

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



JUSTICIA ORGANIZACIONAL, INVOLUCRAMIENTO Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO EN EL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO EN LOS CENTROS DE BACHILLERATO TECNOLÓGICOS AGROPECUARIOS (CBTA): ANÁLISIS Y PROPUESTAS

TRABAJO TERMINAL DE GRADO
PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
(Gestión Estratégica del Capital Humano)

PRESENTA

ZULMA TODD CERVANTES

DR. DANIEL ARTURO CERNAS ORTÍZ

DIRECTOR DEL TRABAJO TERMINAL DE GRADO

DRA. PATRICIA MERCADO SALGADO

CODIRECTORA DE TRABAJO TERMINAL DE GRADO

DRA. ARACELI ROMERO ROMERO

TUTORA DE TRABAJO TERMINAL DE GRADO

Octubre 2024

RESUMEN

El presente trabajo analiza la relación entre la justicia organizacional, el involucramiento y la satisfacción en el trabajo del personal docente y administrativo en los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario en el Estado de México, con la finalidad de proponer acciones para mejorar la percepción de justicia organizacional en el personal bajo análisis y, con ello, aumentar los niveles de involucramiento y satisfacción en el trabajo. La investigación realizada fue cuantitativa, no experimental y transversal. La muestra de participantes fue de 105 trabajadores que pertenecen a dos planteles (CBTAs) de la DGETAYCM en el Estado de México. Una vez concentrados y analizados los datos obtenidos, no se encontraron áreas críticas, sin embargo, en ambos planteles se habrá que mejorar la justicia procedimental (pues fue la media más baja de entre los tipos de justicia). Como conclusión, se realizan propuestas de acción para elevar la percepción de justicia en los planteles analizados.

ABSTRACT

The present work analyzes the relationship between organizational justice, involvement and satisfaction in the work of teaching and administrative staff in the CBTas in the State of México, with the purpose of proposing actions to improve the perception of organizational justice in the personnel under analysis and, thereby, increase the levels of involvement and satisfaction at work. The research carried out was quantitative, non-experimental and transvesal. The sample that participated was 105 workers who belong to two schools (CBTas) of the DGETAYCM in the State of México. Once the data obtained was concentrated and analyzed, no critical áreas were found, however, in both schools procedural justice will have to be improved (as it was the lowest average among the types of justice). In conclusion, porposals for action are made, to raise the perception of justice in the schools analyzed.

ÍNDICE

Introducción	16
Capítulo 1. Los CBTA's y la percepción de justicia organizacional	19
1. La Educación Media Superior en México.....	19
1.1. Los subsistemas de educación media superior.....	21
2. La Educación Media Superior en el Estado de México.....	23
3. La Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y Ciencias del Mar.....	26
4. El Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA).....	28
5. La Justicia Organizacional en los CBTA's y sus posibles implicaciones.....	30
6. Planteamiento del problema de investigación aplicada.....	32
7. Justificación de este Trabajo Terminal de Grado.....	33
Capítulo 2 La justicia organizacional y las actitudes en el trabajo	35
2.1. La percepción y la justicia organizacional.....	35
2.2. La teoría de la equidad organizacional.....	38
2.3. La justicia organizacional y sus dimensiones.....	39
2.4. Las actitudes en las organizaciones.....	41
2.5. La satisfacción laboral.....	45
2.6. El involucramiento en el trabajo.....	46
2.7. Modelo teórico de este trabajo terminal de grado.....	47
Capítulo 3. Metodología de la Investigación	49
3.1. Hipótesis y diseño de investigación.....	49
3.2. Participantes y procedimiento.....	49

3.3. Medición de las variables.....	53
3.4. Técnica de análisis de datos.....	55
Capítulo 4. Resultados.....	56
4.1. Resultados descriptivos.....	56
4.2. Prueba de hipótesis.....	61
4.3. Resumen de los hallazgos y breve diagnóstico general.....	62
Capítulo 5.- Propuestas de Mejora.....	64
5.1. Liderazgo.....	64
5.2. Motivación.....	66
5.3. Capacitación.....	69
Discusión.....	72
Conclusiones.....	74
Referencias.....	75

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Distribución de sexo por tipo de empleado.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 2. Distribución de sexo por plantel.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 3. Distribución de personal en los planteles participantes en la encuesta.....</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 4. Descriptivos y correlaciones de la muestra completa.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 5. Descriptivos y correlaciones de la muestra completa, plantel 1.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 6. Descriptivos y correlaciones de la muestra completa, plantel 2.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 7. Medias de las variables desagregadas por plantel y tipo de personal.....</i>	<i>59</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Organización de la SEP a nivel de subsecretarías.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 2. Organización de la SEMS.....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 3. Organización de la Secretaría de Educación.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 4. Principales actitudes en las organizaciones.....</i>	<i>44</i>
<i>Figura 5. Modelo teórico de este trabajo terminal de grado.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 6. Distribución de edades en la muestra (en años cerrados).....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 7. Gráfica de diferencias en satisfacción laboral.....</i>	<i>60</i>
<i>Figura 8. Gráfica de diferencias en involucramiento en el trabajo.....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 9. Liderazgo directivo.....</i>	<i>66</i>

Introducción

La noción de un mundo equitativo y justo ha despertado el interés de la humanidad desde tiempos remotos, en todas las culturas. Estudiosos de varias áreas del conocimiento concuerdan en que la justicia es una aspiración de toda la humanidad.

La justicia organizacional se determina con base en la percepción colectiva o individual de equidad y justicia que tienen los trabajadores sobre su entorno laboral. La justicia organizacional es de suma importancia para cualquier empresa, ya que afecta la productividad individual o colectiva de los trabajadores. La justicia en las organizaciones ha sido estudiada desde varias dimensiones en el ámbito laboral, determinando en gran medida la presencia del comportamiento organizacional en favor o en contra de la productividad.

Las dimensiones de la justicia intervienen de tal forma, que una percepción de injusticia se podría mitigar, conservando al menos uno de los componentes de justicia.

La percepción de justicia es cognitiva activando ciertas actitudes de las personas, determinando su conducta. La percepción de justicia organizacional favorece la salud psicosocial en el entorno organizacional, tanto de los individuos como de los equipos, permitiendo crear espacios saludables.

La vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan comportamientos. La percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. La finalidad es percibir la realidad y organizarla en interpretaciones o visiones. Cada persona tiene su propia interpretación o

visión del mundo. La palabra proviene del latín *percipere*, que significa “obtenido por captura o por captación”.

Cognición es la manera en que una persona percibe e interpreta para sí misma su medio. La cognición es el filtro personal a través del cual una persona se ve y percibe el mundo. Es la adquisición de conocimiento en la cual se basan las creencias y opiniones personales acerca de uno mismo y de la realidad externa. Las cogniciones son básicamente pedazos de información. Los procesos cognitivos son los medios a través de los cuales las personas procesan información.

El propósito de este trabajo terminal de grado es analizar la relación entre la justicia organizacional, el involucramiento y la satisfacción en el trabajo en personal docente y administrativo en planteles de educación media superior. Para la realización de esta investigación participaron 107 trabajadores, aplicándose el mismo número de cuestionarios, de los cuales solo fueron contestados 105; ya que dos trabajadores, decidieron no responder.

Se tomaron como muestra dos planteles de los diez Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA), con los que cuenta la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y Ciencias del Mar en el Estado de México (DGETAYCM). Esta selección se determinó con base en la cercanía y la facilidad de acceso a la información. De la muestra total, el 53.33% de los cuestionarios pertenece al plantel 1 y el 46.67% de los cuestionarios pertenece al plantel 2; participando tanto personal docente como administrativo.

Este TTG cuenta con cinco capítulos y un apartado de discusión y conclusiones. En el capítulo uno se expone el contexto y el planteamiento del problema. En el capítulo dos se

desarrolla el marco teórico, en el que se plantean los principales conceptos que intervienen en esta investigación. El capítulo tres contiene las hipótesis y la metodología que se utilizó para llevar a cabo la investigación. En el capítulo cuatro se plantean los resultados de los cuestionarios aplicados al personal en los planteles muestra. El capítulo cinco contiene las propuestas de solución con base en los hallazgos obtenidos. Para finalizar se anexa la discusión de los resultados y las conclusiones que aprueban o rechazan las hipótesis.

Capítulo 1. Los CBTAs y la percepción de justicia organizacional

1. La Educación Media Superior en México

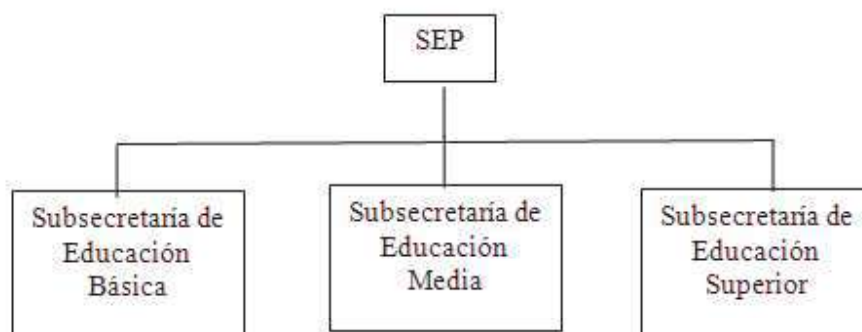
Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2023), la palabra educación conlleva las siguientes palabras: enseñanza, instrucción, formación, docencia, aprendizaje, entre otras. Como se implica, educar es un verbo complejo pues no sólo se puede entender desde diferentes puntos de vista (el del docente y el del docente o alumno), sino que además puede referirse a fenómenos que no necesariamente resultan sinónimos (como enseñar e instruir). En cualquier caso, y con respecto a los jóvenes, la educación es de suma importancia en el mundo contemporáneo pues se cree la base de la movilidad social y del crecimiento económico de los países (Educalink, 2024). En este sentido, México no fue, es, ni será la excepción.

En la época prehispánica, los jóvenes mexicas (en su mayoría), así como también aquéllos de ciudades nahuas como Texcoco, Culhuacán o Xochimilco, asistían a la Telpochcalli, institución en la que solo se congregaban los hijos de los macehualtin o plebeyos. En ese lugar, los jóvenes recibían entrenamiento militar, forjando a los jaguares y las águilas, o sea, a los valientes guerreros (El colegio de México, 2010). Por otro lado, los hijos de los nobles asistían al Calmécac, en donde eran instruidos para desempeñar los cargos más altos del gobierno y el sacerdocio. Durante el virreinato, la educación estuvo a cargo de frailes que impartían formación religiosa a los niños y niñas indígenas (El colegio de México, 2010).

Tan amplios como pueden ser los antecedentes de la educación en el territorio que ahora se conoce como México, fue hasta 1921 que se creó la Secretaría de Educación Pública

(SEP), según decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 3 de octubre de ese mismo año (DOF, 1921). A partir de esa fecha, asumió la titularidad de la SEP el Lic. José Vasconcelos Calderón, caracterizándose su nombramiento por la edición de libros, la apertura de escuelas, la gestión de cursos y la muy noble fundación de bibliotecas; todos, espacios institucionales de naturaleza indispensable para la educación en este país (SEP, 2015). La SEP fue creada con el objetivo de unificar la educación a nivel nacional mediante la reestructuración del proyecto educativo. Ello, dio como resultado los cimientos del Sistema Educativo Nacional (SEN), con tareas como la alfabetización, el fomento a la lectura, la creación del archivo general de la nación, entre otras (INEA, 2016). Actualmente, a nivel subsecretaría, la SEP se organiza como se ilustra en la Figura 1. Como se observa, cada subsecretaría corresponde a un nivel de instrucción en la educación de la población mexicana.

Figura 1. Organización de la SEP a nivel de subsecretarías



Fuente: Elaboración propia con base en información de la SEP (2005).

En el esquema anterior, la educación media superior se desprende la educación media.

Dicha instrucción, contextualizada en el Sistema Educativo Nacional, se rigió bajo los lineamientos normativos de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas

(SEIT), siendo ésta creada en el año de 1978. Ahora, con base en la reestructuración de la SEP, en el año 2005, dicho organismo cambió a la Subsecretaría de Educación Media Superior (Diario Oficial de la Federación, 2005); teniendo entre sus propósitos el fortalecimiento al acceso y la permanencia en el nivel en cuestión a través de una formación con altos estándares de calidad que cuente, a su vez, con una orientación hacia la construcción de competencias y al impulso de la reforma educativa mediante el Sistema Nacional de Educación Media Superior (SEMS) (SEMS, 2005).

