & Nayak, 2023; Kim et al., 2023; Veloso et al., 2021). Por tanto, la integración de los principios de justicia en la gestión de los recursos humanos y las estrategias organizativas es imperativa para las organizaciones contemporáneas (Cropanzano et al., 2007).

Las investigaciones han demostrado sistemáticamente (Dundar & Tabancali, 2012b; Lotfi & Pour, 2013b; Nojani et al., 2012; Shimamura et al., 2021; Zainalipour et al., 2010b), una correlación positiva entre la percepción de la justicia organizacional y la satisfacción laboral.

H1: Relación entre justicia distributiva y satisfacción laboral

La relación entre la justicia distributiva y la satisfacción laboral ha sido un tema central en la literatura de la psicología organizativa, destacando la complejidad y la naturaleza polifacética de cómo influyen las percepciones de equidad en los resultados laborales (Hinks, 2010; Leck, 2002; To & Huang, 2022). La justicia distributiva, basada en la teoría de la equidad de (Adams, 1965), se centra en la percepción que tienen los empleados de la equidad de los resultados que reciben, como la retribución, las prestaciones y el reconocimiento, en relación con sus contribuciones al lugar de trabajo. En esta percepción de justicia influyen las comparaciones

sociales con los compañeros y principios normativos como la igualdad, la equidad y la necesidad (Cook & Hegtvedt, 1983; Kapiriri & Razavi, 2022; Y. Lee, 2021).

La investigación, como la de (Ibrahim et al., 2016; Katrinli et al., 2010; Lambert, Keena, et al., 2020a; Mensah et al., 2024c), ha demostrado sistemáticamente una correlación positiva entre la percepción de la justicia distributiva y la satisfacción laboral.

H2: Relación entre justicia procesal y satisfacción laboral

La relación entre la justicia procesal y la satisfacción laboral se fundamenta en la teoría de la equidad (Adams, 1965) y en la teoría de la justicia organizativa (Greenberg, 1987). Estas teorías sugieren que la percepción de justicia en los procedimientos y en el trato interpersonal dentro de una organización contribuye significativamente a la satisfacción laboral de los empleados. Un entorno percibido como justo mejora la identificación de los empleados con la organización, refuerza la confianza en la dirección y fomenta un compromiso más profundo con los objetivos de la organización (Eib et al., 2022; Eisenberger et al., 2020; Lee & Kim, 2023).

Empíricamente, estudios como (Karapinar et al., 2013; Lambert, Keena, et al., 2020b; Zeinabadi & Salehi, 2011) han demostrado una relación positiva entre la justicia procesal y la satisfacción laboral. Estos estudios utilizaron métodos cuantitativos como encuestas y análisis de regresión para probar la hipótesis de que cuando los empleados perciben justicia en los procedimientos organizacionales, su satisfacción laboral tiende a ser mayor. Además, la investigación cualitativa a través de estudios de casos y entrevistas muestra que la justicia procesal ayuda a mejorar el sentido de respeto y valor de los empleados, aumentando así su satisfacción laboral (Alotaibi et al., 2022).

H3: Relación entre justicia interaccional y satisfacción laboral

En el ámbito de la investigación sobre el comportamiento organizativo, la correlación entre justicia interaccional y satisfacción laboral se ha convertido en un pilar fundamental para comprender la dinámica interna de las organizaciones y su impacto en el bienestar de los empleados (Van Dijke et al., 2019). La literatura especializada sugiere que un entorno marcado

por altos niveles de justicia interaccional no sólo fomenta un clima organizativo positivo, sino que también se traduce en una mayor satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten valorados, respetados e integrantes de la entidad corporativa (Ito et al., 2023; Mubashar et al., 2022).

La investigación en este campo ha demostrado que la justicia interaccional actúa como catalizador del compromiso y la motivación de los empleados y el personal penitenciario, lo que a su vez afecta directamente a su nivel de satisfacción laboral (Lambert, Tewksbury, et al., 2020; Lamberton & Stephen, 2016). Un trato justo y considerado no sólo reduce la incidencia de los conflictos interpersonales y el estrés laboral (De Clercq & Belausteguigoitia, 2023), sino que también aumenta la confianza en la dirección y la adhesión a los objetivos de la organización (Dirks & Ferrin, 2001). Las prácticas de gestión centradas en la justicia interaccional tienen el potencial de mejorar la retención del talento y la imagen de la empresa, lo que subraya la importancia de incorporar estos principios a las políticas de recursos humanos (Narayanan et al., 2018).

3. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño

La presente investigación adopta un enfoque explicativo descriptivo-correlacional, ya que se alinea con la naturaleza de la investigación definida por (Ato et al., 2013). Este estudio emplea un diseño transversal no experimental, con el objetivo de medir dos variables y establecer una relación estadística cuantitativa. Según (Hernández Sampieri et al., 2006) la investigación cuantitativa implica la recopilación de datos numéricos sobre los objetos, fenómenos o participantes bajo estudio, que luego se analizan mediante procedimientos estadísticos para obtener resultados. Es importante señalar que los estudios no experimentales, como éste, no implican la manipulación de variables independientes. Además, esta investigación se categoriza como transversal, ya que las variables se medirán dentro de una única línea de tiempo prospectiva.

3.2. Participantes

La población objetivo se limita a los empleados de Multiservicios Cecomsap, ubicada en la provincia de San Román. Esta población fue seleccionada tras un cuidadoso análisis de su pertinencia y viabilidad para abordar las preguntas de investigación planteadas. La decisión se basó en la representatividad de esta población dentro del contexto de estudio, así como en la accesibilidad para el equipo de investigación.

