

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Análisis de la influencia de las prácticas de Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los  
trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o  
interinazgos

Trabajo Final de Graduación

Cornelis Ramírez, Patrick Joachim, Identificación No. 1-1788-0754

Murillo Rodríguez, Cristopher, Identificación No. 4-0250-0739

Rodríguez Rodríguez, Dayanna Valeria, Identificación No. 1-1783-0596

Solórzano Delgado, Ana Paulina, Identificación No. 2-0790-0392

Suárez Mora, Axel Darío, Identificación No. 1-1791-0467

Profesor:

Gustavo Díaz García. PhD.

Campus Omar Dengo

Heredia, 2024

## Dedicatoria

Quisiera dedicar este trabajo a Dios, mi madre Lisa, a mis hermanos José Ignacio y Lisa María y a mis abuelos Amalia y José María por siempre estar ahí para ayudarme y escucharme, por acompañarme a lo largo de este proceso y también por creer en mí. Por siempre alentarme a seguir adelante y a cumplir mis metas.

Patrick Joachim Cornelis Ramírez

Quiero dedicar este trabajo de investigación en primera instancia a Dios que sin él nada de esto sería posible, seguidamente a mis padres y mi novia que han sido mi motor a lo largo de este tiempo.

Cristopher Murillo Rodríguez

Este esfuerzo lo dedico con mucho amor a mis papás Shirley y Víctor, mi hermana Nicole, mi familia, y amigos que han sido mi apoyo, guía, ejemplo y soporte emocional durante este proceso. Además, a mis compañeros Axel, Cris, Patrick y Pauli, sin ustedes no lo hubiera logrado.

Dayanna Valeria Rodríguez Rodríguez

Este trabajo de graduación quiero dedicárselo a mi ángel en el cielo, mi papá, por siempre creer en mí y motivarme a ser una profesional desde muy pequeña. A mi abuelita por ser siempre mi pilar incondicional, por apoyarme en cada momento y formarme en el ser que soy hoy. A mi novio por su acompañamiento en todo el proceso, por ser mi motivador #1 y ser quién cree en mi potencial en cada nuevo reto que decido tomar.

Ana Paulina Solórzano Delgado

Le dedico esta tesis a mi papá y a mi mamá que siempre me estuvieron apoyando en estos años de la universidad y darme la oportunidad de estudiar la carrera que me gusta.

También se lo dedico a mis compañeros de tesis, Patrick, Dayanna, Paulina y Cristopher por el gran esfuerzo que realizaron para poder finalizar esta tesis y apoyo en estos meses.

Axel Darío Suárez Mora

## Agradecimiento

Quiero agradecer a Dios y a todas las personas que me alentaron a lo largo de este proceso, a mis compañeros de tesis Axel, Pauli, Daya y Cris por trabajar junto a mí a lo largo de este año, por la comunicación, confianza y apoyo que mantuvimos. También quisiera agradecerle a nuestro Profesor Gustavo por siempre atendernos con paciencia tiempo y siempre alentarnos a no rendirnos y seguir adelante. Quisiera agradecer a mi familia y a mis amigos por siempre estar ahí para mí. También agradecerle a la universidad, por permitirme formarme como profesional y siempre brindarme conocimientos nuevos a lo largo de mi carrera.

Patrick Joachim Cornelis Ramírez

En primera instancia quiero agradecer a Dios por permitirme tener salud y acompañarme en este trayecto, por darme las fuerzas cuando lo he necesitado, seguidamente quiero agradecer a mis compañeros y tutor que en conjunto hicimos un gran equipo y logramos superar obstáculos y por último quiero agradecer a mis padres y mi novia que han estado para mí apoyándome siempre que los he necesitado que sin ellos nada de esto sería una realidad, de corazón muchas gracias.

Cristopher Murillo Rodríguez

Agradezco a Dios y a los ángeles por guiar mi camino, colocar oportunidades y personas significativas en mi vida.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi mamá Shirley, papá Víctor Hugo y hermana Nicole por su constante apoyo, amor incondicional y ser mi mayor ejemplo a seguir, así como a toda mi familia y amigos, que me han aconsejado y apoyado. También a mis angelitos Daniel, Teodoro, Pía, Aria y Liz, quienes han sido mi fuente de alegría y soporte emocional. A mis compañeros de tesis, Axel, Cris, Pauli y Patrick, por su inteligencia, apoyo y perseverancia, y al Profesor Gustavo Díaz García por su invaluable orientación y apoyo a lo largo de esta licenciatura.

Finalmente, agradezco mi propia determinación y resiliencia durante estos 7 años de estudio, trabajo y mucho esfuerzo que me han permitido llegar hasta aquí, concluir mi licenciatura.

Este logro es resultado del esfuerzo conjunto de todos ustedes. ¡Muchas Gracias!

Dayanna Valeria Rodríguez Rodríguez

Primero, quiero darle las gracias a Dios por permitirme vivir este proceso con un final tan gratificante. Quiero agradecer a mis compañeros de tesis que además son mis amigos por compartir

este sueño conmigo, por ser la voz amiga y el hombro que necesitaba cada que se presentaba un reto. ¡Gracias por tanto! No puedo cerrar esta sección sin no agradecer a mis perritos, Rufus y Cooper, por ser mis compañeros en las desveladas y hacer que las noches fueran más amenas. Por último, quiero agradecer a cada una de las personas que aportaron para que esto fuera posible, a Gustavo por ser nuestro tutor y a ambos lectores por estar siempre anuentes a cada cambio y corrección necesaria. A mis amigos por interesarse en mi proceso, acompañarme y ser los oídos que necesitaba para opinar sobre el estado del documento.