Por otro lado, la Educación Media Superior (EMS) es fundamental pues su matrícula se constituye por alumnos de entre 14 a 18 años, proporcionándoles los conocimientos necesarios que les ayudarán a desarrollar habilidades y herramientas para un desarrollo integral que les habilite para su siguiente grado académico: el nivel superior (si así lo decide el alumnado, por supuesto). En la etapa educativa del nivel medio superior, los estudiantes tienen la oportunidad de cursar el bachillero general (o preparatoria) y el bachillerato tecnológico, con la opción a una carreta técnica terminal, que les permitirá insertarse en el mundo laboral. Cabe hacer mención que, la EMS en México es obligatoria a partir del 9 de febrero de 2012, con base en la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la misma fecha; reformando los artículos 3 y 31 de la constitución mexicana (DOF, 2012).

1.1. Los subsistemas de educación media superior

En México, la Educación Media Superior (EMS) ofrece instrucción en tres modelos: el bachillerato general, el bachillerato tecnológico y el profesional técnico; modelos con diferentes sistemas de sostenimiento: federal, estatal, autónomo y particular (INEE, 2017). Resulta pertinente, en este punto, resaltar que muchas universidades nacionales, públicas y

privadas, ofrecen el bachillerato general como parte de sus programas educativos. Ello, con la misión de preparar a los jóvenes estudiantes para la educación universitaria (comúnmente, para el curso de alguna licenciatura). Como ejemplo, tómesese la misión de la Escuela Nacional Preparatoria (institución de la Universidad Nacional Autónoma de México, UNAM). Dicho enunciado indica el imperativo de la institución de impartir a sus alumnos una instrucción facilitadora de la incorporación exitosa a alguna carrera universitaria y para capitalizar las oportunidades y encarar los desafíos del entorno mundial actual (ENP, 2024).

Dicho lo anterior, y continuando con la SEMS, en 2005 ésta se organizaba en cinco direcciones y tres coordinaciones. Dicha estructura organizativa se visualiza en la Figura 2. Como se observa, el organismo en cuestión abarca un ámbito educativo diverso en cuanto a formato (P.ej. bachillerato tradicional o telebachillerato) y actividad económica a la que va orientada (P.ej. tecnológica agropecuaria y de recursos marítimos, o industrial y de servicios).

Figura 2. Organización de la SEMS



Fuente: Acuerdo 351 publicado en el DOF, el 4 de febrero de 2005 (SEMS, 2005).

Además de lo anterior, los organismos que a continuación se enlistan, aun cuando no forman parte de la estructura orgánica de la SEMS, sí se encuentran bajo su coordinación (SEMS, 2005).

- Colegios de Bachilleres (COLBACH)
- Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)
- Centro de Enseñanza Técnica Industrial (CETI)
- Fideicomiso de los Sistemas Normalizados de Competencia Laboral y de Certificación de Competencia Laboral (CONOCER)

Como se infiere, la SEM tiene una columna funcional un tanto recargada pues cada una de las direcciones, coordinaciones, colegios, centros y fideicomisos constituye un maremágnum de asuntos, proyectos y trámites que hacen que, como muchos organismos del sector público mexicano, sea una organización grande, compleja –y, por implicación, difícil de manejar en varios aspectos.

2. La Educación Media Superior en el Estado de México

El proceso de aprendizaje es de carácter social y humano, éste aporta a cada individuo no sólo la conciencia cívica, sino también elementos de pericia, aprendizaje y cultura que fundamentan el desarrollo de una vida social y económica fructífera, exitosa y feliz. En este contexto, las primeras cuatro instituciones de educación media superior de que se tiene registro en el Estado de México son el Instituto Literario de Toluca (1870 a 1910), la Escuela

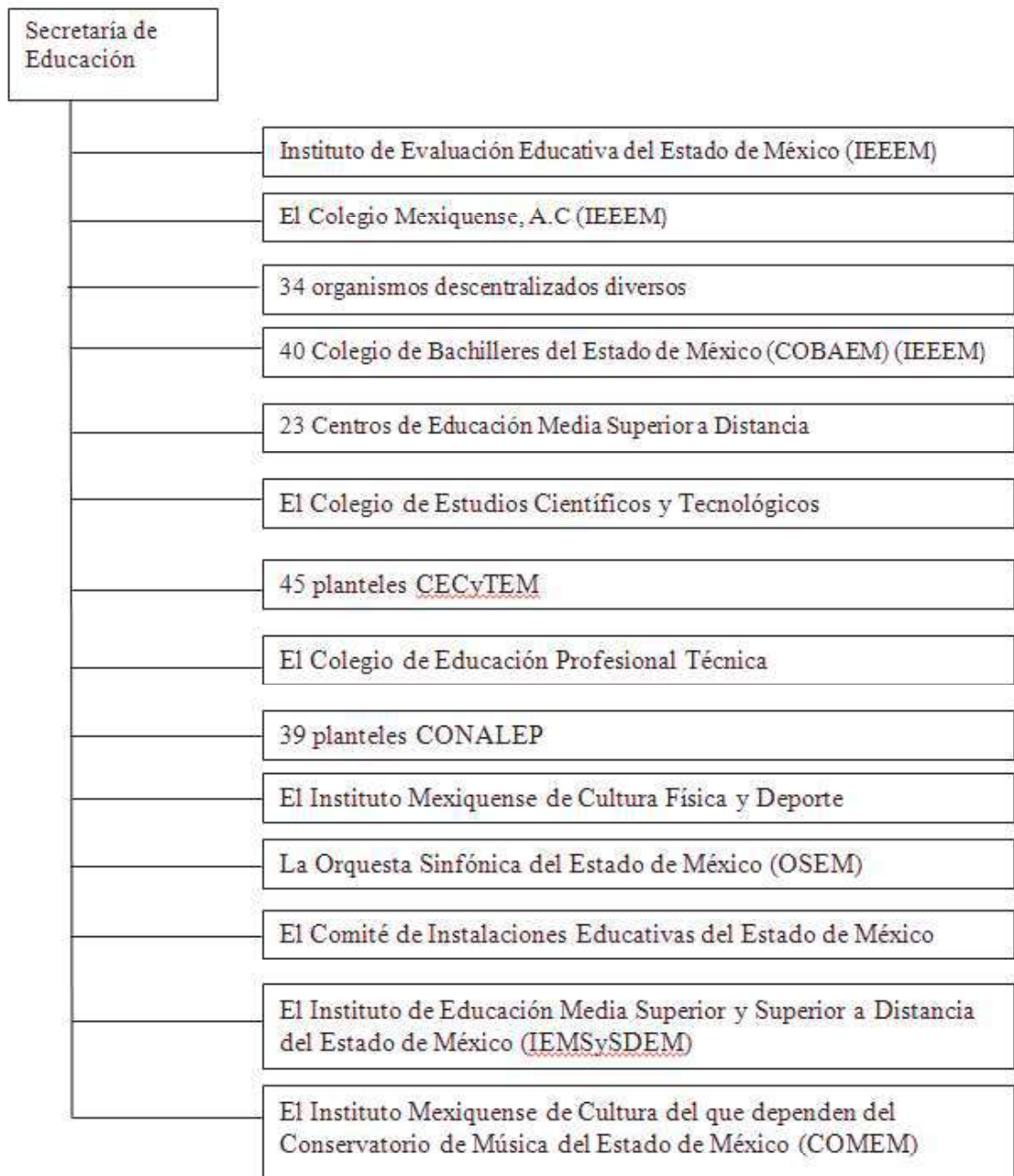
de Artes y Oficios (1889 a 1904), la Escuela Normal de Profesores (1907) y la Escuela de Agricultura Regional de Chalco (1985) (Convergencia, 1995). En el año 1982, un poco más de un siglo después de que la UNAM fundara la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), inicia actividades la primera escuela preparatoria oficial en este estado, en el municipio de El Oro (Gutiérrez Legorreta, L. A., 2009). Más recientemente, las raíces de la EMS en el Estado de México emergen de las escuelas preparatorias número 1, 2, 3, 4 y 5 de la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMéx), los Institutos Tecnológicos Regionales, el CONALEP y algunas escuelas particulares (Gutiérrez Legorreta, 2009).

Dicho lo anterior, la Educación Media Superior en el Estado de México tiene una antigüedad mayor a 60 años, dependiendo inicialmente de la Subsecretaría de Educación Básica. Sin embargo, fue hasta 1997 cuando se crea la Secretaría de Educación Media Superior y Superior en el Estado de México, como apoyo a la SEP para atender las actividades asignadas a las dependencias y organismos en el ámbito educativo de los jóvenes (SEDUC EDOMEX, 2020). No obstante, y derivado de la creciente demanda de servicios educativos que experimentaba el subsector de educación media superior y superior, la Secretaría de Finanzas, en febrero 2010, autorizó la reestructuración administrativa de la Secretaría de Educación, quedando integrada por setenta y cuatro unidades administrativas (SEDUC EDOMEX, 2020).

La Secretaría de Educación, en el sector auxiliar, se encontraba integrada según lo ilustra la Figura 3. Algunos de tales organismos son desconcentrados y otros descentralizados. En cualquier caso, todos ellos son de competencia de la autoridad educativa en la entidad y, en conjunto, forman una estructura organizativa con ámbitos particulares

definidos, a partir de la cual se logran las metas y objetivos de la educación media superior en beneficio de los jóvenes, con conciencia social y retribución comunitaria.

Figura 3. Organización de la Secretaría de Educación



Fuente: SEDUC EDOMEX, 2020.

Para eficientar los procesos de planeación, dirección y evaluación de las actividades propias a las funciones de educación media superior, así como las actividades de desarrollo y servicio profesional docente, se autorizó el 29 de septiembre de 2016 a la Secretaría de Educación del Estado, la apertura de la Subsecretaría General de Educación (SEDUC EDOMEX, 2020).

3. La Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y Ciencias del Mar

La DGETAyCM, por las siglas de la Dirección General de Educación Tecnológica Agropecuaria y Ciencias del Mar (DGETAyCM), es una unidad administrativa que oferta el bachillerato en su modalidad tecnológica con 49 especialidades. Entre tales especialidades destacan las agropecuarias, administrativas, acuícolas, informáticas, forestales y las relacionadas con las ciencias del mar. El servicio de la DGETAyCM está orientado, mayormente, a jóvenes del sector rural con edades entre 15 a 18 años, que ya concluyeron su formación básica y que se interesen en proseguir con la educación media superior, teniendo como meta continuar y terminar la formación superior, o bien conseguir un empleo e integrarse formalmente al mercado laboral (DGETAyCM, 2020).

La DGETAyCM (2020) propone un modelo educativo (por supuesto, en el nivel medio superior) de partir de una formación integral, humanista, social y tecnológica con centro de gravedad en la persona, y con el afán último de consolidar el saber fomentando la mentalidad emprendedora y de liderazgo, fortaleciendo también la pertinencia. La DGETAyCM también ofrece servicios de capacitación, asistencia técnica y vinculación con el entorno a las entidades públicas y/o privadas que así lo necesiten.

Como antecedente, tómesese en cuenta que un organismo antecedente llamado DGETA (Dirección de General de Educación Tecnológica Agropecuaria) se creó en agosto de 1971. En ella, se fusionaron la Subdirección de Escuelas Técnicas Agropecuarias y parte de la Dirección de Desarrollo de la Comunidad Rural (DGETAyCM, 2020). En la actualidad, además de los servicios educativos que ofrecen los planteles, brigadas y unidades de capacitación para el desarrollo social rural, la organización en cuestión da servicio a productores, amas de casa y jóvenes del campo. Ello, con asesoramiento profesional para la vida y el trabajo fundamentado en instrucción no formal y en tres programas de capacitación a partir de lineamientos técnicos en el ámbito del trabajo (DGETAyCM, 2020).

En 1997, la DGETAyCM expande su cobertura fortaleciendo e impulsando la educación, pues se inicia la operación del bachillerato en modalidad no escolarizada y estableciendo el Sistema Abierto de Educación Tecnológica Agropecuaria (SAETA) (DGETAyCM, 2020). Con acciones como éstas, se beneficia a poblaciones desprotegidas y vulnerables en un sentido económico, educativo y social, coadyuvando, con ello, a reducir la marginación y la pobreza, al tiempo que se estimula la movilidad social y el progreso a partir de la posibilidad de obtener un empleo decente y un salario digno.