En cuanto a la composición de la muestra, se determinó a 267 participantes. Esta cifra no sólo refleja una base sustancial para el análisis estadístico, sino que también permite una diversidad adecuada dentro de la población estudiada. La distribución por sexos de la muestra se caracteriza por un 65,4% de hombres y un 34,6% de mujeres, lo que refleja la composición demográfica de la plantilla de la empresa.

3.3. Instrumentos

La medición de la Justicia Organizacional se llevó a cabo utilizando un instrumento desarrollado inicialmente por (Niehoff & Moorman, 1993) y adaptado posteriormente. Este cuestionario consta de 20 ítems, que se evalúan mediante una escala Likert de cinco puntos que va desde completamente en desacuerdo a completamente de acuerdo. La adaptación de este instrumento al contexto peruano demostró una alta fiabilidad, con un coeficiente alfa de Cronbach de .93, lo que indica una excelente consistencia interna.

Para evaluar la Satisfacción Laboral, se utilizó el cuestionario desarrollado por (Waar et al., 1979), compuesto por 15 ítems y valorado mediante una escala Likert de siete puntos que va de muy insatisfecho a muy satisfecho. Este cuestionario fue traducido y adaptado al español por (Pérez-Bilbao & Fidalgo, 1995). La adaptación se centró en medir tanto la satisfacción intrínseca como la extrínseca, basándose en la teoría de Herzberg. Esta doble dimensión permite una evaluación más matizada de los factores que contribuyen a la satisfacción laboral de los individuos.

3.4. Análisis estadísticos

Se utilizó el software IBM (SPSS) Statistics, versión 27.0, para realizar los análisis estadísticos. La presentación de los resultados descriptivos se realizó mediante tablas que resumen las frecuencias y los porcentajes. Para el análisis inferencial, se adoptó un nivel de confianza del 95%, estableciéndose un umbral de significación de $p = ,05$ y un margen de error del 5%. En consecuencia, se aplicó la correlación Rho de Pearson para investigar las relaciones entre las variables mencionadas. Para evaluar la relación entre dos variables, se calculó el coeficiente de correlación de rangos de Spearman. Además, se realizó un análisis de regresión lineal para examinar el impacto de la variable independiente en la variable dependiente.

4. RESULTADOS

4.1. Resultados descriptivos

En la tabla 1, en cuanto a la justicia organizacional, se observa que la mayoría de los encuestados (66,2%) califican de moderada su percepción de la justicia en el ámbito organizativo. Un porcentaje menor, el 19,4%, señala una percepción alta, mientras que el 14,3% percibe un nivel bajo. Este patrón sugiere una tendencia hacia una percepción moderadamente positiva de la justicia organizativa entre los participantes.

Por otra parte, la justicia distributiva presenta una distribución más homogénea. El 45,6% de los participantes percibe un nivel medio de justicia distributiva, el 38,0% un nivel alto y el 16,5% un nivel bajo. Esta distribución equilibrada indica una variabilidad significativa en las percepciones de la justicia distributiva dentro de la muestra estudiada.

Las percepciones de la justicia procedimental reflejan tendencias similares a las observadas en la justicia procesal, con un 63,3% de participantes que informan de un nivel medio, un 24,5% de un nivel alto y un 12,2% de un nivel bajo. Este hallazgo refuerza la idea de que las percepciones de la justicia en los procedimientos organizativos tienden hacia una evaluación moderada.

En el ámbito de la justicia interaccional, el análisis revela que el 60,3% de los participantes sitúan su percepción en un nivel medio. El estudio revela que el 24,5% de los

participantes percibe un nivel bajo de justicia interpersonal, mientras que el 15,2% señala un nivel alto. Este resultado sugiere que, aunque prevalece una percepción de justicia interaccional media, hay una proporción considerable de participantes con percepciones más críticas.

Además, el estudio explora la satisfacción laboral de los participantes, descubriendo que el 68,4% declara un nivel medio de satisfacción, seguido de un 26,6% que indica un nivel bajo de satisfacción laboral. Sólo el 5,1% de los participantes expresa un alto nivel de satisfacción laboral. Estos resultados indican que, si bien la mayoría de los participantes se sitúan en un nivel medio de satisfacción laboral, existe una proporción notable de trabajadores con niveles bajos de satisfacción, lo que subraya la importancia de abordar los factores que contribuyen a la insatisfacción laboral.

Tabla 1

Análisis descriptivo

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Justicia organizacional	Baja	34	14.3%
	Media	157	66.2%
	Alta	46	19.4%
Justicia distributiva	Baja	39	16.5%
	Media	108	45.6%
	Alta	90	38.0%
Justicia procedimientos	Baja	29	12.2%
	Media	150	63.3%
	Alta	58	24.5%
Justicia interaccional	Baja	58	24.5%
	Media	143	60.3%
	Alta	36	15.2%
Satisfacción laboral	Baja	63	26.6%
	Media	162	68.4%
	Alta	12	5.1%
	Total	237	100.0%

4.2.Resultados correlacionales

Al analizar los datos presentados en la tabla 2, este estudio revela una correlación significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, con un coeficiente de

correlación de Pearson de 0,722, subrayando una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa ($p < 0,05$). Aunque la justicia distributiva mantiene una relación positiva moderada con la satisfacción laboral ($r = 0,576$), tanto la justicia procesal como la interaccional demuestran correlaciones significativas y de moderadas a altas con la satisfacción laboral ($r = 0,571$ y $r = 0,743$, respectivamente, ambas con $p < 0,05$). Estos hallazgos sugieren la necesidad crítica de adoptar un enfoque integral en la gestión organizacional, enfatizando no solo la equidad en la distribución de recursos y la toma de decisiones, sino también el valor de las interacciones interpersonales y la comunicación, para fomentar un ambiente laboral más justo y satisfactorio.