No tengo cómo agradecerles por tanto, sin ustedes, esto no hubiera sido posible. ¡Gracias!

Ana Paulina Solórzano Delgado.

Quiero agradecer a mis papás, Luis y Shirley que siempre me ayudaron a completar esta etapa de mi vida que aprecio mucho.

Y agradezco a nuestro profesor Gustavo el cual siempre estuvo presente para apoyarnos y guiándonos en este proceso.

Axel Darío Suárez Mora

# Tabla de Contenido

CAPÍTULO I.....	1
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	1
1.1 Planteamiento y descripción del problema.....	1
1.2 Objetivos de la investigación.....	3
1.3 Modelo de análisis.....	5
CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA.....	15
2.1 Generalidad de la institución y/o empresa y desarrollo específico del área o departamento de investigación.....	15
2.1.1 Político.....	15
2.1.2 Económico.....	16
2.1.3 Tecnológico.....	20
2.1.4 Social.....	21
2.1.5 Ecológico/ Sostenibilidad.....	21
2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.....	22
3.1.1.1 Justicia distributiva.....	26
3.1.1.2 Justicia de procedimientos.....	28
3.1.1.3 Justicia interaccional.....	31
3.2 Satisfacción laboral.....	35
3.2.1 Teoría de la segunda variable y sus indicadores.....	35
CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	46
4.2.1 Coeficiente Alpha de Cronbach.....	46
4.2.3 Análisis de varianza ANOVA.....	47
4.2.5 Contraste de hipótesis.....	50
4.2.5.1 Hipótesis de género.....	52
4.2.5.2 Hipótesis de edad.....	52
4.2.5.3 Hipótesis de tipo de empresa.....	53
4.2.5.4 Hipótesis de educación.....	53
4.2.6 Regresiones.....	54
4.2.7 Cálculo del efecto.....	55
CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA.....	57
5.1 Conclusiones.....	57
5.1.1 Se hace una gran conclusión que responde al objetivo general.....	57
5.1.2 Conclusiones del primer objetivo y sus indicadores.....	58
5.1.3 Conclusiones del segundo objetivo y sus indicadores.....	58

5.1.4 Conclusiones del tercer objetivo y sus indicadores .....	59
5.2 Recomendaciones .....	59
5.2.1 Recomendación del objetivo general.....	59
5.2.2 Recomendaciones del primer objetivo y sus indicadores .....	59
5.2.3 Recomendaciones del segundo objetivo y sus indicadores .....	60
5.3 Propuesta .....	60
5.3.1 Justificación.....	61
5.3.2 Objetivos.....	62
5.3.3 Metodología.....	63
Paso 1: Crear un sentido de urgencia.....	63
Paso 2: Construir un equipo guía con capacidades que ayuden al cambio .....	63
Paso 3: Crear una visión para el cambio.....	63
5.3.4 Cronograma con fechas, recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables ...	66
5.3.5 Presupuesto.....	72
5.3.6 Plan de implementación .....	73
5.3.6.1 Módulo 1: Crear un Sentido de Urgencia y Formar una Poderosa Coalición (Semanas 1-4) .....	73
Módulo 2: Comunicar la Visión y Eliminar Obstáculos (Semanas 5-8) .....	74
Módulo 3: Generar Triunfos a Corto Plazo y Consolidar las Mejoras (Semanas 9-12).....	75
Módulo 4: Anclar los Cambios en la Cultura Corporativa y Asegurar la Sostenibilidad (Semanas 13-16) .....	75
5.3.7 Diagrama de Gantt.....	77
5.3.8 Cronograma con la división de tareas.....	79
<b>BIBLIOGRAFÍA:</b> .....	<b>93</b>
Tabla 1: Análisis de la información .....	8
Tabla 2: Sinóptico comparativo de los aspectos económicos en los contratos analizados en este estudio .....	17
Tabla 3: Alfa de Cronbach .....	46
Tabla 4: Intervalo de confianza.....	47
Tabla 5: Constructo Justicia Organizacional .....	47
Tabla 6: Cálculo de ANOVA Satisfacción Laboral.....	48
Tabla 7: Hipótesis .....	50
Tabla 8: Regresiones .....	54
Tabla 9: Cronograma de fechas .....	66
Tabla 10: Cronograma de tareas .....	79
Figura 1: Variables y sus indicadores .....	5
Figura 2: Regresión.....	55
Figura 3: Cálculo del efecto .....	56

Figura 4:Presupuesto.....	73
Figura 5: Diagrama de Gantt.....	77
Anexo 1 .....	82
Anexo 2.....	82
Anexo 3.....	83
Anexo 4.....	84
Anexo 5.....	85
Anexo 6.....	86
Anexo 7 .....	87
Anexo 8.....	88
Anexo 9.....	89
Anexo 10.....	90
Anexo 11 .....	91
Anexo 12.....	92

# CAPÍTULO I

## 1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1.1 Planteamiento y descripción del problema

Debido a la rápida transformación de la economía global y los entornos competitivos que están en constantes cambios, las empresas se enfrentan a desafíos cada vez más complejos. En este contexto, la capacidad de adaptación de los gerentes o directores de una organización es crucial para el desarrollo de sus organizaciones (Rojo et al., 2018).

