

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
FINANCIERAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



LA RELACIÓN ENTRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y EL
WORK ENGAGEMENT DE LAS COMERCIALIZADORAS Y
FABRICADORAS DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS
Tesis de grado presentada para la obtención del Grado de Licenciatura

POR:

HERRERA COAQUIRA SAUL FERNANDO
IRIARTE SANJINES JESSICA MARIANA

TUTORA:

M.Sc. PERÉZ SÁNCHEZ VIERKA

LA PAZ – BOLIVIA
Agosto, 2023

Dedicatorias

*A Dios, por guiar mi camino y ser una luz de esperanza para la culminación
de este gran anhelo.*

*A mis padres, Ernesto y Sabina, por su apoyo incondicional, con amor gran
parte de este trabajo es de ustedes.*

Saul Herrera

Dedicatorias

A Dios que me da la vida, por permitirme cumplir un logro más, por siempre bendecirme y darme sabiduría en todo lo que realizo.

A mi mamá, Marlina, una mujer sabia y amorosa, por guiarme día a día en todos los pasos que doy, gracias a ella soy quien soy ahora, por su apoyo incondicional, gracias por todo tu esfuerzo para verme realizada profesionalmente, por tus palabras de fuerza y amor en los momentos difíciles, por confiar y creer en mí, te amo infinitamente, lo logramos mamita.

A Gael, mi hermano, mi cómplice y complemento en esta vida, por siempre alentarme y sentirse orgulloso de mí, y por considerarme un ejemplo a seguir.

A mi papá, Ivar, por su apoyo para verme realizada, sé que estas orgulloso de ver en la persona que me convertí.

A mi abuela, Julieta, desde el cielo eres esa luz que me da fuerzas para continuar.

A Gustavo, mi compañero de vida, por el amor y apoyo incondicional, por acompañarme en cada paso que doy, siempre festejando mis triunfos, alentándome para seguir adelante y lograr mis metas, por siempre caminar conmigo, que Dios nos permita seguir celebrando victorias y sueños juntos.

A mi compañero de tesis, Saúl, la vida nos unió y nos hizo compañeros y amigos, gracias por estar en este proceso conmigo, apoyarnos mutuamente y estar ahí en los buenos y malos momentos.

También agradecer a mi familia, a mis tías, tíos, primas y primos, por su amor y por siempre estar a mi lado en las buenas y malas, son una parte fundamental en mi vida.

Jessica Iriarte

Agradecimientos

*A la Universidad Mayor de San Andrés y la Carrera de Administración de Empresas,
por formarnos profesionalmente con sentido ético y compromiso social.*

*Al Instituto de Investigación y Capacitación en Ciencias Administrativas, por darnos
la oportunidad de hacer investigación científica.*

*A M.Sc. José Loza por su disposición y apoyo en la obtención de la información del
presente trabajo.*

*A nuestra Comisión Revisora, M.Sc. Paola Cárdenas y M.Sc. Daniel Bazurco, por su
aporte en la revisión de nuestra investigación para un trabajo de calidad.*

Agradecimiento especial

*A nuestra tutora, M.Sc. Vierka Pérez por brindarnos el conocimiento, experiencia y
comprensión, así como los recursos necesarios para el desarrollo y conclusión del
presente trabajo.*

RESUMEN

Este estudio busca determinar la relación entre Justicia Organizacional y Work Engagement en colaboradores de empresas que fabrican y comercializan productos farmacéuticos en la ciudad de La Paz. El estudio tiene un enfoque cuantitativo, con alcance descriptivo y correlacional, y con diseño no experimental de corte transversal. Se encuestó a 324 colaboradores operativos y administrativos, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los instrumentos de medición utilizados fueron la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt y la Utrecht Work Engagement Scale en su versión corta. Los resultados sobre los factores de Justicia Organizacional muestran una media en Justicia Distributiva de 3,05, en Justicia Procedimental de 2,88, en Justicia Interpersonal de 3,8 y en Justicia Informacional de 3,54. Asimismo, en los resultados sobre los niveles de engagement en el trabajo se encontró una media en Vigor de 5,11, en Dedicación de 5,43 y en Absorción de 5,12. Se determinó que existe una correlación positiva moderada ($r = 0,588$, $p = 0,000$) entre Justicia Organizacional y Work Engagement. Por tanto, se concluye que cuando los colaboradores son tratados de manera justa y equitativa, se fomenta el engagement en el trabajo, es decir, los colaboradores tienen un sentido de conexión energética y afectiva con las actividades de su trabajo.

Palabras clave: justicia organizacional, equidad laboral, *work engagement*, *engagement* en el trabajo.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
--------------------	---

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1	Justificación y aportes	4
1.1.1	Justificación teórica	4
1.1.2	Justificación práctica	6
1.2	Situación problemática	7
1.3	Problema científico	11
1.4	Hipótesis	12
1.4.1	Variables	13
1.4.2	Operacionalización de variables	13
1.5	Objeto de estudio	15
1.6	Alcance de la investigación	15
1.7	Objetivos de la investigación	15

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO

2.1	Referencias conceptuales	17
2.1.1	La Justicia Organizacional	17
2.1.2	Dimensiones de la Justicia Organizacional: definición, teorías y medición	19
2.1.3	Teorías de la Justicia Organizacional	26
2.1.4	Medición de la Justicia Organizacional	30
2.1.5	El Work Engagement	32
2.1.6	Dimensiones del Work Engagement: definiciones y medición	34
2.1.7	Teorías del Work Engagement	35
2.1.8	Medición del Work Engagement	40
2.2	Contexto referencial	43
2.2.1	La industria farmacéutica en Bolivia: historia breve	43

2.2.2	Características de la industria	44
2.2.3	Contexto laboral de la industria	46
2.3	Estudios previos del objeto de estudio	46

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1	Método de la investigación	49
3.2	Alcance de la investigación	49
3.3	Diseño de la investigación.....	50
3.4	Población de estudio	50
3.5	Tamaño y diseño de la muestra.....	52
3.6	Métodos y técnicas para la recolección de información	53
3.7	Instrumentos de recolección de información.....	53

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1	Análisis de datos	55
4.2	Presentación de los datos sociodemográficos	55
4.3	Percepciones de justicia organizacional.....	57
4.3.1	Justicia distributiva	58
4.3.2	Justicia procedimental.....	59
4.3.3	Justicia interpersonal.....	61
4.3.4	Justicia informacional	62
4.3.5	Análisis integral de la variable	63
4.4	Niveles de engagement en el trabajo	64
4.4.1	Vigor.....	65
4.4.2	Dedicación.....	66
4.4.3	Absorción	67
4.4.4	Análisis integral de la variable	69
4.5	Relación entre las percepciones de justicia organizacional y los niveles de engagement.....	70
4.6	Análisis de fiabilidad	71

4.7	Discusión de los resultados	72
4.7.1	Variable Justicia Organizacional.....	73
4.7.2	Variable Work Engagement	74
4.7.3	Prueba de hipótesis	74

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Conclusiones.....	76
5.2	Recomendaciones	78
BIBLIOGRAFÍA		79
ANEXOS.....		87

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Comparativa entre engagement global y engagement regional	9
Figura 2.	Ranking de engagement en América Latina y el Caribe	10
Figura 3.	El modelo demandas y recursos laborales.....	37
Figura 4.	Sexo del colaborador.....	55
Figura 5.	Edad del colaborador.....	56
Figura 6.	Puesto de trabajo del colaborador.....	56
Figura 7.	Tiempo de vinculación del colaborador en la empresa	57
Figura 8.	Ítems de justicia distributiva.....	58
Figura 9.	Indicadores de justicia distributiva (medias y desviación estándar).....	58
Figura 10.	Ítems de justicia procedimental	59
Figura 11.	Indicadores de justicia procedimental (medias y desviación estándar)....	60
Figura 12.	Ítems de justicia interpersonal	61
Figura 13.	Indicadores de justicia interpersonal (medias y desviación estándar)	61
Figura 14.	Ítems de justicia informacional.....	62
Figura 15.	Indicadores de justicia informacional (medias y desviación estándar)....	63
Figura 16.	Comparativa de las dimensiones de justicia organizacional (medias)	63
Figura 17.	Percepción de justicia organizacional (en porcentaje)	64
Figura 18.	Ítems de vigor	65
Figura 19.	Ítems de vigor (medias y desviación estándar).....	65
Figura 20.	Ítems de dedicación.....	66
Figura 21.	Ítems de dedicación (medias y desviación estándar)	67
Figura 22.	Ítems de absorción	67
Figura 23.	Ítems de absorción (medias y desviación estándar).....	68
Figura 24.	Comparativa de las dimensiones de engagement (medias)	69
Figura 25.	Nivel de engagement en el trabajo (en porcentaje).....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	14
Tabla 2. Número de colaboradores de las nueve empresas farmacéuticas	51
Tabla 3. Correlaciones e intercorrelaciones de las dimensiones.....	70
Tabla 4. Correlación entre justicia organizacional y work engagement	71
Tabla 5. Alfas de Cronbach de los ítems de justicia organizacional	71
Tabla 6. Alfas de Cronbach de los ítems de work engagement	72

INTRODUCCIÓN

Jerald Greenberg, uno de los fundadores de la justicia organizacional, define el concepto como todo aquello que una persona percibe como justo o injusto en su organización. Uno de los aspectos más discutidos sobre la justicia en la organización es la equidad en la remuneración de los colaboradores. La mayoría de nosotros nos hacemos la misma pregunta cuando recibimos un bajo salario por el trabajo que hemos realizado, y es, ¿fue justo? Aquí es donde cada persona puede tener una amplia percepción acerca de si fue justo o no, pero pese a la respuesta, es muy probable que esta cuestión afecte nuestra conducta de manera negativa en las labores diarias de trabajo, y por consiguiente en nuestra productividad. Como dato alarmante respecto al contexto actual de los salarios, la Organización Internacional del Trabajo informó que los salarios mensuales han disminuido un 0,9% en 2022, lo que supone el primer crecimiento salarial negativo registrado a nivel mundial desde el 2008 (Xu, Belser, & Vázquez-Álvarez, 2023).

Ahora bien, la equidad en la remuneración no es el único aspecto sobre justicia en el ambiente laboral. Existen cuatro diferentes justicias que influyen en la percepción de un trato justo por parte de la organización hacia sus colaboradores, y esto es lo que trataremos en la presente investigación. Es un hecho que el talento humano es importante para la productividad y la rentabilidad de las empresas. Es por eso, que los departamentos de recursos humanos, que estén comprometidos a atraer, retener y desarrollar el talento para sus organizaciones, precisen de información clara para alcanzar estos objetivos.

Además, el estudio de este concepto no puede estar completo sin indagar en el impacto de este en los resultados organizacionales. Entre los resultados relacionados con la justicia organizacional se citan a la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, la rotación y absentismo, entre otros. En el mundo de la investigación, uno de los resultados que ha tenido un crecimiento exponencial en las últimas dos décadas es el work engagement. El work engagement, visto como un indicador de motivación intrínseca en el trabajo, ha logrado un alto impacto en las

organizaciones actuales. Es evidente porque se ha destacado este concepto, ya que ninguna empresa tiene éxito sin personas que se sientan motivadas por su trabajo. Sin embargo, los bajos índices que este presenta en la región son preocupantes. Según encuestas hechas en 2022 por la firma Gallup, en América Latina y el Caribe solo el 31% de los colaboradores se han sentido engaged en su trabajo (Gallup, 2023).

Es por eso, que esta investigación se dio a la tarea de estudiar de manera detallada el concepto de justicia organizacional y su relación con el work engagement en las empresas bolivianas, identificando tanto las percepciones de justicia de los colaboradores como los niveles de engagement en su trabajo.

Para el desarrollo de esta investigación se realizó una encuesta, sobre justicia organizacional y work engagement, a los colaboradores de empresas fabricantes de productos farmacéuticos con plantas en la ciudad de La Paz.

Con respecto a la relevancia, esta investigación es importante debido al aporte de conocimiento que da a las ciencias administrativas sobre la relación de la justicia organizacional con el work engagement en las empresas bolivianas. Y también, sirve como información valiosa a los departamentos de recursos humanos para proponer medidas adecuadas que den solución a diferentes problemas laborales. Por último, da un primer paso para la validación de los instrumentos utilizados en la investigación, para medir la justicia organizacional y el work engagement en el contexto boliviano.

La presente investigación está dividida por los siguientes cinco capítulos:

- En el capítulo I se presenta la justificación teórica, práctica y metodológica del estudio, la descripción y definición del problema, el planteamiento de la hipótesis, la definición y operacionalización de las variables, y la determinación del alcance y objetivos de la investigación.
- En el capítulo II se desarrolla la base teórica de la investigación, planteando el marco conceptual y teórico de las variables, el marco referencial de la industria farmacéutica en Bolivia, y los estudios previos del objeto de estudio.
- En el capítulo III se establece la metodología de investigación aplicada, señalando el tipo de intervención, la población de estudio, la determinación

del tamaño y diseño de la muestra, la selección de los métodos y técnicas para la recolección de datos, y los instrumentos de medición utilizados.

- En el capítulo IV se reportan los resultados de la investigación, presentando los datos sociodemográficos de la población estudiada, las percepciones de justicia organizacional, los niveles de engagement, la relación entre estas dos variables, el nivel de fiabilidad del instrumento, la prueba de hipótesis, y la discusión y validación de los resultados.
- Finalmente, en el capítulo V se encuentran las conclusiones y recomendaciones, que corresponden al cumplimiento de los objetivos de la investigación.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 Justificación y aportes

1.1.1 *Justificación teórica*

Las organizaciones poseen un elemento en común. Todas están integradas por personas que unen esfuerzos para obtener un beneficio mutuo. Esas personas llevan a cabo los avances, logros y éxitos de la organización. Por ello no es exagerado afirmar que, por encima del recurso material, tecnológico y financiero, el recurso humano constituye el recurso más importante ypreciado para las organizaciones.

Partiendo de esta fundamentación, para atraer y retener al recurso humano en la organización, es primordial comprender las actitudes y conductas de los colaboradores en el ámbito laboral. Este debe ser un punto clave para ser alcanzado, debido a que se obtendrá un aumento en el desempeño laboral y una reducción de costos por parte de la organización. Así también, una mejor valoración de todos los colaboradores al ver su trabajo mejor desarrollado y más valorado. Es por ello, que la importancia de conocer estas actitudes y conductas es indispensable para que las organizaciones cumplan con sus objetivos esperados y se pueda trabajar en un ambiente laboral adecuado.

En estas últimas décadas se profundizó el estudio de la justicia como un factor importante en la determinación de las actitudes y conductas de los colaboradores. Se conoce que resultados organizacionales claves como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y los comportamientos de ciudadanía organizacional se relacionan de manera positiva con percepciones de un trato justo. Mientras que resultados como el absentismo, la rotación, la negligencia, y las reacciones negativas, como el robo y los comportamientos de represalia organizacional, se han relacionado de manera negativa con las percepciones de justicia (Mladinic & Isla, 2002; Colquitt et al. 2001).

Debido a esta importancia de la justicia se han desarrollado una gran cantidad de teorías e investigaciones empíricas bajo la rúbrica de justicia organizacional,

donde se analiza el impacto que tienen las percepciones de justicia en el funcionamiento eficaz de las organizaciones.

Otro de los conceptos novedosos que están en el punto de mira de la investigación, y que se introdujeron cada vez más en la gestión del talento humano, es el término *work engagement*. Este se posicionó como un factor relevante de bienestar y realización personal, así como de desempeño laboral. El *work engagement* es un resultado organizacional que mide la motivación intrínseca de los colaboradores hacia su puesto de trabajo. Este término no ha sido traducido por la complejidad de los estados a los que se refiere, ya que no es posible definirlos con una única palabra.

Por lo que se refiere a América Latina, se ha podido observar un gran interés por la investigación de la justicia organizacional y el *work engagement*, y la relación entre ellas. Estudios como el de Rodríguez et al. (2014), Rubio (2018) y varios otros lo corroboran así.

A pesar de esta importancia, a través de esta investigación hemos visto que en Bolivia existe escasa evidencia empírica sobre estos dos conceptos. Se desconoce su relación en la realidad empresarial boliviana y, por consiguiente, no se puede apoyar o refutar las teorías desarrolladas en otros contextos organizacionales.

Por estas razones, nuestra investigación pretende aportar conocimiento empírico sobre las relaciones que existen entre las percepciones de justicia y los niveles de *work engagement* en las empresas con actividades en Bolivia. Los resultados obtenidos sirven para comparar la realidad empresarial boliviana con las teorías y modelos desarrollados en la literatura sobre la relación de estos dos conceptos. Así, como para conocer en mayor medida los comportamientos de las variables y su relación.

También, a través de este estudio se podrán sugerir ideas para futuras investigaciones, en favor de cubrir las brechas de conocimiento existentes del campo administrativo en Bolivia.

Por tanto, este estudio contribuye al conocimiento de las ciencias administrativas al investigar la relación entre la justicia organizacional y el *work engagement* en el contexto boliviano utilizando metodología científica.

1.1.2 Justificación práctica

Además, de que la investigación contribuye a mejorar la comprensión sobre la relación de estos dos conceptos, los resultados de la investigación aportan nueva información, útil y confiable, para la toma de decisiones en áreas como la selección y contratación de personal, la evaluación del rendimiento, la resolución de conflictos, los despidos y reducciones de plantilla, entre otros. De esta manera los resultados sirven como sustento relevante para que los gerentes de las empresas participantes puedan proponer medidas adecuadas que den solución a diferentes problemas laborales, donde se deduzca que aspectos referentes a la justicia estén implicados.

Este valioso aporte de información también ayuda a prevenir errores, por el desconocimiento del impacto de las percepciones de justicia en la motivación intrínseca de los colaboradores y el desempeño laboral. Permite a los directivos saber si el liderazgo y estrategias implementadas han repercutido en las valoraciones producidas por los colaboradores, de manera positiva o negativa, sobre el bienestar generado en su puesto de trabajo.

Por lo que respecta a la utilidad metodológica, se aportó una adaptación y validación preliminar de los instrumentos utilizados en la investigación al contexto boliviano. Se evidenció que estos instrumentos no han sido validados en una muestra boliviana, por lo que una validación previa por medio de una prueba piloto resulta un punto de partida significativo para un análisis de las propiedades psicométricas en futuras investigaciones.

En definitiva, se resalta el impacto potencial que tiene la investigación, no solo por los aportes descritos anteriormente, sino como una forma de reconocer la importancia que tienen estos nuevos conceptos, como lo son la justicia organizacional y el work engagement, en las empresas bolivianas. Para así, dar una perspectiva diferente a la gestión del bienestar de las personas en sus labores diarias dentro de la organización.

1.2 Situación problemática

La pandemia por la enfermedad de coronavirus (Covid-19) no solo ha provocado la trágica pérdida de vidas humanas, daños a la salud de las personas y a las comunidades, sino que también ha tenido consecuencias devastadoras en el mundo del trabajo. La Organización Internacional del Trabajo (2021), en su 109.a reunión, ha concluido que este suceso ha causado en todo el mundo, un aumento del desempleo, el subempleo y la inactividad; pérdidas de ingresos tanto de los colaboradores como de las empresas; cierres y quiebras de empresas; informalidad e inseguridad de los ingresos; y nuevos retos para la salud, la seguridad y los derechos laborales.

En América Latina y el Caribe la pandemia destruyó, en su punto álgido, más de 31 millones de empleos. Sin embargo, el impacto de la pandemia en el mercado laboral no solo se ha notado en la pérdida de puestos de trabajo. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) señala que muchos trabajadores han sufrido la reducción de salarios o del número de horas trabajadas para no perder sus empleos. Por ejemplo, en Argentina y Paraguay, el número de horas trabajadas cayó entre un 9% y un 13% respectivamente, como resultado de la caída de la actividad económica (Azuara et al., 2022).

Y Bolivia no está exento de estas consecuencias. Una encuesta realizada por el BID en 2021 señaló que el 79% de las empresas bolivianas han sufrido el impacto de la pandemia Covid-19 en los puestos de trabajo. De estas empresas afectadas el 22% ha tenido que despedir a uno o más colaboradores y, durante la cuarentena rígida, solo el 11% brindó apoyo psicosocial para combatir la pandemia. Además, consideran que los principales aspectos que amenaza su empresa actualmente es una “mayor competencia para su negocio” y un “retraso de pagos” a los colaboradores, para un 40% y 38% de las empresas, respectivamente (Urquidi et al., 2023).

En este contexto, no cabe duda de todo lo que ocasionó la crisis sanitaria al mundo laboral. Pero, no todo es negativo. Debido a esta crisis, en América Latina, se evidenció la importancia que se debe dar al bienestar de los colaboradores para el

funcionamiento eficaz de las organizaciones, tal como se lo ha estado haciendo en otras regiones que han afrontado mejor esta crisis. La equidad en la remuneración y el reconocimiento de los colaboradores (justicia organizacional), así como la elaboración de un puesto de trabajo significativo que genere compromiso en el colaborador (work engagement) son dos de los paliativos que se deben desarrollar para enfrentar nuevamente escenarios tan difíciles como los que nos tocó vivir. Además, estos temas son trascendentales, pues no es solo es responsabilidad de los departamentos de recursos humanos de cada empresa, sino que debe estar en la agenda de los líderes de negocios para alcanzar un desarrollo sostenible.

La lista de “Los Mejores Lugares para Trabajar del Mundo en 2022”, que la firma Great Place to Work realiza cada año, identificó a 25 empresas como los mejores lugares para trabajar, al encuestar a casi 4,5 millones de colaboradores en todo el mundo. Se destacó en los resultados de la encuesta el compromiso con la equidad. De las 25 empresas ganadoras, más colaboradores en promedio informaron que se les pagaba de manera justa al 75 % (nueve puntos porcentuales más que el promedio de las empresas del mercado). Más colaboradores también reportaron ascensos justos en un 75% (siete puntos porcentuales más que las empresas del mercado). Los colaboradores también reportaron altos niveles de reconocimiento de su trabajo y una genuina atención por parte de sus líderes (Kitterman, 2022).