Tabla 2

Análisis de correlación entre las variables y dimensiones

Variable	Satisfacción laboral	
	r	p
Justicia organizacional	,722**	0.001
Justicia distributiva	,576**	0.001
Justicia procedimientos	,571**	0.001
Justicia interaccional	,743**	0.001

4.3.Regresión

En la tabla 3, presentamos los resultados de un análisis de regresión lineal simple diseñado para evaluar el impacto de la justicia organizacional en los niveles de satisfacción laboral de los empleados. El modelo estadístico aplicado revela que la variable independiente, ejerce una influencia significativa en la satisfacción laboral, la variable dependiente del estudio ($\beta = ,964$, $t(498) = 15,353$, $p < ,001$). Este resultado indica que las mejoras en la percepción de la justicia dentro de la organización se asocian positivamente con aumentos en la satisfacción laboral de los empleados.

Tabla 3*Análisis de regresión*

Modelo: R2 ajustado = .499	Coeficientes no estandarizados		t de student	Sig
	R	Error estandar		
(Constante)	-9.103	4.007	-2.272	0.024
Justicia organizacional	0.964	0.063	15.353	0.001

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

4.4. Discusión

Nuestra investigación exploró la dinámica entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, revelando una correlación significativa ($r = ,722$), que indica una fuerte relación positiva entre estas variables. Este resultado implica que las mejoras en la percepción de la justicia organizativa se asocian con aumentos en la satisfacción laboral de los empleados. Un aspecto destacable de nuestros datos es que el 66,2% de los encuestados informaron de percepciones moderadas de la justicia organizativa, lo que sugiere una prevalencia de experiencias que no son ni extremadamente positivas ni negativas dentro de la organización estudiada. Al situar nuestras conclusiones en el contexto de la literatura existente, encontramos resonancia con investigaciones anteriores (Dundar & Tabancali, 2012b; Lotfi & Pour, 2013b; Shimamura et al., 2021; Zainalipour et al., 2010b), que han documentado sistemáticamente relaciones positivas entre la justicia organizativa y la satisfacción laboral. Esta coherencia con estudios anteriores no sólo valida nuestros resultados, sino que también sugiere que la influencia de la justicia organizativa en la satisfacción laboral es un fenómeno sólido y persistente en diversos contextos organizativos y metodologías de investigación.

Por otro lado, encontramos una correlación moderada ($r = ,546$) entre la justicia distributiva y la satisfacción laboral, con un 53,5% de participantes que informaron de un nivel moderado de justicia distributiva, lo que indica una amplia variabilidad en las percepciones de la equidad relacionadas con la distribución de recursos y recompensas. Estudios anteriores como los de (Ibrahim et al., 2016; Katrinli et al., 2010; Lambert, Keena, et al., 2020b) confirman nuestras conclusiones, destacando la correlación positiva entre la percepción de la justicia

distributiva y la satisfacción laboral. Nuestros resultados concuerdan con la teoría de la equidad (Adams, 1965; Karapinar et al., 2013; Zeinabadi & Salehi, 2011) que postula que los empleados valoran la equidad en la distribución de las recompensas en relación con sus contribuciones.

Así mismo, observamos una correlación moderada ($r = ,571$) entre la justicia procedimental y la satisfacción laboral, con un 63,3% de participantes que informaron de niveles moderados de justicia procedimental. Este hallazgo sugiere que las percepciones más favorables de los procedimientos organizativos están asociadas a niveles más altos de satisfacción laboral, aunque la relación no es extremadamente fuerte. La literatura pertinente, incluidos los estudios de (Karapinar et al., 2013; Zeinabadi & Salehi, 2011), apoya esta relación, destacando la importancia de la percepción de procesos organizativos justos para promover la satisfacción laboral.

Descubrimos una alta correlación ($r = ,783$) entre la justicia interaccional y la satisfacción laboral, con un 70,5% de participantes que informaron de un alto nivel de justicia interaccional. Este hallazgo sugiere que las percepciones más positivas del trato interpersonal están fuertemente asociadas a niveles más altos de satisfacción laboral. Estudios anteriores como los de (Colquitt et al., 2005; Greenberg, 1990) respaldan esta relación, destacando la importancia del trato respetuoso y cortés para promover la satisfacción laboral. La forma en que las personas interactúan en el lugar de trabajo puede tener un impacto significativo en la satisfacción laboral. El 60,3% de los encuestados informaron de percepciones moderadas de la justicia interaccional, lo que sugiere importantes oportunidades de mejora. La literatura existente, incluidos los trabajos de (Lambert, Tewksbury, et al., 2020; Lamberton & Stephen, 2016), reconoce la justicia interaccional como un factor crítico del compromiso y la motivación.

5. CONCLUSIÓN

Al adoptar un enfoque polifacético para examinar las dimensiones de la justicia organizativa (distributiva, procedimental e interactiva), este estudio no sólo valida conclusiones anteriores, sino que también descubre capas adicionales de complejidad en estas relaciones.

Nuestra investigación revela una correlación positiva entre la justicia distributiva y la satisfacción laboral, en consonancia con el corpus académico existente. Sin embargo, la moderada magnitud de esta correlación subraya el papel crucial de otros factores determinantes de la satisfacción laboral, ampliando el debate más allá de los confines tradicionales de la distribución de recursos. Este hallazgo implica la necesidad de una estrategia de gestión holística que integre las prácticas justas con otras iniciativas para mejorar el entorno laboral. La investigación futura debe abordar esta compleja dinámica para desentrañar los mecanismos subyacentes que facilitan una experiencia laboral satisfactoria.