En un entorno laboral tan dinámico, las actitudes y comportamientos de los directores o gerentes de las organizaciones pueden impactar en los empleados. Los gerentes aún no entienden adecuadamente los mecanismos que ayuden a generar un entorno que promueva y garantice la justicia organizacional (Salamanca, 2015).

En cuanto a la justicia organizacional se refiere a la percepción de equidad que sienten los equipos de trabajo en las organizaciones, se ha demostrado que una percepción sólida de justicia organizacional influye positivamente en variables de actitud tales como la satisfacción laboral, el compromiso, la motivación y el sentido de pertenencia organizacional (Kumar y Nambudiri, 2014; Rojo et al., 2018).

En cuanto a la satisfacción laboral, es una variable muy importante para las organizaciones porque tiene impactos significativos en el desempeño y el bienestar laboral, es tanto el impacto que pueden decidir o afectar significativamente el rumbo de las organizaciones (Wright y Bonett, 2007).

En este contexto, las organizaciones adaptan sus esquemas de contratación de talento, anteponiendo los costos y encausando una precarización de las relaciones laborales, incluida la contratación de personas bajo la modalidad de tiempo definido, condiciones de interinazgo y contratos por la vía de outsourcing (Díaz-García et al., 2024). Estos modelos favorecen los costos empresariales, pero deterioran el bienestar de los trabajadores por las condiciones de inestabilidad que los caracterizan (Ravina-Ripoll et al., 2024).

Esta investigación se propone hacer un llamado de la comunidad académica, los tomadores de decisiones en las organizaciones y los responsables de la gestión de las personas. Se propone un abordaje del impacto que conllevan las prácticas de la justicia organizacional sobre la satisfacción laboral de los trabajadores, para lo cual se han tomado los modelos de Patlán-Pérez et al., (2014) para evaluar la primera dimensión y el modelo de Meliá y Peiró (2008) para evaluar el segundo constructo, en una muestra por conveniencia de 264 trabajadores del sector de servicios.



### 1.1.2 Interrogante de la investigación

¿Cómo influyen las prácticas de Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos?

#### 1.1.2.1 Preguntas secundarias:

- ¿Cuáles son las prácticas de Justicia Organizacional que tienen mayor impacto en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos?
- ¿Qué tipo de relación existe entre la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos?
- ¿De qué manera la administración de talento humano se ve afectada por la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos?

### 1.1.3 Justificación de la investigación

El presente trabajo de investigación tiene una importancia significativa, debido a que proporcionará un mejor entendimiento de la justicia organizacional, su significado y la relevancia e impacto en la satisfacción laboral de los empleados, en un contexto de pospandemia en el cual una economía emergente, como la costarricense, apenas parece recuperarse de los impactos provocados por la COVID-19 (OCDE, 2022).

Este trabajo de investigación es importante porque ayudará a entender mejor la justicia organizacional y cómo afecta a los empleados en un contexto de pandemia. La economía emergente como la costarricense no parece recuperarse de los efectos de la COVID-19.

La justicia organizacional y la satisfacción laboral son constructos de vital importancia para todas las organizaciones, debido a que influyen de manera directa en el cumplimiento de metas y objetivos de las empresas, así como en la retención de personal (Singh y Loncar, 2010). La percepción de justicia organizacional por parte de los empleados impacta en su nivel de satisfacción laboral, lo cual, a su vez, repercute enormemente en su desempeño, compromiso y bienestar dentro de la organización (Platán-Pérez et al., 2013).

Algunos estudios que destacan la importancia y la relevancia de estos dos constructos en las organizaciones son los siguientes:

De acuerdo con Sohi (1999):

En las organizaciones se requiere de un clima motivador que contribuya a que los trabajadores logren los objetivos individuales y organizacionales esperados, además de lograr la satisfacción laboral con esos resultados. Este reto requiere de la identificación de aquellos factores del clima laboral que inciden positiva o negativamente en la satisfacción de los trabajadores. Por su parte, la justicia organizacional se integra de las percepciones que tienen los trabajadores acerca de la equidad percibida que priva en las organizaciones. (p. 3)

De acuerdo con Mladinic e Isla (2002):

La importancia de la justicia organizacional radica en el impacto que generan los resultados que provocan múltiples acciones y prácticas organizacionales que son percibidas por los trabajadores como “justas y equitativas” o “injustas e inequitativas”, este es el caso de la asignación de cargas de trabajo, el pago de un salario y prestaciones justas, promociones equitativas para todos los trabajadores, trato digno y justo al personal, entre otras. En este sentido, la percepción de justicia organizacional se verá reflejada en resultados o desempeño del personal que incide directamente en la organización, como es el caso de la rotación laboral, el desempeño, la satisfacción laboral (p. 4).

Por tanto, entender cómo la justicia organizacional afecta la satisfacción laboral es fundamental para las empresas. Esto marca el rumbo en aspectos tan importantes como la productividad, el compromiso de los empleados, la retención de personal, y el éxito organizacional (Moloyema y Yugsi, 2024).

#### 1.1.4 Delimitación temporal, espacial, institucional y/o empresarial (enfoque, ámbito, área, moneda)

Este estudio se llevó a cabo durante II semestre del año 2023 y el I semestre del año 2024 como parte del programa de Trabajo Final de Graduación de la Escuela de Administración en la Universidad Nacional de Costa Rica. La investigación consiste en un análisis de las prácticas de la justicia organizacional y así como el impacto que conlleva en la satisfacción laboral para conocer las diferentes percepciones y opiniones de una cierta población laboralmente activa, específicamente del área de servicios que son contratados ya sea por interinazgo, tiempo definido o bien *outsourcing*, ya sea en instituciones tanto públicas como privadas.