La DGETAyCM (2020) también se compromete con el desarrollo de enfoques innovadores en el sector pesquero y agrícola con miras al fomento de la productividad y a la conservación de los recursos naturales, utilizando sus insumos de manera sustentable y efectiva. De todo en todo, y en 44 años, la DGETAyCM se ha consolidado orgullosamente como un baluarte de la educación en el sector rural, organizándose de varias formas a raíz, mayormente, de cambios en el Gobierno Federal. Dichos cambios, desafortunadamente, han conllevado procesos limitados o con funciones paralelas, que no están a la altura de las

expectativas de los demandantes de servicios educativos que, legítimamente, surgen con base en las necesidades de la sociedad mexicana y de su entorno nacional y mundial.

4. El Centro de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA)

En la década de 1970, la formación y el desarrollo de los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTA) emanó de una política educativa mexicana que pretendía privilegiar la formación juvenil en entornos rurales; ello, como medio para la vida laboral a partir de la vida escolar. La misión de los CBTA´s consistió en brindar educación accesible de nivel bachillerato para la población rural de jóvenes y señoritas en el país. Con ello, los individuos se formarían como técnicos agropecuarios calificados, permitiéndoseles, así, entrar al mundo laboral con un título de “técnico medio” (De Ibarrola, 2020). Es muy importante hacer notar que, según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020), la educación técnica es un aliado clave para prevenir la deserción escolar en América Latina y, con ello, combatir la pobreza y la desigualdad en la región.

Por otro lado, los CBTA´s forman parte de la diversificación y crecimiento de la EMS promovida por la reforma educativa de 1970 – 1975; dando como resultado la evolución de la educación agrícola, posteriormente denominada agropecuaria. En los años de 1971 a 1984, más de la mitad de los planteles creados fueron distribuidos en el territorio nacional; su despliegue, más allá de una planeación racional, obedeció a las negociaciones y el peso de la política entre la comunidad y el gobierno federal mexicano (De Ibarrola, 2020). En consecuencia, dicha localización conlleva implicaciones que benefician a grupos políticos y de poder, además de (ojalá), a la comunidad de jóvenes en áreas rurales.

La entrada de los egresados de estas instituciones al campo laboral se facilita ya que, tanto las carreras ofertadas como los planes de estudios impartidos, son evaluados y modificados con base en el Análisis de la Situación de Trabajo que se realiza, cuando menos, una vez cada dos años. En dichas evaluaciones intervienen los empresarios y los productores del entorno, así como empleadores menores con la finalidad de dar conocer los conocimientos requeridos para ser contratados en las organizaciones dentro del área de influencia de la institución (Busco Trabajo, 2024).

Después de la introducción de los antecedentes anteriores, considérese que la DGETAyCM, en el Estado de México, cuenta con los siguientes Centros de bachillerato Tecnológico Agropecuario (CBTAs) y Brigadas de Educación para el Desarrollo Rural (BEDRs):

- Coordinación Estatal (Toluca)
- CBTA 35 Valle de Chalco
- CBTA 96 Xalatlaco
- CBTA 128 Fresno Nichi, San Felipe del Progreso
- CBTA 150 Acambay
- CBTA 180 Luvianos
- CBTA 231 Atlautla
- CBTA 232 Jiquipilco
- CBTA 300 San Lucas del Maíz, Tejupilco
- CBTA 301 San Juan Atexcapan, Valle de Bravo
- CBTA 316 La Concepción Enyeje, Ixtlahuaca
- BEDR 62 Acolman
- BEDR 77 Valle de Bravo
- BEDR 92 Ixtlahuaca
- BEDR 122 Texcoco

5. La Justicia Organizacional en los CBTA´s y sus posibles implicaciones

A partir de los antecedentes anteriores es preciso hacer explícita la problemática que se examinará en este Trabajo Terminal de Grado. Para comenzar, en términos simples, considérese que un incentivo es un elemento monetario, material, o aún subjetivo o inmaterial, que relaciona (o asocia) una recompensa con una determinada conducta o un determinado nivel de desempeño (Economipedia, 2024). Así, por ejemplo, la posibilidad de un aumento de sueldo es “un incentivo” que estimula (o motiva) a las personas a “hacer algo” en aras de lograr la recompensa.

En los CBTAs (como en muchos organismos dependientes de la administración pública estatal y federal), los incentivos al personal tienen la intención de estimular (o motivar) a éste a desempeñarse en una forma tal que logre ciertas metas prefijadas por los tomadores de decisiones –decisiones que, por supuesto, se asume que están en el mejor interés de la sociedad. Tales incentivos suelen ser regulares y tienen impacto no sólo en la promoción del personal, sino también en su nivel de ingreso. Éste es un punto crítico, pues si existe poca transparencia en la asignación de recompensas, y en los procedimientos usados para ello, el personal muy posiblemente experimentará lo que en la literatura académica se conoce como baja percepción de justicia organizacional (Robbins & Judge 2017). En los CBTAs, la justicia organizacional es un término conocido y de mucho interés debido a que hace evidente la igualdad (o desigualdad) de oportunidades reales, ante los métodos de evaluación que se aplican con la finalidad de acceder al derecho de promoción e incentivos económicos.

En concreto, la percepción de la justicia organizacional en los Centros de Bachillerato Tecnológico Agropecuario se ha visto afectada, debido a la entrada en vigor de la Evaluación de la Calidad y el Desempeño, promovida por el Instituto Nacional para la Evaluación en el año 2013, según obra en la publicación del Diario Oficial de la Federación (DOF, 2013). Como resultado, se reforma la constitución en cuestiones educativas, mediante la adición a la fracción IX del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Los instrumentos de evaluación son diseñados por personal de mandos medios altos y de escritorio, que no tienen el conocimiento del diario vivir en los planteles y que, por lo tanto, desconocen la realidad de cada uno de ellos. La sensación de (in)justicia se ve afectada por la generalidad del instrumento; imposibilitando, en ocasiones, el acceso a promociones y/o incentivos económicos.

Ahora bien, como también se indica en diversas fuentes (P.ej. Ríos-Corona y Carranza-Ortegón, 2019), cuando el personal de una organización percibe que no está siendo tratado con justicia, podría experimentar sentimientos de baja satisfacción laboral (es decir, gusto por lo que hace) y poco involucramiento con su trabajo que, eventualmente, impactarían su nivel de desempeño. En los CBTAs, dicho fenómeno es indeseable ya que impactaría en la calidad de la educación que se imparte a un segmento de la población que, como ya se indicó, se encuentra en necesidad de una educación de calidad que le ayude a superar sus condiciones presentes y le facilite la movilidad social futura. En este documento se analiza la problemática indicada en el personal docente y administrativo de dos CBTAs a los que se tuvo acceso y que experimentan la problemática planteada. Por otro lado, el personal docente y el administrativo podrían percibir de forma diferente la justicia, la

satisfacción y el desempeño, pues la naturaleza del trabajo es distinta y las reglas y normas de trabajo difieren entre dichos tipos de puesto.

Considérese que, como bien lo indican Robbins y Judge (2017), la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo son variables de relevancia en el estudio del comportamiento humano en las organizaciones pues tienen un impacto en el logro eficaz y eficiente de metas organizacionales.

6. Planteamiento del problema de investigación aplicada

De lo anterior, se desprenden los siguientes objetivos de este Trabajo Terminal de Grado.

Objetivo general: Analizar la relación entre la justicia organizacional, el involucramiento y la satisfacción en el trabajo en personal docente y administrativo en CBTAs.

Objetivos específicos:

1.- Determinar los niveles de justicia organizacional entre el personal docente y el administrativo en CBTAs.

2.- Determinar los niveles de involucramiento en el trabajo y de satisfacción laboral entre el personal docente y administrativo en CBTAs.

3.- Proponer cursos de acción para mejorar la percepción de justicia organizacional en el personal bajo análisis y, con ello, aumentar los niveles de involucramiento y satisfacción en el trabajo en CBTAs.

A partir de los objetivos anteriores se tienen las siguientes preguntas de investigación:

1.- ¿Cuál es el nivel de justicia organizacional en el personal objeto de estudio?

2.- ¿Cuál es el nivel de involucramiento en el trabajo y satisfacción laboral en el personal analizado?

3.- ¿Cuál es la relación entre la justicia organizacional, el involucramiento y la satisfacción laboral en el personal bajo estudio?

7. Justificación de este Trabajo Terminal de Grado

Socialmente, este trabajo se justifica ya que, como se ha publicitado ampliamente, brindar educación de calidad a poblaciones vulnerables es una meta del gobierno actual de la cuarta transformación de México. También, la educación se considera una meta prioritaria para la investigación científica nacional, como se rescata en el PRONACE de educación creado y promovido por el Conahcyt (2024). Dicho PRONACE pretende, grosso modo, fomentar la inclusión social mediante el fortalecimiento de la educación de varios tipos y niveles, con énfasis en las vocaciones científicas, la instrucción indígena y la evaluación horizontal.

Por el lado del avance del conocimiento, la presente investigación se fundamenta a partir de la necesidad de validar las relaciones entre la justicia organizacional y varias actitudes laborales en entornos donde, a priori, suelen existir concepciones fuertes de (in)justicia organizacional –como lo son las escuelas y colegios dependientes de la administración pública mexicana. En cuanto a las implicaciones prácticas, este trabajo brindará algunas ideas para los tomadores de decisiones en los CBTAs bajo análisis para

mejorar la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo del personal, mediante el abordaje profesional y sistemático de las percepciones de justicia organizacional.

Finalmente, en este capítulo, se pone de relieve que este documento es pertinente para obtener el grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos, ya que la temática analizada corresponde al estudio del comportamiento organizacional. Dicha disciplina es un fundamento de la Administración de Recursos Humanos en su pilar conductual, psicológico, sociológico y organizativo (Robbins y Judge, 2017).

Capítulo 2 La justicia organizacional y las actitudes en el trabajo

2.1. La percepción y la justicia organizacional

Según Chiavenato (2009), la vida en las organizaciones depende de la manera en que las personas perciben su entorno mediato e inmediato, toman decisiones y adoptan diversos comportamientos. Para dicho autor, la percepción es un proceso activo por medio del cual las personas organizan e interpretan sus impresiones sensoriales para dar un significado al entorno. Todos percibimos el mundo en una forma diferente y la forma en la que lo hacemos influencia fuertemente lo que se denomina realidad. La palabra en cuestión proviene del latín *percipere*, que significa “obtenido por captura o por captación”. La percepción es algo que todos experimentamos, en todo momento, y que determina nuestra relación con otras personas y con el mundo en general.

Las personas reaccionan con base en su percepción del mundo, lo que las lleva a creer que pueden lograr algo con su comportamiento. La percepción ocurre por medio de los sentidos. Para Chiavenato (2009), las personas recibimos y representamos la información que obtenemos por medio de los órganos de los sentidos; tales, son receptores especializados que nos comunican impresiones ópticas (vista), acústicas (oído), olfativas (olfato), gustativas (gusto) y táctiles (sistema cinestésico). Esos receptores transmiten los estímulos externos al cerebro, el cual, por medio de procesos de generalización, distorsión y selección, filtra esas señales eléctricas y las transforma en una representación interna que nos hace sentido y que ayuda a dar sentido a nuestro ser en el mundo (Chiavenato, 2009).

Con base en lo descrito por Chiavenato (2009), para ampliar nuestra percepción de la realidad debemos partir de dos principios:

1. Reconocer que experimentamos esa realidad a partir de nosotros mismos y que su existencia es independiente de nuestra interpretación. Tenemos que aceptar que nuestra visión del mundo no es el mundo.

2. Reconocer que apreciamos la realidad por medio de nuestra propia experiencia, porque lo que está afuera no existe para nosotros hasta que lo experimentamos. Es imposible tener experiencia de alguna cosa antes de experimentarla.

Para Robbins y Judge (2017), en el proceso de percepción intervienen tres elementos:

El perceptor: Éste es el sujeto que recibe impresiones sensoriales del exterior y que, dados sus sesgos implícitos y características propias, da sentido a tales impresiones. Por ejemplo, un hombre, por sólo serlo, percibiría a un determinado riesgo físico (P.ej., el golpe de un balón de fútbol) como menos amenazante que una mujer. Ello, obviamente, debido a que una mujer es, en general, menos fuerte que un hombre.