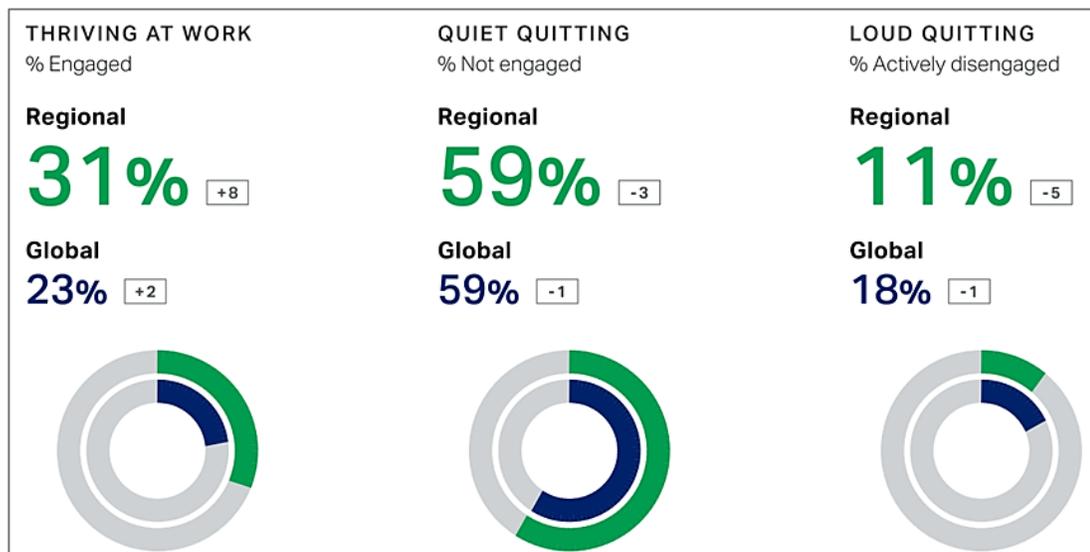
Otro estudio de la misma firma revela cuatro desafíos comunes que enfrentan actualmente las empresas. Más de la mitad de los colaboradores siente que los aumentos y los ascensos se manejan de forma injusta, es decir, que existe falta de equidad. Una porción importante de los colaboradores declaró una falta generalizada de conexión personal y seguridad psicológica. En cuanto al liderazgo, casi la mitad de los colaboradores reportaron relaciones débiles o deficientes con sus líderes y aproximadamente la mitad indicó que sus líderes no se preocupan por ellos como personas, no participan de las decisiones y no corresponden sus acciones con sus palabras. Finalmente, un gran número de encuestados dijo también que su trabajo carecía de sentido o no lograba marcar una diferencia, una clara señal de que los colaboradores todavía luchan por experimentar su propósito en el trabajo (Erb, 2021).

Respecto a la falta de conexión en el trabajo, existen datos esperanzadores. El informe 2023 de la firma Gallup, sobre el estado de los lugares de trabajo en el mundo, indica que el engagement de los colaboradores, después de caer durante la pandemia, está aumentando nuevamente con un récord del 23%. Esto significa que más colaboradores encontraron significativo su trabajo y se sintieron conectados con su equipo, gerente y empleador. Aunque el engagement de los colaboradores está aumentando, la mayoría siguen abandonando su trabajo de manera silenciosa. Este abandono sucede cuando alguien se desconecta psicológicamente del trabajo, es decir, estar físicamente presentes, pero no saber por qué es importante. Tampoco tiene vínculos de apoyo con sus compañeros de trabajo, jefe o su organización. Según los resultados del informe, a nivel mundial, el abandono silencioso alcanza un 59%, y el de manera ruidosa, un 18% (Gallup, 2023).

En América Latina y el Caribe, también se ha incrementado nuevamente el engagement después de la pandemia. De acuerdo al estudio de Gallup, el 31% de los colaboradores de la región se han sentido engaged con su trabajo, el 59% han abandonado su trabajo de manera silenciosa y el 11% lo han abandonado de manera ruidosa (Gallup, 2023).

Figura 1.

Comparativa entre engagement global y engagement regional



Nota. Extraído de *State of the Global Workplace 2023* (p.26), por Gallup, 2023.

La figura 1 nos muestra una comparación del engagement mundial (global) con el de la región de América Latina y el Caribe (regional) acerca del porcentaje de colaboradores engaged (izquierda), porcentaje de colaboradores no engaged de manera silenciosa (centro) y porcentaje de colaboradores no engaged de manera ruidosa (derecha).

Figura 2

Ranking de engagement en América Latina y el Caribe

Gallup Q¹² items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	El Salvador	+5	37	11	Uruguay	+1	26
2	Panamá	+1	34	12	Paraguay	-1	22
3	Honduras	+5	34	13	Ecuador	-2	22
4	Costa Rica	+2	32	14	Venezuela	-4	22
5	Nicaragua	-3	31	15	Argentina	+2	21
6	Jamaica	+4	30	16	Colombia	-1	19
7	Dominican Republic	0	29	17	Peru	-1	19
8	Brazil	-1	28	18	Bolivia	+1	18
9	Mexico	+2	27	19	Guatemala	**	**
10	Chile	+1	27	20	Puerto Rico	**	**

**This data point is not provided due to small sample size.

Nota. Extraído de *State of the Global Workplace 2023* (p.71), por Gallup, 2023.

Bolivia está en los últimos puestos del ranking sobre engagement en la región. Según el estudio de la firma, Bolivia recae en el puesto 18 entre los países de América Latina y el Caribe, con solo el 18% de colaboradores que reportaron haberse sentido engaged con su trabajo (Gallup, 2023). La figura 2 nos muestra el ranking de los países de América Latina y el Caribe con el porcentaje de colaboradores engaged de cada país, además del cambio en porcentaje respecto al año anterior.

Los argumentos expuestos anteriormente dan constancia de la situación, de cómo se gestiona el talento humano en las empresas de la región y de los aspectos que se tienen que mejorar, particularmente en Bolivia, dado su importancia para una gestión eficaz. Los aspectos a mejorar son la percepción de justicia en la organización y los niveles de work engagement que tiene los colaboradores en su trabajo. Estos son dos de los problemas que no están siendo desarrollados en el contexto boliviano.

A todo esto, es necesario conocer cuál es la relación que existe entre la justicia organizacional y el work engagement. En América Latina, estudios en una muestra de trabajadores puertorriqueños (Rodríguez et al., 2014) y docentes colombianos (Rubio, 2018) han relacionado la justicia organizacional y el work engagement de manera positiva. Sin embargo, la fuerza de la relación depende en gran medida del contexto en donde se estudian las variables.

Y como guinda del pastel, las consecuencias del desconocimiento de estas variables afectan los bolsillos de las empresas y dificultan la retención de sus talentos. Según Great Place to Work los costos que se incurren si no se trabaja en la equidad y el bienestar de los colaboradores son altos. La mayoría de los lugares de trabajo tendrán dificultades para conservar a sus talentos, con casi la mitad de los colaboradores diciendo que no tienen intenciones de quedarse con su empleador. Las empresas también se enfrentan al desafío de atraer nuevos talentos, ya que casi la mitad de los colaboradores no están dispuestos a recomendar a su superior. Entre aquellos que se quedan, 2 de cada 5 indican que las experiencias negativas en el trabajo dificultan su capacidad para contribuir a la innovación (Erb, 2021).

1.3 Problema científico

En conclusión, después de observar la situación problemática y considerar los alcances del presente estudio, se llegó a formular el problema de investigación con la siguiente pregunta:

¿Qué relación existe entre la justicia organizacional y el work engagement en los colaboradores de las comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz?

Para responder esta pregunta de manera pormenorizada, se segmentó el problema de investigación con una técnica secuencial. Es así que se obtuvo los siguientes problemas específicos:

- ¿Cuáles son las percepciones de justicia organizacional de los colaboradores de las comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos?

- ¿Cuáles son los niveles de engagement de los colaboradores en su trabajo en las comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos?
- ¿Cuál es la relación y el grado de relación entre las percepciones de justicia organizacional y los niveles de engagement encontrados?

1.4 Hipótesis

En Bolivia se ha encontrado un estudio acerca de la relación entre justicia organizacional y work engagement.

El trabajo de tesis realizado por Mariela Blanco (2020) sobre la relación entre engagement, justicia organizacional y ciudadanía organizacional en una empresa farmacéutica de la ciudad de La Paz, concluyó que la relación entre engagement y justicia organizacional establece una relación positiva y significativa, obteniendo un coeficiente de correlación positiva de 0,52, siendo el nivel de significancia menor a 0,01.

En consecuencia, y en parte, para seguir con la misma línea de investigación, se plantea la siguiente hipótesis correlacional:

Hipótesis nula (H_0). Existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el work engagement en los colaboradores de las fabricantes de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

Hipótesis alternativa (H_a). No existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el work engagement en los colaboradores de las fabricantes de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

Así, las hipótesis nula y alternativa son:

$$H_0: \mu \geq 0,520$$

$$H_a: \mu < 0,520$$

A modo de aclaración, no se han planteado hipótesis descriptivas debido a que no se ha encontrado antecedentes de datos sobre las percepciones de justicia organizacional y los niveles de work engagement ni en colaboradores de la industria farmacéutica ni en otras empresas de la ciudad de La Paz.

1.4.1 Variables

La correlación de las variables según la estructura teórica de esta investigación no es de carácter causal (causa y efecto). Esto quiere decir, que no es necesario definir el orden de las variables. Sin embargo, para fines de presentación, se ha establecido una variable independiente y una variable dependiente.

Variable independiente. Justicia Organizacional.

Variable dependiente. Work Engagement.

1.4.2 Operacionalización de variables

La tabla 1 nos muestra la operacionalización de las dos variables que van a ser objeto de estudio. En esta se encuentra el nombre de las variables, su tipo de relación, su definición conceptual, las dimensiones de cada una, los indicadores de cada dimensión y el instrumento utilizado para su medición. La tabla 1 no presenta la definición operacional de las variables. No obstante, se los expone a continuación.

Definición operacional de la variable Justicia Organizacional. Percepción de los colaboradores sobre la justicia en su organización según la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt. Dividida en 4 dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional.

Definición operacional de la variable Work Engagement. Nivel de engagement de los colaboradores en su trabajo según la Utrecht Work Engagement Scale en su versión corta. Dividida en 3 dimensiones: vigor, dedicación y absorción.

Tabla 1.*Operacionalización de las variables*

Variable	Tipo de variable	Definición conceptual	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Justicia organizacional	Independiente	Conjunto de percepciones que tienen los colaboradores sobre lo que es justo o injusto en el entorno organizacional (Greenberg, 1987)	Justicia distributiva	Equidad del resultado	Escala de Justicia Organizacional de Colquit (2001)
			Justicia procedimental	Control del proceso	
				Control de la decisión	
				Coherencia	
Justicia interpersonal	Supresión de prejuicios				
	Precisión de la información				
	Posibilidad de corrección				
Justicia informacional	Ética				
	Respeto en el trabajo				
Work Engagement	Dependiente	Un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al., 2002)	Vigor	Energía y persistencia	Utrecht Work Engagement Scale en su versión corta (UWES-9) de Schaufeli et al. (2006)
			Dedicación	Entusiasmo y sentimientos de orgullo	
			Absorción	Felicidad en la absorción y concentración	

Nota: Elaboración propia

1.5 Objeto de estudio

El objeto de estudio de la presente investigación hace referencia a las percepciones de los colaboradores sobre justicia organizacional y sus niveles de engagement en el trabajo.

1.6 Alcance de la investigación

Alcance temático

La investigación está circunscrita en el área de la administración de recursos humanos, abordando los temas incluidos en el estudio del comportamiento organizacional, es decir, los conceptos de motivación, con la justicia organizacional como un factor en la determinación de las actitudes y las conductas de las personas; y el work engagement, como un indicador de motivación intrínseca de estas actitudes y conductas.

Alcance temporal

El estudio se desarrolló dentro del primer semestre del presente año 2023.

Alcance geográfico

La investigación se realizó en las empresas comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos con plantas en la ciudad de La Paz, en Bolivia.

1.7 Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre la justicia organizacional y el work engagement en los colaboradores de las comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

Objetivos específicos

- Identificar las percepciones de justicia organizacional de los colaboradores de las comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

- Señalar los niveles de engagement de los colaboradores en su trabajo en las comercializadoras y fabricadoras de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.
- Examinar la relación y el grado de relación entre las percepciones de justicia organizacional y los niveles de engagement encontrados.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL TEÓRICO

2.1 Referencias conceptuales

2.1.1 *La Justicia Organizacional*

2.1.1.1 Origen, desarrollo y definiciones

Antes de abarcar las definiciones del concepto de justicia organizacional, y saber cómo se llegaron a ellas, debemos de partir por revisar algunos puntos importantes sobre la idea de justicia que han utilizado muchos autores para definir este concepto.¹

En primer lugar, se deben examinar las principales acepciones de la palabra justicia. En un sentido subjetivo, la palabra justicia es un término que se emplea para aludir a una virtud de un individuo o grupo social. De este modo, se puede decir que un padre o un profesor son justos, o una organización o sociedad son justas. En un sentido objetivo, la palabra justicia es una cualidad que se espera de determinadas estructuras, normas e instituciones sociales. De este modo, se puede decir que una ley o una sentencia son justas. Este último figura a la ciencia del derecho, que su fin, en forma general, es hacer o contribuir a que se haga justicia. Por lo tanto, en esta investigación, no nos compete hablar de esta última acepción de la palabra.

En segundo lugar, el valor de la justicia está relacionada con la idea de asignación de derechos y obligaciones, o de beneficios y cargas, entre diversos individuos de un grupo social, de una organización o de una sociedad.

En tercer lugar, el concepto que se utiliza para la justicia organizacional no es un concepto de justicia en sí, sino, concepciones de la justicia. Las concepciones de la justicia no responden a la pregunta qué es justicia, como lo haría un concepto de justicia, sino que procuran establecer qué es justo o injusto. Es decir, que no se preocupa por definir la justicia, sino que trata los puntos de vista o percepciones

¹ Estos puntos fueron extraídos de un texto preliminar de Agustín Squella, de la Universidad de Valparaíso (Chile), sobre las concepciones de justicia.

acerca de lo justo o injusto de alguien o algo. A la vez, sirven como vara o medida para emitir juicios de justicia.

Por último, el tratamiento del concepto de justicia organizacional en las investigaciones es de tipo descriptivo. Esto quiere decir que describe el valor de lo justo o lo injusto de un individuo o grupo social, en diferentes situaciones y tiempos. Aclarados estos puntos ya podemos adentrarnos brevemente a los orígenes y desarrollo de la justicia organizacional, para ser capaces de crear un marco teórico para los fines de la investigación.

Orígenes. Los inicios de la justicia organizacional se originan hace muchas décadas atrás. Unos indicios del origen se encuentran en los primeros estudios que se realizaron en la década de los 60, que, si bien no eran específicos para contextos organizacionales, dieron pie a reconocer la importancia del concepto de justicia y equidad en las organizaciones. Uno de estos estudios fue el de Adams (1965), que, apoyándose en los principios de comparación social, expuso su llamada Teoría de la Equidad. Explicaremos esta y demás teorías más adelante. Este estudio se popularizó en su momento y fomentó diversas investigaciones que pretendían explicar el comportamiento de las personas ante la inequidad en las organizaciones.

Desarrollo. Después de esto, en la década de los 70, empezaron a surgir diferentes teorías que trataban de aplicar los conceptos de justicia para entender el comportamiento organizacional. Es así, que Thibaut & Walker (1975) plantearon la Teoría de la Justicia Procedimental, basados en investigaciones de justicia en el ámbito jurídico.

En los 80, Leventhal (1980), siguiendo la teoría de la equidad de Adams y sus revisiones posteriores, propuso la Teoría de los Juicios de Justicia, cambiando el punto de vista a un enfoque proactivo. Ese mismo año, Leventhal et al. (1980) propusieron la Teoría de la Preferencia de Asignación, donde se analiza como los trabajadores intentan crear políticas o procedimientos justos. En esta década, Greenberg (1987) acuña el término *Justicia Organizacional* para referirse a las teorías de justicia que pueden ser aplicadas en el contexto organizacional.

Y, no es hasta la década de los 2000, que Colquitt (2001) explora la dimensionalidad de la justicia organizacional y proporciona una nueva medida de justicia, denominada la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt.

Definiciones. El término Justicia Organizacional fue acuñado por Greenberg (1987) para referirse a “las percepciones de los trabajadores sobre lo que es justo e injusto en su trabajo” (Omar et al., 2018).

Otra definición también válida es donde Greenberg (1987) acuña el término Justicia Organizacional para referirse a “las teorías de justicia social e interpersonal que pueden ser aplicadas a la comprensión de la justicia al interior de las organizaciones” (Gilliland, 1994).

Por último, Greenberg (1987) acuña el concepto de la Justicia Organizacional como “la percepción de los empleados respecto a lo que es justo en la organización” (Rodríguez et al., 2014).

Partiendo de estas tres definiciones, y siguiendo las líneas de pensamiento de Greenberg, para esta investigación se define a la Justicia Organizacional como el conjunto de percepciones que tienen los colaboradores sobre lo que es justo o injusto en el entorno organizacional.

2.1.2 Dimensiones de la Justicia Organizacional: definición, teorías y medición

En la actualidad las teorías de justicia organizacional han ido evolucionando a la definición de constructos que ayuden a entender los efectos de la justicia en los resultados de la organización. En la literatura sobre justicia se ha encontrado que no existe una sola forma de justicia, por el contrario, existen varias de ellas. Y cada una tiene un efecto diferente en la organización (Mladinic & Isla, 2002).

Gracias a los trabajos seminales de Colquitt (2001) se ha explorado la dimensionalidad de la justicia y se ha logrado determinar cuatro tipos básicos de justicia organizacional: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia

interpersonal y justicia informacional. Estas son las dimensiones de la justicia organizacional que veremos a continuación.²

2.1.2.1 Justicia distributiva

La primera forma de justicia observada por los académicos fue la justicia de los resultados de las decisiones, denominada *justicia distributiva* (Adams, 1965; Leventhal, 1976). La justicia distributiva se centra en las percepciones de justicia de los resultados de las decisiones de asignación que recibe el individuo (Mladinic & Isla, 2002). Estos resultados pueden ser recompensas económicas o no económicas por parte del asignador, como el salario laboral, los ascensos, el reconocimiento, la flexibilidad, entre otros. La justicia distributiva propone que los individuos evaluarán los resultados, para crear juicios de justicia, en relación a una regla de asignación, como puede ser:

- La equidad. Asignaciones basadas en las contribuciones relativas de los individuos.
- La igualdad. Asignaciones iguales para cada individuo.
- La necesidad. Asignaciones basadas según las necesidades de cada individuo.

Dado que el objetivo más común en la investigación sobre justicia distributiva es la maximización de la productividad, la mayor parte de la investigación se ha centrado en la regla de la equidad (Colquitt, 2001).

Teorías. El trabajo realizado por Adams (1965) estudia gran parte de la evaluación de la justicia distributiva mediante el marco teórico del intercambio social, plasmada en su famosa Teoría de la Equidad. Según Adams, lo que preocupaba a la gente no era el nivel absoluto de los resultados en sí, sino si los resultados eran justos. Adams sugirió que una forma de determinar si un resultado era justo consistía en calcular la relación entre las contribuciones o "aportaciones" de cada uno (por

² La mayor parte de los conceptos de las dimensiones de justicia organizacional para esta investigación fueron extraídos de los trabajos de Colquit (2001), Colquit et al. (2001) y Mladinic & Isla (2002).

ejemplo, educación, inteligencia y experiencia) y su resultado, y luego comparar esa relación con la de otra persona de su entorno (Colquitt et al., 2001).

La teoría de Adams considera que las distribuciones no equitativas producen emociones negativas, las cuales motivan a los individuos a realizar un cambio conductual o cognitivo, este último a través de la distorsión de su percepción. Las actitudes también se ven afectadas por esta percepción de inequidad, aumentando la insatisfacción conforme aumenta la inequidad. Adams incluso plantea que la inequidad existiría no solo en situaciones de una paga disminuida, sino que igualmente cuando el individuo se sintiera sobre pagado (Mladinic & Isla, 2002).

Es así que, la justicia distributiva se fomenta cuando los resultados son coherentes con las reglas de equidad (Colquitt, 2001). Y, por el contrario, como se mencionó, las distribuciones no equitativas producen emociones negativas en los individuos.

Ahora bien, la justicia distributiva influye sobre resultados organizacionales en la medida de si se fomenta la equidad o no. Se ha descubierto que la justicia distributiva es un predictor de la satisfacción salarial, la satisfacción laboral (McFarlin & Sweeney, 1992), la rotación y el ausentismo (Cowherd & Levine, 1992; Hanisch, Hulin & Seitz, 2001).

Medición. La justicia distributiva busca medir la idoneidad del resultado (por ejemplo, un monto salarial, un ascenso, una bonificación) para el individuo, en comparación a sus contribuciones (por ejemplo, educación, experiencia, productividad) hacia la organización. Cuanto más los resultados se ajusten a una distribución equitativa mayor será la percepción de justicia distributiva.

2.1.2.2 Justicia procedimental

Posteriormente, trabajos más recientes se han enfocado en la justicia de los procedimientos que conducen a los resultados de las decisiones, denominada *justicia procedimental* (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980; Thibaut & Walker, 1975). La justicia procedimental se centra en las percepciones de justicia de los procedimientos de las decisiones de asignación. Es decir, los procesos por los cuales se realiza la

toma de decisiones sobre los resultados que el individuo recibe. La justicia procedimental propone que los individuos evaluaran los procedimientos, para crear juicios de justicia, mediante el grado de influencia que estos tienen en los procedimientos de asignación, y también, la adhesión de estos a criterios de un procedimiento justo.