La asociación moderada identificada entre la justicia procedimental y la satisfacción laboral pone de relieve la importancia de unos procesos organizativos transparentes y equitativos. Este estudio contribuye a la literatura destacando que la percepción de justicia en los procedimientos organizativos no sólo mejora la satisfacción laboral, sino que también fomenta una cultura de confianza y apertura.

Los resultados indican una correlación moderada entre la justicia interaccional y la satisfacción laboral, lo que refuerza la teoría de que las interacciones justas y respetuosas en el lugar de trabajo son fundamentales para el bienestar de los empleados. Este aspecto de la justicia organizativa, caracterizado por la calidad del trato y la comunicación interpersonales, merece especial atención en las prácticas de gestión. Las investigaciones futuras podrían beneficiarse de la investigación de intervenciones dirigidas a mejorar la justicia interaccional y de la evaluación de su eficacia en distintos entornos laborales.

A pesar de las valiosas aportaciones de este estudio, es importante reconocer sus limitaciones. La naturaleza transversal del diseño de la investigación limita nuestra capacidad para inferir causalidad. Además, la dependencia de medidas autodeclaradas para evaluar la justicia organizativa introduce un posible sesgo de deseabilidad social. Por lo tanto, los estudios futuros deberían considerar metodologías longitudinales y técnicas de recopilación de datos más

objetivas para superar estas limitaciones. Además, se recomienda una exploración más detallada de los factores contextuales, como las normas culturales y las políticas organizativas, para comprender su influencia en la justicia organizativa y la satisfacción laboral.

6. REFERENCIAS

- Abdulla, J., Djebarni, R., & Mellahi, K. (2011). Determinants of job satisfaction in the UAE. *Personnel Review*, 40(1), 126–146. <https://doi.org/10.1108/00483481111095555>
- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(C), 267–299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Aebissa, B., Dhillon, G., & Meshesha, M. (2023). The direct and indirect effect of organizational justice on employee intention to comply with information security policy: The case of Ethiopian banks. *Computers & Security*, 130, 103248. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cose.2023.103248>
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- Alotaibi, S. H., Almotairi, S. K. S., Aladhyani, S. I. Z., Alotaibi, T. M., Alodhiyany, Y. A., & Almughairi, S. S. (2022). Effect of Organizational Justice and Job Satisfaction on Service Quality among Nursing Staff: A Systematic Review. *Journal of Hunan University Natural Sciences*, 49(11), 62–70. <https://doi.org/10.55463/issn.1674-2974.49.11.8>
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2022). Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability*, 14(1). <https://doi.org/10.3390/su14010294>
- Bakotić, D., & Bulog, I. (2021). Organizational Justice and Leadership Behavior Orientation as Predictors of Employees Job Satisfaction: Evidence from Croatia. *Sustainability*, 13(19). <https://doi.org/10.3390/su131910569>
- Bies, R., & Shapiro, D. (1987). Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts. *Social Justice Research*, 1(2), 199–218. <https://doi.org/10.1007/BF01048016>
- Chahar, B. (2023). Impact of Organization Justice on Organizational Citizenship Behavior and Employee Retention. In L. Garg, D. S. Sisodia, N. Kesswani, J. G. Vella, I. Brigui, S. Misra, & D. Singh (Eds.), *Key Digital Trends Shaping the Future of Information and Management Science* (pp. 267–286). Springer International Publishing.
- Colquitt, J., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of organizational justice*. (pp. 3–56). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cook, K. S., & Hegtvædt, K. A. (1983). Distributive Justice, Equity, and Equality. *Annual Review of Sociology*, 9, 217–241. <http://www.jstor.org/stable/2946064>

- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2023). How social interaction can prevent interpersonal conflict from inducing turnover intentions and diminishing championing behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3582–3602. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2022-3350>
- Deepa, S. M. (2022). The mediation effects of job characteristics between interpersonal justice, informational justice and job engagement. *International Journal of Data Science*, 7(3), 242–269. <https://doi.org/10.1504/IJDS.2022.127694>
- Desrumaux, P., Princia Moughogha, I., N'dong Nguema, W., & Bouterfas, N. (2023). Impact of Organizational Justice, Support, Resilience, and Need Satisfaction on French Social Workers' Psychological Well-Being. *Journal of Evidence-Based Social Work*, 20(6), 934–953. <https://doi.org/10.1080/26408066.2023.2232766>
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <http://www.jstor.org/stable/3085982>
- Dittrich, J. E., & Carrell, M. R. (1979). Organizational equity perceptions, employee job satisfaction, and departmental absence and turnover rates. *Organizational Behavior and Human Performance*, 24(1), 29–40. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073\(79\)90013-8](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0030-5073(79)90013-8)
- Dorta, D., González-de-la-Rosa, M., García-Rodríguez, F. J., & Romero-Domínguez, L. (2021). Effects of High-Performance Work Systems (HPWS) on Hospitality Employees' Outcomes through Their Organizational Commitment, Motivation, and Job Satisfaction. *Sustainability*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/su13063226>
- Dulebohn, J., & Martocchio, J. J. (1998). Employees' Perceptions of the Distributive Justice of Pay Raise Decisions: A Policy Capturing Approach. *Journal of Business and Psychology*, 13(1), 41–64. <http://www.jstor.org/stable/25092621>
- Dundar, T., & Tabancali, E. (2012a). The Relationship between Organizational Justice Perceptions and Job Satisfaction Levels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 46, 5777–5781. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.513>
- Eib, C., Leineweber, C., & Bernhard-Oettel, C. (2022). Fairness at Work. In P. Brough, E. Gardiner, & K. Daniels (Eds.), *Handbook on Management and Employment Practices* (pp. 285–310). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-29010-8_13
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101–124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044917>
- Elamin, A. M. (2012). Perceived organizational justice and work-related attitudes: a study of Saudi employees. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8(1), 71–88. <https://doi.org/10.1108/20425961211221633>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>