## 1.2 Objetivos de la investigación

### 1.2.1 Objetivo general

Analizar el impacto la influencia de las prácticas de Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo

definido o interinazgos, a través de información extraída de la literatura científica para identificar oportunidades de mejora en la administración de talento humano.

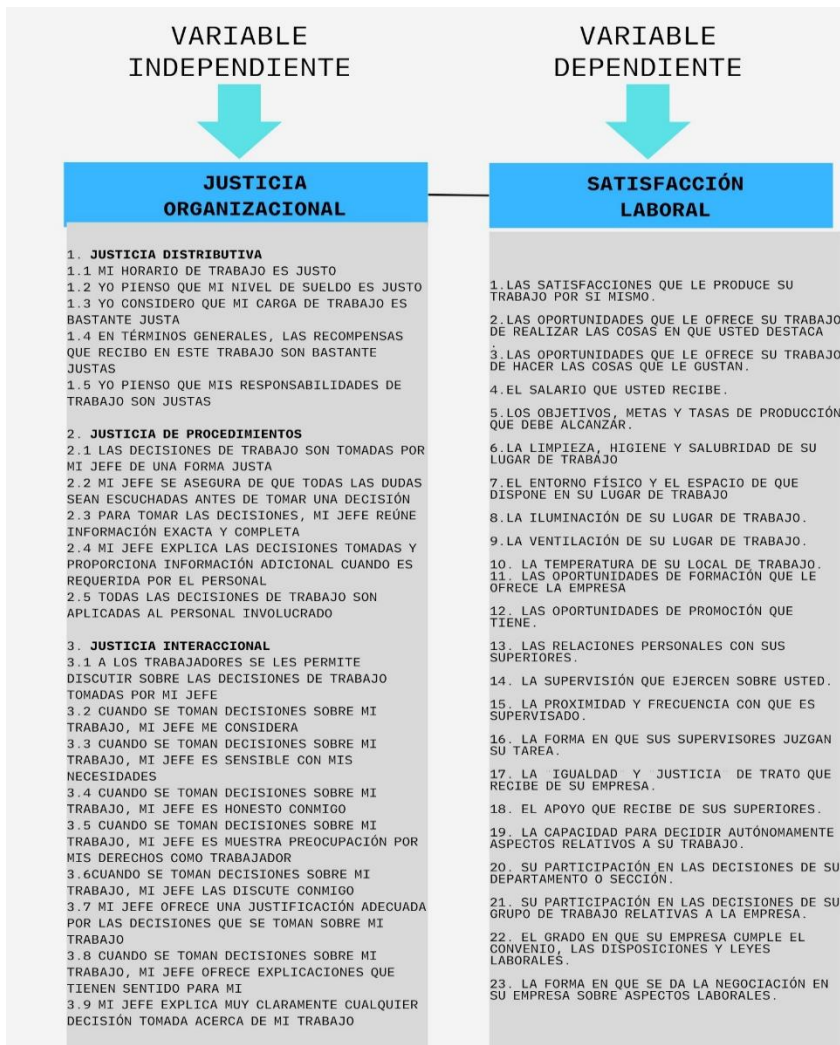
#### 1.2.2 Objetivos específicos

- i. Identificar cuáles son las prácticas de Justicia Organizacional y las variables de la satisfacción laboral que ejercen una mayor influencia en los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos a través del análisis diferencial para fortalecer las políticas de Talento Humano.
- ii. Evaluar las condiciones percibidas por el segmento evaluado a través del contraste de hipótesis para identificar diferencias que impacten en la gestión de los constructos evaluados.
- iii. Identificar las dimensiones más relevantes de la justicia organizacional que impactan la satisfacción laboral del segmento evaluado a través de la metodología elegida, para el fortalecimiento de las políticas y lineamientos de la gestión humana.
- iv. Formular una propuesta que permita abordar la problemática identificada a través de un conjunto de acciones enmarcadas en mejores prácticas de gestión del talento humano que impacten positivamente el bienestar y las relaciones laborales del sector evaluado.

### 1.3 Modelo de análisis

#### 1.3.1 Conceptualización, operacionalización e instrumentalización de las variables

Figura 1: Variables y sus indicadores



Fuente: Grupo investigador, de acuerdo con los modelos de Meliá y Pieró (2008); Pérez (2013).

#### 1.3.2 Relaciones e interrelaciones (gráfico o figura del modelo)

El modelo de justicia organizacional de Patlán-Pérez et al., (2014), cuenta con tres dimensiones que son: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional. Ahora bien, la dimensión de justicia interaccional cuenta con 9 variables y las otras dos dimensiones que son justicia de procedimientos y justicia distributiva cuentan con 5 variables cada una. Por su parte, el modelo de satisfacción laboral de Meliá y Peiró (2008) es un constructo unidimensional compuesto por 23 variables.

### 1.3.3 Estrategia de investigación aplicada

Se desarrolló una investigación cuantitativa, para lo cual se han extraído de la literatura científica dos instrumentos. En primera instancia, el modelo de Justicia Organizacional de Patlán-Pérez et al., (2014) y además el modelo de SL de Meliá y Peiró (2008) que han sido elegidos por su alta fiabilidad con el Alfa de Cronbach superiores al  $\alpha=0.8$ . Además, su conveniencia con el enfoque de la investigación y el ecosistema empresarial objeto de análisis.