Teorías. Los primeros que introdujeron el estudio del procedimiento en la literatura sobre justicia fueron Thibaut y Walker (1975) con la Teoría de la Justicia Procedimental. Ellos consideraron que los procedimientos de resolución de conflictos por terceros, como la mediación y el arbitraje, tienen una fase de proceso y una fase de decisión. Se refirieron al grado de influencia de los litigantes en cada etapa como prueba del control del proceso y del control de la decisión, respectivamente. Su investigación sugería que los litigantes estaban dispuestos a ceder el control en la fase de decisión siempre que mantuvieran el control en la fase de proceso. Dicho de otro modo, los contendientes consideraban que el procedimiento era justo si percibían que tenían control sobre el proceso (es decir, control sobre la presentación de sus argumentos y tiempo suficiente para exponer su caso). Este efecto de control del proceso suele denominarse "efecto de proceso justo" o efecto de "voz", y es uno de los hallazgos más repetidos en la literatura sobre justicia (Colquitt et al., 2001).

Después de los estudios en el ámbito jurídico, se puede atribuir a Leventhal y sus colegas el mérito de haber ampliado el concepto de justicia procedimental a contextos no jurídicos, como los entornos organizacionales (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980). Al hacerlo, Leventhal y sus colegas también ampliaron la lista de factores determinantes de la justicia procedimental mucho más allá del concepto de control del proceso. La teoría de Leventhal sobre los juicios de justicia procedimental se centraba en seis criterios que debe cumplir un procedimiento para ser percibido como justo. Estos son:

- Coherencia. Los procedimientos deben ser coherentes en el tiempo y entre las personas.
- Supresión de los prejuicios. Los procedimientos no deben verse afectados por intereses personales ni por la adhesión ciega a ideas preconcebidas.

- Precisión de la información. Los procedimientos deben basarse en la mayor cantidad posible de información válida y opiniones fundadas, con un mínimo de errores.
- Corregibilidad. Los procedimientos deben ofrecer la posibilidad de modificar y revocar las decisiones mediante recursos y reclamaciones.
- Representatividad. Los procedimientos deben reflejar las preocupaciones, valores y perspectivas básicas de los individuos y subgrupos afectados por la asignación. Esta regla encarna el concepto de control del proceso de Thibaut y Walker (1975)
- Ética. Los procedimientos deben ser coherentes con los valores morales y éticos fundamentales de las personas implicadas.

Es así que, la justicia procedimental se fomenta a través de la voz que los individuos tienen durante un proceso de toma de decisiones o la influencia sobre el resultado, y mediante la adhesión de los procedimientos a criterios de un procedimiento justo, como la coherencia, la supresión de prejuicios, la precisión de la información, la corregibilidad y la ética (Colquitt, 2001). Por el contrario, las percepciones de procedimientos injustos se relacionan con el cambio de actitudes hacia la organización y a los que la representan (Mladinic & Isla, 2002).

Ahora bien, el estudio de la justicia procedimental se basa en que los procedimientos justos están asociados con una serie de resultados organizacionales deseables y que son relevantes para las organizaciones. La justicia procedimental ha sido relacionada con el compromiso organizacional, la evaluación del supervisor (McFarlin & Sweeney, 1992), la satisfacción laboral (Alexander & Ruderman, 1987), la satisfacción con la paga (Folger & Konovsky, 1989), la rotación (Dailey & Kirk, 1992) y el éxito de programas de reingeniería (Beugré, 1998).

Medición. La justicia procedimental busca medir la posibilidad que el individuo tiene para influir en el proceso y los resultados, así como el nivel de cumplimiento de los criterios para un procedimiento justo, como son la coherencia, la supresión de prejuicios, la exactitud de la información, la posibilidad de corrección y

la ética. Cuanta más influencia o “voz” se tenga y más criterios se cumplan mayor será la percepción de justicia procedimental.

2.1.2.3 Justicia interpersonal

La claridad del modelo de dos factores de la justicia organizacional se vio empañada con la introducción de la *justicia interaccional*, definida como el trato interpersonal que reciben las personas cuando se aplican los procedimientos (Bies & Moag, 1986). La justicia interaccional se fomenta cuando los responsables de la toma de decisiones tratan a las personas con respeto y sensibilidad, y explican minuciosamente los motivos de las decisiones de asignación. Aunque algunos investigadores han tratado la justicia interaccional como un tercer tipo de justicia, el trabajo de Colquitt (2001), con la intención de validar una nueva medición de justicia, ha determinado la dimensionalidad de la justicia organizacional según la estructura propuesta por Greenberg (1993) de cuatro factores, dividiendo la justicia interaccional en dos: la justicia interpersonal y la justicia informacional. Una diferenciación necesaria por los efectos independientes que tienen cada una en los resultados organizacionales.

La justicia interpersonal se centra en las percepciones de justicia del trato que reciben los individuos por los responsables de la toma de decisiones. Mayormente los responsables de la toma de decisiones, o asignadores de recompensas, son los propios jefes o supervisores. La justicia interpersonal propone que los individuos evaluarán el trato interpersonal, para crear juicios de justicia, en relación al grado en que son tratados con cortesía, dignidad y respeto por las autoridades o terceros implicados en la ejecución de procedimientos o la determinación de resultados (Colquitt et al., 2001).

Es así que, la justicia interpersonal se fomenta cuando existe calidad en el trato interpersonal, con educación, dignidad y respeto, al momento de implementar un procedimiento o de la toma de decisiones de los resultados del individuo.

La justicia interpersonal actúa principalmente para cambiar las reacciones hacia las decisiones, ya que se considera que la sensibilidad puede hacer sentirse

mejor a las personas en respuesta a un resultado poco favorable (Mladinic & Isla, 2002).

Ahora bien, la calidad del trato interpersonal influye sobre resultados como el comportamiento de ayuda (Aquino, 1995), una dimensión clave del comportamiento extrarol, y la evaluación del líder (Smith et al., 1998).

Medición. La justicia interpersonal busca medir el grado en que las personas sienten que son tratadas con cortesía, dignidad y respeto, evitando hacer comentarios inapropiados por parte de los jefes o supervisores. Cuanta más calidad en el trato interpersonal se reciba mayor será la percepción de justicia interpersonal.

2.1.2.4 Justicia informacional

La justicia informacional se centra en las explicaciones que se dan a los individuos para que sepan el porqué de la implementación de cierto procedimiento o por qué se determinó ciertos resultados (Mladinic & Isla, 2002). Esta explicación parte de los responsables de la toma de decisiones. La justicia informacional propone que los individuos evaluarán la comunicación de los responsables, para crear juicios de justicia, en relación al grado en que den una explicación veraz y justificada de la implementación de procedimientos o la determinación de resultados.

Es así, que la justicia informacional se fomenta cuando la comunicación del responsable de la toma de decisiones es eficaz y las explicaciones que se le entrega al individuo es coherente con los procedimientos de las decisiones de asignación.

La justicia informacional actúa principalmente modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones entregan la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso (Mladinic & Isla, 2002).

Ahora bien, la justicia informacional está vinculada con la estima colectiva (Tyler & Bies, 1990), un constructo que se refiere al autoconcepto de una persona en relación con los grupos a los que pertenece.

Medición. La justicia informacional busca medir el grado en que los responsables de la toma de decisiones dan una explicación de los procedimientos de asignación utilizados o de la determinación de los resultados. Cuanto más veraz y

justificadas sean las explicaciones que se reciba mayor será la percepción de justicia informacional.

2.1.3 Teorías de la Justicia Organizacional

Los académicos empezaron a prestar mayor atención a las conceptualizaciones de la justicia en las décadas de los 60 y 70, surgiendo diversas teorías que tratan de explicar el comportamiento de los individuos frente a situaciones justas o injustas.

Las primeras teorías que aparecen referentes a la conceptualización de la justicia en las organizaciones, no se formularon pensando exclusivamente a entornos organizacionales. Por ejemplo, la teoría de la equidad de Adams (1965) esta descrita como una teoría general del comportamiento social. Así mismo, la teoría de la justicia procedimental de Thibaut & Walker (1975) tiene origen en la observación de los tribunales. No obstante, estas teorías se han utilizado y se utilizan actualmente para explicar el comportamiento organizacional, por tal motivo, son teorías de la justicia organizacional.

Después de estas teorías, han surgido otros enfoques que abordan a la justicia organizacional desde nuevas perspectivas no familiares. Para facilitar la comprensión de todas estas teorías, Greenberg (1987) construyó un esquema donde categoriza las distintas conceptualizaciones de la justicia en torno a dimensiones. Por medio de este esquema nos muestra una clasificación de las diversas teorías de la justicia organizacional, donde propone dos dimensiones conceptuales para organizar las teorías con el fin de distinguirlas entre ellas, y a su vez observar sus interrelaciones.³

Dimensión reactivo-proactivo. En la dimensión reactivo-proactivo, la distinción consiste entre tratar de reparar la injusticia y esforzarse por alcanzar la justicia.

Una teoría reactiva de la justicia examina los comportamientos, o reacciones, de las personas ante las injusticias, es decir, los intentos de escapar o evitar estados percibidos como injustos. Por el contrario, las teorías proactivas examinan los

³ Todas las dimensiones y conceptualizaciones de la justicia, así como las teorías descritas de las mismas, fueron extraídas del estudio de Greenberg (1987)

comportamientos de las personas para promover la justicia, es decir, los comportamientos que intentan crear situaciones justas.

Dimensión proceso-contenido. En la dimensión proceso-contenido, la distinción consiste entre los enfoques de la justicia que se centran en los resultados logrados y los medios utilizados para adquirir esos resultados.

Un enfoque de proceso para la justicia se centra en cómo se determinan los resultados (por ejemplo, el salario o el reconocimiento). Tales orientaciones se centran en lo justo de los procedimientos usados para tomar decisiones organizacionales y para implementar esas decisiones. Por el contrario, los enfoques de contenido se preocupan por lo justo que puede llegar a ser la distribución que se percibe de los resultados (salario, reconocimiento, etc.). Estas perspectivas abordan la justicia relativa de los resultados recibidos por varias unidades organizacionales (normalmente individuos o grupos).

Conceptualizaciones de la justicia. Estas dimensiones dan lugar a cuatro clases de conceptualizaciones de la justicia, y cada clase tiene varias teorías, que las tocaremos de manera general y describiremos la más representativa.

Teorías de contenido reactivo. Los científicos organizacionales están probablemente más familiarizados con esta clase de teorías de justicia porque las conceptualizaciones más populares de la justicia organizacional caen dentro de esta categoría. Entre estas teorías se incluyen la teoría de la justicia distributiva de Homans (1961) y las versiones de la teoría de la equidad de Adams (1965) y de Walster et al. (1973). A pesar de varias diferencias en los aspectos específicos de su formulación, estas teorías comparten una importante orientación común al afirmar explícitamente que las personas responderán a las relaciones injustas mostrando ciertas emociones negativas, de la que se sentirán motivados a escapar, actuando para reparar la inequidad experimentada. Es este aspecto de las teorías lo que las califica como teorías de contenido reactivo: se centran en cómo reaccionan las personas ante distribuciones injustas de recompensas y recursos.

En particular, la teoría de la equidad de Adams (1965), especificaba que los trabajadores sobrepagados se sentirían "culpables" y que los trabajadores mal

pagados se sentirían "enojados". Se esperaba que estos estados negativos motivaran cambios conductuales y/o actitudinales por parte de los trabajadores involucrados que alteraran, ya fuera conductual o perceptualmente, la relación entre sus propias contribuciones y las de los demás y los resultados. Por ejemplo, los trabajadores que perciben un estado inequitativo pueden reaccionar conductualmente alterando sus niveles de desempeño y/o cognitivamente tratando de justificar los resultados recibidos.

Teorías de contenido proactivo. Leventhal (1976) sostenía que, en ocasiones, las personas se esfuerzan proactivamente por crear distribuciones equitativas de la recompensa, aquellas en las que las recompensas recibidas son proporcionales a las contribuciones realizadas, porque, a largo plazo, serán las más beneficiosas para todas las partes implicadas. Con este argumento formuló su modelo de juicios de justicia. Este modelo propone que los individuos intentan tomar decisiones de asignación justas aplicando varias reglas de asignación posibles a las situaciones a las que se enfrentan. Por ejemplo, en situaciones en las que se subraya la importancia de mantener la armonía social entre los miembros del grupo, la práctica de asignación justa percibida exigiría seguir la norma de igualdad: dividir las recompensas por igual, independientemente de las posibles contribuciones diferenciales entre los receptores.

Mientras que el enfoque de Leventhal sobre las prácticas de asignación de recompensas es de carácter instrumental, otra teoría de contenido proactiva de la justicia, la teoría del motivo de la justicia de Lerner (1982, como se citó en Greenberg, 1987) es decididamente más moralista. El autor sostiene que la justicia es la preocupación preeminente de los seres humanos y que la búsqueda de la justicia como medio para alcanzar un fin de maximización del beneficio (como proponía Leventhal) es una ilusión mítica.

Teorías de proceso reactivo. Aproximadamente a principios de la década de 1970, es decir, al mismo tiempo que se formalizaban e investigaban las teorías de contenido proactivo, un equipo de investigadores (Thibaut & Walker, 1975), influenciados por la tradición de investigación sobre procedimientos jurídicos,

emprendieron una serie de investigaciones destinadas a comparar las reacciones a varios procedimientos de resolución de disputas. Su teoría de la justicia procedimental distinguía tres partes: dos disputantes (como los litigantes en un caso judicial) y un tercero interviniente (como un juez); y dos etapas del proceso de resolución de disputas: la etapa del proceso, durante la cual se presentan las evidencias, y la etapa de la decisión, durante la cual se utilizan las evidencias para resolver la disputa. La capacidad de controlar la selección y el desarrollo de las evidencias utilizadas para resolver la disputa se denomina control del proceso; la capacidad de determinar el resultado de la disputa en sí se denomina control de la decisión.

Thibaut y Walker estaban interesados en comparar los procedimientos autocráticos y de arbitraje porque son los que más se distinguen entre los principales sistemas jurídicos. Por ejemplo, el sistema adversarial, utilizado en los tribunales estadounidenses y británicos, otorga a los jueces el control sobre el veredicto, pero deja el proceso (por ejemplo, la selección de abogados, la presentación de evidencias) en manos de los propios disputantes. Sin embargo, el sistema inquisitorial, utilizado en la Europa continental, otorga a los jueces el control sobre la recopilación y presentación de evidencias, así como sobre los veredictos. La teoría se ocupa de cómo reaccionará la gente ante cada uno de estos procedimientos de toma de decisiones, por lo que se califica de teoría del proceso reactivo. La teoría predice que tanto los litigantes como las partes observadoras desinteresadas estarán más satisfechos con los procedimientos que les otorgan a estos el control del proceso (por ejemplo, el sistema acusatorio) que con los que no lo hacen (por ejemplo, el sistema inquisitivo). La hipótesis es que los veredictos resultantes de procedimientos que ofrecen control del proceso se perciben como más justos y se aceptan mejor que los resultantes de procedimientos que niegan el control del proceso.

Teorías de proceso proactivo. La posición teórica predominante dentro de esta categoría es la teoría de la preferencia de asignación de Leventhal, Karuza y Fry (1980). Se trata de una evolución del modelo de juicio de justicia de Leventhal (1980) y se propone como modelo general del comportamiento de asignación. La teoría de la

preferencia de asignación afirma que se preferirán los procedimientos de asignación en la medida en que ayuden al asignador a alcanzar objetivos valiosos, incluido el logro de la justicia. En concreto, la teoría propone que las personas esperan que determinados procedimientos contribuyan a la consecución de sus objetivos, y que el procedimiento que se considera más probable que ayude a alcanzar el objetivo será el preferido. Se han identificado ocho procedimientos que pueden contribuir a la consecución de la justicia. Entre ellos se incluyen los procedimientos que: (a) permiten la oportunidad de elegir al agente decisor, (b) siguen normas coherentes, (c) se basan en información precisa, (d) identifican la estructura del poder decisorio, (e) emplean salvaguardias contra la parcialidad, (f) permiten que se escuchen las apelaciones, (g) ofrecen la oportunidad de introducir cambios en los procedimientos, y (h) se basan en las normas morales y éticas imperantes.

Toda esta clarificación en las interrelaciones conceptuales mediante el esquema propuesto por Greenberg (1987) ayudaron a los investigadores a entender mejor y definir las conceptualizaciones de la justicia distributiva y la justicia procedimental. A través de este y más estudios se pudo aplicar conceptos ya aceptados por la comunidad científica, para desarrollar una medición confiable de la justicia organizacional.

2.1.4 Medición de la Justicia Organizacional

En la década de los 90, la justicia organizacional estaba en pleno desarrollo como concepto, y como todo desarrollo presentaba un signo de inmadurez, la falta de un instrumento estandarizado que pueda medir las percepciones de la justicia (Greenberg, 1993).

Durante muchos años se ha intentado medir la justicia organizacional, pero estos intentos han sido de forma eventual y sin validez de constructo, incurriendo así en mediciones deficientes e incoherentes. En la década de los 90, Greenberg (1990) declaró que los hallazgos ya encontrados sobre la justicia procedimental dan una clara señal para empezar a desarrollar una escala estandarizada con el que medir las percepciones de justicia.

De todos los esfuerzos, tal vez uno de los mejores y más completos fue el de Moorman (1991), quién construyó una medida basada en tres factores: la justicia distributiva, procedimental e interaccional. Esta medida, frecuentemente utilizada, fue refutada por Colquitt (2001), que señala que si bien la medida de justicia interaccional de esta escala contiene ítems que tocan las facetas de sinceridad y explicación de la justicia interaccional, identificadas por Bies y Moag (1986), también contiene ítems que preguntan si un jefe o supervisor “consideró su punto de vista” y “fue capaz de suprimir prejuicios personales”. Aunque los ítems indagan en el trato interpersonal durante la ejecución de un procedimiento, otros también evalúan dos de los criterios de justicia procedimental, a saber, la voz y la supresión de prejuicios (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980; Thibaut & Walker, 1975). Este tipo de contaminación explica porque se acaban combinando las medidas de justicia procedimental e interaccional debido a sus altas intercorrelaciones, impidiendo que los investigadores descubran diferencias importantes entre los constructos (Colquitt, 2001).

En vista de que no existía aún una medición estandarizada que sea válida y confiable de la justicia organizacional, Colquitt (2001) propuso a través de un estudio una nueva medida de justicia. En este extenso estudio, se investiga las dimensiones teóricas de la justicia organizacional y se evalúa la validez de constructo de la nueva medida de justicia. Colquitt selecciona los ítems de la escala en base a investigaciones ya aceptadas en la literatura y realiza la validación en dos muestras diferentes, una de estudiantes universitarios y otra de empleados de una empresa fabricante de piezas de automóviles. Los análisis factoriales confirmatorios apoyaron una estructura de cuatro factores para la medida, siendo estas la justicia distributiva, la justicia procedimental, la justicia interpersonal y la justicia informacional como dimensiones distintas. Esta solución se ajusta mejor que una solución de dos o tres factores que utilizan las dimensiones procedimentales más amplias o no distinguen lo interpersonal con lo informacional.

Esta medición de cuatro factores de justicia se lo denominó en español como la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt o por sus siglas EJOC, debido a su

éxito en la adaptación a este idioma. Una de las primeras adaptaciones al español fue la que realizaron Díaz-Gracia et al. (2014), quienes evaluaron la EJOE en una muestra de 460 trabajadores españoles del sector servicios, validando así la escala en el contexto español. Después de esto, en Latinoamérica, hubo dos estudios que validaron la EJOE, el primero fue el de Rodríguez-Montalbán et al. (2015) quienes validaron la escala en el contexto puertorriqueño, y después, el de Omar et al. (2018) quienes lo validaron en el contexto argentino.

Cabe aclarar que la medida desarrollada en el estudio de Colquitt (2001), es una medida indirecta. Es decir, no pregunta directamente si algo es justo, sino que evalúa criterios de justicia, como la coherencia, la supresión de prejuicios, la explicación detallada, etcétera. El autor elige una medida indirecta por dos razones. La primera, un metaanálisis de la literatura sobre justicia organizacional mostró que las medidas indirectas estaban más correlacionadas con los resultados que las medidas directas. Y segundo, las medidas indirectas proporcionan más información que las directas, ya que muestran exactamente qué criterios de justicia son favorables o desfavorables.

2.1.5 El Work Engagement

2.1.5.1 Origen, desarrollo y definiciones

Origen. El concepto de engagement tomó prominencia en la literatura sobre el trabajo y las organizaciones cuando Kahn (1990) introdujo el concepto de engagement como el "... aprovechamiento del yo de los miembros de la organización en sus roles de trabajo: en el engagement, las personas emplean y se expresan física, cognitiva, emocional y mentalmente durante el desempeño de sus roles". Así, los empleados engaged se esfuerzan mucho en su trabajo porque se identifican con él.

Desde principios de este siglo, se ha prestado mayor atención a lo que se ha denominado psicología positiva: el estudio científico de la fuerza humana y el funcionamiento óptimo (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Se considera que este enfoque complementa el enfoque tradicional de la psicología sobre la enfermedad, el daño, el trastorno y la discapacidad. La tendencia reciente a concentrarse en el

funcionamiento óptimo también ha despertado la atención en la psicología organizacional, como lo ilustra el reciente alegato de Luthans (2002) a favor de “el estudio de las fortalezas de los recursos humanos y las capacidades psicológicas orientadas positivamente que pueden medirse, desarrollarse y administrarse de manera efectiva para mejorar el desempeño en el lugar de trabajo actual” (p. 698).

Uno de estos estados positivos es el engagement en el trabajo, que se considera la antípoda del burnout.

Sin embargo, es la investigación sobre el burnout la que ha estimulado la mayor parte de las investigaciones contemporáneas sobre work engagement. A diferencia de los empleados que sufren burnout, los empleados engaged tienen una sensación de conexión energética y afectiva con su trabajo; perciben su trabajo como un reto. Según Maslach y Leiter (2008), el work engagement, como el opuesto directo de las tres dimensiones del burnout, se caracteriza por la energía (en lugar del agotamiento), la implicación (en lugar del cinismo) y la eficacia (en lugar de la ineficacia). Por consiguiente, el work engagement se evalúa mediante el patrón opuesto de puntuaciones en las tres dimensiones del burnout (Bakker et al., 2023).