La situación: Ésta se refiere al contexto particular en donde ocurre la percepción y que “colorea” la interpretación de la realidad que de ella se deriva. Por ejemplo, una palabra altisonante en una situación amigable (P.ej., una broma entre dos amigos) se percibe como inocua, mientras que esa misma palabra en una situación hostil (P.ej., una discusión con base en algún desacuerdo) se percibiría como un insulto o una amenaza directa.

El objeto: Éste se refiere a aquello que está siendo percibido. Un determinado objeto llama la atención si se mueve, si es colorido, si es distintivo, o simplemente si resulta saliente o es importante para el perceptor. Por ejemplo, en un salón de clases, todos los alumnos perciben al maestro (el objeto), pero el maestro no siempre percibe a todos los alumnos (que

también son objetos). Los alumnos perciben al maestro porque está al frente, habla fuerte y sólo es uno (además de que conlleva una autoridad formal). El maestro no percibe a todos los alumnos porque están sentados, no hablan y suelen ser varios (o muchos) –además de no representar una autoridad formal.

Dicho lo anterior, las organizaciones también son percibidas. Las organizaciones, como las conocemos, son entidades abstractas cuya existencia en sí misma representa una realidad interpretada (Scott & Davis, 2007). Las organizaciones se componen de múltiples elementos físicos (P.ej., edificios, mobiliario), elementos intangibles (P.ej. la estructura organizacional), y elementos simbólicos (P.ej., la cultura y la filosofía organizacionales) a los que están expuestos los empleados todo el tiempo (Scott & Davis, 2007). En particular, la estructura organizacional es normativa de la vida laboral, pues incluye la división y la coordinación del trabajo entre diferentes unidades organizativas, así como los procesos por medio de los cuáles se realizan las actividades necesarias para lograr los objetivos y las metas de la entidad en la que se trabaja (Williams, 2022). Notablemente, los procesos organizacionales que tienen que ver con la retribución y las recompensas que se dan a los empleados para retenerlos pueden ser percibidos de diferentes formas, por diferentes empleados. Cuando la percepción es positiva, un empleado puede hasta ser más productivo, pero, cuando es negativa, varias consecuencias indeseables pueden resultar para la organización y para las otras personas que también laboran en el mismo lugar. En este sentido, una percepción importante con relación a los procesos de retención del empleado en el trabajo es la de la justicia organizacional.

2.2. La teoría de la equidad organizacional

Antes de hablar de justicia organizacional, resulta pertinente abordar el concepto de, y la teoría de la equidad en las organizaciones. Adams (1963) postuló lo que hoy se conoce como teoría de la equidad organizacional. Dicha teoría, postula que las personas somos sensibles a la equidad percibida en los procesos de distribución de recompensas monetarias (P.ej., sueldos y salarios) y en especie (P.ej., asensos, apoyo organizacional, buen trato). Según dicho autor, no obstante, la percepción de equidad proviene de la comparación que los empleados hacen de lo que reciben, versus lo que se dan cuenta que reciben otros. Así, un empleado podría estar feliz cuando se entera de que le han subido el sueldo, pero ponerse furioso cuando (quizá cinco minutos después) se entera de que lo que recibió es menos (o incluso igual) que lo que recibió otra persona que, a su parecer, no lo merecía. Como se aprecia, en el esquema de Adams (1963), la equidad es un fenómeno subjetivo, comparativo, relacional, fuertemente emocional y con implicaciones conductuales directas.

En un sentido práctico, la teoría de la equidad organizacional ha sido altamente influyente en los esquemas modernos de pago y compensación en organizaciones de clase mundial (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2012). Por otro lado, dicha teoría fue reformulada, pues las personas perciben equidad (o inequidad) no sólo cuando se comparan con otros individuos, sino también cuando realizan comparaciones subjetivas contra sus experiencias pasadas, lo que creen que merecen, lo que consideran que necesitan, lo que desean, lo que han tenido en otros lugares, etc. (Sirgy, 2020).

Expandiendo un poco más la información anterior, la teoría de la equidad subraya la importancia que tiene el proceso de comparación social en la determinación de la conducta

humana. Concretamente, desde este planteamiento se alude a la tendencia del ser humano a evaluarse a sí mismo por medio de la comparación con otras personas y en el grado de justicia o equidad que perciben en su intercambio con la organización. Los criterios de valoración utilizados son las aportaciones (todos los elementos que la persona trae al trabajo) y los resultados (los beneficios que la persona obtiene por parte de la organización) (Agut Nieto & Carrero Planes, 2007). La teoría afirma que el individuo establece una proporción entre sus aportaciones y los resultados, y la compara con sus percepciones sobre la proporción de las aportaciones y las recompensas del otro u otros, que constituyen su grupo de referencia (Agut Nieto & Carrero Planes, 2007). La equidad organizacional es un concepto antecedente de otro más estudiado: La justicia organizacional.

2.3. La justicia organizacional y sus dimensiones

Según Omar (2006), la justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto en su lugar de trabajo. La justicia organizacional sustenta su valor en función de que, si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas en el trabajo para con los jefes, los supervisores y la misma organización; en tanto que, si se evidencia lo contrario, tal percepción determinará tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que dejarán como saldo limitada productividad, disminución de la calidad de trabajo y ausentismo.

Para Treviño, Arriola, García, Ruíz y Granklin (2011) la justicia organizacional tiene que ver con las percepciones de las personas en una organización con relación a la justicia. Por su parte, Alcover et al. (2012) indican que la justicia organizacional permite identificar

cómo se sienten los empleados por el trato que reciben en su organización, y especifican que los trabajadores tienden a actuar de forma recíproca, trabajando y colaborando siempre y cuando sientan que son tratados de manera justa.

Por su lado, para Cosacov (2007), la expresión justicia organizacional proviene de las ciencias de la administración y alude al trato y las promociones que asigna la organización a sus miembros. Este concepto tiene coherencia con el expuesto por Patlán, Flores y Martínez (2014), quienes mencionan que la justicia organizacional (o la injusticia, en su caso) surge cuando se asignan recursos a los empleados, por ejemplo, al proporcionar un salario equitativo y justo para ellos.

Dicho lo anterior, tómesese en cuenta que, según Robbins y Judge (2017) la justicia organizacional puede ser de tres tipos:

Justicia distributiva: Es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos. Éste es el tipo de justicia más acorde a la definición original de equidad de Adams (1963). Un empleado percibirá justicia distributiva cuando considera que lo que recibe es justo (P.ej., recibe un aumento de sueldo y considera que éste es acorde a su esfuerzo, expectativas e intereses).

Justicia procedimental (o del procedimiento): Es la justicia que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. Un empleado percibirá justicia distributiva cuando, según él (o ella), el procedimiento que la organización siguió para distribuir las recompensas es justo (P.ej., el recibe un aumento que, quizá no le satisface, pero considera que el procedimiento fue justo, sin favoritismos o violaciones a sus derechos).

Justicia interaccional: Es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso por parte de sus jefes o supervisores. Un empleado percibirá este tipo de justicia cuando, a su parecer, se le trata bien, con la cortesía y respeto que él mismo observa en su trato con sus jefes directos.

Los tres tipos de justicia antes mencionados, si bien pueden estar relacionados, representan diferentes dimensiones del concepto de justicia organizacional. Las tres dimensiones pueden tener consecuencias diferentes y no necesariamente se implican una a la otra (Robbis & Judge, 2017). Por ejemplo, alguien podría percibir justicia procedimental pero no justicia distributiva o interrelacional.

Dicho lo anterior, cabe señalar que la justicia organizacional está relacionada de forma positiva y negativa con distintas variables que inciden en la conducta y las actitudes de las personas. Por ejemplo, existe evidencia que la justicia organizacional está relacionada de forma negativa con las intenciones de abandono (Loi, Yang & Diefendorff, 2009), el burnout (Van Dierendonck, Schaufeli & Buunk, 2001) y la tensión psicológica (Francis & Barling, 2005). Del mismo modo, existe evidencia que demuestra que la justicia organizacional se relaciona positivamente con la satisfacción en el trabajo (Moorman, 1991), la confianza organizacional y el apoyo (DeConinck, 2010), así como con el enganchamiento en el trabajo (Moliner, Martínez-Tur, Ramos, Peiró & Cropanzano, 2008; Rodríguez Montalbán, Salanova Soria & Martínez Lugo, 2014).

2.4. Las actitudes en las organizaciones

Todos en la vida hacemos de forma cotidiana aseveraciones del tipo “me gusta esto” o “no me gusta aquello”. De acuerdo con Robbins y Judge (2017) estos enunciados evaluativos

representan lo que, en términos comunes y académicos, se denomina como actitudes. En otras palabras, las actitudes son enunciados de evaluación – favorable o desfavorable – de los objetos, personas o eventos; asimismo, se consideran importantes porque, se presume, influyen el comportamiento humano de forma no trivial (Brief, 1998).

Brief (1998) documenta que las actitudes tienen tres componentes esenciales:

- *Componente cognitivo*: Es cómo la persona piensa sobre el objeto de la actitud.
- *Componente afectivo*: Es cómo la persona siente (o se siente) con respecto al objeto de la actitud.
- *Componente del comportamiento*: Se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo. Es querer hacer algo con relación al objeto de la actitud.

Como se implica, una actitud, si bien constituye una evaluación (y por lo tanto es un elemento fundamentalmente subjetivo), conlleva pensamientos, sentimientos y una propensión a comportarse en una forma congruente con dichos sentimientos y pensamientos. Por ejemplo, si después de comer en un restaurante a alguien se le aplica una encuesta de satisfacción y la persona indica que la experiencia “le gustó”, es más probable que tal persona regrese al sitio en cuestión que otra persona que, quizá, pudo haber respondido que “no le gustó”.

En la recapitulación del tema de las actitudes que realizan Robbins y Judge (2017), se indica que existen varias teorías que explican el origen, la formación, el cambio y los efectos

de las actitudes. Entre las que explican su origen están las teorías de la autopercepción y de la disonancia cognitiva. Ambas teorías postulan, grosso modo, que una actitud se forma (o bien cambia o se ajusta) como resultado de un incremento en la consciencia de que se ha ejecutado un comportamiento para el cual se no se tenía un pensamiento o sentimiento previo que le diera origen. Por ejemplo, si una persona se encuentra a sí misma comprando un cierto artículo por impulso, y luego se pregunta a sí misma por qué lo hizo, muy probablemente se responda que es porque “le gusta”.

Por otro lado, entre las teorías que tratan de explicar los efectos de las actitudes están la teoría de la acción razonada y la teoría del comportamiento planificado. En pocas palabras, ambas teorías postulan que una actitud positiva hacia algo provocaría un comportamiento hacia ese algo, sí y sólo sí, dos condiciones más se cumplen. Primero, que la persona se perciba a sí misma en el control de su conducta en una forma tal que está convencida de que puede ejecutar el comportamiento. Y, segundo, que la persona percibe que existe una norma social subjetiva que apoya la traducción de la actitud en un comportamiento específico (Ajzen, 1991). Por ejemplo, una persona que genuinamente quisiera bajar de peso, es posible que, quizá, no se pusiera a dieta porque en su casa los otros miembros de su familia se burlarían de ella —o, incluso hasta podrían impedirselo abiertamente.

En cualquier evento, una explicación común en la disciplina del comportamiento organizacional para el origen, cambio y manifestación de las actitudes es la de la psicología social. Según Brief (1998), tal explicación indica que las actitudes son una consecuencia de las experiencias (positivas y negativas) que las personas experimentan en sus interacciones con otros individuos y grupos sociales. Así, si en un lugar determinado a una persona se le trata “bien”, esa persona se formará una actitud positiva hacia ese lugar (como en el ejemplo

anterior de la persona que comió en un restaurante que “le gustó”). En las organizaciones, las actitudes siempre tienen un objeto (P.ej., lo que uno hace, la organización, otras personas, etc.) e influyen al comportamiento en la medida de su fuerza y de las contingencias contextuales imperantes en dicha entidad (Brief, 1998).

Robbins y Judge (2017) sugieren que las actitudes en las organizaciones son importantes ya que, a través del comportamiento, afectan resultados organizacionales clave como el desempeño en el trabajo, la puntualidad, la asistencia, la proactividad, la creatividad, la innovación etc. La Figura 4 muestra algunas de las actitudes más relevantes en las organizaciones.

Figura 4. Principales actitudes en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Robbins y Judge (2017).