- Fernández, E., & Muñoz, R. (2014). Job Satisfaction. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 3451–3454). Springer Netherlands.
https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_1568
- Fisher, C. D. (2000). Mood and Emotions while Working: Missing Pieces of Job Satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 185–202. <http://www.jstor.org/stable/3100305>
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1(2), 143–159. <https://doi.org/10.1007/BF01048013>
- Folger, R., Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Forson, J. A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R. A., & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: a study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Friedman, A., & Goodman, P. (1967). Wage Inequity, self-qualifications, and productivity. *Organizational Behavior and Human Performance*, 2(4), 406–417.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(67\)90005-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(67)90005-0)
- Ghosh, P., Rai, A., & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement. *Personnel Review*, 43(4), 628–652. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2013-0148>
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model. *Sustainability*, 12(19).
<https://doi.org/10.3390/su12197902>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Griffeth, R. W., & Gaertner, S. (2001). A Role for Equity Theory in the Turnover Process: An Empirical Test1. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(5), 1017–1037.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2001.tb02660.x>
- Guinot, J., Chiva, R., & Roca-Puig, V. (2014). Interpersonal trust, stress and satisfaction at work: an empirical study. *PERSONNEL REVIEW*, 43(1), 96–115. <https://doi.org/10.1108/PR-02-2012-0043>
- Gumasing, Ma. J. J., & Ilo, C. K. K. (2023). The Impact of Job Satisfaction on Creating a Sustainable Workplace: An Empirical Analysis of Organizational Commitment and Lifestyle Behavior. *Sustainability*, 15(13). <https://doi.org/10.3390/su151310283>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 7(2), 115–128.
<https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Hauenstein, N. M. A., McGonigle, T., & Flinder, S. W. (2001). A Meta-Analysis of the Relationship Between Procedural Justice and Distributive Justice: Implications for Justice Research. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 13(1), 39–56.
<https://doi.org/10.1023/A:1014482124497>
- Hayati, K., & Caniogo, I. (2023). Organizational Justice: How Does It Affect Performance and Job Satisfaction? *Proceedings of the International Conference of Economics, Business, and Entrepreneur (ICEBE 2022)*, 378–391. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-064-0_40
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación. Cuarta edición, editado por McGraw–Hill Interamericana Editores, SA DF–

- México. Imídeo G. Nérici (1985). *Metodología de La Enseñanza. Colección Actualización Pedagógica. Editorial Kapelusz–Mexicana. México. Jorba, J. y Sanmartí, 2000, 23–24.*
- Hinks, T. (2010). Job Satisfaction and Employment Equity in South Africa. *Journal of African Economies, 19(2), 237–255.* <https://doi.org/10.1093/jae/ejp019>
- Hyder, S., Malik, M. I., Hussain, S., Tasneem, M., Kaleem, M., & Saqib, A. (2022). Organizational justice and employee in-role performance nexus: a dual theory perspective. *Cogent Business & Management, 9(1), 2124602.* <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2124602>
- Ibrahim, Z., Ismail, A., Mohamed, N. A. K., & Raduan, N. S. M. (2016). Association of Managers' Political Interests towards Employees' Feelings of Distributive Justice and Job Satisfaction in Performance Appraisal System. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 224, 523–530.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.429>
- Im, W. S., Kang, S. M., Pahng, P., & Kang, Y. J. (2023). Unraveling the perceived overqualification puzzle: The role of distributive justice and leader political skill in influencing knowledge sharing. *Acta Psychologica, 239, 104020.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.104020>
- Inuwa, M. (2017). Relationship between Job Equity and Performance of Employee: A Literature Review. *International Journal of Business and Management Future, 1(1), 8–15.* <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v1i1.110>
- Isham, A., Mair, S., & Jackson, T. (2021). Worker wellbeing and productivity in advanced economies: Re-examining the link. *Ecological Economics, 184, 106989.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2021.106989>
- Ito, A., Sasaki, M., Yonekura, Y., & Ogata, Y. (2023). Impact of organizational justice and manager's mental health on staff nurses' affective commitment: A multilevel analysis of the work environment of hospital nurses in Japan-Part II (WENS-J-II). *International Journal of Nursing Studies Advances, 5, 100137.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100137>
- Jaboob, M., Salim Ba Awain, A. M., & Al-Ansi, A. M. (2023). Sustaining employees' creativity through the organizational justice: The mediating role of leadership styles. *Social Sciences & Humanities Open, 8(1), 100693.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2023.100693>
- Jena, L., & Nayak, U. (2023). Organizational career development and retention of millennial employees: role of job satisfaction, organizational engagement and employee empowerment. *International Journal of Organization Theory & Behaviour, 26(12), 115–131.* <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJOTB-08-2022-0159>
- Kapiriri, L., & Razavi, S. D. (2022). Equity, justice, and social values in priority setting: a qualitative study of resource allocation criteria for global donor organizations working in low-income countries. *International Journal for Equity in Health, 21(1), 17.* <https://doi.org/10.1186/s12939-021-01565-5>
- Karapinar, P. B., Camgöz, S. M., & Erganeli, A. (2013). Organizational Justice-Job Satisfaction Relationship: The Moderating Effects of Big-Five Personality Traits in Banking Employees. *IKTISAT ISLETME VE FINANS, 28(322), 35–59.* <https://doi.org/10.3848/iif.2013.322.3502>
- Katrinli, A., Atabay, G., Gunay, G., & Cangarli, B. G. (2010). Perception of organizational politics and LMX: Linkages in distributive justice and job satisfaction. *AFRICAN JOURNAL OF BUSINESS MANAGEMENT, 4(14), 3110–3121.*