Definiciones. Por el contrario, Schaufeli et al. (2002) definió el work engagement como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. El vigor se refiere a altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, la voluntad de invertir esfuerzo en el propio trabajo y la persistencia incluso ante las dificultades. La dedicación implica estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de importancia, entusiasmo y desafío. La absorción se refiere a estar completamente concentrado y felizmente absorto en el trabajo, por lo que el tiempo pasa rápidamente. Así, el work engagement se caracteriza por un alto nivel de energía y una fuerte identificación con el trabajo, mientras que el burnout se caracteriza, por lo contrario: un bajo nivel de energía y una escasa identificación con el trabajo (González-Romá et al. 2006).

2.1.6 Dimensiones del Work Engagement: definiciones y medición

2.1.6.1 Vigor

Definiciones. El vigor se caracteriza por una gran voluntad de dedicar el esfuerzo al trabajo y la persistencia ante las dificultades.

Medición. El vigor se evalúa mediante los seis ítems siguientes, que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.

Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo.

2.1.6.2 Dedicación

Definiciones. La dedicación se refiere a estar fuertemente involucrado en el trabajo y experimentar una sensación de entusiasmo, inspiración, orgullo, reto y significado.

Medición. La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.

Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo.

2.1.6.3 Absorción

Definiciones. La absorción se caracteriza por estar totalmente concentrado y felizmente inmerso en el trabajo, de tal manera que el tiempo pasa rápidamente y se experimenta desagrado por tener que dejar el trabajo.

Medición. La absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

2.1.7 Teorías del Work Engagement

Durante las tres últimas décadas, muchos estudios han demostrado que las características del puesto de trabajo pueden tener un profundo impacto en el bienestar de los empleados (por ejemplo, tensión laboral, burnout, work engagement). Por ejemplo, la investigación ha revelado que las exigencias del trabajo, como una presión laboral elevada, las demandas emocionales y la ambigüedad del rol, pueden provocar problemas de sueño, agotamiento y deterioro de la salud, mientras que los recursos del trabajo, como el apoyo social, la retroalimentación sobre el desempeño y la autonomía, pueden instigar un proceso motivacional que conduzca al aprendizaje relacionado con el trabajo, al work engagement y al compromiso organizacional. Aunque estos estudios previos han producido una larga lista de posibles antecedentes del bienestar de los empleados, el progreso teórico ha sido limitado (Bakker & Demerouti, The Job Demands-Resources model: state of the art, 2006). Muchos estudios han utilizado un enfoque de lista de lavandería para predecir el bienestar de los empleados, o se han basado en uno de los dos modelos influyentes de estrés laboral, a saber, el modelo de demanda-control (Karasek, 1979) y el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996).

Teoría de las demandas y recursos laborales⁴. La teoría de las demandas y recursos laborales, o por sus siglas en inglés JD-R, es una teoría unificadora del diseño del puesto de trabajo que integra varias perspectivas del estrés laboral y la motivación (Bakker & Demerouti, 2017). En resumen, la teoría explica cómo las demandas y los recursos del puesto de trabajo influyen en el desempeño laboral a través del bienestar de los empleados (incluido el burnout y el work engagement) y cómo los empleados utilizan comportamientos laborales proactivos y reactivos para influir en las demandas y los recursos del puesto de trabajo (Bakker & Demerouti, 2017). Si bien se originó a partir de las literaturas sobre el burnout y el engagement (Demerouti et al. 2001), la teoría JD-R en las últimas dos décadas ha sido capaz de sintetizar el conocimiento de varias teorías sobre el estrés laboral y la motivación en el trabajo, incluida la teoría de dos factores (Herzberg, 1966), la teoría de las características del puesto de trabajo (Hackman & Oldham, 1976), el modelo de demandas-control laborales (Karasek, 1979), el modelo de desequilibrio esfuerzo-recompensa (Siegrist, 1996) y la teoría de la conservación de los recursos (Hobfoll et al. 2018). Al hacerlo, proporciona una comprensión más completa y exhaustiva del bienestar y el desempeño de los empleados.

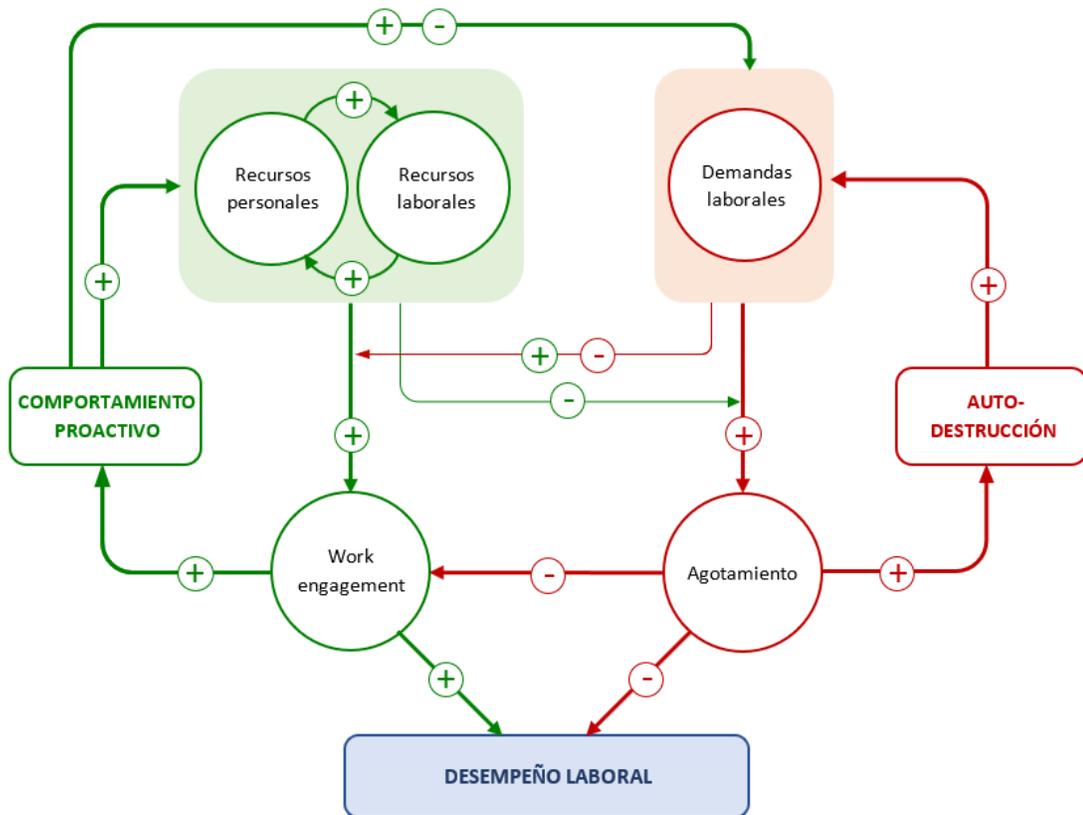
La teoría JD-R sintetiza estas perspectivas y afirma que el burnout y el work engagement pueden ser el resultado de varias características del puesto de trabajo. Aunque todas las organizaciones son únicas y sus puestos de trabajo pueden tener diferentes características, la primera proposición de la teoría JD-R es que todas estas características laborales pueden modelarse utilizando dos categorías distintivas, a saber, las demandas laborales y los recursos laborales (Demerouti et al., 2001). Las demandas laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que requieren un esfuerzo físico, cognitivo y/o emocional sostenido y que, por tanto, se asocian a determinados costes fisiológicos y/o psicológicos (Demerouti et al., 2001). Por el contrario, los recursos laborales se definen como los aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales del puesto de trabajo que tienen un potencial motivador, que son funcionales para lograr

⁴ Toda la información de este apartado fue extraída de Bakker et al. (2023)

los objetivos laborales, que regulan el impacto de las demandas laborales y que estimulan el aprendizaje y el crecimiento personal (Bakker & Demerouti, 2017).

Figura 3.

El modelo demandas y recursos laborales



Nota. Este gráfico fue traducido al español por los autores del presente estudio. Extraído de Bakker et al. (2023).

Una segunda proposición de la teoría JD-R es que las demandas y los recursos laborales instigan dos procesos diferentes (ver Figura 3). En el primer proceso, el proceso de deterioro de la salud, la frecuencia y/o severidad de las demandas laborales (por ejemplo, carga de trabajo, las demandas de correo electrónico, los conflictos interpersonales) provocan un aumento del esfuerzo. Este mayor esfuerzo agota los recursos físicos, emocionales y cognitivos de los empleados y puede provocar tensión laboral, agotamiento y problemas de salud. En el segundo proceso, el proceso motivacional, los recursos laborales (por ejemplo, la variedad de

habilidades, el apoyo social, la retroalimentación) satisfacen las necesidades psicológicas básicas y fomentan el work engagement de los empleados. En consecuencia, la experiencia del work engagement conduce a la creatividad y a la mejora del desempeño.

La tercera proposición es que las demandas y los recursos laborales tienen un impacto multiplicativo en el bienestar de los empleados (incluido el burnout y el work engagement). En primer lugar, según la hipótesis de amortiguación de la teoría JD-R, los recursos laborales debilitan o amortiguan el impacto de las demandas laborales sobre la tensión. Los recursos laborales pueden alterar las percepciones y cogniciones evocadas por las demandas laborales, pueden moderar las respuestas que siguen al proceso de evaluación o pueden reducir las consecuencias perjudiciales para la salud de tales respuestas (Bakker et al. 2005).

En segundo lugar, de acuerdo con la hipótesis del refuerzo de la teoría JD-R, las demandas laborales amplifican el impacto de los recursos laborales en el work engagement (y, de manera más general, en la motivación en el trabajo; consulte la Figura 3). En particular, cuando los empleados se enfrentan regularmente a demandas laborales desafiantes (por ejemplo, complejidad del trabajo, carga de trabajo), pueden beneficiarse de la formación, la autonomía y la retroalimentación, y utilizar los recursos laborales sociales, como el apoyo de los compañeros y la estimulación intelectual del líder para hacer frente a estos desafíos (Bakker et al. 2007).

Los recursos personales son autoevaluaciones positivas que se refieren a la sensación que tienen las personas de su capacidad para controlar e impactar en su entorno con éxito (Hobfoll et al. 2003). La proposición 4 de la teoría JD-R establece que los recursos personales como el optimismo, la autoeficacia y la resiliencia tienen una relación recíproca con los recursos laborales. Esto significa que se espera que los empleados con más recursos personales también tengan acceso a más recursos laborales, y viceversa. Además, los recursos laborales tienen un efecto positivo retardado en los recursos personales. Al igual que los recursos laborales, los recursos personales también pueden moderar el impacto de las demandas laborales en el bienestar de los empleados (Proposición 5; consulte la Figura 3). Cuando los

empleados perciben que pueden controlar su entorno de trabajo, son más capaces de hacer frente a las demandas laborales.

La teoría JD-R propone que las demandas y los recursos laborales influyen en el bienestar, los comportamientos y el desempeño de los empleados, pero que estos también pueden optimizar de manera proactiva sus propias demandas y recursos laborales (Proposición 6). Este proceso en el que los empleados dan forma a sus puestos de trabajo se ha denominado *job crafting* (Wrzesniewski & Dutton, 2001). Definieron el *job crafting* como la iniciativa personal de los empleados para cambiar sus demandas y recursos laborales con el fin de alinear mejor el diseño del puesto de trabajo con sus propias capacidades y preferencias.

Una inspección adicional de la Figura 3 muestra que el *work engagement* es a la vez un resultado y un predictor del comportamiento proactivo (incluido el *job crafting*) y de los recursos laborales y personales. Así, tomando en consideración el tiempo cronológico, la teoría JD-R propone que los empleados pueden entrar en un ciclo de ganancia (Proposición 7). Específicamente, cuando los empleados experimentan vigor, dedicación y absorción (es decir, *work engagement*), están intrínsecamente motivados para mantenerse *engaged* y, por tanto, comienzan a optimizar su trabajo de manera proactiva (aumentar los recursos y optimizar las demandas). Con el tiempo (es decir, días, semanas, meses, años), este comportamiento de *job crafting*, a su vez, genera recursos laborales y personales que ayudan a los empleados a hacer frente a las demandas laborales y fomentan el *work engagement*. Un ciclo de ganancias positivo puede dar lugar incluso a una espiral de ganancia, en la que las relaciones positivas (bucles) entre el *work engagement*, el comportamiento proactivo y los recursos se vuelven cada vez más fuertes y los niveles de estas variables son cada vez más altos.

Mientras que los recursos laborales y el *work engagement* pueden estimular a los empleados a utilizar comportamientos proactivos, la teoría JD-R propone que las demandas laborales y la tensión pueden conducir a cogniciones y comportamientos de autorregulación inadaptados (Proposición 8) (Bakker & De Vries, 2021). Cuando los empleados experimentan mayores niveles de tensión laboral les resulta más difícil

concentrarse y cometen más errores. Además, las emociones negativas (p. ej., ira, irritación) que experimentan los empleados sometidos a estrés reducen sus repertorios de pensamiento-acción. Por lo tanto, cuando las demandas laborales son persistentemente altas, los empleados pueden comenzar a utilizar estrategias destructivas como la autodestrucción; es decir, crean nuevos obstáculos que pueden comprometer su desempeño laboral. Algunos ejemplos son comunicarse deficientemente, cometer errores por descuido y comenzar conflictos interpersonales.

Como muestra la Figura 3, la tensión laboral es tanto un resultado como un predictor de comportamientos disfuncionales (incluido la autodestrucción) y demandas laborales. Así, con el paso del tiempo, los empleados pueden entrar en un ciclo de pérdida (Proposición 9). Específicamente, cuando los empleados experimentan tensión laboral en forma de agotamiento, ansiedad o quejas de depresión, agotan sus recursos energéticos y se involucran en un afrontamiento disfuncional. Con el tiempo (es decir, días, semanas, meses, años), este comportamiento autodestructivo, a su vez, genera demandas laborales adicionales y aumenta aún más la tensión laboral. Si este proceso se vuelve crónico, el ciclo negativo de pérdida puede dar lugar a una espiral de pérdida (ver también Hobfoll et al. 2018), en el que las relaciones positivas (bucles) entre tensión laboral, la autodestrucción y las demandas se vuelven cada vez más fuertes y los niveles de estas variables cada vez más altos.

2.1.8 Medición del Work Engagement

El origen de la medición actual de la variable Work Engagement es comprendida a través de su concepto opuesto, el burnout. En el estudio de Maslach y Leiter (1997) se asume que el engagement y el burnout son polos opuestos de un continuo de bienestar en el trabajo, en el cual el engagement representa el polo positivo y el burnout el polo negativo. Se define al burnout en términos de agotamiento, cinismo y baja eficacia profesional, y, por el contrario, se define al engagement en términos de vigor, dedicación y eficacia profesional. Entonces, de

acuerdo a Maslach y Leiter (1997), bajos puntajes en una escala de estos tres aspectos del burnout implicarían que existe engagement en el trabajo.

Sin embargo, en el estudio de Schaufeli y Bakker (2003) se argumenta que evaluar el burnout y el engagement en un mismo cuestionario tiene consecuencias negativas. En primer lugar, no es prudente esperar que ambos conceptos se correlacionen negativamente de manera tan perfecta. Esto quiere decir que, cuando un colaborador no presenta burnout, no necesariamente significa que presente engagement en el trabajo. En el caso contrario, el que un colaborador presente bajo engagement, no significa que presente burnout. En segundo lugar, la relación entre los dos constructos, no puede estudiarse empíricamente cuando se evalúa con el mismo cuestionario.

Es por esto que Schaufeli y Bakker (2003) afirman que ambos conceptos deben ser evaluados forma independiente, aun cuando los colaboradores lo experimenten como estados psicológicos opuestos. Esto significa que teóricamente, un colaborador que presente burnout puede tener altos o bajos puntajes en engagement, y un colaborador con engagement puede tener altos o bajos puntajes de burnout. Sin embargo, en la práctica, el burnout y el engagement están sustancialmente correlacionados de manera negativa.

El UWES. Con la intención de crear una medida para evaluar el engagement en los colaboradores, Schaufeli et al. (2002) desarrollaron un cuestionario auto aplicado denominado en ingles Utrecht Work Engagement Scale (UWES), la cual incluye los tres aspectos del engagement definidos como: vigor, dedicación y absorción.

La primera versión del UWES estaba compuesta por 24 ítems, de los cuales nueve eran de vigor, ocho de dedicación y siete de absorción, gran parte de estos eran ítems del Maslach Burnout Inventory, una escala de burnout, rescritas de forma positiva. Posteriormente, se redujo a 17 ítems que evalúan el engagement a través de sus tres dimensiones, estas son descritas por Schaufeli y Bakker (2003).

El vigor se evalúa mediante seis ítems que se refieren a los altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la

persistencia frente a las dificultades. Aquellos que presentan altos puntajes en vigor generalmente tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan, mientras aquellos que presentan bajos puntajes, tienen menos energía, entusiasmo y resistencia en lo que concierne a su trabajo.

La dedicación se evalúa mediante cinco ítems que se refieren al sentido o significado del trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo. Aquellos que presentan altos niveles en dedicación se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo. Aquellos que presentan bajos puntajes, no se identifican con su trabajo porque ellos no consideran la experiencia como significativa, inspiradora o desafiante, y no se sienten ni entusiasmados, ni orgullosos, en relación a su trabajo.

Por último, la absorción se evalúa mediante seis ítems que se refieren a estar felizmente inmerso en su trabajo y presentar dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor. Aquellos que presentan altos puntajes en absorción, están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar. Los que presentan bajos puntajes en absorción, no se sienten involucrados o inmersos en el trabajo, no presentan dificultad en dejarlo ni dejan de poner atención a su entorno ni al tiempo que transcurre.

Gracias a los datos recopilados en diez países diferentes, Schaufeli et al. (2006) desarrollaron una versión corta del UWES, con nueve ítems agrupados en sus correspondientes dimensiones: tres ítems de vigor, tres de dedicación y tres de absorción. Esta versión corta de la escala, también denominada UWES-9, es una alternativa a la escala original de 17 ítems. Fuera de la preferencia de una u otra, el UWES es el instrumento más utilizado por los investigadores y el más traducido a diferentes idiomas.

Para concluir, debido a la importancia del engagement en la última década por regiones como Latinoamérica, Rodríguez, Martínez y Sánchez (2014) analizaron la validez y confiabilidad del UWES en Puerto Rico, comprobando su adecuación al contexto laboral latinoamericano. Además, se realizaron varios estudios acerca de las propiedades psicométricas del UWES en diferentes países de la región, siendo el más destacado el estudio realizado en Argentina por Spontón et al. (2012).

2.2 Contexto referencial

2.2.1 La industria farmacéutica en Bolivia: historia breve

Origen. Los orígenes de la industria farmacéutica en Bolivia se remontan al año 1936 cuando dos hombres visionarios, el Sr. Ernesto Schilling Hunn y el Dr. José Kieffer Bedoya, fundan Laboratorios Inti y Laboratorios Vita, respectivamente. Después de estos hitos alcanzados, otros emprendedores, con la misma visión de servicio social, logran fundar nuevas industrias farmacéuticas; tal es el caso de Laboratorios Ibbo, Grabesa, Quimfa, Gamboa (Nueva Economía, 2022).

Desarrollo. Estas actividades pioneras surgen de la necesidad de atender los problemas de salud que tenía el país y de dotar a la población de medicamentos que puedan ser producidos localmente. En la década de los 70, para la mayoría de las industrias fueron tiempos difíciles, pues el país no contaba con políticas y condiciones para un rápido desarrollo de la industria, sin embargo, el esfuerzo y optimismo de los emprendedores marcaron estas primeras etapas. Es por eso que, en esta década surgen industrias farmacéuticas como: Albus, Alcos, Bagó, Cofar, Ifarbo, Inaltex, Laqfagaleno, Sigma, Valencia, entre otras (Nueva Economía, 2022).

En la década de los 80, la industria farmacéutica pierde el impulso de desarrollo por la derogación del decreto supremo No. 14346, el cual prohibía la importación de productos que se fabriquen en el país. Los cambios políticos y acuerdos internacionales no permitieron sostener tan importante medida; no obstante, la industria no perdió el compromiso con la población boliviana, se continuó invirtiendo en infraestructura, tecnología y formación de los colaboradores. En esta década se destaca nuevas industrias como: Delta, Farcos, Ifa, Lafar, entre otras.

En la década de los 90, se promulga la Ley del Medicamento No. 1737, aún en vigencia, en la cual se dispone como uno de sus principios fundamentales, priorizar y estimular el desarrollo de toda actividad de la industria farmacéutica nacional. Esta importante normativa condujo a más normativa en pro de la industria, como el decreto supremo No. 27328, una política prioritaria para el suministro de medicamentos de producción nacional. El emprendimiento industrial no se detuvo y en esta década se crean nuevas empresas como Praxair y Febsa, entre otras.

Es así que, en los más de 85 años de historia de la industria farmacéutica en el país, se han venido desarrollando una diversidad de empresas, todas comprometidas con la salud de la población y ofreciendo una diversidad de medicamentos para los hogares bolivianos. Gran parte de los esfuerzos han surgido de personas visionarias que han considerado imprescindible tener una industria farmacéutica en el país, y ahora se mantienen con el firme compromiso que tienen con los bolivianos a otorgar productos y servicios farmacéuticos de calidad.

2.2.2 Características de la industria

Desde 2004, se calcula al mercado farmacéutico en el país en, aproximadamente, 100 millones de dólares americanos de ventas anuales, tomando en cuenta transacciones con farmacias, instituciones estatales y privadas, hospitales, clínicas, entre otros, que comparado con otros países es un mercado pequeño. De acuerdo a información proporcionada por la Cámara de la Industria Farmacéutica Boliviana (CIFABOL), antes de la cuarentena, el mercado nacional ascendía a, aproximadamente, 400 millones de dólares; en el mercado público su participación era cercana al 60%, y en el mercado privado estaba bordeando el 30% de participación con medicamentos producidos en el país (Nueva Economía, 2020).