Ya que este trabajo terminal de grado se enfoca en la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo, en las siguientes secciones se abordarán esas actitudes de forma particular.

2.5. La satisfacción laboral

Locke (1969) indica que la satisfacción laboral es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del puesto que se desempeña. Según Robbins y Judge (2017), los trabajadores requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir los estándares de desempeño y, desafortunadamente, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho o insatisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de un cierto número de elementos discretos del empleo.

Asimismo, según Robbins y Judge (2017), los dos enfoques que se utilizan con más frecuencia para evaluar la satisfacción laboral son una calificación global única y la suma de un cierto número de facetas del trabajo, entre las que se encuentran: el trabajo en sí mismo, el pago, las oportunidades de promoción, los compañeros y la supervisión. El método de la calificación global única no es nada más que pedir a los individuos que respondan una pregunta como la siguiente: “Si considera todo lo que involucra ¿Qué tan satisfecho está usted con su trabajo?”. El método de la evaluación por facetas, en cambio, incluye preguntas sobre la satisfacción con diferentes elementos de trabajo en particular –como los indicados anteriormente. El enfoque de la suma de las facetas del trabajo es más sofisticado ya que identifica los elementos clave de un trabajo e interroga al empleado sobre sus sentimientos con respecto a cada uno. En realidad, de las facetas principales de satisfacción en el empleo (el trabajo en sí, el pago, las oportunidades de promoción, la supervisión y los compañeros), disfrutar el trabajo en sí, casi siempre es la faceta que se correlaciona con mayor intensidad con niveles elevados de satisfacción general (Robbis y Judge, 2017).

La satisfacción en el trabajo es, quizá, la actitud asociada al trabajo que más se ha investigado en el mundo entero. Ello, debido a su supuesta relación con el desempeño en el trabajo. No obstante, cierta controversia existe con relación a dicha creencia pues varios trabajos de investigación han documentado que las relaciones estadísticas entre la satisfacción laboral y algunos indicadores del desempeño en el trabajo tienen asociaciones pequeñas (Cernas-Ortiz et al., 2018).

2.6. El involucramiento en el trabajo

Para la Academy to Innovate HR (AIHR, 2024), el involucramiento en el trabajo (o participación en el trabajo) se refiere al grado con el que un empleado se identifica con su trabajo, participa activamente en él, y de ello deriva un sentido de autovaloración y propósito personal. Según la misma fuente, los empleados que poseen un alto nivel de involucramiento se interesan por su trabajo y se identifican con él; lo que impacta su desempeño, enganchamiento y efectividad. En turno, todo ello conduce a un menor nivel de ausentismo, menos renuncias, eleva la moral y el espíritu de grupo, así como aumenta la productividad de la organización. Por lo que se indica, el enganchamiento en el trabajo conllevaría un gran potencial para elevar los resultados de las organizaciones modernas.

Varias escalas se han creado y validado para medir y evaluar el concepto en cuestión. Una de ellas es la escala de Lodahl y Kejnar (1965). Ésta incluye varios reactivos diseñados específicamente para valorar qué tanto un empleado en particular se identifica con sus labores particulares y con el trabajo en extenso. Por supuesto, una suposición de la escala es que todos los empleados, en mayor o menor medida, experimentan un sentido de involucramiento que se manifiesta mediante sus respuestas al instrumento de investigación. La escala se ha

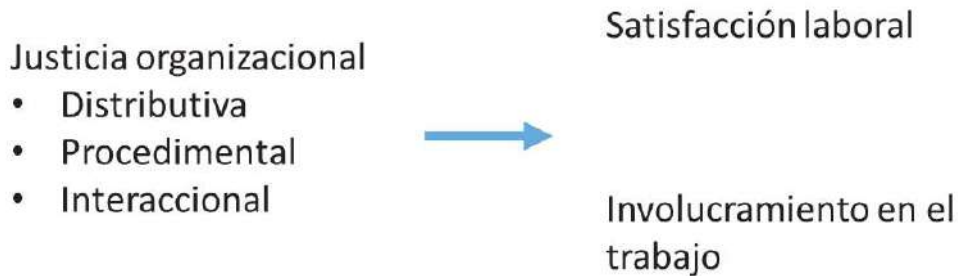
validado múltiples veces, encontrándose como razonables sus niveles de confiabilidad y validez (AIHR, 2024).

Dicho lo anterior, tómesese en cuenta que, por beneficioso que parezca el involucramiento en el trabajo, éste puede conllevar niveles elevados de estrés. Si bien, a veces, el involucramiento se ha relacionado negativamente con el estrés, en otras ocasiones la correlación entre las variables es positiva (Griffin et al., 2009). Por supuesto, la correlación positiva indicaría que, al menos en ciertas ocasiones (o bajo determinadas circunstancias) a mayor involucramiento mayor estrés. Ello hace sentido si se considera que un empleado altamente involucrado con su trabajo ya no encontraría diferencia entre su existencia como individuo y su existencia como empleado. Así, sus problemas o desafíos en el trabajo tendrían una capacidad enorme de afectar la vida personal del individuo en múltiples dominios como la familia, la espiritualidad, el ocio y la comunidad residencial (Sirgy, 2020).

2.7. Modelo teórico de este trabajo terminal de grado

A partir de los antecedentes anteriores, el modelo teórico que subyace a este trabajo terminal de grado se presenta en la Figura 5. En ésta se observa que la justicia distributiva, procedimental e interaccional se relacionan significativamente con la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo.

Figura 5. Modelo teórico de este trabajo terminal de grado



Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que la teoría de la equidad de Adams (1963) da sustento al modelo anterior. Como ya se mencionó, dicha teoría indica que las personas experimentan pensamientos y emociones (por lo tanto, actitudes) como resultado de su experiencia y su percepción de equidad (y justicia). En consecuencia, cuando la percepción de justicia es alta, entonces la satisfacción laboral y el involucramiento en el trabajo serán altos también. Pero, si la justicia se percibe como baja, tales actitudes también mostrarían un nivel bajo.

En el siguiente capítulo se detalla el método de investigación que se empleó para someter a prueba empírica el modelo de la Figura 5.

Capítulo 3. Metodología de la Investigación

3.1. Hipótesis y diseño de investigación

Con base en los antecedentes teóricos expuestos anteriormente, a continuación, se proponen las siguientes hipótesis:

Hipótesis 1.- La percepción de justicia organizacional está relacionada con el involucramiento en el trabajo del personal de CBTAs.

Hipótesis 2.- La percepción de justicia organizacional está relacionada con la satisfacción laboral del personal de CBTAs.

El presente trabajo terminal de grado es deductivo y cuantitativo ya que parte de hipótesis predeterminadas que se analizarán mediante el procesamiento estadístico de cifras obtenidas a partir escalas numéricas aplicadas a constructos psicológicos (Hernández Sampieri, 2010). El documento implica un estudio transversal debido a que la recolección de datos se realizó en una sola ocasión en el tiempo; además, es no experimental, porque los fenómenos se observan tal como se dan en su contexto natural, sin variar de forma intencional las percepciones de justicia para ver su efecto sobre el involucramiento en el trabajo y la satisfacción laboral (Hernández Sampieri, 2010).

3.2. Participantes y procedimiento

En esta investigación participaron un total de 105 trabajadores que pertenecen a dos planteles (CBTAs) de la DGETAYCM en el Estado de México. Originalmente, se aplicaron 107 cuestionarios, pero, dado que dos personas decidieron no responder, sólo restaron 105 casos efectivos. Del total de dichos encuestados (los efectivos), el 49.52% fueron hombres y

el 50.48% fueron mujeres. El 63.81% de los encuestados fueron docentes y el 36.19% fueron administrativos. El 13.33% de las personas participantes decidió no revelar su edad. En las tablas 1 y 2 se muestra la distribución de sexo por tipo de empleado y por plantel. Como se muestra, la muestra de los dos planteles es similar en cuanto a las variables demográficas en cuestión.

Tabla 1. Distribución de sexo por tipo de empleado

Tipo de empleado	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Docentes	32	35	67
Administrativos	20	18	38
Total	52	53	105

Fuente: Elaboración propia

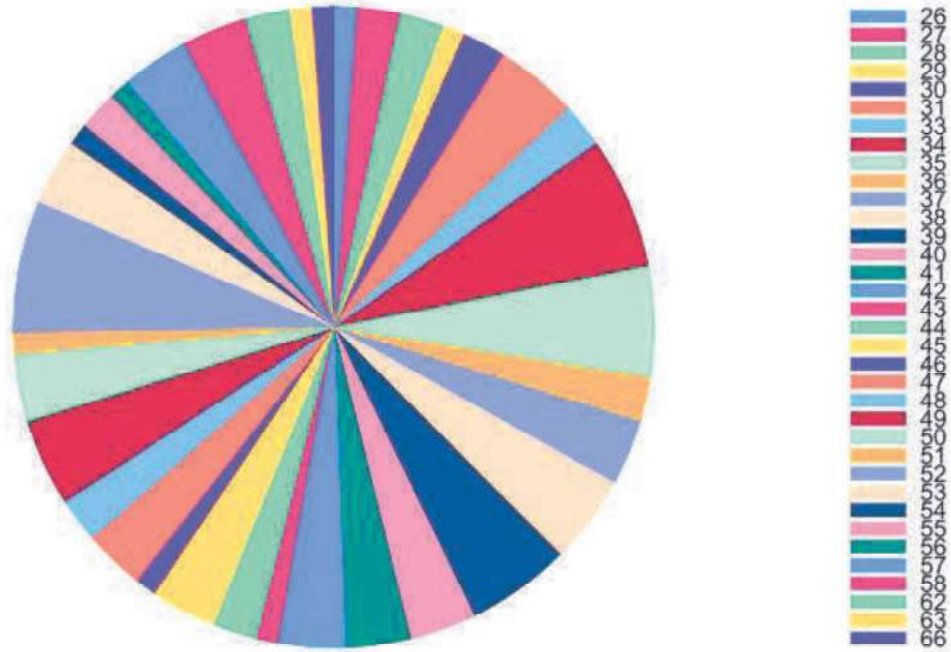
Tabla 2. Distribución de sexo por plantel

Plantel	Sexo		Total
	Hombre	Mujer	
Plantel 1	25	31	56
Plantel 2	27	22	49
Total	52	53	105

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la Figura 6 muestra la distribución de edades de los participantes en la encuesta (los que sí decidieron indicar su edad). La idea central de la figura es que, realmente existe una variedad considerable de edades que hace que los resultados de la investigación no se sesguen hacia algún grupo etario en particular. Ello se considera positivo en términos de la posible generalización de los resultados a individuos de diversas edades.

Figura 6. Distribución de edades en la muestra (en años cerrados)



Fuente: Elaboración propia

Es importante aclarar que la encuesta se aplicó en dos planteles (CBTAs). Dichos planteles fueron elegidos con base en la cercanía y la facilidad de acceso a la información. Es así que, de la muestra total de participantes, el 53.33% pertenecía al plantel 1 y el 46.67% pertenecía al plantel 2. Aun así, la muestra de CBTAs se considera representativa de los planteles de la DGETAYCM, ya que, al pertenecer a un subsistema federal, las políticas de evaluación, promoción y reconocimiento son las mismas en todos los planteles de la DGETAYCM. En la Tabla 3 se muestra la distribución de frecuencias por tipo de empleado y por plantel. Como se observa, en ambos planteles la mayoría del personal participante fue docente –de hecho, la proporción de personal docente a administrativo es más amplia en el plantel 2 que en el 1.

Tabla 3. Distribución de personal en los planteles participantes en la encuesta

Tipo de empleado	Plantel		Total
	1	2	
Docentes	32	35	67
Administrativos	24	14	38
Total	56	49	105

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario que se aplicó fue entregado impreso (físico) de manera personal a cada empleado. Esto se hizo en la entrada de cada plantel a la hora de ingreso a las actividades. Se explicó la importancia de la investigación y se indicó la seguridad en el anonimato de las respuestas. Las instrucciones, tanto verbales como impresas en el cuestionario, fueron las mismas para todos los encuestados.

Se dio un margen de tiempo para que el cuestionario fuera respondido en forma privada por cada uno de los participantes. Ello, con la finalidad de que las personas no se sintieran presionadas o influenciadas por la encuestadora. Se solicitó que, una vez contestado el cuestionario, fuera depositado en una caja cerrada que, por un periodo de cuatro días, permanecería en el departamento de recursos humanos de cada plantel. Al quinto día, se recuperó la caja cerrada para el posterior vaciado y capturado de las respuestas en forma manual y preparar los datos para su análisis.