### 1.3.4 Tipo de investigación

Según Yuni y Urbano (2014):

En los estudios cuantitativos se eligen las técnicas de análisis estadístico más adecuadas, mientras que en los estudios cualitativos se seleccionarán técnicas variadas de análisis del discurso. En los estudios cuantitativos los datos son los números obtenidos por el investigador como resultado del uso de los instrumentos de medición de variables, mientras que en los estudios cualitativos los datos son los discursos producidos por los sujetos estudiados. (p. 57)

Por lo tanto, el estudio presente es una investigación cuantitativa. Se realizó una encuesta en cuyos datos se utilizaron instrumentos para comprender aspectos como: el porcentaje de confianza de los datos, el porcentaje de relación existente en las variables de justicia organizacional y satisfacción laboral, entre otros.

### 1.3.5 Fuentes de investigación

- Fuentes primarias

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), las fuentes primarias “constituyen el objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes” (p. 66).

Por esta razón, para esta investigación se utilizaron fuentes primarias como las repuestas de los trabajadores del sector de servicios que indicadas a través de su percepción sobre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral.

- Fuentes secundarias

Los autores Hernández et al. (2006) indican que las fuentes secundarias “son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular” (p. 66).

En esta investigación se utilizaron fuentes secundarias cómo: libros, artículos, tesis y códigos legales de Costa Rica como lo es el Código de Trabajo.

#### 1.3.6 Población

La investigación se enfoca en personas que la relación con las entidades para las que laboran es mediante *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinos. Para incluir a esta población en la muestra se consideró el criterio de que deben laborar en sectores como: servicios, manufactura e industria, tecnología, gobierno u ONG.

Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC] (2024), en su informe de Encuesta Continua de Empleo al cuarto trimestre del 2023: “La población ocupada fue 2,08 millones de personas para el cuarto trimestre 2023 y la tasa de ocupación se estimó en 49,9 %” (p. 13). Adicionalmente, el INEC (2024) en la misma encuesta mencionada anteriormente, indica que:

La estructura de las personas ocupadas por sector de actividad refleja que el 69,3% se concentró en las actividades de comercio y servicios, el cual, presentó una reducción estadísticamente significativa con respecto al mismo periodo del año anterior de 92 mil personas. Por su parte, el sector primario y secundario agrupó el resto de la población ocupada con 10,6% y 20,1%, respectivamente (p. 21).

Para seleccionar la población de esta investigación, se decide realizar mediante un muestreo. Se estima que las personas mencionadas en las encuestas del INEC son objetivo de estudio de esta investigación. Según Díaz-Mata (2013):

Un área muy importante del análisis estadístico es el muestreo: se escoge una cantidad relativamente reducida de elementos representativos de una población numerosa para inferir conclusiones acerca de la totalidad de la población; a esta parte de la estadística se le conoce como estadística inferencial (p. 2).

En consecuencia, se decide realizar un muestreo no probabilístico a conveniencia, utilizando específicamente opiniones de percepción de los trabajadores que laboran para empresas de servicios, con el fin de analizar la relación existente entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral.

#### 1.3.7 Recopilación de los datos

Para la recopilación de datos se utilizaron dos constructos teóricos, el primero es el de justicia organizacional. En este constructo se usó la escala de justicia organizacional de Patlán-Pérez et al.

(2014), la cual involucra tres dimensiones: la justicia distributiva, la justicia de procedimientos y la justicia interaccional. Estas cuentan con 5,5 y 9 variables consecutivamente. El segundo constructo es el de satisfacción laboral, basado en el modelo de Meliá y Peiró (1998), con un total de 23 variables.

En el presente trabajo de investigación se aplicó una serie de métodos, técnicas e instrumentos. Por lo tanto, para definir cuáles elementos se utilizaron es importante definir los términos. Por esta razón, Martínez (2013) desarrolla la validez de utilizar una técnica de recolección de datos en las siguientes líneas:

Un método da la idea de orden y de pasos a seguir para lograr un objetivo. Una técnica son las estrategias empleadas para recabar la información requerida y así construir el conocimiento de lo que se investiga. Un instrumento es lo que permite operativizar a la técnica (p. 1).

En consecuencia, esta investigación aplicó un método cuantitativo mediante la utilización de un cuestionario. Esta fue la técnica seleccionada. Posteriormente, se aplicaron instrumentos estadísticos con el propósito de obtener datos que puedan ser analizados de acuerdo con la relación de sus constructos.

Para el cuestionario se seleccionó una muestra no probabilística a conveniencia de la población que realiza sus funciones laborales para organizaciones mediante relaciones como: el *outsourcing*, contratos definidos o interinazgos. Asimismo, se emplearon las calificaciones establecidas según cada constructo en función de la escala de Likert. La escala es del 1 al 7, donde en el constructo de justicia organizacional “1” es totalmente en desacuerdo y “7”, totalmente de acuerdo. En el constructo de satisfacción laboral, “1” es muy insatisfecho y “7” muy satisfecho.