La cuarentena y sus efectos en el mercado. De acuerdo a la CIFABOL, antes de la declaratoria de emergencia, las industrias farmacéuticas estaban encaminadas a superar las consecuencias de los conflictos de octubre y noviembre de 2019, los que afectaron al normal desenvolvimiento de sus procesos productivos, así como a la distribución de medicamentos, ya que los bloqueos y la conmoción social

reinante en ese entonces no permitieron un normal desarrollo de las actividades de provisión a las Entidades Públicas como al mercado privado de medicamentos.

Hacia marzo de 2020, antes de la declaratoria de la emergencia sanitaria a nivel nacional, la CIFABOL señala que la industria ya comenzaba a sentir los efectos del coronavirus que estaba atacando a la India y China, proveedores de insumos y materias primas de medicamento a nivel mundial, porque las fábricas de los mismos comenzaron a suspender sus actividades. Declarada la emergencia en Bolivia, el mercado nacional tuvo que enfrentar el serio problema de seguir produciendo, pese a restricciones en la circulación de personas y vehículos a nivel ciudades y departamentos, disminución de jornadas y horarios de trabajo, entre otras medidas declaradas por el gobierno.

Proyecciones del sector. De acuerdo a la CIFABOL, uno de sus mayores desafíos es el incrementar su participación, en cuanto a importaciones, tanto en el mercado público como en el privado.

Para ello, manifiesta la institución, precisará de políticas gubernamentales que le permitan mejorar su competitividad y generar esa soberanía farmacéutica a la que apuntan los países de la región.

La CIFABOL considera que las industrias pueden generar mayores fuentes de trabajo calificado en acuerdo con las universidades, y realizar inversiones en maquinarias y equipos de última generación para mantenerse competitivas en el país, lo que les permitiría estar en condiciones de exportar a otros mercados. Sin embargo, para ello, el esfuerzo debe estar acompañado y sostenido por una política y acciones del gobierno boliviano que generen apropiadas condiciones de mercado para la producción nacional de medicamentos, que permitan al sector desarrollarse en un ambiente de seguridad jurídica para las industrias, con especial énfasis en la normativa laboral, impositiva y la celeridad que deben tener los procesos de contratación pública de insumos y medicamentos en cuanto al pronto pago por las provisiones de los mismos.

2.2.3 Contexto laboral de la industria

Generación de empleo dentro del sector. La CIFABOL destaca que el sector se caracteriza por dar estabilidad a los cerca de seis mil trabajadores y obreros que actualmente están desempeñando sus funciones. El presidente de la CIFABOL, Lic. Victor Hugo Ayllon, declaró que están comprometidos con el capital humano por ser esencial para que los procesos productivos de medicamentos sigan adelante, pero señala que es necesario trabajar con las Universidades y los Institutos de Formación Técnica del país, y el propio Gobierno Nacional, para la formación de personal en áreas vinculadas a la industria farmacéutica (Nueva Economía, 2020).

2.3 Estudios previos del objeto de estudio

En Latinoamérica, en la última década se ha empezado a estudiar la relación entre justicia organizacional y work engagement en diferentes contextos organizacionales. Dentro de estos estudios se ha podido evidenciar empíricamente que existe una relación positiva entre estas dos variables. Sin embargo, el grado de relación varía de estudio a estudio, dependiendo la población observada. También se ha visto que, si bien, las variables se examinan por las dimensiones que presentan, algunos estudios examinan la variable work engagement de forma integral, es decir, como uno solo. A la vez, otros estudios ven al work engagement como una variable mediadora entre la justicia organizacional y otros resultados organizacionales, como el comportamiento de la ciudadanía organizacional.

Estudios en el ámbito nacional

El estudio de Blanco (2020) determinó la relación entre engagement, justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía organizacional, en colaboradores de una industria farmacéutica de la ciudad de La Paz. La investigación presenta un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y transversal. Se realizó encuestas a 106 empleados (administrativos, producción, aseguramiento de calidad, mantenimiento y operaciones) con un muestreo no probabilístico y por conveniencia. Los instrumentos utilizados fueron el Utrecht Work Engagement Scale (UWES) de Schaufeli & Bakker

(2003) para medir el engagement; y la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC) en su versión argentina de Omar, Oggero, Maltaneres & París (2003) para medir la justicia organizacional. De acuerdo a los resultados, se obtuvo una relación positiva y significativa entre los tres constructos, y en específico, se halló que la justicia organizacional y el work engagement tienen una correlación positiva y significativa de $r = 0.52$ ($p < 0.05$).

Estudios en el ámbito regional

En Perú, Chavez & Portal (2022) establecieron la relación entre la justicia organizacional y el engagement en efectivos de la Policía Nacional del Perú. En el estudio, con enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional y de corte transversal, participaron 466 efectivos policiales, mediante un muestreo no probabilístico y por conveniencia. Los instrumentos utilizados fueron la EJOC por Colquitt (2001) y UWES por Schaufeli et al. (2002). De acuerdo a los resultados, se evidenció que la justicia organizacional y el engagement tienen una correlación positiva y significativa ($r = 0.729$, $p < 0.05$). En relación a los resultados descriptivos, predominó el nivel medio de justicia organizacional con 62.4% y de igual forma en el engagement con 63.9%.

En el mismo país, Reyes & Tanta (2021) determinaron la relación entre la justicia organizacional y el engagement en colaboradores de la empresa Rotapel S.A. En el estudio, con enfoque cuantitativo, correlacional y de tipo transversal, participaron 50 colaboradores del personal de producción. Los instrumentos utilizados fueron la EJOC de Colquitt (2001) y la UWES de Schaufeli & Bakker (2003). De acuerdo a los resultados, se determinó que existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el engagement ($r = 0.753$, $p < 0.05$).

Igualmente, en Perú, Varas (2020) determinaron la relación entre la justicia organizacional y el engagement en docentes de una institución educativa de Trujillo. En el estudio, con enfoque cuantitativo, correlacional y de tipo transversal, participaron 98 de la institución educativa. Los instrumentos utilizados fueron la EJOC de Colquitt (2001) y la UWES de Schaufeli & Bakker (2003). De acuerdo a los

resultados, se determinó que existe una relación positiva baja entre la justicia organizacional y el engagement ($r = 0.334, p < 0.01$).

En Colombia, Rubio (2018) determinó la relación entre la justicia organizacional y el engagement en docentes de una universidad de Armenia. En el estudio, con enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional y de tipo transversal, participaron 83 docentes, una muestra representativa de 134. Los instrumentos utilizados fueron la Escala de Justicia Organizacional (EJO) de Niehoff y Moorman (1993) y la UWES versión abreviada de Schaufeli & Bakker (2003). De acuerdo a los resultados, se determinó que existe una relación positiva baja entre la justicia organizacional y el engagement ($r = 0.386, p < 0.01$).

En el mismo país, Baleta (2018) determinó la relación entre la justicia organizacional y el engagement en colaboradores en el Cerrejón. En el estudio, con enfoque cuantitativo, descriptivo correlacional y de tipo transversal, participaron 193 colaboradores del área de producción, con un muestreo no probabilístico por conveniencia. Los instrumentos utilizados fueron la EJOC de Colquitt (2001) y la UWES de Schaufeli & Bakker (2003). De acuerdo a los resultados, se determinó que existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el engagement ($r = 0.81, p < 0.05$).

En Puerto Rico, Rodríguez, Martínez y Salanova (2014) determinaron la relación entre la justicia organizacional, el engagement y los comportamientos de ciudadanía organizacional. En el estudio, con enfoque cuantitativo, correlacional y de tipo transversal, participaron 144 colaboradores de múltiples sectores ocupacionales de Puerto Rico, mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia. El estudio fue cuantitativo, correlativo y la muestra estuvo constituida por 144 participantes de múltiples sectores ocupacionales de Puerto Rico. Los instrumentos utilizados fueron la EJOC de Colquitt (2001) y la UWES en su versión abreviada de Schaufeli, Bakker & Salanova (2006). De acuerdo a los resultados, se determinó que existe una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el engagement ($r = 0.7, p < 0.05$).

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de enfoque cuantitativo, método deductivo, con alcance descriptivo y correlacional, de diseño no experimental y transeccional.

3.1 Método de la investigación

La investigación aplica el método deductivo, este método según Callejas (2019, pág. 9) “es el proceso de razonamiento que parte de un marco general y va hacia lo particular. A partir de una teoría, el investigador procede a recoger datos para corroborar que la realidad se comporta conforme a lo enunciado en su explicación teórica”.

El enfoque elegido para esta investigación es el cuantitativo, este enfoque en palabras de Hernández-Sampieri et al. (2014, pág. 4) “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamiento y probar teorías”.

3.2 Alcance de la investigación

El alcance final de la investigación es el descriptivo y el correlacional. El estudio descriptivo “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández-Sampieri et al., 2014, pág. 92). Por lo cual, se busca medir las variables determinadas, justicia organizacional y work engagement, en la población de estudio.

Por otro lado, el estudio correlacional “tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (Hernández-Sampieri et al., 2014, pág. 93). Por lo cual, se busca conocer la relación y grado de relación entre las variables determinadas, justicia organizacional y work engagement.

3.3 Diseño de la investigación

El diseño de investigación es de tipo no experimental, es decir, se trata de estudios en los que no se hace variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que se hace en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos (The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences, 2009).

El diseño no experimental aplicado en el estudio es de tipo transeccional. Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado (Hernández-Sampieri et al., 2014).

3.4 Población de estudio

Según Vara Horna (2012) es el conjunto de todos los individuos o elementos a investigar, que tienen uno o más propiedades en común. En este caso, la población objetivo fueron las empresas de la industria farmacéutica en Bolivia. Debido a la magnitud de la industria en el país se aplicaron criterios de inclusión y exclusión.

Los criterios de inclusión y exclusión considerados para la delimitación poblacional son los siguientes:

- Que la empresa tenga una o más plantas de producción en la ciudad de La Paz.
- Que estén constituidos y debidamente registrados como laboratorios farmacéuticos en el territorio boliviano.
- Que su casa matriz este localizado en la ciudad de La Paz.
- Que sea fabricante de productos farmacéuticos a la vez de comercializador de estos productos en el territorio nacional o regional.
- Que cuenten con un mínimo de 10 colaboradores en las plantas de producción.

En este sentido, y según la base de datos del Ministerio de Salud y Deportes (2021), estas son las empresas que cumplen con los criterios de inclusión y exclusión:

- Droguería Inti S.A.
- Bagó de Bolivia S.A.
- Laboratorios Lafar S.A.
- Laqfagal Farma Industria S.R.L.
- Grupo Alcos S.A.
- Cofar S.A.
- Laboratorios Delta S.A.
- Laboratorios Vita S.A.
- Laboratorios Crespal S.A.

Unidad de análisis

Son, los colaboradores, definido en este estudio como todos los individuos que formen parte de cualquier empresa anteriormente descrita, ya sea en el área operativa o administrativa, y que tengan un inmediato superior, jefe o supervisor.

Sujetos de investigación

Los sujetos de investigación son todos los colaboradores de las nueve empresas farmacéuticas anteriormente descritas.

Tabla 2.

Número de colaboradores de las nueve empresas farmacéuticas

Empresas que cumplen con los criterios	Número de colaboradores
Droguería Inti S.A.	150
Bagó de Bolivia S.A.	180
Laboratorios Lafar S.A.	62
Lagfagal Farma Industria S.R.L.	45
Grupo Alcos S.A.	120
Cofar S.A.	55
Laboratorio Delta S.A.	78
Laboratorios Vita S.A.	145
Laboratorios Crespal S.A.	50
Total	885

Nota: Esta información fue recopilada a través de visitas y llamadas telefónicas al personal del área administrativa de las empresas farmacéuticas.

Es así, que la población objetivo de la investigación es finita y esta conformada por 885 colaboradores de las empresas comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

3.5 Tamaño y diseño de la muestra

Tamaño

El tamaño adecuado de la muestra se determinó mediante la fórmula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 Npq}{e^2(N - 1) + Z_{\alpha}^2 pq}$$

Donde:

- Z_{α} : es la constante del nivel de confianza asignado. El nivel de confianza establecido es del 95%. Por lo tanto, el valor de Z_{α} es 1.96
- N : es el tamaño de la población. El valor de N establecido es 885.
- e : es el error muestral deseado. En el estudio este es del 5%, es decir, e es igual a 0.05.
- p : es la probabilidad de éxito. Si es desconocido, como es el caso, el valor es 0.5
- q : es la probabilidad de fracaso o $(1 - p)$. Entonces, el valor de q es 0.5

Haciendo los cálculos correspondientes, la muestra establecida para el presente estudio es:

$$n = 269$$

Método

El método de muestreo utilizado fue el muestreo no probabilístico, este muestreo no se basa en el principio de la equiprobabilidad, siguen otros criterios no estadísticos de selección (Vara Horna, 2012), pero siempre procurando que esta sea lo más representativa posible.

Por otro lado, el muestreo no probabilístico utilizado fue por conveniencia, es decir, fue formado por los casos disponibles a los cuales se tuvo acceso (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Se ha decidido utilizar este método debido a la dificultad de acceso a la información primaria en las empresas privadas en el país, los investigadores solicitaron a las nueve empresas farmacéuticas la posibilidad de participar en el estudio y se trabajó con las empresas que aceptaron la solicitud.

3.6 Métodos y técnicas para la recolección de información

Métodos

El método para la recolección de la información primaria fue la encuesta, constituida por preguntas dirigidas a una muestra representativa de la población de estudio (Callejas, 2019).

Técnicas

La técnica de aplicación de la encuesta fue el autoadministrado por envío virtual de la encuesta a los colaboradores de las empresas, y el autoadministrado individual, entregando la encuesta en forma física durante la visita a los colaboradores en su lugar de trabajo.

3.7 Instrumentos de recolección de información

El instrumento de recolección de información primaria fue el cuestionario, un instrumento con preguntas estructuradas que corresponden a los indicadores que se pretende medir (Callejas, 2019).

Este cuestionario fue diseñado a partir de los diseños de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC) propuesto en el estudio de Colquitt (2001) y la Utrecht Work Engagement Scale (UWES) propuesto en el manual preliminar de Schaufeli & Bakker (2003).

La EJOC presenta 20 preguntas cerradas con una escala de respuestas de tipo Likert (con cinco opciones de respuesta) que va desde “nunca” hasta “siempre”. La UWES utilizada en este estudio fue la abreviada, o UWES-9, que consta de 9 preguntas cerradas con una escala de respuestas de tipo Likert (con siete opciones de respuesta) que va desde “nunca” hasta “siempre”.

La escala de medición para la variable justicia organizacional fue diseñada mediante los estudios de Díaz-Gracia et al. (2014), Rodríguez-Montalbán (2015) y

Omar et al. (2018), quienes adaptaron la EJOC al español y validaron la escala en el contexto español, puertorriqueño y argentino, respectivamente. Posteriormente, la escala diseñada fue sometida a una revisión mediante tres expertos conocedores del contexto donde se va a aplicar la misma, quienes proporcionaron sugerencias para mejorar y optimizar la correcta recolección de información. De estas sugerencias, solo se cambió algunos ítems de la escala de forma semántica.

Asimismo, la escala de medición para la variable work engagement fue diseñada mediante los estudios de Schaufeli et al. (2006), quienes validaron la UWES-9, y de Rodríguez-Montalbán (2014), quienes adaptaron la UWES-9 al español y se validó en el contexto puertorriqueño. Igualmente, se realizó una revisión mediante tres expertos a la escala diseñada, proporcionando sugerencias para su correcta aplicación. A partir de las sugerencias, el principal cambio fue convertir a los ítems de la escala, de afirmaciones a preguntas interrogativas.

El cuestionario, tanto virtual como en físico, presenta las siguientes secciones:

- Encabezado. Donde se muestra el título del cuestionario, el objetivo que se pretende lograr mediante su aplicación y la declaración de confidencialidad de los datos.
- Datos sociodemográficos. Donde se pregunta sobre el sexo, la edad, el tipo de personal y el tiempo de vinculación en la empresa de los sujetos de investigación.
- Cuerpo. Donde se presentan las escalas de medición de las variables determinadas, es decir, la EJOC y la UWES-9 previamente analizadas.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y VALIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Análisis de datos

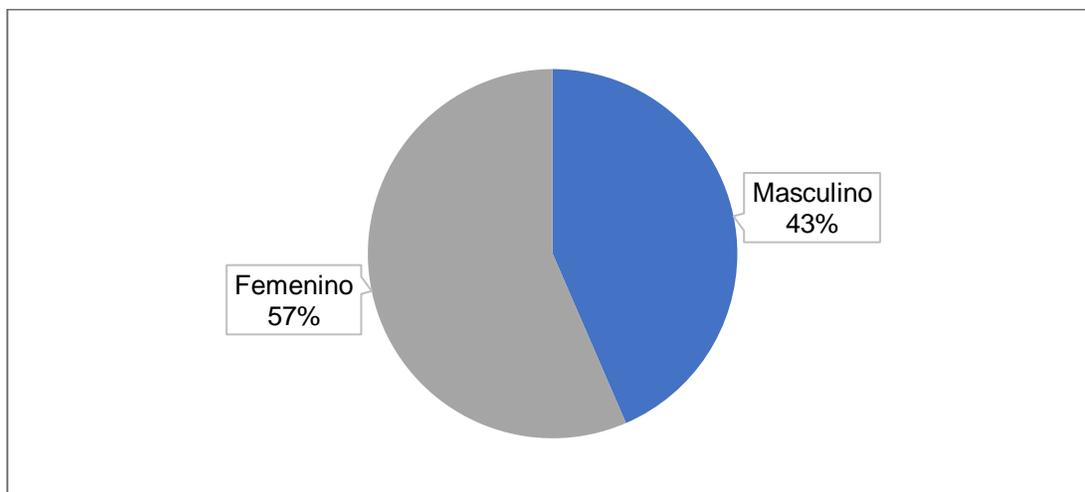
Una vez recopilados los datos, se hizo la matriz de tabulación y el procesamiento de datos en el programa estadístico IBM SPSS Statistics en su versión 25.0. La técnica de análisis de datos empleado fue el análisis cuantitativo, utilizando estadística descriptiva y estadística correlacional.

4.2 Presentación de los datos sociodemográficos

Para la presentación de los datos sociodemográficos se optó por un gráfico circular o de pastel para cada aspecto de los colaboradores (los sujetos de investigación), con la categoría y su frecuencia porcentual. Estos se presentan a continuación.

Figura 4.

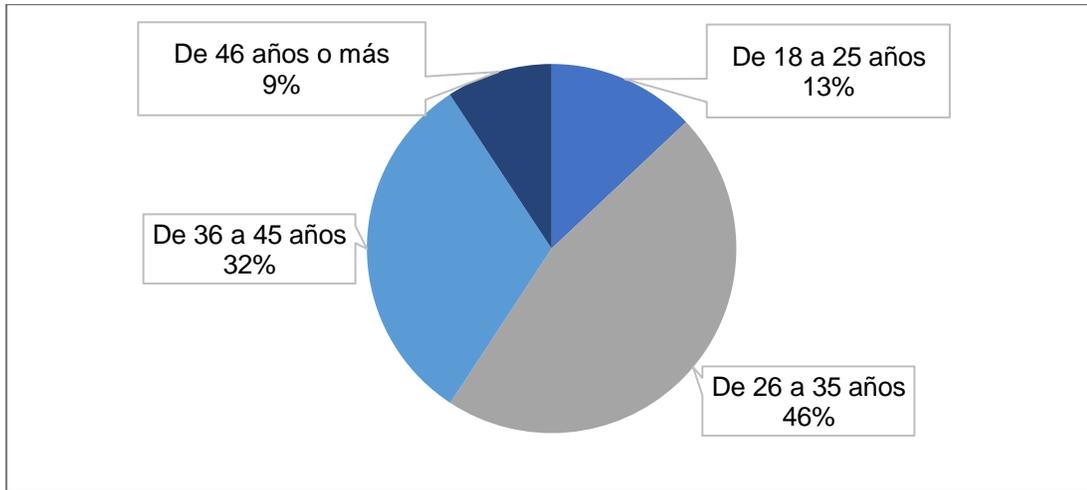
Sexo del colaborador



Se observó que el 43% (141) de los colaboradores son hombres y el 57% (183) de los colaboradores son mujeres.

Figura 5.

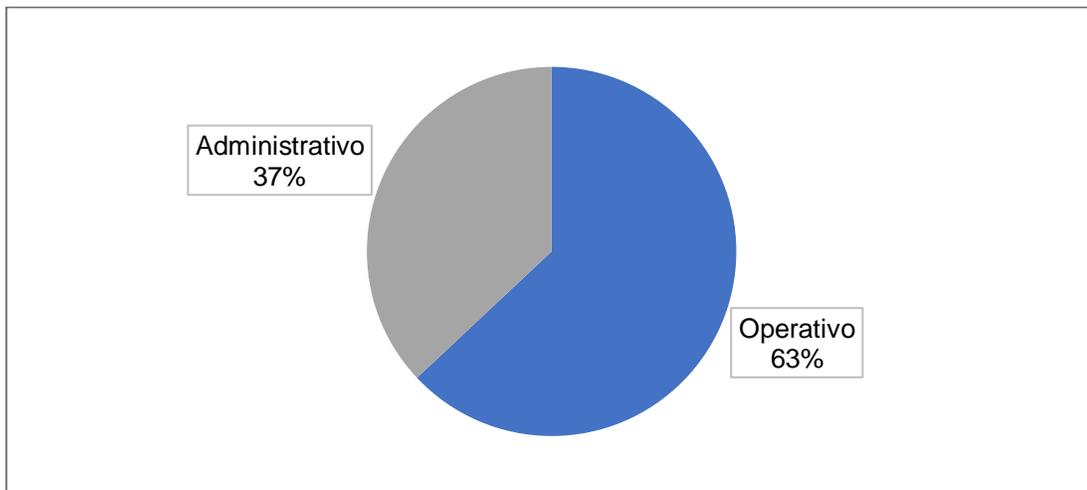
Edad del colaborador



Se observó que el 13% (42) de los colaboradores tiene entre 18 a 25 años de edad, el 46% (150) tiene entre 26 a 35 años de edad, el 32% (102) tiene entre 36 a 45 años de edad y el 9% (30) tiene 46 o más años de edad.