Es importante mencionar que el primer acercamiento para la aplicación de la encuesta fue con el director de cada plantel. Se solicitó el permiso para la investigación explicando la relevancia y el objetivo general del trabajo terminal de grado. La recolección de los datos se realizó del 20 al 31 de marzo de 2023, iniciando la aplicación en el plantel 2, ubicado en

Fresno Nichi, San Felipe del Progreso, Estado de México. En el plantel 1, ubicado en Xalatlaco, Estado de México, la recolección de datos tuvo lugar después de iniciado el proceso en el plantel 2.

3.3. Medición de las variables

El cuestionario aplicado se conformó de seis secciones con un total de veintinueve reactivos. La primera sección fue para recabar datos demográficos (sexo, edad, etc.). La segunda midió la justicia distributiva, la tercera sección midió la justicia procedimental y la cuarta sección midió la justicia interrelacional. Estas fueron las tres dimensiones de justicia organizacional analizadas en esta investigación, y se midieron con base en la escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993), aplicada en población mexicana por Patlán Pérez et al. (2014). La quinta sección del cuestionario midió la satisfacción laboral a partir de la escala de Judge, Bono y Locke (2000). La sexta sección midió el involucramiento en el trabajo por medio de la escala de Lodahl y Kejner (1965). A continuación se dan más detalles de las escalas utilizadas.

Justicia distributiva. Consta de cuatro preguntas con medición estilo Likert, basándose en opciones de respuestas como: 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni en desacuerdo, ni de acuerdo, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo. Algunos de los reactivos son: “Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo”, “Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas”. Estos reactivos estaban diseñados para conocer la percepción de justicia distributiva.

Justicia procedimental. Consta de cinco preguntas con medición estilo Likert, basándose en opciones de respuestas como: 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni

en desacuerdo, ni de acuerdo, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo. Algunos de los reactivos son: “Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que se tomen las decisiones de trabajo”, “Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado”. Estos reactivos estaban diseñados para conocer la percepción de justicia procedimental.

Justicia interrelacional. Consta de nueve preguntas con medición estilo Likert, basándose en opciones de respuestas como: 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni en desacuerdo, ni de acuerdo, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo. Algunos de los reactivos son: Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe...“Me trata con bondad y consideración”, “Muestra preocupación por mis derechos como trabajador”. Estos reactivos estaban diseñados para conocer la percepción de justicia interrelacional.

Satisfacción laboral. Consta de cinco preguntas con medición estilo Likert, basándose en opciones de respuestas como: 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni en desacuerdo, ni de acuerdo, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo. Algunos de los reactivos son: “Siento gozo real en mi trabajo”, “Me gusta mi trabajo más que a la persona promedio”. Estos reactivos estaban diseñados para conocer la satisfacción laboral.

Involucramiento en el trabajo. Consta de seis preguntas con medición estilo Likert, basándose en opciones de respuestas como: 1=Muy en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Ni en desacuerdo, ni de acuerdo, 4=De acuerdo, 5=Muy de acuerdo. Algunos de los reactivos son: “El mayor regocijo en mi vida lo derivo del trabajo”, “Yo vivo, como y respiro trabajo”. Estos reactivos estaban diseñados para conocer el involucramiento en el trabajo.

3.4. Técnica de análisis de datos

Los datos obtenidos de la encuesta se analizaron mediante estadística descriptiva: media y desviación estándar. La confiabilidad de las escalas se analizó mediante el cálculo del Alpha de Cronbach. También se empleó la prueba t (de Student) para determinar diferencias significativas en los niveles promedio de las variables estudiadas entre el personal docente y el administrativo. Asimismo, se calcularon correlaciones bivariadas (de Pearson) para conocer las asociaciones entre las variables. Nótese que, si el resultado de la correlación arroja un valor de “0”, ello indica que no habría una asociación lineal entre las variables. Por el contrario, un valor de “1” o “-1” indicaría respectivamente, una correlación positiva perfecta o negativa perfecta entre dos variables (Hernández Sampieri, 2010).

Capítulo 4. Resultados

4.1. Resultados descriptivos

Como primer punto en este apartado, se verificó la normalidad de las variables involucradas en el estudio. Con base en la prueba de Saphiro-Wilk, se detectó que las variables de justicia distributiva, justicia interaccional e involucramiento en el trabajo siguen una distribución normal ($p > 0.05$). Las variables de justicia procedimental y satisfacción laboral difirieron de la mencionada distribución ($p < 0.05$). Sin embargo, esta situación no resulta limitativa para el cálculo de correlaciones de Pearson ya que ésta no necesariamente asume normalidad univariada (Pishro-Nik, 2014).

En la Tabla 4 se muestran la media y la desviación estándar de la muestra completa de empleados encuestados en los planteles 1 y 2. Dado que todas las variables en la tabla se midieron en una escala cuyo rango fue del 1 al 5, las medias y las desviaciones estándar pueden compararse directamente. Como se observa, de entre los tipos de justicia, la media más alta fue la de la justicia distributiva, seguida muy de cerca de la justicia interrelacional. Asimismo, la percepción de justicia procedimental fue un tanto más baja. Por otro lado, la media de la satisfacción laboral fue sensiblemente más alta que la del involucramiento en el trabajo. Al parecer, las personas investigadas se sienten más satisfechas con sus labores (lo que implica sentimientos positivos como la alegría o incluso la realización) de lo que se sienten identificadas con sus labores particulares (lo que conllevaría conductas como la participación activa en el cumplimiento de metas y hasta la puntualidad y la responsabilidad).

Los análisis anteriores se disgregan por plantel en las tablas 5 y 6. Como se observa, la tendencia de percibir más justicia interrelacional que distributiva y procedimental se

mantiene en ambos planteles. Lo mismo sucede con la tendencia a percibir más satisfacción laboral que involucramiento en el trabajo. No obstante, todas las medias son más altas en el plantel 1 que en el plantel 2.

Tabla 4. Descriptivos y correlaciones de la muestra completa

Muestra completa								
No.	VARIABLES	Media	Desv. est.	A	1	2	3	4
1	Justicia distributiva	3.89	0.73	0.92				
2	Justicia procedimental	3.76	0.75	0.95	0.64*			
3	Justicia interrelacional	3.88	0.68	0.97	0.67*	0.70*		
4	Satisfacción laboral	3.94	0.70	0.94	0.72*	0.59*	0.75*	
5	Involucramiento en el trabajo	2.84	0.72	0.81	0.46	0.40	0.59*	0.55

Nota: * = $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, y dando respuesta a las preguntas de investigación 1 y 2 de este trabajo terminal (lo que a su vez conlleva la realización de los objetivos específicos 1 y 2), se presenta la Tabla 7. En esta tabla se observan las medias de las variables estudiadas por plantel, pero, desagregadas por tipo de personal (docente y administrativo).

Tabla 5. Descriptivos y correlaciones de la muestra completa, plantel 1

Plantel 1								
No.	Variabes	Media	Desv. est.	A	1	2	3	4
1	Justicia distributiva	3.61	0.73	0.90				
2	Justicia procedimental	3.54	0.83	0.95	0.64*			
3	Justicia interrelacional	3.72	0.71	0.97	0.64*	0.64*		
4	Satisfacción laboral	3.77	0.74	0.94	0.70*	0.57*	0.74*	
5	Involucramiento en el trabajo	2.73	0.72	0.79	0.39	0.34	0.55	0.58*

Nota: * = $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Descriptivos y correlaciones de la muestra completa, plantel 2

Plantel 2								
No.	Variabes	Media	Desv. est.	A	1	2	3	4
1	Justicia distributiva	4.20	0.60	0.91				
2	Justicia procedimental	4.00	0.57	0.91	0.51			
3	Justicia interrelacional	4.07	0.59	0.96	0.65*	0.76*		
4	Satisfacción laboral	4.14	0.61	0.95	0.70*	0.55	0.73*	
5	Involucramiento en el trabajo	2.98	0.70	0.82	0.48	0.42	0.61*	0.48

Nota: * = $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Medias de las variables desagregadas por plantel y tipo de personal

Variable	Plantel	Tipo de personal		Diferencia	t
		Docente	Administrativo		
Justicia distributiva	1	3.59	3.65	0.06	-0.30
	2	4.23	4.13	0.10	0.54
Justicia procedimental	1	3.54	3.55	0.01	-0.06
	2	3.98	4.06	0.08	-0.44
Justicia interrelacional	1	3.51	4.01	0.50	-2.76 *
	2	4.08	4.06	0.02	0.11
Satisfacción laboral	1	3.65	3.93	0.27	-1.37
	2	4.19	4.00	0.19	1.00
Involucramiento en el trabajo	1	2.64	2.84	0.20	-1.02
	2	2.98	2.96	0.02	0.08

Nota: * = $p < 0.05$

Fuente: Elaboración propia

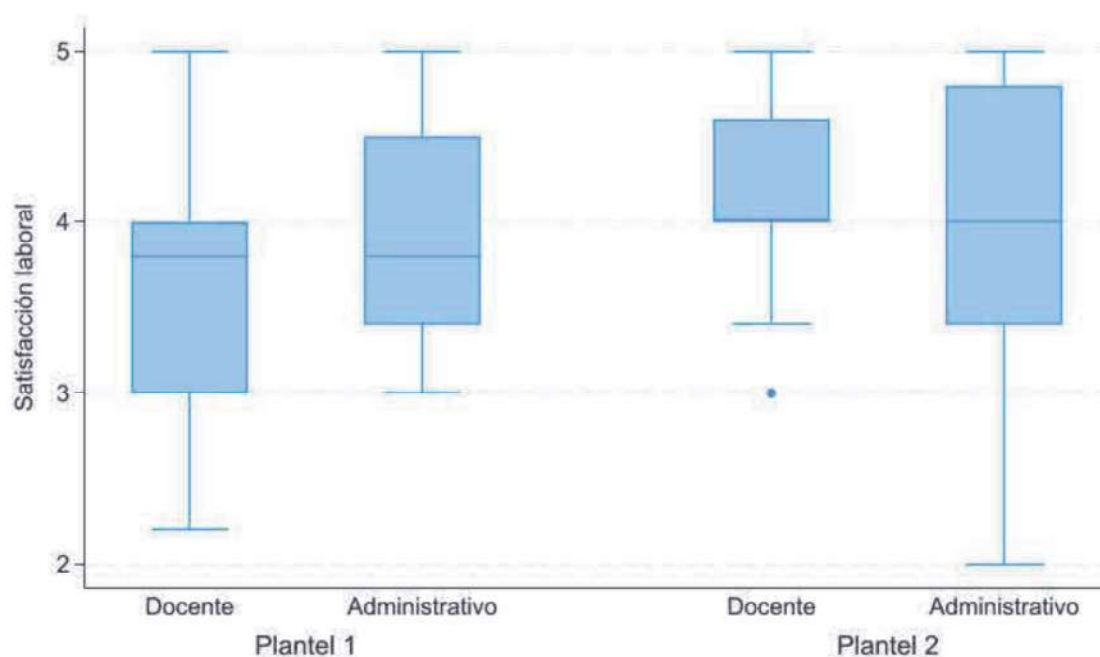
Tomando en consideración que la media teórica de las escalas de medición es 3.0, y con respecto al nivel de justicia organizacional en el personal objeto de estudio, a partir de la Tabla 4 se puede decir que tanto la justicia distributiva, la procedimental y la interrelacional presentan niveles razonablemente altos en el personal docente y en el administrativo de los planteles analizados (min. = 3.51, max. = 4.23). Las medias entre los dos tipos de personal difirieron significativamente sólo en términos de la justicia interrelacional en el plantel 1 – siendo, en este caso, más alta la percepción de justicia en el personal administrativo que en el docente.

Con respecto a los niveles de involucramiento en el trabajo y satisfacción laboral, en la Tabla 7 se observa que la satisfacción laboral presenta niveles razonablemente altos en los dos planteles y en los dos tipos de empleado (min. = 3.65, max. = 4.19), no observándose diferencias significativas entre docentes y administrativos en ningún caso. Por el lado del involucramiento en el trabajo, éste presenta niveles razonablemente bajos en los dos planteles

y en los dos tipos de personal (min. = 2.64, max. = 2.98), y tampoco se observan diferencias significativas en sus niveles promedio.