### 1.3.8 Análisis e interpretación de la información

Tabla 1: Análisis de la información

<i>Objetivo</i>	<i>Variable de estudio</i>	<i>Definición conceptual de la variable</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Definición Instrumental</i>
Analizar el impacto la influencia de las prácticas de Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores	Justicia Organizacional Satisfacción Laboral	Según Greenberg (1990) “la justicia organizacional como la percepción del empleado sobre	Justicia Organizacional: Las decisiones de trabajo son tomadas	Cuestionario, de acuerdo con los modelos de Meliá y Pieró (2008), y Pérez (2013).

<p>contratados bajo la modalidad de <i>outsourcing</i>, contratos por tiempo definido o interinazgos, a través de información extraída de la literatura científica para identificar oportunidades de mejora en la administración de talento humano.</p>		<p>la equidad en el lugar de trabajo.”</p> <p>Robbins (2004) define la satisfacción laboral, como que “se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo” e indica que una persona satisfecha con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha tiene actitudes negativas.</p>	<p>por mi jefe de una forma justa.</p> <p>Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo.</p> <p>Satisfacción Laboral:</p> <p>Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo.</p> <p>Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar.</p> <p>La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo</p> <p>El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo.</p> <p>La iluminación de su lugar de trabajo.</p> <p>La ventilación de su lugar de trabajo.</p> <p>La temperatura de su local de trabajo.</p> <p>El apoyo que recibe de sus superiores.</p> <p>La capacidad para decidir</p>	
---	--	---	--	--



			autónomamente aspectos relativos a su trabajo.	
<p>Identificar cuáles son las prácticas de Justicia Organizacional y las variables de la satisfacción laboral que ejercen una mayor influencia e en los trabajadores contratados bajo la modalidad de <i>outsourcing</i>, contratos por tiempo definido o interinazgos a través del análisis diferencial para fortalecer las políticas de Talento Humano.</p>	<p>Justicia Organizacional</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Según Greenberg (1990) “la justicia organizacional como la percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo.”</p> <p>Robbins (2004) define la satisfacción laboral, como que “se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo” y argumenta que una persona satisfecha con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha tiene actitudes negativas.</p>	<p>Justicia organizacional:</p> <p>Mi horario de trabajo es justo</p> <p>Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa</p> <p>En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.</p> <p>Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe es honesto conmigo.</p> <p>Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones que se toman sobre mi trabajo.</p> <p>Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.</p> <p>Satisfacción Laboral:</p>	<p>Cuestionario de acuerdo con los modelos de Meliá y Pieró (2008), y Pérez (2013).</p> <p>Observación</p>

			<p>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.</p> <p>Su participación en las decisiones de su departamento o sección.</p> <p>Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa.</p>	
<p>Evaluar las condiciones percibidas por el segmento evaluado a través del contraste de hipótesis para identificar diferencias que impacten en la gestión de los constructos evaluados.</p>	<p>Justicia Organizacional</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Según Greenberg (1990) “la justicia organizacional como la percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo.”</p> <p>Robbins (2004) define la satisfacción laboral, como que “se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo” e indica que una persona satisfecha con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha tiene actitudes negativas.</p>	<p>Justicia Organizacional:</p> <p>Mi jefe se asegura de que todas las dudas sean escuchadas antes de tomar una decisión</p> <p>Para tomar las decisiones, mi jefe reúne información exacta y completa</p> <p>Todas las decisiones de trabajo son aplicadas al personal involucrado.</p> <p>Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal.</p> <p>A los trabajadores se les permite discutir</p>	<p>Cuestionario de acuerdo con los modelos de Meliá y Pieró (2008), y Pérez (2013).</p>

			<p>sobre las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe.</p> <p>Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe me considera.</p> <p>Satisfacción Laboral:</p> <p>Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa.</p> <p>Las oportunidades de promoción que tiene.</p>	
<p>Identificar las dimensiones más relevantes de la justicia organizacional que impactan la satisfacción laboral del segmento evaluado a través de la metodología elegida, para el fortalecimiento de las políticas y lineamientos de la gestión humana.</p>	<p>Justicia Organizacional</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Según Greenberg (1990) “la justicia organizacional como la percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo.”</p> <p>Robbins (2004) define la satisfacción laboral, como que “se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo” y argumenta que una persona satisfecha con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha tiene actitudes negativas.</p>	<p>Justicia Organizacional:</p> <p>En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.</p> <p>Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo.</p> <p>Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe es sensible con mis necesidades.</p> <p>Satisfacción Laboral:</p> <p>El salario que usted recibe.</p>	<p>Cuestionario de acuerdo con los modelos de Meliá y Pieró (2008), y Pérez (2013).</p> <p>Observación</p>

			<p>Las relaciones personales con sus superiores.</p> <p>La proximidad y frecuencia con que es supervisado.</p> <p>La forma en que sus supervisores juzgan su tarea.</p>	
<p>Formular una propuesta que permita abordar la problemática identificada a través de un conjunto de acciones enmarcadas en mejores prácticas de gestión del talento humano que impacten positivamente el bienestar y las relaciones laborales del sector evaluado.</p>	<p>Justicia Organizacional</p> <p>Satisfacción Laboral</p>	<p>Según Greenberg (1990) “la justicia organizacional como la percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo.”</p> <p>Robbins (2004) define la satisfacción laboral, como que “se refiere a la actitud general del individuo hacia su trabajo” y argumenta que una persona satisfecha con el trabajo tiene actitudes positivas, mientras que aquella que se siente insatisfecha tiene actitudes negativas.</p>	<p>Justicia Organizacional:</p> <p>En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas</p> <p>Satisfacción Laboral:</p> <p>Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca</p> <p>La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa.</p> <p>El grado en que su empresa cumple el</p>	

			convenio, las disposiciones y leyes laborales.  La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	
--	--	--	--	--

Fuente: Grupo investigador (2024).