Figura 6.

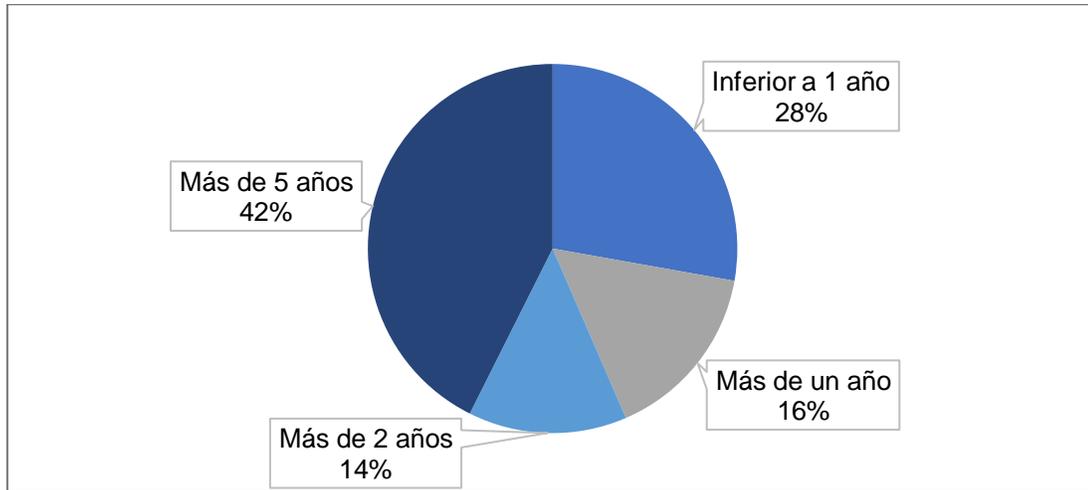
Puesto de trabajo del colaborador



Se observó que el 63% (204) de los colaboradores son operativos y el 37% (120) son administrativos.

Figura 7.

Tiempo de vinculación del colaborador en la empresa



Se observó que el 28% (90) de los colaboradores tiene menos de 1 año de vinculación con su empresa, el 16% (51) tiene más de 1 año de vinculación con su empresa, el 14% (45) tiene más de 2 años de vinculación con su empresa y el 42% (138) tiene más de 5 años de vinculación con su empresa.

4.3 Percepciones de justicia organizacional

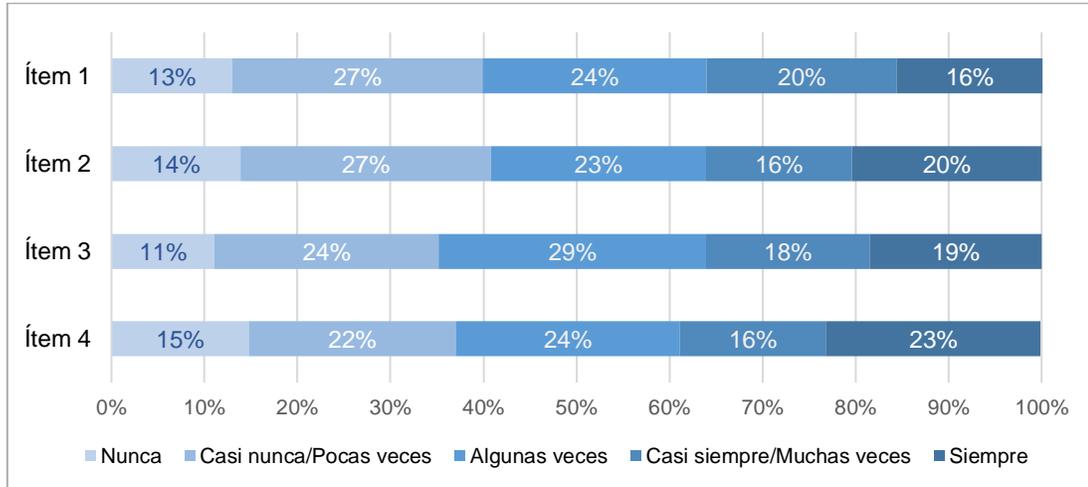
Con la finalidad de presentar un resumen de los datos por cada dimensión de la variable justicia organizacional, se optó por agrupar los *ítems* (preguntas del cuestionario) correspondientes de la dimensión, en un gráfico de barras apiladas con la escala de respuestas y su frecuencia porcentual. Después, se presentó los indicadores de la dimensión, con las medias y la desviación estándar (*DE*) correspondientes, en un gráfico de barras con el nombre del indicador y su media.

Por último, se realiza un análisis integral de la variable, comparando las medias de las dimensiones y mostrando el porcentaje, la media y *DE* de la justicia organizacional.

4.3.1 Justicia distributiva

Figura 8.

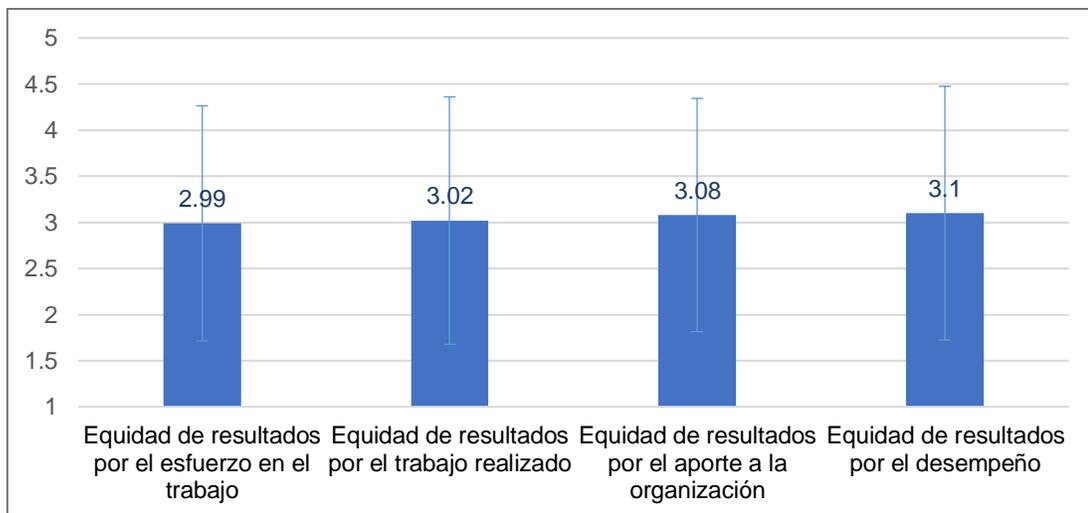
Ítems de justicia distributiva



En la figura 8 se observa que predomina la respuesta “casi nunca/pocas veces” en los ítems 1 y 2, ambos con 27%; y la respuesta “algunas veces” en los ítems 3 y 4, con 29% y 24%, respectivamente. Por otro lado, la respuesta “nunca” es la menos frecuente en todos los ítems, con 13%, 14%, 11% y 15%, respectivamente.

Figura 9.

Indicadores de justicia distributiva (medias y desviación estándar)



En la figura 9 se observa la media más alta de 3,08 ($DE = 1,265$) para el indicador “equidad de resultados por el aporte a la organización”, y la media más baja

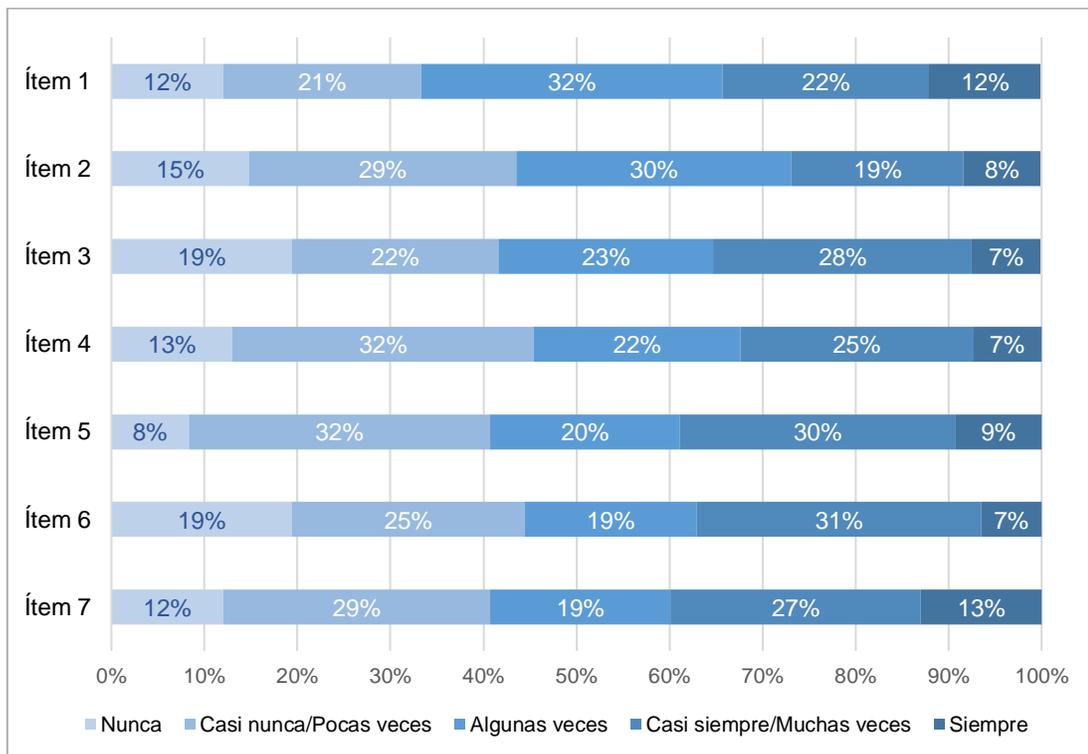
de 2,99 ($DE = 1,275$) para el indicador “equidad de resultados por el esfuerzo en el trabajo”.

A todo esto, debido a que los indicadores de justicia distributiva valoran términos muy semejantes, se estableció un único indicador para esta esta dimensión, llamado “equidad de resultados”. Se calculó una media de 3,05 ($DE = 1,219$) para este indicador.

4.3.2 Justicia procedimental

Figura 10.

Ítems de justicia procedimental

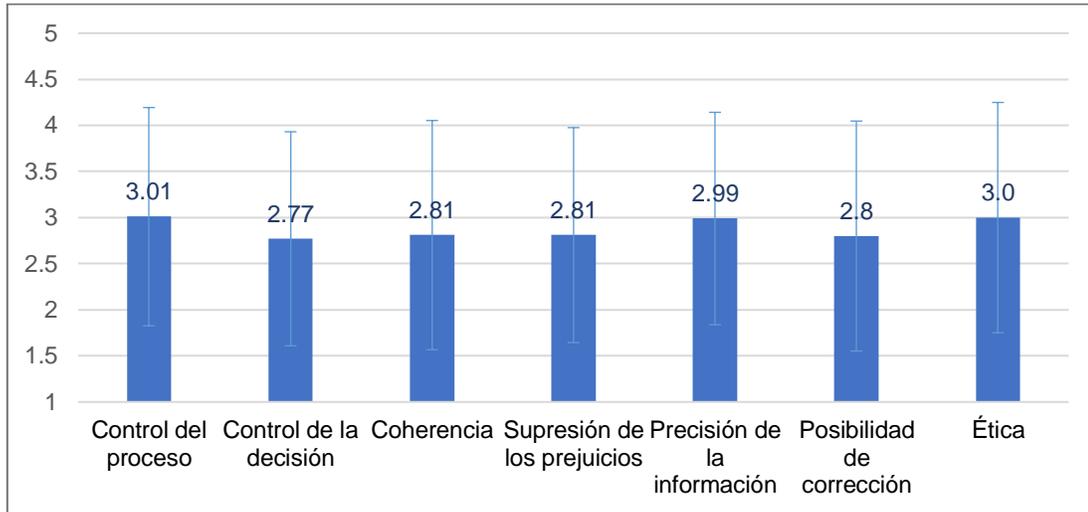


En la figura 10 se observa que predomina la respuesta “algunas veces” en los ítems 1 y 2, con 32% y 30%, respectivamente; la respuesta “casi siempre/muchas veces” en los ítems 3 y 6, con 28% y 31%, respectivamente; y la respuesta “casi nunca/pocas veces” en los ítems 4, 5 y 7, con 32% para los dos primeros y 29% para el último. Por otro lado, la respuesta menos frecuente es “siempre” en los ítems 2, 3, 4 y 6, con 8% para el primero y 7% para los demás; la respuesta “nunca” en los ítems

5 y 7, con 8% y 12%, respectivamente; y tanto la respuesta “nunca” como “siempre” en el ítem 1, con 12%.

Figura 11.

Indicadores de justicia procedimental (medias y desviación estándar)

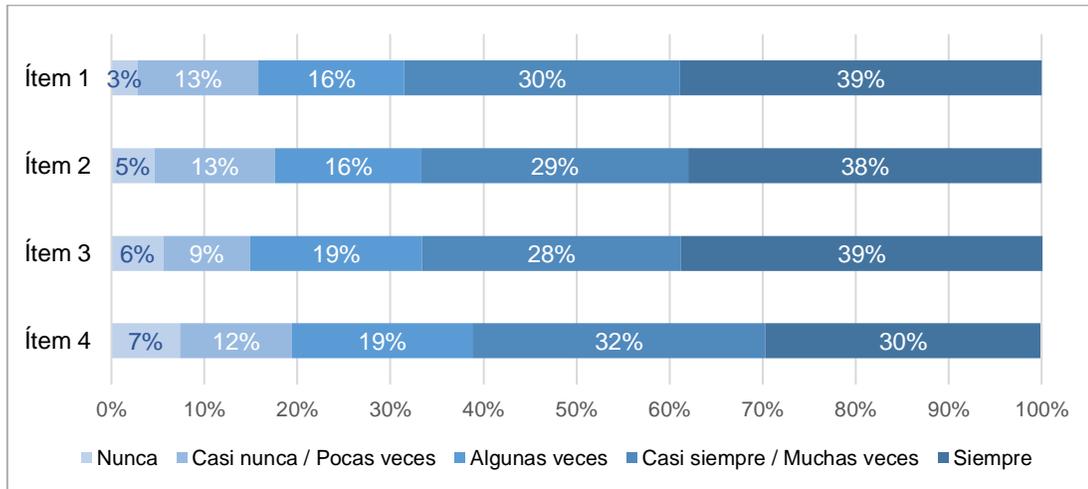


En la figura 11 se observa una media de 3,01 ($DE = 1,184$) para el indicador “control del proceso” y 2,77 ($DE = 1,161$) para el indicador “control de la decisión”, dos de los criterios de justicia procedimental propuesto por Thibaut & Walker (1975). Y con respecto a los criterios de un procedimiento justo (es decir, los indicadores restantes) propuesto por Leventhal (1980), se observó la media más alta de 3,00 ($DE = 1,249$) para el indicador “ética” y la media más baja de 2,8 ($DE = 1,247$) para el indicador “posibilidad de corrección”.

4.3.3 Justicia interpersonal

Figura 12.

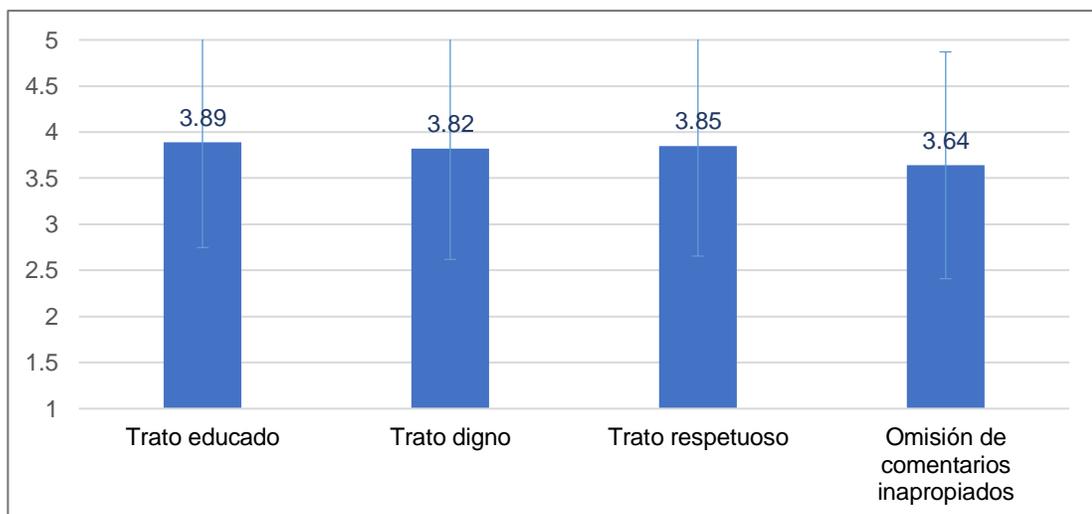
Ítems de justicia interpersonal



En la figura 12 se observa que predomina la respuesta “siempre” en la mayoría de los ítems (ítem 1, 2 y 3), con 39%, 38% y 39%, respectivamente; y también la respuesta “casi siempre/muchas veces” en el ítem 4, con 32%. Por otro lado, la respuesta “nunca” es la menos frecuente en todos los ítems, con 3%, 5%, 6% y 7%, respectivamente.

Figura 13.

Indicadores de justicia interpersonal (medias y desviación estándar)

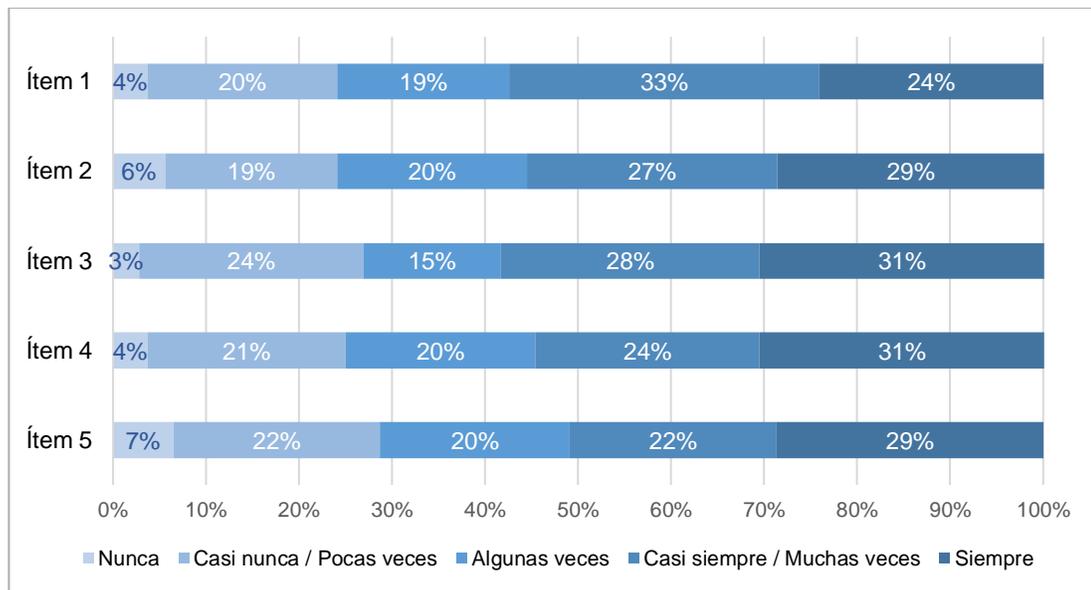


En la figura 13 se observa la media más alta de 3,89 ($DE = 1,143$) para el indicador “trato educado”, y la media más baja de 3,64 ($DE = 1,23$) para el indicador “omisión de comentarios inapropiados”.

4.3.4 Justicia informacional

Figura 14.

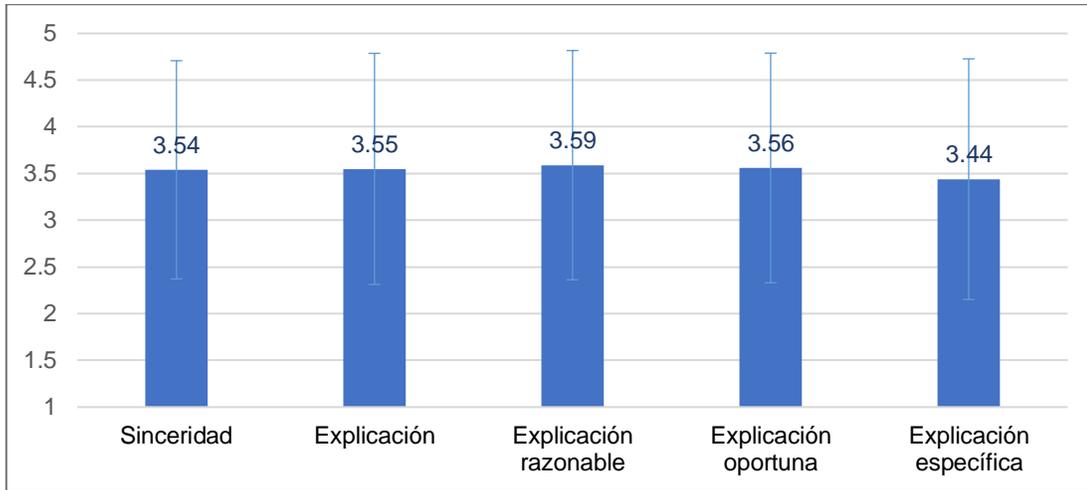
Ítems de justicia informacional



En la figura 14 se observa que predomina la respuesta “siempre” en la mayoría de los ítems (ítem 2, 3, 4 y 5), con 39% para los ítems 2 y 5, y 31% para los ítems 3 y 4; y también la respuesta “casi siempre/muchas veces” en el ítem 1, con 33%. Por otro lado, la respuesta “nunca” es la menos frecuente en todos los ítems, con 4%, 6%, 3%, 4% y 7%, respectivamente.

Figura 15.