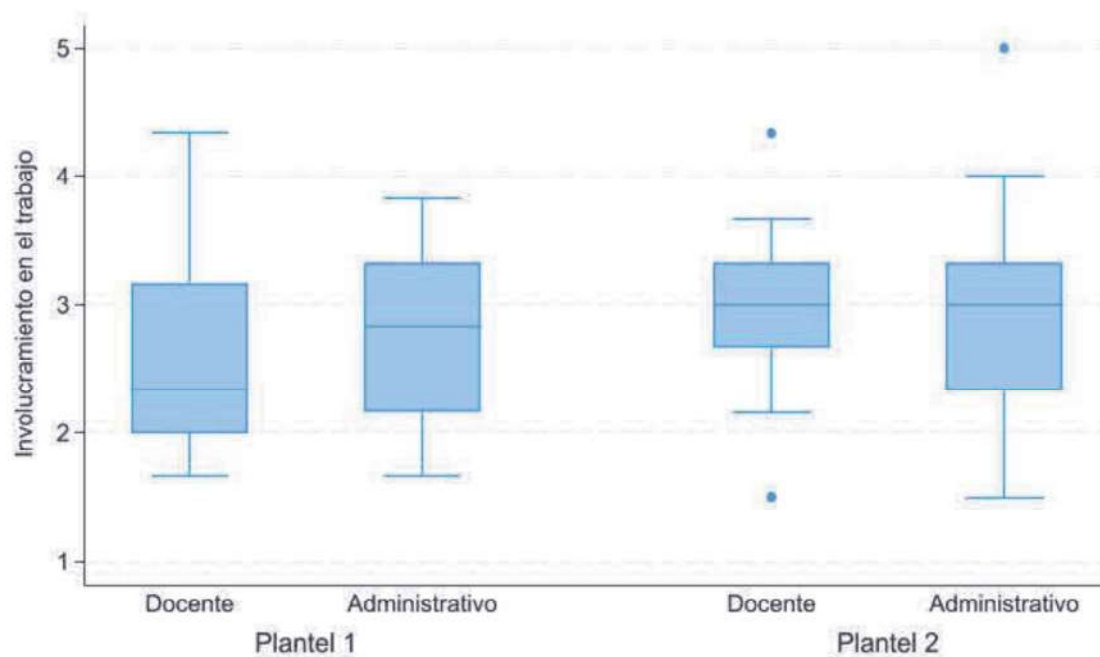
Las figuras 7 y 8 muestran gráficos de caja que ayudan a visualizar las diferencias (o similitudes) en satisfacción laboral e involucramiento en el trabajo entre el personal docente y el administrativo en los planteles analizados. En cada figura, la línea media de cada caja representa la mediana de la variable en cuestión, las líneas inferiores y superiores de cada caja corresponden a los percentiles 25 y 75, y las líneas horizontales con las que terminan las líneas verticales que se desprenden de cada caja representan los percentiles 1 y 99. Los puntos azules son observaciones atípicas. Como se observa, en cuanto a satisfacción laboral, las medianas por tipo de personal en cada plantel se aprecian muy similares, y ello concuerda con (y valida) la falta de diferencias significativas entre las medias presentadas en la Tabla 7. Una situación similar se observa en cuanto al involucramiento en el trabajo.

Figura 7. Gráfica de diferencias en satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Gráfica de diferencias en involucramiento en el trabajo



Fuente: Elaboración propia

4.2. Prueba de hipótesis

La Hipótesis 1 de este trabajo sugiere que la justicia organizacional (las tres dimensiones en general) se relacionan con el involucramiento en el trabajo en el personal de los CBTA's analizados. En las tablas 4, 5 y 6, se observa que la justicia distributiva y la justicia procedimental no se asocian significativamente con el involucramiento en el trabajo. Sólo la justicia interrelacional tiene una asociación positiva y significativa con el involucramiento en el trabajo en el plantel 2 (lo que influye el resultado de la muestra completa). El conjunto de la evidencia, por lo tanto, sugiere el rechazo de la Hipótesis 1.

La Hipótesis 2 indica que la justicia organizacional (las tres dimensiones en general) se relacionan con la satisfacción laboral en el personal de los CBTA's estudiados. En las Tablas 5, 6 y 7, se aprecia que la justicia distributiva y la justicia interrelacional se asocian significativamente con la satisfacción laboral. La justicia distributiva también se relaciona significativamente con la satisfacción laboral en la muestra general y en el plantel 1. Por ello, el conjunto de la evidencia, sugiere el apoyo de la Hipótesis 2.

Con la puesta a prueba de las hipótesis anteriores se responde la pregunta de investigación número tres y se culmina el cumplimiento del objetivo general de este trabajo terminal de grado.

4.3. Resumen de los hallazgos y breve diagnóstico general

A partir de la evidencia presentada se identifican las siguientes áreas de oportunidad para los CBTA's estudiados:

- Aunque no haya resultado un área crítica, en ambos planteles habrá que mejorar la justicia procedimental (pues fue la media más baja de entre los tipos de justicia).
- En el plantel 1, en específico, deberán mejorar los niveles generales de justicia distributiva, procedimental e interrelacional, para que, al menos, consigan la paridad estadística con los niveles del plantel 2.
- En el plantel 1 se deberá mejorar la percepción de justicia interrelacional del personal docente para que, al menos, se logre el mismo nivel percibido por el personal administrativo.

- En ambos planteles, se deberá intervenir en el involucramiento en el trabajo mediante la mejora de la justicia interrelacional (este tipo de justicia se relacionó significativamente con el involucramiento en el trabajo en el plantel 2 y en la muestra en general).

Con respecto a la satisfacción laboral, no se aprecian áreas de oportunidad relevantes en los planteles ya que las medias fueron razonablemente aceptables. Además, y ya que esta variable se relaciona bastante bien con los tres tipos de justicia, las mejoras que se hagan en los niveles de justicia en general redundarán en mejoras en la satisfacción laboral de forma colateral. En el capítulo siguiente se presentan propuestas para abordar las áreas de mejora anteriormente especificadas.

Capítulo 5.- Propuestas de Mejora

5.1. Liderazgo

El liderazgo es, en cierto sentido, un poder personal que permite a alguien influir en otros por medio de las relaciones existentes. La influencia implica una transacción interpersonal, en la que un individuo actúa para provocar o modificar un comportamiento.

El líder debe comunicarse con el personal a efecto de aconsejarlos y orientarlos, creando las condiciones para la expresión de ideas, puntos de vista, la transmisión de información, conocimientos, experiencias y expectativas. Debe evaluar el desempeño del personal, generar ambientes agradables, motivando y recompensando el buen desempeño, con la finalidad de reforzar e incentivar. Es necesario que sepa identificar el origen y las posibles causas de los conflictos generados entre el personal a su cargo, elegir las estrategias adecuadas para solucionarlos de forma correcta; evitando en lo más posible, confrontaciones que puedan originar tensión emocional y estrés, aprovechando al máximo el sentido de pertenencia e identificación a la organización.

Un líder directivo debe tener la capacidad de tomar decisiones efectivas, establecer metas claras y alcanzables y motivar al personal para lograrlas; mediante la alineación de los objetivos de la organización con los objetivos individuales. Optimizando los recursos disponibles, identificando y desarrollando los talentos del personal para promover su crecimiento individual y desarrollo profesional. Fomentando la creatividad e innovación, alentando al personal a visualizar nuevos enfoques y soluciones a las situaciones que se presentan.

El liderazgo positivo o negativo, marca la diferencia entre el éxito o fracaso de los programas que se emprendan en las organizaciones.

El liderazgo directivo efectivo tiene un impacto positivo en una organización, ya que impulsa la productividad, mejorando la satisfacción y el compromiso del personal, mediante el fomento de la innovación y el trabajo en equipo, para contribuir al logro de los objetivos estratégicos establecidos por la organización.

Todo líder debe saber escuchar de manera atenta lo que el personal desea expresar, siendo empático y tolerante ante las opiniones opuestas a su criterio; adoptando una actitud positiva y creando ambientes de respeto, aun cuando no esté de acuerdo con la posición tomada por el personal. El líder debe tratar al personal con igualdad de condiciones, ser justo en el momento de tomar decisiones, procurando un ambiente de justicia y equidad; implementando igualdad de oportunidad entre el personal, respetando la pluralidad. Es prioritario que haya entendimiento entre el líder y el personal, teniendo claridad de los conceptos de justicia y equidad, para que las decisiones que tome sean las más adecuadas, siendo honesto, abierto e imparcial.

El líder debe tratar al personal, como le gustaría ser tratado; esto quiere decir, que se deben de establecer líneas de respeto por el trabajo que realiza el personal, sin discriminarlos, aceptando y respetando las discrepancias, las diferencias de opinión y la diversidad.

Un buen dirigente, no solo liderea un equipo, si no que se convierte en defensor de sus causas, los apoya y respalda, asegurándose de que cuentan con lo necesario para desarrollar sus funciones. El líder debe generar confianza entre el personal, para que se

sientan capaces de lograr sus los objetivos institucionales y personales, propiciando un clima de armonía en la organización; mejorando así, las relaciones interpersonales.

Figura 9. Liderazgo directivo

	Actividad	Desarrollo
Liderazgo directivo	Motivación	Comunicación
		Objetivos organizacionales y personales
		Reconocimiento y recompensas
		Crear relación sana entre el trabajo, familia y entorno
	Desarrollo de personas (Capacitación)	Atención y apoyo al personal docente y administrativo
		Aplicación de la DNC
		Programación de capacitación con base en necesidades profesionales
	Gestión de instrucciones	Socialización de nuevas disposiciones, normativa y reglamentos
		Estructuración de la organización para facilitar el trabajo

Fuente: Elaboración propia

5.2. Motivación

La motivación es el proceso en el que influyen la intensidad, la dirección y la persistencia del esfuerzo que realiza el personal para alcanzar un objetivo. La intensidad se refiere a la energía que el personal ejerce para lograr sus objetivos, sin embargo; una mayor intensidad no asegura resultados favorables en su desempeño laboral, salvo que la intensidad del esfuerzo se canalice en la dirección que beneficie a la organización. La persistencia en la motivación es la medida de tiempo durante el que el personal mantiene su esfuerzo para

lograr los objetivos establecidos. El personal motivado permanece en una tarea, lo suficiente para lograr los objetivos.

La teoría del camino y la meta ó teoría dirigida a los objetivos, se base en la responsabilidad del líder de incrementar la motivación entre el personal, para lograr los objetivos individuales y organizacionales. El personal motivado se percibirá más satisfecho con su trabajo, si asume que su buen desempeño generará recompensas.

Si la aceptación de metas se mantiene constante, se puede decir que entre más difícil es la meta, más elevado será el nivel de desempeño. Entre más complicada se la meta a lograr, generará un reto para el personal, derivando en un esfuerzo más intenso para tratar de conseguirla.

Mantener al personal motivado, es crucial para que prevalezca un entorno de trabajo productivo y positivo.

La comunicación efectiva es la base del éxito de toda organización. Comunicar claramente la misión, visión y objetivos de la organización al personal, asegura que el personal entienda su lugar dentro de la organización y su contribución a la misma. Establecer objetivos específicos, alcanzables y medibles; proporcionar información al personal de manera regular sobre su desempeño, le permite al personal tener claridad sobre el rumbo de su desempeño y el impacto que este tiene en la organización.

Reconocer y recompensar al personal por su desempeño laboral y sus logros, es una herramienta valiosa de motivación Este reconocimiento puede realizarse de diversas formas:

como elogios verbales, reconocimiento por escrito, incluyendo de ser posible, reconocimientos formales.

Otro factor que mantiene motivado al personal, es la oportunidad de crecimiento y desarrollo en la organización. Esto es la profesionalización de carrera, con base en su puesto o desempeño laboral. Establecer un plan claro de progreso profesional y metodología para lograrlo; mediante la normativa vigente, mantiene motivado y comprometido al personal con las funciones asignadas, con base en rol dentro de la organización.

Proporcionar al personal sentido de pertenencia a la organización y autonomía en su labor, permitiendo tomar decisiones y aportar ideas, les da la oportunidad de aceptar nuevos retos y proyectos; generando entre el personal una percepción de confianza que la organización tiene sobre ellos y su desempeño laboral.