- Kefyalew, B., Tafer, M., & Ayalew, M. (2020). Job satisfaction among employees of education offices in Assosa zone: Implication for intervention, Assosa, Ethiopia. *Cogent Education*, 7(1), 1829804. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2020.1829804>
- Kim, Y. H., Shin, S. Il, Kim, H.-K., Jun, M., & Wreen, M. (2023). Advanced Practice Nurses' Organization Commitment: Impact of Job Environment, Job Satisfaction, and Person-Organization Fit. *Asian Nursing Research*, 17(2), 91–101. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.anr.2023.03.002>
- Kundi, Y. M., Aboramadan, M., Elhamalawi, E. M. I., & Shahid, S. (2021). Employee psychological well-being and job performance: exploring mediating and moderating mechanisms. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(3), 736–754. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2020-2204>
- Lambert, E. G., Keena, L. D., Leone, M., May, D., & Haynes, S. H. (2020a). The effects of distributive and procedural justice on job satisfaction and organizational commitment of correctional staff. *The Social Science Journal*, 57(4), 405–416. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2019.02.002>
- Lambert, E. G., Tewksbury, R., Otu, S. E., & Elechi, O. O. (2020). The Association of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Nigerian Correctional Staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2–3), 180–204. <https://doi.org/10.1177/0306624X20946926>
- Lamberton, C., & Stephen, A. T. (2016). A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing: Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Inquiry. *Journal of Marketing*, 80(6), 146–172. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0415>
- Leck, J. D. (2002). Making Employment Equity Programs Work for Women. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, 28, S85–S100. <https://doi.org/10.2307/3552345>
- Lee, H.-W., & Rhee, D.-Y. (2023). Effects of Organizational Justice on Employee Satisfaction: Integrating the Exchange and the Value-Based Perspectives. *Sustainability*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/su15075993>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. *Behavioral Sciences*, 13(7). <https://doi.org/10.3390/bs13070521>
- Lee, Y. (2021). Government for Leaving No One Behind: Social Equity in Public Administration and Trust in Government. *SAGE Open*, 11(3), 21582440211029228. <https://doi.org/10.1177/21582440211029227>
- Levy, P. E., & Norris, C. (2004). Organizational Justice. *Encyclopedia of Applied Psychology, Three-Volume Set*, 731–735. <https://doi.org/10.1016/B0-12-657410-3/00575-4>
- Lotfi, M. H., & Pour, M. S. (2013a). The Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction among the Employees of Tehran Payame Noor University. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 93, 2073–2079. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.168>
- Luria, G., & Yagil, D. (2008). Procedural justice, ethical climate and service outcomes in restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 276–283. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.022>
- Maamari, B. (2014). Changing management history, gender moderating pay to job satisfaction for IS users. *Journal of Management History*, 20(3), 311–332. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2014-0007>

- Meier, L. L., & Spector, P. E. (2015). Job Satisfaction. In *Wiley Encyclopedia of Management* (pp. 1–3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom050093>
- Mensah, C., Azila-Gbettor, E. M., & Appietu, M. E. (2024a). The influence of distributive justice on job attitudes and life satisfaction of hotel workers. *Heliyon*, *10*(4), e25961. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e25961>
- Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *COGENT PSYCHOLOGY*, *9*(1). <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>
- Murphy, C., Ramamoorthy, N., Flood, P. C., & MacCurtain, S. (2006). Organizational Justice Perceptions and Employee Attitudes among Irish Blue Collar Employees: An Empirical Test of the Main and Moderating Roles of Individualism/Collectivism. *Management Revue*, *17*(3), 328–343. <http://www.jstor.org/stable/41783525>
- Narayanan, A., Rajithakumar, S., & Menon, M. (2018). Talent Management and Employee Retention: An Integrative Research Framework. *Human Resource Development Review*, *18*(2), 228–247. <https://doi.org/10.1177/1534484318812159>
- Niehoff, B. P., & 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. <https://doi.org/10.2307/256591>
- Nojani, M. I., Arjmandnia, A. A., Afrooz, G. A., & Rajabi, M. (2012). The Study on Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction in Teachers Working in General, Special and Gifted Education Systems. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *46*, 2900–2905. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.05.586>
- Pasca, R. (2014). Person-Environment Fit Theory. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research* (pp. 4776–4778). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2155
- Peng, M. Y.-P., Xu, C., Zheng, R., & He, Y. (2023). The impact of perceived organizational support on employees' knowledge transfer and innovative behavior: comparisons between Taiwan and mainland China. *Humanities and Social Sciences Communications*, *10*(1), 741. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02242-4>
- Pérez-Bilbao, J., & Fidalgo, M. (1995). Job satisfaction: Overall job satisfaction scale. *Barcelona: Centro Nacional de Condiciones de Trabajo*.
- Rai, G. S. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *Journal of Human Sciences*, *10*(2), 260–284. <https://www.j-humansciences.com/ojs/index.php/IJHS/article/view/2634>
- Raymond, A., Hollenbeck, J. R., & Gerhart, B. (2003). *Human resource management: gaining a Competitive Advantage*. Irwin/McGraw-Hill.
- Shimamura, M., Fukutake, M., Namba, M., & Ogino, T. (2021). The relationship among factors of organizational justice, organizational citizenship behavior, job satisfaction, and ease of work among Japanese nurses. *Applied Nursing Research*, *61*, 151479. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.apnr.2021.151479>
- Steiner, D. D. (2020). *Organizational Justice*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.555>
- Sypniewska, B., Baran, M., & Kłos, M. (2023). Work engagement and employee satisfaction in the practice of sustainable human resource management – based on the study of Polish