Indicadores de justicia informacional (medias y desviación estándar)

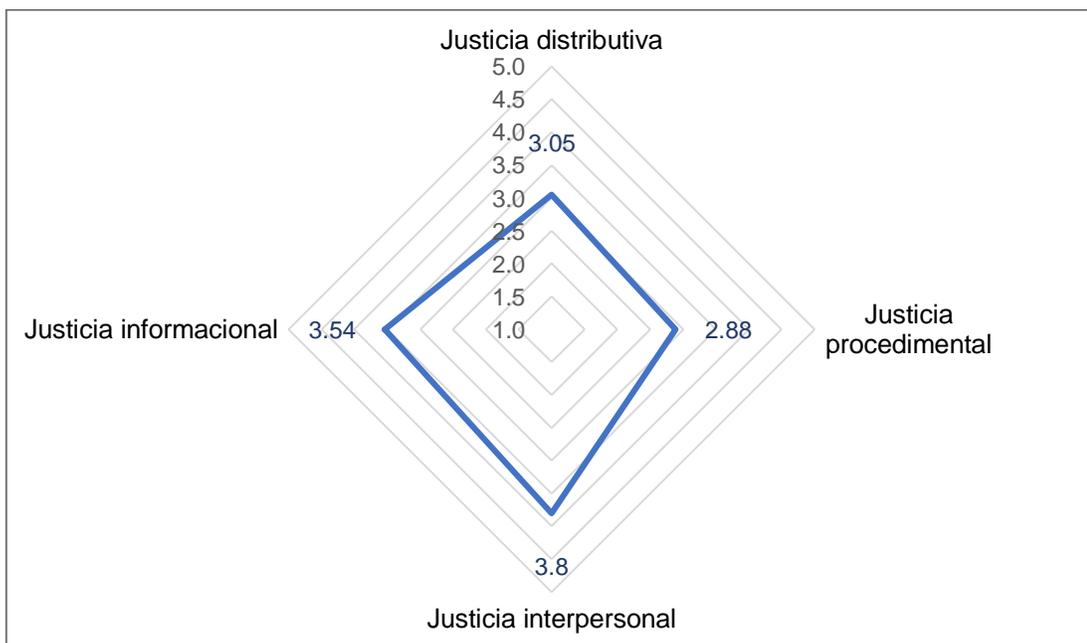


En la figura 15 se observa la media más alta de 3,59 ($DE = 1,227$) para el indicador “explicación razonable”, y la media más baja de 3,44 ($DE = 1,288$) para el indicador “explicación específica”.

4.3.5 Análisis integral de la variable

Figura 16.

Comparativa de las dimensiones de justicia organizacional (medias)



En la figura 16 se puede observar que la justicia distributiva, la justicia interpersonal y la justicia informacional están por encima de 3 (el punto medio de las valoraciones) con medias de 3,05, 3,8 y 3,54, respectivamente. Solo la justicia procedimental está por debajo del punto medio, con una media de 2,88.

Figura 17.

Percepción de justicia organizacional (en porcentaje)



Para finalizar, la figura 17 nos muestra el porcentaje, la media (M) y la desviación estándar (DE) de la variable justicia organizacional para los 324 colaboradores encuestados de las empresas fabricantes de productos farmacéuticos con plantas en la ciudad de La Paz.

4.4 Niveles de engagement en el trabajo

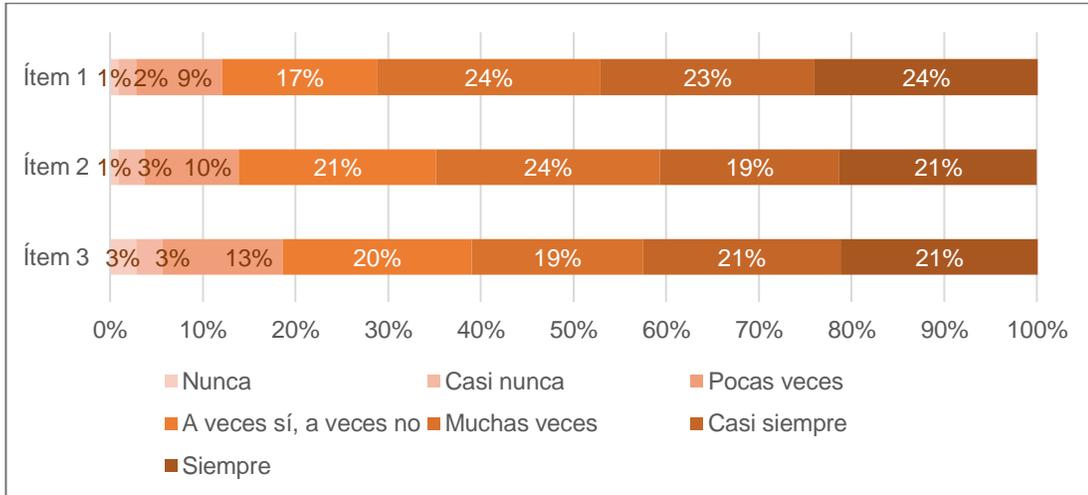
Con la finalidad de presentar un resumen de los datos por cada dimensión de la variable work engagement, se optó por agrupar los ítems (preguntas del cuestionario) correspondientes de la dimensión, en un gráfico de barras apiladas con la escala de respuestas y su frecuencia porcentual. Después, se presentó los indicadores de la dimensión, con las medias y la desviación estándar (DE) correspondientes, en un gráfico de barras con el nombre del indicador y su media.

Por último, se realiza un análisis integral de la variable, comparando las medias de las dimensiones y mostrando el porcentaje, la media y DE de la variable work engagement.

4.4.1 Vigor

Figura 18.

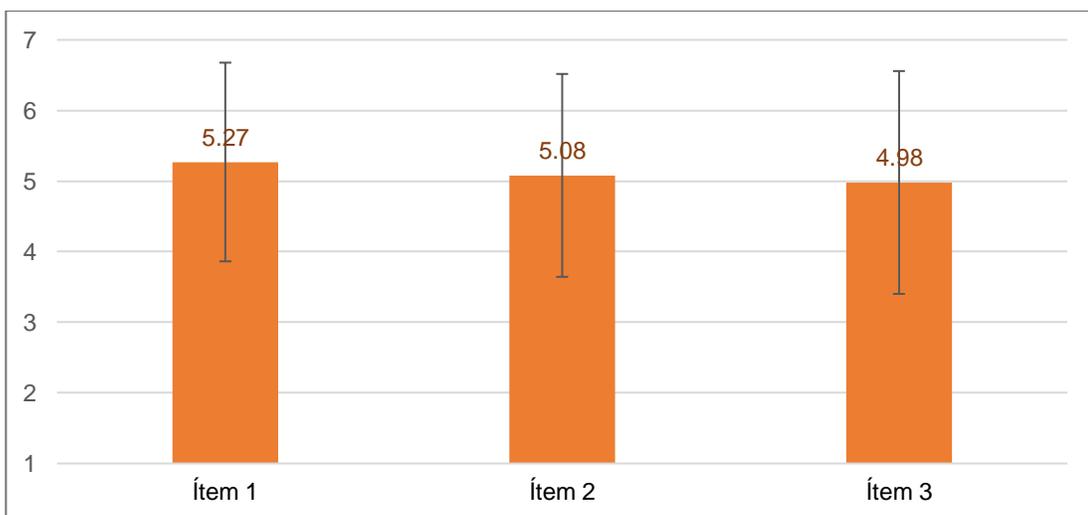
Ítems de vigor



En la figura 18 se observa que predomina la respuesta “siempre” y “muchas veces” en el ítem 1, ambos con 24%; la respuesta “muchas veces” en el ítem 2, con 24%; y la respuesta “casi siempre” y “siempre” en el ítem 3, ambos con 21%. Por otro lado, la respuesta “nunca” es la menos frecuente en los ítems 1 y 2, ambos con 1%; y la respuesta “nunca” y “casi nunca” en el ítem 3, ambos con 3%.

Figura 19.

Ítems de vigor (medias y desviación estándar)



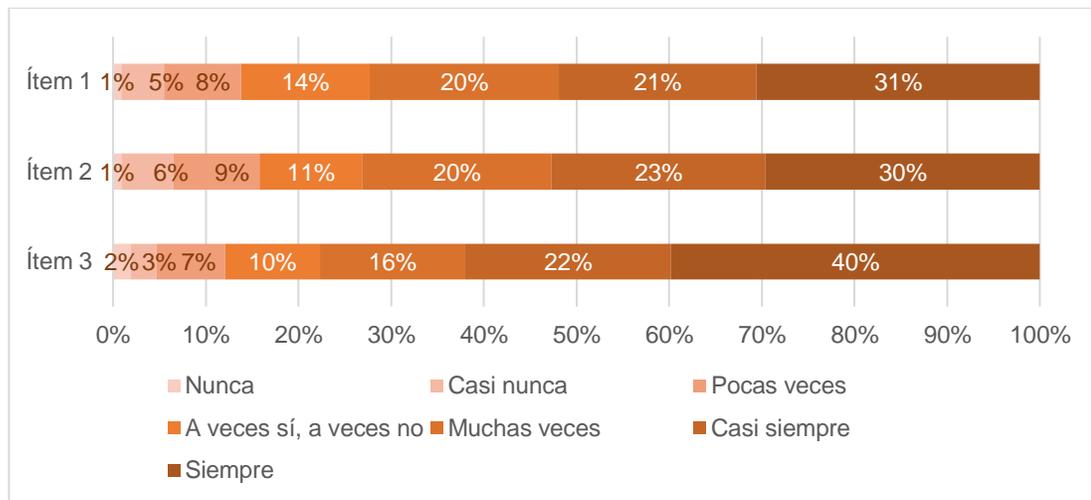
Nota. Elaboración propia.

En la figura 19 se observa la media más alta de 5,27 ($DE = 1,407$) para el ítem 1, seguido de una media de 5,08 ($DE = 1,437$) para el ítem 2, y finalmente una media de 4,98 ($DE = 1,578$) para el ítem 3.

4.4.2 Dedicación

Figura 20.

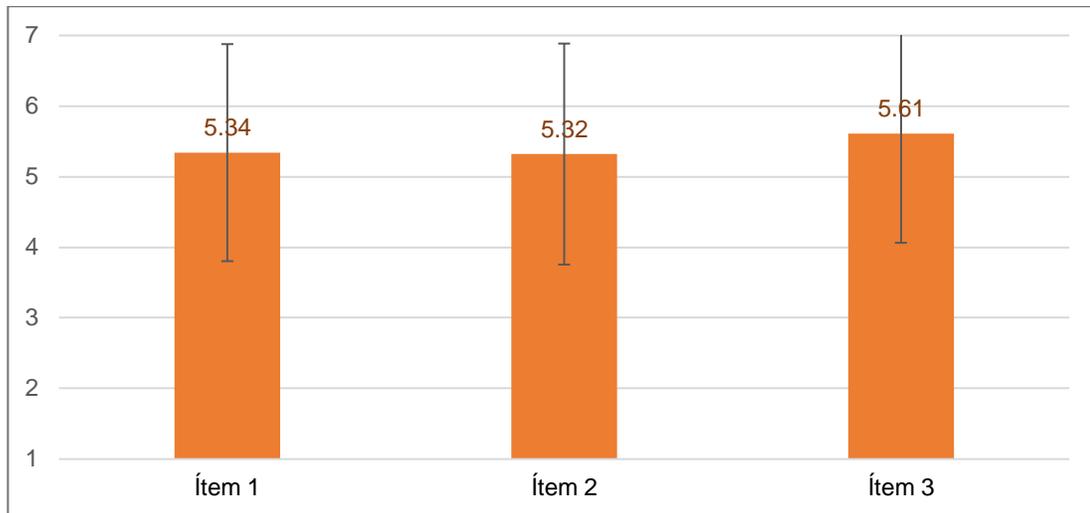
Ítems de dedicación



En la figura 20 se observa que predomina la respuesta “siempre” en todos los ítems, con 31% para el ítem 1, 30% para el ítem 2, y 40% para el ítem 3. Por otro lado, la respuesta “nunca” es la menos frecuente en todos los ítems, con 1% para el ítem 1 y 2, y 2% para el ítem 3.

Figura 21.

Ítems de dedicación (medias y desviación estándar)

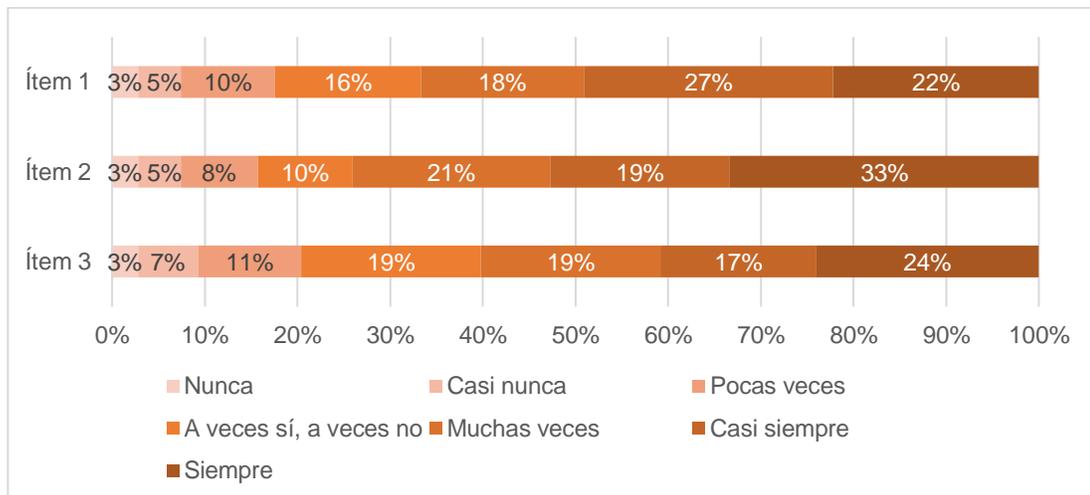


En la figura 21 se observa la media más alta de 5,61 ($DE = 1,547$) para el ítem 3, seguido de una media de 5,34 ($DE = 1,537$) para el ítem 1, y finalmente una media de 5,32 ($DE = 1,565$) para el ítem 2.

4.4.3 Absorción

Figura 22.

Ítems de absorción

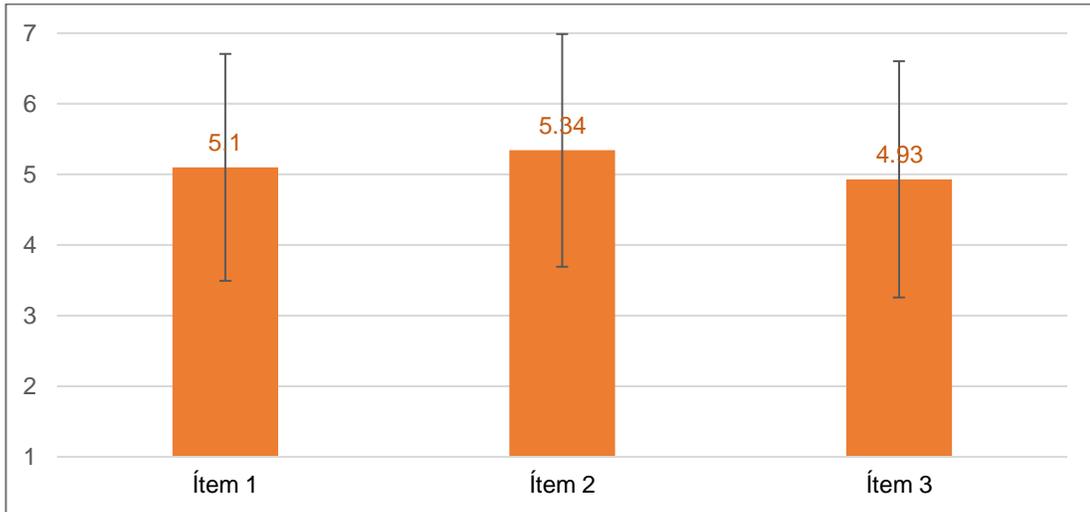


En la figura 22 se observa que predomina la respuesta “casi siempre” en el ítem 1, con 27%; y la respuesta “siempre” para los ítems 2 y 3, con 33% y 24%,

respectivamente. Por otro lado, la respuesta “nunca” es la menos frecuente en todos los ítems, con 3% para los tres.

Figura 23.

Ítems de absorción (medias y desviación estándar)

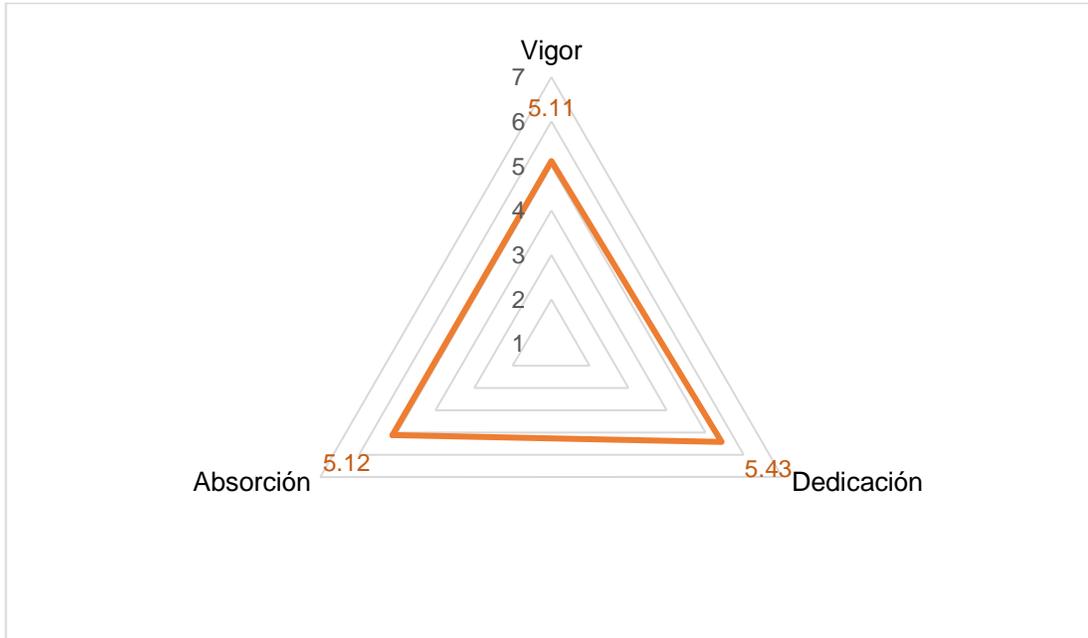


En la figura 23 se observa la media más alta de 5,34 ($DE = 1,648$) para el ítem 2, seguido de una media de 5,1 ($DE = 1,607$) para el ítem 1, y finalmente una media de 4,93 ($DE = 1,673$) para el ítem 3.

4.4.4 Análisis integral de la variable

Figura 24.

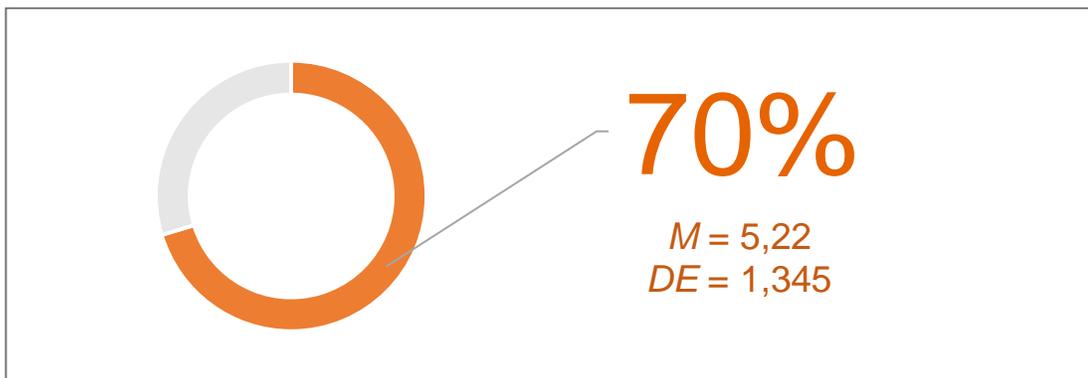
Comparativa de las dimensiones de engagement (medias)



En la figura 24 se puede observar que todas las dimensiones (vigor, dedicación y absorción) están por encima de 4 (el punto medio de las valoraciones) con medias de 5,11, 5,43 y 5,12, respectivamente.

Figura 25.

Nivel de engagement en el trabajo (en porcentaje)



Para finalizar, la figura 25 nos muestra el porcentaje, la media (M) y la desviación estándar (DE) de la variable work engagement para los 324 colaboradores

encuestados de las empresas fabricantes de productos farmacéuticos con plantas en la ciudad de La Paz.

4.5 Relación entre las percepciones de justicia organizacional y los niveles de engagement

Para el análisis estadístico correlacional se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman, técnica de preferencia para variables ordinales sin normalidad, como es el caso.

Tabla 3.

Correlaciones e intercorrelaciones de las dimensiones

		Rho de Spearman					
		1	2	3	4	5	6
1	Justicia distributiva						
2	Justicia procedimental	,672**					
3	Justicia interpersonal	,441**	,582**				
4	Justicia informacional	,521**	,615**	,858**			
5	Vigor	,571**	,502**	,448**	,431**		
6	Dedicación	,585**	,501**	,489**	,448**	,871**	
	Absorción	,507**	,471**	,382**	,417**	,773**	,818**

**La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

La tabla 3 presenta las intercorrelaciones de las dimensiones de justicia organizacional y las dimensiones de work engagement. Primeramente, todas las correlaciones entre las dimensiones de work engagement son positivas altas. Respecto a las dimensiones de justicia organizacional, solo la correlación entre justicia interpersonal y justicia informacional es positiva alta; las demás correlaciones son positivas moderadas. Por último, todas las intercorrelaciones entre las dimensiones de las variables son positivas moderadas, a excepción de la correlación entre justicia interpersonal y absorción, que es una correlación positiva baja.