El bienestar del personal se refleja directamente en su motivación y rendimiento. Un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal, el acceso a recursos de salud mental, un entorno adecuado para el desempeño sus funciones, reconociendo la importancia del descanso para evitar el agotamiento; permite mantener altos niveles de motivación.

Asignar funciones que pongan a prueba sus capacidades, destacando su contribución al éxito de los procesos y la organización, es una forma efectiva de motivar al personal. La retroalimentación de los directivos al personal, estableciendo retroalimentación constructiva sobre su desempeño, ofreciendo orientación con la finalidad de mejorar su desempeño.

5.3. Capacitación.

La capacitación dentro de las organizaciones es de suma importancia; ya que tiene la finalidad de proporcionar conocimiento, herramientas y desarrollar habilidades que le permita al personal, desempeñar sus funciones de manera más efectiva. Debe ser una actividad planeada, basada en las necesidades reales no solo de la organización sino también del personal, con base en las funciones que tiene asignadas y su rol en la organización.

La capacitación contribuye al cambio de actitudes en el personal, favoreciendo la motivación, desarrollando la empatía, impactando y mejorando la forma de relacionarse con sus compañeros y su entorno. La capacitación puede estar dirigida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, normatividad y lineamientos; facilitando la aplicación de conceptos en la práctica laboral.

Las organizaciones deben proporcionar las bases para que el personal cuente con la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentar de forma óptima su tarea diaria. La capacitación es el mejor medio para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal. Los objetivos de la capacitación, deben estipular claramente los logros que se desean alcanzar, así como los medios con los que se dispondrán.

La capacitación constituye una de las mejores inversiones en el recurso humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización:

- Conduce a un rentabilidad más alta y actitudes más positivas, hacia el trabajo y a la organización.

- Mejora el conocimiento del puesto y las funciones asignadas.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
Creando una mejor imagen de la organización.
- Mejora la relación Directivos – Personal
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de las políticas de la organización.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo del personal, con mira hacia su promoción.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.

La evaluación de necesidades, permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos a los que se enfrenta el personal a mediano y largo plazo, por medio de la aplicación de la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC).

Mediante la evaluación del desempeño, no solo es posible identificar al personal que ejecuta sus funciones por debajo del nivel satisfactorio, sino también visualizar las áreas que necesitan de mayor atención dentro de la organización.

Es necesario realizar reuniones periódicas con todo el personal, para tratar asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planeaciones de trabajo.

Así como, la socialización de nuevas disposiciones, cambios en la normatividad, reglamento y hasta para dar a conocer cambios en la administración central.

Una vez que se han identificado las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el programa para implementarlo, con la finalidad de que el personal, los directivos y la organización en general, tendrán una visión más amplia de sus necesidades y los resultados esperados.

Discusión

La percepción de justicia en las organizaciones es un elemento fundamental para entender el comportamiento humano. Como toda percepción, la justicia está fuertemente influenciada por características personales y por sesgos sistemáticos como el halo, la disponibilidad, el contraste y la asimilación (Robbins y Judge, 2017). La justicia es, por lo tanto, un fenómeno subjetivo cuyas múltiples aristas deben estudiarse a fondo para entender sus implicaciones en las personas y en las organizaciones.

Si bien el estudio de la justicia organizacional es algo con una larga tradición en la literatura organizacional (como ejemplo, véase Patlán Pérez et al., 2014), su estudio actual sigue produciendo hallazgos que contribuyen a la teoría y la práctica administrativa en forma significativa. Recientemente, Hyung-Woo y Dong-Young (2023) han corroborado resultados anteriores con relación a que la justicia organizacional puede tener un efecto importante en actitudes como la satisfacción laboral. En este trabajo terminal de grado se respaldan esos hallazgos y se arroja nueva luz para entender los efectos diferenciales de la justicia organizacional en actitudes laborales de diversa naturaleza. Es decir, notablemente, si bien en este trabajo se encuentra evidencia de una relación significativa entre los tipos de justicia organizacional y la satisfacción laboral, los hallazgos no fueron tan halagüeños con respecto al involucramiento en el trabajo.

Para entender lo anterior, tómesese en cuenta que mientras que la satisfacción laboral se refiere mayormente a sentimientos positivos con relación al trabajo, el involucramiento tiene más que ver con el grado de identificación que el empleado tiene con su posición laboral y con las labores que realiza (Study.com, 2023). Es decir, la justicia podría influenciar más los sentimientos del personal (P.ej., me tocó el estímulo que me merecía y por ello me siento

bien) que la fusión existencial entre el rol de empleado y el autoconcepto individual (P.ej., me tocó el estímulo que me merecía y eso está muy bien, pero, para mí este trabajo es como cualquier empleo el cual realizo porque me pagan). Quizá, una sensación sostenida de satisfacción conduciría a un mayor involucramiento ¿Quién no se iría identificando más con un trabajo del cual deriva satisfacción constante? Si así fuese, la satisfacción laboral mediaría la relación entre la justicia organizacional y el involucramiento en el trabajo. Aunque, lo contrario también podría ser cierto, es decir, que entre más se identifica un empleado con su trabajo, mayor satisfacción derivaría de él como producto de mejores experiencias laborales. Por supuesto, futuras investigaciones podrán indagar más en los matices de la justicia organizacional y sus relaciones con actitudes y otras diferencias individuales de importancia para las organizaciones.

Finalmente, se reconoce que este trabajo presenta algunas limitaciones. Entre ellas, que los tipos de empleados para realizar comparaciones constituyeron submuestras pequeñas sin suficiente poder para detectar diferencias significativas. También, en los análisis estadísticos no se controlaron algunas variables que podrían intervenir (o alterar) las relaciones puestas a prueba. Futuras investigaciones podrán superar estas limitaciones.

Conclusiones

Actualmente los empleados comprometidos con las organizaciones, generalmente, son aquellos que se perciben tratados de forma justa, con tendencia a amar su trabajo y con un elevado compromiso con las organizaciones; esto es debido a la justicia organizacional que existe en su entorno (Rodríguez – Montalbán, Martínez – Lugo & Sánchez – Cardona, 2014), sin embargo; se puede generar tensión si el empleado se siente o percibe que no está siendo tratado de forma justa por parte de la organización, derivando en un bajo desempeño y malos resultados por parte del empleado (García & Forero, 2014).

La justicia organizacional es de gran importancia dentro de las organizaciones, ya que si bien, se conforma de decisiones y prácticas que son percibidas como poco equitativas e incluso injustas, estas pueden llegar a provocar diversos sentimientos, emociones, reacciones y resultados nada favorables por parte de los empleados hacia su trabajo, sus superiores, colaboradores e incluso a la organización misma. Es por esa razón que es necesario prácticas y acciones adecuadas que permitan que la satisfacción laboral no se vea mermada y tenga como consecuencia, una baja en el desempeño y productividad (Patlán, Martínez & Hernández, 2012)

Referencias bibliográficas

Adams, J.S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

AIHR (2024). *Job Involvement*. Disponible en: <https://www.aihr.com/hr-glossary/job-involvement/#:~:text=Job%20involvement%2C%20also%20referred%20to,of%20self%2Dworth%20from%20it>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.

Alcover de la Hera, C., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A., Topa Cantisano, G., Urien Angulo, B., Bardera Mora, P., Carrasquilla López, S. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Uned.

Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F. (2012). The utility of equity theory in enhancing organizational effectiveness. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 46, 158-170.

BID (2020). *La Educación Técnica, un Posible Aliado Frente a la Deserción Escolar en Tiempos de COVID-19*. <https://blogs.iadb.org/educacion/es/educaciontecnicacovid19/>

Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. SAGE.

Busco Trabajo (2024). Mejores Portales de Empleo. Disponible en: <https://www.oit.org.pe/>

Cernas-Ortiz, D.A., Mercado-Salgado, P. & León-Cázares, F. (2018). Satisfacción laboral y compromiso organizacional prueba de equivalencia de medición entre México y Estados Unidos. *Contaduría y Administración*, 63 (2), 1-20.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda) [Impreso]. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2018) *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones*, Ciudad de México, Décima edición, McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V.

Compare and contrast job satisfaction, job involvement, and organizational commitment.

Disponible en: <https://homework.study.com/explanation/compare-and-contrast-job-satisfaction-job-involvement-and-organizational-commitment.html#:~:text=Job%20satisfaction%20refers%20to%20the,particular%20job%20in%20an%20organization.>

Conahcyt (2024). *Programas Nacionales Estratégicos*. Disponible en: <https://conahcyt.mx/pronaces/>

Cosacov, E. (2007). *Diccionario de términos técnicos de la Psicología*. Argentina: Editorial Brujas

De Ibarrola Nicolín, M. (s. f.). Los centros de bachillerato tecnológico agropecuario y la producción agrícola escolar en la formación para el trabajo. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 25(2020), 84.

Economipedia (2024). *Incentivo*. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/incentivo.html>

Educalink (2024). *Educación en Igualdad ¿Qué es y por qué es importante?* Disponible en [https://www.educalinkapp.com/blog/educacion-en-igualdad/#:~:text=1.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20igualdad%3F,social%20\(UNESCO%2C%202002\).](https://www.educalinkapp.com/blog/educacion-en-igualdad/#:~:text=1.-,%C2%BFQu%C3%A9%20es%20la%20educaci%C3%B3n%20en%20igualdad%3F,social%20(UNESCO%2C%202002).)

ENP (2024). *Bachillerato UNAM*. Disponible en: <http://enp.unam.mx/acercade/#:~:text=Nuestra%20Misi%C3%B3n,adquisici%C3%B3n%20de%20una%20formaci%C3%B3n%20integral.>

Escalante Fernández, C. (1995). La educación en el Estado de México durante el Porfiriato: un itinerario historiográfico. *Convergencia*, 8–9, 37-39.

Griffin, M., Hogan, N., Lambert, E., Tucker, C. & Baker, D. (2009). Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment and the Burnout of Correctional Staff. *Criminal Justice and Behavior*, 37 (2), 1-20.

Hernández Gracia, T. J., Martínez Torres, E., Martínez Muñoz, E., Castillo Gallegos, F. & Corichi García, A. (2014). Justicia Organizacional y su relación con el personal docente. *Global Journal Inc.*, 15(1), 32-41.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P. (2010), *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana: México

Hyung-Woo, L. y Dong-Young, R. (2023). Effects of organizational justice on employee satisfaction: Integrating the exchange and the value-based perspectives. *Sustainability*, 15 (7), 1-10.

Ivancevich, J. M. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (Novena) [Impreso]. McGraw Hill.

Judge, T., Bono, J. & Locke, E. (2000). Personality and job satisfaction. The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85, 237-249.

Koontz, Weihrich y Cannice (2012), *Administración una perspectiva global y empresarial*, México, McGRAW-HILL Interamericana Editores, S.A. de C. V

Locke, E. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 309-336.

Lodahl, T. M., & Kejnar, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33.

Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivo y estrés laboral. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 207-217

Patlán Pérez, J., Flores Herrera, R., & Martínez Torres, E. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 97-120.

Patlán Pérez, J., Flores Herrera, R., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2014). Análisis de Confiabilidad de la Escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59 (2), 97-120.

Peña-Ochoa, M. & Durán Palacio, N. M. (2016). *Organizational justice, work performance and disability*. <https://redalyc.org/journal/4978/497857392012/html/>

Pishro-Nik, H. (2014). *Introduction to Probability, Statistics, and Random Processes*. Kappa Research, LLC.

Real Academia Española (2023). *Diccionario de la Lengua Española*, disponible en <https://dle.rae.es/educaci%C3%B3n>

Ríos-Corona, L.A. y Carranza-Ortegón, G. (2019). Determinantes de explicación del constructo justicia organizacional y su impacto con satisfacción y desempeño laborales. *NovaRua Revista Universitaria de Administración*, 37, 37-50.

Robbins S. & Judge. T. (2017). *Comportamiento Organizacional*. Pearson.

Scott, W. R. & Davis, G. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural & Open Systems Perspectives*. Mc-Graw Hill.

Sirgy (2020). *The Psychology of Well-being*. Springer.

Thomas M. Lodahl y Mathilde Kejner (1965). La definición y medición de la participación laboral. *Revista de Psicología Aplicada*, 49, 1, 24-33

Treviño Rosales, M. E., Arriola Miranda, M. A., García Alvarez, C., Ruíz Díaz, C., & Granklin Fincowsky, E. B. (2011). *Administración*. Texas: Cengage Learning

Williams, C. (2022). *Management*. Cengage