## CAPÍTULO II MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Generalidad de la institución y/o empresa y desarrollo específico del área o departamento de investigación

Esta investigación se desarrolla en un sector específico de la economía: el área de servicios. El objetivo es analizar este sector porque esta modalidad de trabajo ha mostrado un incremento significativo en los últimos años. Además, la literatura científica señalada que existen vacíos importantes porque se ha realizado un enfoque hacia las dinámicas antiguas más que las dinámicas emergentes. Esto supone que la ciencia administrativa en la especializada de la gestión del talento humano no cuenta con un marco referente que le permita entender y gestionar las condiciones específicas en la que se desenvuelven las relaciones de trabajo para contratos de *outsourcing*, por tiempo definido e interinazgos.

Para plantear un marco de referencia más específico que permita sustentar la investigación, a continuación, se desarrolla un análisis PESTEL que permita evaluar el ecosistema empresarial en el que operan.

#### 2.1.1 Político

En el aspecto político, la existencia de normativas y lineamientos emitidos por el país tienen un papel muy importante en temas de regulación y supervisión de los contratos de *outsourcing*, contratos por tiempo definido e interinazgos. Se dice que juega un papel muy importante que ya dicha intervención política se manifiesta a través de políticas públicas que buscan proteger los derechos de los trabajadores y garantizar condiciones laborales justas (Garita, 2016).

Algunas de estas políticas públicas han generado debates políticos y reformas. Los temas de *outsourcing* y contratos por tiempo definido e interinazgos han sido frecuentes en debates políticos. Además, estos tienen como finalidad procurar el fortalecimiento de los derechos laborales, reducir la precariedad laboral y evitar la explotación, por medio de reformas al marco jurídico que rige la materia. Cabe destacar que dichos debates pueden impactar la gestión de estos tipos de contratos laborales (González, 2019).

A pesar de que los empleados que ofrecen sus servicios bajo estas medidas sufren diversos abusos en el desarrollo de sus relaciones laborales y en la mayoría de los casos no denuncian por temor a ser despedidos, lo cierto es que aún existen vacíos en la normativa técnica aplicada. Esto no significa que la política en Costa Rica tiene un impacto significativo en la forma en que se gestionan contratos *outsourcing*, por tiempo definido e interinazgos, debido a que existen entidades

gubernamentales para supervisar y fiscalizar las leyes, dichas leyes son establecidas y discutidas en ámbitos políticos (González, 2019).

### 2.1.2 Económico

El Código de Trabajo en el Artículo 18, define el contrato laboral como “contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquel en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada de esta, y por una remuneración de cualquier clase o forma.”

En ese mismo artículo se agrega, al respecto, que “se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe”.

Por otra parte, en relación con la contratación bajo el modelo *Outsourcing*, según Pasco (2006), “Las empresas de intermediación o intermediarias o suministradoras actúan como prestamistas de mano de obra: contratan personal a fin de ponerlo a disposición de una empresa que es la que recibe realmente los servicios.” (p.169)

En el ámbito económico, es evidente que las prácticas de contratación, mediante modelos de *outsourcing*, interinazgos y contratos definidos, favorecen principalmente a los empleadores en términos financieros. Sin embargo, esta ventaja económica no se refleja de la misma manera para los trabajadores, debido a que, generalmente, perciben salarios más bajos en comparación con aquellos empleados bajo otros tipos de contratos.

Los autores Bilal y Lhuillier (2021) indican que:

Las empresas más productivas tienden a subcontratar para ahorrar en costos laborales y primas salariales, lo que conduce a un aumento de la producción y la demanda laboral. Sin embargo, las empresas contratistas pagan salarios más bajos, lo que contribuye a una penalización salarial para los trabajadores subcontratados. (p.17)

Este estudio subraya la paradoja de la subcontratación: aunque puede incrementar la productividad general y la demanda de empleo, también tiene un impacto negativo significativo en los salarios de los trabajadores subcontratados, especialmente aquellos con menor calificación.

Lo anterior se fundamenta con lo que Bilal y Lhuillier (2021) señalan:

Los trabajadores subcontratados experimentan grandes disminuciones salariales, a pesar de que la subcontratación puede aumentar la productividad agregada. Las empresas más productivas tienden a subcontratar para ahorrar en costos laborales y primas salariales, lo que conduce a un aumento de la producción y la demanda laboral. Sin embargo, pagan salarios más bajos, lo que contribuye a una penalización salarial para los trabajadores subcontratados. (p. 5)

Ahora bien, en el estudio de Gómez y Díaz (2014) analizan los beneficios económicos que obtienen las empresas al contratar trabajadores bajo modalidades flexibles como el *outsourcing*, los contratos por tiempo definido e interinazgos. De acuerdo con estos autores:

Las modalidades flexibles de contratación, como el *outsourcing*, los contratos a plazo fijo y el trabajo temporal, permiten a las empresas reducir costos laborales, aumentar la flexibilidad, minimizar riesgos legales y acceder a habilidades especializadas. Sin embargo, estas modalidades también pueden tener consecuencias negativas para los trabajadores, como menor estabilidad laboral, menor acceso a beneficios y menor protección legal. Por lo tanto, las empresas deben considerar cuidadosamente los pros y los contras de estas modalidades antes de implementarlas. (p. 442)

Sin duda alguna, como lo indican Gómez y Díaz (2014), las modalidades flexibles de contratación, como el *outsourcing*, interinazgo y los contratos definidos, representan una estrategia efectiva para que los empleadores optimicen sus recursos y mejoren su situación financiera.