Tabla 4.*Correlación entre justicia organizacional y work engagement*

		Work Engagement	Justicia Organizacional
Rho de Spearman	Work Engagement	Coefficiente de correlación	1
		Sig. (bilateral)	0,588**
		N	324
	Justicia Organizacional	Coefficiente de correlación	0,588**
		Sig. (bilateral)	0,000
		N	324

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Tal como se observa en la tabla 4, el coeficiente de correlación entre las variables justicia organizacional y work engagement es de 0,588 ($p < 0.01$). El signo y el valor del coeficiente significa que existe una correlación positiva moderada entre las variables.

4.6 Análisis de fiabilidad

Se presenta el alfa de Cronbach para cada dimensión de la variable

Tabla 5.*Alfas de Cronbach de los ítems de justicia organizacional*

	Alfa de Cronbach	Numero de ítems
Justicia distributiva	0,945	4
Justicia procedimental	0,937	7
Justicia interpersonal	0,962	4
Justicia informacional	0,963	5
Justicia Organizacional	0,963	20

En la tabla 5, se realizó el alfa de Cronbach para todas las dimensiones de la variable justicia organizacional y la variable en conjunto. Se observa para todos los casos alfas de Cronbach por encima de 0,9, lo que significa una consistencia interna excelente del instrumento de medición.

Tabla 6.

Alfas de Cronbach de los ítems de work engagement

	Alfa de Cronbach	Numero de ítems
Vigor	0,899	3
Dedicación	0,945	3
Absorción	0,837	3
Work Engagement	0,957	9

En la tabla 6, se realizó el alfa de Cronbach para todas las dimensiones de la variable work engagement y la variable en conjunto. Se observa que las dimensiones vigor y absorción tienen un coeficiente entre 0,8 y por debajo de 0,9, lo que significa una consistencia interna buena; y la dimensión dedicación por encima de 0,9, lo que significa una consistencia interna excelente. La variable work engagement presenta un coeficiente por encima de 0,9, lo que significa una consistencia interna excelente del instrumento de medición.

4.7 Discusión de los resultados

El objetivo de la presente investigación fue determinar la relación entre la justicia organizacional y el work engagement en los colaboradores de las fabricadoras de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

Todos los resultados de la investigación fueron obtenidos mediante encuestas a colaboradores de empresas que tienen plantas de fabricación de productos farmacéuticos en la ciudad de La Paz. Queda constancia de los datos obtenidos por medio del registro de las respuestas en el formulario enviado a las empresas participantes y las encuestas llenadas en forma física.

Los instrumentos que han sido utilizados en la investigación fueron sometidos a una primera revisión por tres expertos conocedores del contexto donde se va a aplicar la escala, quienes proporcionaron sugerencias para mejorar y optimizar la obtención de datos de la forma más precisa posible. Después de la recolección de datos, se procedió al análisis de fiabilidad de cada escala utilizada, en la que se corrobora la validez de los datos y resultados obtenidos.

Los resultados obtenidos a través de esta investigación pueden generalizarse a empresas que tengan las mismas actividades económicas y, a la vez, características de gestión de recursos humanos similares a las empresas participantes.

Sin embargo, no es posible afirmar con certeza que los resultados obtenidos apliquen a colaboradores de otras empresas fuera de las empresas participantes, debido a que la alta variabilidad de las respuestas obtenidas deja una visión borrosa del término medio de las variables. Lo que nos da a entender la subjetividad de las percepciones y actitudes de los individuos en el ámbito laboral.

Por otro lado, se puede generalizar la metodología de la presente investigación a otros contextos por medio de los instrumentos empleados, que cumplen de manera eficiente la recolección de información acerca de los diferentes aspectos de los colaboradores, la percepción que tienen sobre la justicia en sus organizaciones y el nivel de engagement que tienen en su puesto de trabajo.

Con respecto a las limitaciones, la investigación se vio condicionada por ser de tipo transversal, es decir, que las variables fueron medidas en un solo momento en el tiempo.

4.7.1 Variable Justicia Organizacional

Interpretación. En los factores de justicia distributiva se encontró una media de 3,05. Esto significa que los colaboradores tienen una percepción media alta sobre la equidad de sus resultados (su monto salarial, un ascenso, una bonificación, flexibilidad en los horarios) en comparación a sus contribuciones (educación, experiencia, desempeño) hacia la organización.

En los factores de justicia procedimental se encontró una media de 2,88. Esto significa que los colaboradores tienen una percepción media baja sobre los procedimientos que determinan sus resultados, es decir, los colaboradores tienen poca influencia en el control del proceso de asignación de los resultados y en el control de la decisión de estos resultados. Así también, existe un bajo número de colaboradores que afirman que se cumplen de manera fehaciente los criterios que propone Leventhal para un procedimiento de asignación justo.

En los factores de justicia interpersonal se encontró una media de 3,8. Esto significa que los colaboradores tienen una percepción alta sobre el trato recibido por parte de los responsables de la toma de decisiones (por ejemplo, el jefe o supervisor), mediante la cortesía, el respeto y el evitar comentarios inapropiados.

En los factores de justicia informacional se encontró una media de 3,54. Esto significa que los colaboradores tienen una percepción alta sobre la comunicación de los procedimientos que determinan sus resultados, a través de la veracidad y justificación en sus comunicaciones de los responsables de la toma de decisiones.

4.7.2 *Variable Work Engagement*

Interpretación. En la dimensión de vigor se encontró una media de 5,11. Esto significa que los colaboradores tienen mucha energía, entusiasmo y resistencia cuando trabajan.

En la dimensión de dedicación se encontró una media de 5,43. Esto significa que los colaboradores se identifican fuertemente con su trabajo porque la experiencia es significativa, inspiradora y desafiante. Por lo tanto, ellos generalmente se sienten entusiasmados y orgullosos en relación a su trabajo.

En la dimensión de dedicación se encontró una media de 5,43. Esto significa que los colaboradores están usualmente contentos de involucrarse en su trabajo, se sienten inmersos en él y presentan dificultad para dejarlo porque la actividad los impulsa. Como consecuencia de ello, se olvidan de todo alrededor y el tiempo parece volar.

4.7.3 *Prueba de hipótesis*

Todas las variables del estudio (justicia organizacional y work engagement) fueron incluidas como variables latentes en el modelo de ecuaciones estructurales. Siguiendo las recomendaciones de Colquitt (2001) la justicia organizacional fue analizada como una variable de segundo orden compuesta por sus cuatro dimensiones (procedimental, distributiva, interpersonal e informacional). Siguiendo las recomendaciones de Schaufeli et al. (2006) el engagement representado por un factor latente con sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción). Se encontró una

relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y el work engagement ($\beta = 0.652$, $p < 0.01$).

Y según la hipótesis de la investigación:

$$H_0: \mu \geq 0,520$$

$$H_a: \mu < 0,520$$

Entonces no se rechaza la hipótesis nula.

Por esto podemos concluir que existe una relación positiva y significativa entre la Justicia Organizacional y el Work Engagement en los colaboradores de las fabricadoras de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

La presente investigación tuvo el propósito de conocer la relación que existe entre las percepciones de justicia organizacional y el engagement en el trabajo de los colaboradores de las fabricadoras de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz, se llegó a las siguientes conclusiones:

Objetivo 1: Identificar las percepciones de justicia organizacional de los colaboradores de las comercializadoras y fabricadoras de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

- De acuerdo a los resultados de la investigación, se puede afirmar que las percepciones de justicia más altas en los colaboradores de las comercializadoras y fabricadoras de productos farmacéuticos son la justicia interpersonal y la justicia informacional. Es decir, los responsables de la toma de decisiones tratan a las personas con respeto y sensibilidad, y explican minuciosamente los motivos de las decisiones de asignación.
- La justicia distributiva en los colaboradores de las comercializadoras y fabricadoras de productos farmacéuticos se presenta a un nivel medio alto. Más de la mitad de los colaboradores en promedio ven como equitativo los resultados de las decisiones de asignación recibidos, a saber, su salario, bonificaciones, ascensos, reconocimientos, entre otras recompensas, en comparación a las recompensas de sus compañeros de trabajo, jefe o supervisor, compañeros de otras áreas, amigos, entre otros.
- Al contrario de los anteriores, las percepciones más bajas en los colaboradores de las comercializadoras y fabricadoras de productos farmacéuticos son la justicia procedimental. En otras palabras, las personas tienen poca o nula influencia en el proceso y los resultados de asignación, o no se cumple con los criterios para un procedimiento justo.

Objetivo 2: Señalar los niveles de engagement de los colaboradores en su trabajo en las comercializadoras y fabricadoras de productos farmacéuticos de la ciudad de La Paz.

- En la dimensión de vigor, se mostró un nivel alto de los colaboradores hacia su trabajo. Esto hace referencia a altos niveles de energía y resiliencia, la voluntad de dedicar esfuerzos, no fatigarse con facilidad, y la persistencia frente a las dificultades.
- En la dimensión de dedicación, se mostró un nivel también alto. Esto nos da a entender que los colaboradores le dan sentido o significado a su trabajo, a sentirse entusiasmado y orgulloso por su labor, y sentirse inspirado y retado por el trabajo.
- Sin embargo, en la dimensión absorción, que es referido a lo cognitivo, los resultados reflejaron un nivel medio-alto. Esto se refiere a que los colaboradores están felizmente inmersos en su trabajo y presentan dificultad para dejarlo, de tal forma que el tiempo pasa rápidamente y uno se olvida de todo a su alrededor.

Objetivo 3: Examinar la relación y el grado de relación entre las percepciones de justicia organizacional y los niveles de engagement encontrados.

- Los resultados acerca de la correlación han dado una relación positiva media entre la justicia organizacional y el engagement de los colaboradores. Esta correlación nos da a entender que la percepción que tienen los colaboradores de la justicia en sus organizaciones puede ser un predictor considerable del engagement que tienen los colaboradores en su trabajo. Esto quiere decir que, si un colaborador percibe un trato justo y equitativo en su puesto laboral, de la organización o de su jefe o supervisor, tendrá una alta probabilidad de estar engaged en el trabajo, o en otras palabras, sentir una conexión energética y afectiva con sus actividades diarias laborales.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones que pueden surgir en base a los datos analizados son los siguientes:

- Para la industria farmacéutica, promover la participación de los colaboradores en los procesos y/o procedimientos que determinan sus resultados, a través de políticas de remuneración innovadoras como la transparencia salarial o la fijación colectiva de salarios. Con estas prácticas impulsar el control de los procesos de asignación de recursos para una distribución justa.
- Para la industria farmacéutica, escuchar a los colaboradores de forma continua para entender sus preocupaciones acerca de la equidad en la remuneración u otros aspectos económicos o no económicos, para posterior tomar una decisión correcta en materia de retribución, y así, ayudar a percibir a las empresas como más justas, socialmente consientes y comprometidos con el recurso humano.
- Para futuras investigaciones, estudiar las variables observadas, y su relación entre ellas, con diseños longitudinales, es decir, que se analice el cambio que existe en las variables durante periodos de tiempo largos o eventos extraordinarios.
- Para futuras investigaciones, realizar investigaciones con una población más grande, para obtener mejores resultados sobre la relación de la justicia organizacional y el work engagement, ya que es un tema poco investigado a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Adams, S. (1965). Inequity In Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. doi:10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177-198. doi:10.1007/BF01048015
- Aquino, K. (1995). Relationships among pay inequity, perceptions of procedural justice, and organizational citizenship. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 8, 21-33. doi:10.1007/BF02621253
- Azuara, O., Bosch, M., Mondragón, M., & Torres, E. (2022, Febrero 8). *Hacia un nuevo mercado laboral en la post-pandemia*. Retrieved from Banco Interamericano de Desarrollo: <https://blogs.iadb.org/>
- Bakker, A., & De Vries, J. (2021). Job Demands-Resources theory and self-regulation: new explanations and remedies for job burnout. *Anxiety Stress Coping*, 34(1), 1-21. doi:10.1080/10615806.2020.1797695
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328. doi:10.1108/02683940710733115
- Bakker, A., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A., Demerouti, E., & Euwema, M. (2005). Job Resources Buffer the Impact of Job Demands on Burnout. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 170-180. doi:10.1037/1076-8998.10.2.170
- Bakker, A., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. (2023). Job Demands–Resources Theory: Ten Years Later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25-53. doi:10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933

- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology, 99*(2), 274-284. doi:10.1037/0022-0663.99.2.274
- Beugré, C. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *Journal of Applied Behavioral Science, 34*(3), 347-360. doi:10.1177/0021886398343007
- Bies, R., & Moag, J. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. *Research on Negotiations in Organizations, 1*, 43-55.
- Blanco, M. G. (2020). *Relación entre engagement, justicia organizacional y ciudadanía organizacional en una industria farmacéutica de la ciudad de La Paz*. Tesis de pregrado, Universidad Católica Boliviana “San Pablo”.
- Callejas, E. (2019). *Manual para la elaboración de tesis en administración de empresas* (Primera ed.). La Paz: IICCA, Universidad Mayor de San Andrés.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386–400. doi:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C., & Ng, Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 425–445. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425
- Cowherd, D., & Levine, D. (1992). Product Quality and Pay Equity Between Lower-Level Employees and Top Management: An Investigation of Distributive Justice Theory. *Administrative Science Quarterly, 37*(2), 302-320. doi:10.2307/2393226
- Dailey, R., & Kirk, D. (1992). Distributive and procedural justice as antecedents of job dissatisfaction and intent to turnover. *Human Relations, 45*(3), 305-317. doi:10.1177/001872679204500306
- Demerouti, E., Bakker, A., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 499-512. doi:10.1037/0021-9010.86.3.499

- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., & Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26(4), 538-544.
- Erb, M. (2021, Diciembre 22). *El estado actual del engagement de los colaboradores en todo el mundo*. Retrieved from Great Place to Work: <https://blog.greatplacetowork.com.ar>
- Folger, R., & Konovsky, M. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *The Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gallup. (2023). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup.
- Gilliland, S. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 691-701.
doi:10.1037/0021-9010.79.5.691
- González-Romá, V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165-174. doi:10.1016/j.jvb.2005.01.003
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. doi:10.2307/257990
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. doi:10.1177/014920639001600208
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, 135-148.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 79-103.
- Hackman, R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
doi:10.1016/0030-5073(76)90016-7
- Hanisch, K., Hulin, C., & Seitz, S. (2001). Temporal Dynamics and Emergent Properties of Organizational Withdrawal Models. *Work motivation in the context of a globalizing economy*, 293-312.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Pub.
- Hobfoll, S., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of Resources in the Organizational Context: The Reality of Resources and Their Consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. doi:10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640
- Hobfoll, S., Johnson, R., Ennis, N., & Jackson, A. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(3), 632-643. doi:10.1037/0022-3514.84.3.632
- Homans, G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Harcourt, Brace.
- Kahn, W. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. doi:10.2307/256287
- Karasek, R. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. doi:10.2307/2392498
- Kitterman, T. (2022, Octubre 14). *Los Mejores Lugares para Trabajar™ del Mundo 2022 invierten en bienestar, flexibilidad y equidad*. Retrieved from Great Place to Work: <https://blog.greatplacetowork.com.bo>
- Leventhal, G. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131. doi:10.1016/S0065-2601(08)60059-3
- Leventhal, G. (1976). The Distribution of Rewards and Resources in Groups and Organizations. *Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 91-131. doi:10.1016/S0065-2601(08)60059-3
- Leventhal, G. (1980). What Should Be Done with Equity Theory? *Social Exchange*, 27-55. doi:10.1007/978-1-4613-3087-5_2

- Leventhal, G., Karuza, J., & Fry, W. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. *Justice and social interaction*, 167-218.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1). doi:10.5465/ame.2002.6640181
- Maslach, C., & Leiter, M. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., & Leiter, M. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. doi:10.1037/0021-9010.93.3.498
- McFarlin, D., & Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35(3), 626-637. doi:10.2307/256489
- Ministerio de Salud y Deportes. (2021, Septiembre 13). Retrieved from Ministerio de Salud y Deportes: www.minsalud.gob.bo/institucional/nomina-de-provedores
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psykhé*, 11(2), 171-179.
- Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855. doi:10.1037/0021-9010.76.6.845
- Nueva Economía. (2020, Junio 6). *¿Cómo funciona la industria farmacéutica en Bolivia?* Retrieved from Grupo Nueva Economía: <https://nuevaeconomia.com.bo/>
- Nueva Economía. (2022). *Farmacéutica aportando a la Industria*. Grupo Nueva Economía.
- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Propiedades psicométricas de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt en trabajadores argentinos. *Liberabit*, 24(1), 61-79. doi:10.24265/liberabit.2018.v24n1.05

- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D., & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit*, 24(1), 61-79. doi:10.24265/liberabit.2018.v24n1.05
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). Llamamiento mundial a la acción para una recuperación centrada en las personas de la crisis causada por la COVID-19 que sea inclusiva, sostenible y resiliente. *Conferencia Internacional del Trabajo*.
- Rodríguez, R. L., Salanova, M., & Martínez, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 15-28. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-3.joet
- Rodríguez, R., Martínez, M., & Sánchez, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4), 1255-1266. doi:10.11144/Javeriana.UPSY13-4.appu
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2015). Análisis de las propiedades psicométricas de la escala de justicia organizacional de Colquitt en una muestra de empleados(as) en Puerto Rico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 26(2), 270-286.
- Rubio, L. A. (2018). Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. *Contexto*, 7, 47-56.
- Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *Utrecht work engagement scale: Preliminary manual*. Utrecht: Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University.
- Schaufeli, W., Bakker, A., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. doi:10.1177/0013164405282471
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory

- Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
doi:10.1023/A:1015630930326
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. (2002). The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
doi:10.1023/A:1015630930326
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. doi:10.1037/0003-066X.55.1.5
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. doi:10.1037/1076-8998.1.1.27
- Smith, H., Tyler, T., Huo, Y., Ortiz, D., & Lind, A. (1998). The self-relevant implications of the group-value model: Group membership, self-worth, and treatment quality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 34(5), 470-493. doi:10.1006/jesp.1998.1360
- Spontón, C., Medrano, L., Maffei, L., Spontón, M., & Castellano, E. (2012). Validación del cuestionario de engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit*, 18(2), 147-154.
- Squella, A. (2010). Algunas concepciones de la justicia. *Anales de la Cátedra Francisco Suárez*, 44, 175-216.
- Sullivan, L. (2009). *The SAGE Glossary of the Social and Behavioral Sciences*. SAGE Publication. doi:10.4135/9781412972024
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Lawrence Erlbaum Associates, .
- Tyler, T., & Bies, R. (1990). Beyond Formal Procedures: The Interpersonal Context of Procedural Justice. *Applied Social Psychology and Organizational Settings*, 77-98.
- Urquidí, M., Aramayo, F., & Chumacero, M. (2023). *Impacto de la pandemia en Bolivia: encuesta a hogares y empresas 2020 y 2021: mercado laboral*. Banco Interamericano de Desarrollo. doi:10.18235/0004909

- Vara Horna, A. (2012). *Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos.
- Walset, E., Berscheid, E., & Walster, G. W. (1973). New directions in equity research. *Journal of Personality and Social Psychology*, 25(2), 151-176.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. (2001). Crafting a Job: Revisioning Employees as Active Crafters of Their Work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201. doi:10.5465/amr.2001.4378011
- Xu, D., Belser, P., & Vázquez-Álvarez, R. (2023). *Informe Mundial sobre Salarios 2022-2023: El impacto de la inflación y de la COVID-19 en los salarios y el poder adquisitivo*. Organización Internacional del Trabajo. doi:10.54394/LYHG2399

Por favor, lea cuidadosamente cada pregunta y marque el número según la siguiente escala de respuestas:

<input type="radio"/>	Nunca	<input type="radio"/>	Casi nunca pocas veces	<input type="radio"/>	Algunas veces	<input type="radio"/>	Casi siempre muchas veces	<input type="radio"/>	Siempre
1		2		3		4		5	

Las siguientes preguntas se refieren a las recompensas (ej. aumentos de salario, ascensos, reconocimientos, etc.) obtenidas por usted en su trabajo ¿En qué medida:

- esas recompensas reflejan el esfuerzo que ha puesto en su trabajo? 1 2 3 4 5
- esas recompensas son apropiadas para el trabajo que ha realizado? 1 2 3 4 5
- esas recompensas reflejan lo que ha contribuido a su organización? 1 2 3 4 5
- están justificadas esas recompensas teniendo en cuenta su desempeño? 1 2 3 4 5

Las siguientes preguntas se refieren a los procedimientos que utiliza su organización para establecer las recompensas (ej. procedimiento de evaluación de desempeño para aumentos de salario, ascensos, reconocimientos). ¿En qué medida:

- ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante esos procedimientos? 1 2 3 4 5
- ha tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de esos procedimientos? 1 2 3 4 5
- esos procedimientos se han aplicado consistentemente (de la misma manera para todos)? 1 2 3 4 5
- esos procedimientos han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)? 1 2 3 4 5
- esos procedimientos se han basado en informaciones exactas? 1 2 3 4 5
- ha podido reclamar (corregir) algunas recompensas obtenidas a partir de esos procedimientos? 1 2 3 4 5
- esos procedimientos se han basado en valores éticos y morales? 1 2 3 4 5

Las siguientes preguntas se refieren al trato de su jefe o supervisor (inmediato superior). ¿En qué medida:

- esa persona lo trata de manera educada? 1 2 3 4 5
- esa persona lo trata con dignidad? 1 2 3 4 5
- esa persona lo trata con respeto? 1 2 3 4 5
- esa persona evita hacer comentarios inapropiados? 1 2 3 4 5
- esa persona ha sido sincero en sus comunicaciones con usted? 1 2 3 4 5
- esa persona le explica en detalle los procedimientos que se aplicaron? 1 2 3 4 5
- han sido razonables sus explicaciones sobre los procedimientos que se aplicaron? 1 2 3 4 5
- esa persona ha comunicado sus explicaciones de manera oportuna (a tiempo)? 1 2 3 4 5
- esa persona ha adaptado su comunicación a las necesidades específicas de cada empleado? 1 2 3 4 5

¡Muchas gracias por su colaboración!