- employees. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19(3), 1069–1100. <https://doi.org/10.1007/s11365-023-00834-9>
- To, W. M., & Huang, G. (2022). Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry. *Management Decision*, 60(9), 2433–2454. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2021-1447>
- Van Der Voet, J. (2021). Distributive Justice and Resistance to Change in Cutback Management: Evidence from a Survey Experiment and a Longitudinal Field Study. *International Public Management Journal*, 24(6), 997–1022. <https://doi.org/10.1080/10967494.2019.1676347>
- Van Dijke, M., Leunissen, J. M., Wildschut, T., & Sedikides, C. (2019). Nostalgia promotes intrinsic motivation and effort in the presence of low interactional justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 150, 46–61. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.12.003>
- Veloso, C. M., Sousa, B., Au-Yong-Oliveira, M., & Walter, C. E. (2021). Boosters of satisfaction, performance and employee loyalty: application to a recruitment and outsourcing information technology organization. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1036–1046. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2021-0015>
- Waar, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52(2), 129–148. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x>
- Wang, Q., Gan, K.-P., Wei, H.-Y., Sun, A.-Q., Wang, Y.-C., & Zhou, X.-M. (2024). Public service motivation and public employees' turnover intention: the role of job satisfaction and career growth opportunity. *Personnel Review*, 53(1), 99–118. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2020-0836>
- Waring, A. (2015). Managerial and non-technical factors in the development of human-created disasters: A review and research agenda. *Safety Science*, 79, 254–267. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2015.06.015>
- Whitman, D., Caleo, S., Carpenter, N., Horner, M., & Bernerth, J. (2012). Fairness at the Collective Level: A Meta-Analytic Examination of the Consequences and Boundary Conditions of Organizational Justice Climate. *Journal of Applied Psychology*, 97(4), 776–791. <https://doi.org/10.1037/a0028021>
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 248–265. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-08-2015-0036>
- Yangin, D., & Elma, C. (2017). The Relationship among Interactional Justice, Manager Trust and Teachers' Organizational Silence Behavior. *Universal Journal of Educational Research*, 5(3), 325–333. <https://doi.org/10.13189/ujer.2017.050304>
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 219, 798–803. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.082>
- Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment and job satisfaction as predictors of attitudes toward organizational change in a non-western setting. *Personnel Review*, 29(5), 567–592. <https://doi.org/10.1108/00483480010296401>
- Zainalipour, H., Fini, A. A. S., & Mirkamali, S. M. (2010a). 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.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.401>

Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29, 1472–1481. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>

7. Figuras y tablas

Tabla 1

Análisis descriptivo

Variable	Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Justicia organizacional	Baja	34	14.3%
	Media	157	66.2%
	Alta	46	19.4%
Justicia distributiva	Baja	39	16.5%
	Media	108	45.6%
	Alta	90	38.0%
Justicia procedimientos	Baja	29	12.2%
	Media	150	63.3%
	Alta	58	24.5%
Justicia interaccional	Baja	58	24.5%
	Media	143	60.3%
	Alta	36	15.2%
Satisfacción laboral	Baja	63	26.6%
	Media	162	68.4%
	Alta	12	5.1%
	Total	237	100.0%

Tabla 2

Análisis de correlación entre las variables y dimensiones

Variable	Satisfacción laboral	
	r	p
Justicia organizacional	,722**	0.001
Justicia distributiva	,576**	0.001
Justicia procedimientos	,571**	0.001
Justicia interaccional	,743**	0.001

Tabla 3

Análisis de regresión

Modelo: R2 ajustado = .499	Coeficientes no estandarizados		t de student	Sig
	R	Error standar		
(Constante)	-9.103	4.007	-2.272	0.024
Justicia organizacional	0.964	0.063	15.353	0.001

a. Variable dependiente: Satisfacción laboral

8. Anexos

8.1 Evidencia de sumisión

The screenshot displays the submission interface for the journal 'Ciencia Latina'. The article title is 'Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Multiservicios Cecomsap 2023'. The authors listed are Kevin Breañ Condoni Pacorrbio, Henry James Charbí Zuriga, and Victor Hugo Hualpa Coama. The submission status is 'Envío'. Below this, there is a section for 'Archivos de envío' (Submitted files) with a search bar and a list of files. One file is listed: '58246-1 | victorhualpa: Artículo Justicia Organizacional y satisfacción laboral.docx', submitted on 'marzo 11, 2024'. There is a button to 'Descargar todos los archivos'. Below that is a section for 'Discusiones prerrevisión' (Pre-review discussions) with an 'Añadir discusión' button. A discussion entry is visible: 'Comentarios para el editoria' by victorhualpa on 2024-03-11 10:06.

8.2 Copia de la resolución de inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo



"AÑO DE LA UNIDAD, LA PAZ Y EL DESARROLLO"

RESOLUCIÓN N° 0124A-2023/UPeU-FCE-CF

Ñaña, Lima, 31 de mayo de 2023

VISTO:

El expediente, de (del) la (las, los) bachiller(es): **Kevin Brean Condori Pacombia**, identificado(a) con código Universitario N° 201811882, **Victor Hugo Hualpa Ccama**, identificado(a) con código Universitario N° 201811816, **Henry James Chambí Zuniga**, identificado(a) con código Universitario N° 201720052, de la Escuela Profesional de Administración, de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión.

CONSIDERANDO:

Que la Universidad Peruana Unión tiene autonomía académica, administrativa y normativa, dentro del ámbito establecido por la Ley Universitaria N° 30220 y el Estatuto de la Universidad;

Que la Facultad de Ciencias Empresariales, de la Universidad Peruana Unión, mediante sus reglamentos académicos y administrativos, ha establecido las formas y procedimientos para la aprobación e inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo y la designación o nombramiento del asesor para la obtención del título profesional;

Que **Kevin Brean Condori Pacombia**, **Victor Hugo Hualpa Ccama** y **Henry James Chambí Zuniga**, ha(n) solicitado la inscripción del perfil de proyecto de tesis titulado "*Justicia organizacional y su relación con la satisfacción de los trabajadores de la empresa Multiservicios Cecomsap 2023*" y la designación del Asesor, encargado de orientar y asesorar la ejecución del perfil de proyecto de tesis en formato artículo;

Estando a lo acordado en la sesión del Consejo de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Peruana Unión, celebrada el 31 de mayo de 2023, y en aplicación del Estatuto y el Reglamento General de Investigación de la Universidad.

SE RESUELVE:

Aprobar la inscripción del perfil de proyecto de tesis en formato artículo (Art. 52.4), DESIGNAR el ASESOR (Art. 53), docente experimentado en investigación, con conocimiento en la temática de estudio, metodología de investigación, el cual es NOMBRADO PARA MONITOREAR, GUIAR, ORIENTAR Y SUPERVISAR la ejecución del perfil de proyecto de tesis, asimismo, se les dispone un plazo máximo de doce (12) meses para la ejecución (Art. 54).

Trabajadores	Código	CP	Título	Asesor	Determinadores
Kevin Brean Condori Pacombia	201811882	Administración y Negocios Internacionales	Justicia organizacional y su relación con la satisfacción de los trabajadores de la empresa Multiservicios Cecomsap 2023	Dr. Alexander David De La Cruz Vargas	Determinador 1: Mtro. Lucas Fernando Mora Revatta Determinador 2: Dr. John Herbert Cabana Sanchez
Victor Hugo Hualpa Ccama	201811816				
Henry James Chambí Zuniga	201720052				

Regístrese, comuníquese y archívese.



Dra. Maritza Soledad Arana Rodríguez
DECANA



Dra. Karina Elizabeth Paredes Abanto
SECRETARÍA ACADÉMICA

Carretera Central Km. 19 - Ñaña. Teléf. 359-0060 / 359-0061, Fax: 359-0063, Casilla 3564, Lima 1, Perú

9. Instrumentos de recolección de datos

ENCUESTA DE OPINIÓN (AMPARADO POR EL DECRETO LEGISLATIVO 604, SECRETO ESTADÍSTICO)

Estudio sobre la Justicia organizacional y su relación con la satisfacción de los trabajadores de la empresa Multiservicios Cecomsap 2023

Esta encuesta es estrictamente confidencial, la información solicitada servirá para proponer mejoras en la educación superior del Perú. Por lo cual, pedimos su comprensión, colaboración y veracidad para contestar las preguntas. Por favor marque sus respuestas con una **x** y llene los espacios donde se requiera escribir.

I. DATOS GENERALES.

1. Nombres y apellidos: _____
2. Edad: _____ años
3. Genero: F () M ()
4. Email: _____
5. Teléfono y/o celular: _____ / _____

II. TOMA DE DECISIONES

6. Mi horario de trabajo es justo
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
7. Yo pienso que mi remuneración es justa
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
10. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
11. En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
12. Yo siento que mis funciones y responsabilidades de trabajo son justas
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
13. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de manera imparcial
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
14. Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que las decisiones de trabajo se tomen
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
15. Para tomar las decisiones de trabajo, mi jefe reúne información exacta y completa
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
16. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces
 - Casi siempre
 - Siempre
17. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado
 - Nunca
 - Muy pocas veces
 - Algunas veces

- Casi siempre
 Siempre
18. A los trabajadores se les permite impugnar o apelar las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe.
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con bondad y consideración
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
20. Cuando se toman decisiones que afectan mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
21. Cuando se toman decisiones que afectan mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
22. Cuando se toman decisiones que afectan mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
23. Cuando se toman decisiones que afectan mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
24. Con respecto a las decisiones que afectan mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
25. Mi jefe ofrece las justificaciones y explicaciones por las decisiones tomadas que afectan mi trabajo
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
26. Las justificaciones que ofrece mi jefe, por las decisiones tomadas que afectan mi trabajo, tienen total sentido para mí
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
27. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada que afecte mi trabajo
- Nunca
 Muy pocas veces
 Algunas veces
 Casi siempre
 Siempre
28. Condiciones físicas del trabajo
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
29. Libertad para elegir tu propio método de trabajo
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
30. Tus compañeros de trabajo
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho

- Muy satisfecho
31. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
32. Tu superior inmediato
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
33. Responsabilidad que se te ha asignado
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
34. Tu salario
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
35. La posibilidad de utilizar tus capacidades
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
36. Relaciones entre dirección y trabajo en tu empresa
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
37. Tus posibilidades de promocionar
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
38. El modo en que tu empresa está gestionada
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
39. La atención que se presta a las sugerencias que haces
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
40. Tu horario de trabajo
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
41. La variedad de tareas que realizas en tu trabajo
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho
42. Tu estabilidad en el empleo
- Muy insatisfecho
 Insatisfecho
 Moderadamente insatisfecho
 Ni satisfecho, ni insatisfecho
 Moderadamente satisfecho
 Satisfecho
 Muy satisfecho

10. Figuras, tablas o imágenes adicionales