Tabla 2: Sinóptico comparativo de los aspectos económicos en los contratos analizados en este estudio

Tipo de contrato	Preaviso	Cesantía	Vacaciones	Aguinaldo	Seguro Social	Riesgos de Trabajo	Salario
Por tiempo definido	No hay	Daños y perjuicios. 1 día de salario por cada	1 día por cada mes laborado. Son afectados por el	El establecido por ley, alguna	El establecido por ley, algunas veces	El establecido por ley, algunas veces	En la mayoría de los casos definido por el



		7 de trabajo. No menos de 3 días. Para contratos superiores a 6 meses 22 días.	tiempo de nombramiento. El patrono contrata por periodos incompletos para no computar los días correspondientes	s veces afecta do por retraso s en el pago efectuado por el patrono	afectado por retrasos en el pago efectuado por el patrono	afectado por retrasos en el pago efectuado por el patrono	escalafón empresarial más bajo o por el límite establecido por el decreto de salarios mínimos del
Por Interinazgo	No hay	Existe un enorme vacío legal. No se puede entregar la liquidación a menos que haya un rompimiento por completo de la relación	Son afectados por el tiempo de nombramiento. El patrono contrata por periodos incompletos para no computar los días correspondientes	El establecido por ley, algunas veces afecta do por retraso s en el pago efectuado por el patrono	El establecido por ley, algunas veces afectado por retrasos en el pago efectuado por el patrono	El establecido por ley, algunas veces afectado por retrasos en el pago efectuado por el patrono	del MTSS.

		laboral, pudiendo dejar cesante al trabajador por periodos superiores a los 30 días.					
Por <i>outsourcing</i>	El establecido por ley	El establecido por ley	El establecido por ley	El establecido por ley	El establecido por ley, en ocasiones no es monitoreado por el contratista y esto da oportunidades de evasión.	El establecido por ley, en ocasiones no es monitoreado por el contratista y esto da oportunidades de evasión.	

Fuente: Código de Trabajo Costarricense

La comparación entre estos tipos de contratos revela una tendencia hacia la precarización laboral, especialmente en los contratos por tiempo definido e interinazgo, donde la falta de preaviso y los vacíos legales en cesantía generan inseguridad para los trabajadores. En el caso del *outsourcing*,

aunque los derechos están establecidos por ley, la falta de monitoreo permite la evasión de responsabilidades. Como consecuencia, esto nuevamente afecta de forma negativa a los trabajadores.

Desde una perspectiva económica, estos esquemas permiten a las empresas reducir costos laborales y aumentar la flexibilidad operativa. Sin embargo, esta reducción de costos a menudo se logra a expensas de la seguridad y el bienestar de los trabajadores, lo que puede tener implicaciones negativas a largo plazo para la economía, como una menor estabilidad financiera para los trabajadores, reducción del consumo y posibles costos sociales adicionales.

### 2.1.3 Tecnológico

Según Estébanez (2019):

En la era de la información no podía faltar el reclutamiento de candidatos por vía de la red. La revolución de internet y la web 2.0 dinámica, así como la inclusión de los teléfonos móviles, ofrecían una nueva versatilidad que hacía de la difusión de ofertas a través de internet, una herramienta muy eficaz para la captación de candidatos.

Con el surgimiento de las redes sociales y los portales de reclutamiento, el profesional de recursos humanos consigue una aproximación bastante estrecha a la persona y una cantidad de datos que nunca se podrían haber obtenido utilizando métodos convencionales. Los perfiles colgados en las redes sociales, bien gestionados y rigurosamente utilizados, nos permiten ver literalmente dentro del interior del candidato potencial. Un análisis 2.0, hecho a conciencia, con las técnicas adecuadas y usando las aplicaciones y herramientas correctas, puede ayudarnos a confirmar si una persona posee el talento que buscamos para el puesto. Todo esto, en un tiempo récord, con un coste mínimo y un considerable índice de certeza. (párr 4, 2019)

A partir de lo anterior, se puede concluir que los métodos de reclutamiento y búsqueda de personal han avanzado de la mano con las tecnologías emergentes. Por medio de las redes sociales, se pueden encontrar más candidatos potenciales, aparte de obtener un vistazo o avance previo a la persona que se va a contratar y que formará parte de la empresa. Esto ejerce una presión muy fuerte

para la persona que bajo una condición de necesidad económica debe aceptar condiciones precarias en su contrato.

#### 2.1.4 Social

Las prácticas de justicia organizacional tienen un impacto en la sociedad porque influye indirectamente en el actuar del colaborador como individuo en sociedad. Según Patlán-Pérez et al. (2013):

El término de justicia organizacional surge cuando se asignan recursos a los trabajadores; por ejemplo, proporcionar un salario equitativo y justo para ellos. Las acciones y prácticas organizacionales, que son equitativas o justas, están relacionadas con acciones o respuestas de parte de los trabajadores. (p. 99)

De acuerdo con el texto anterior, las prácticas de justicia organizacional se relacionan en el actuar dentro de la organización del colaborador. Sin embargo, los autores citan lo siguiente: “Además, la justicia organizacional es importante dado que muchas prácticas organizacionales percibidas como “injustas” provocan estrés laboral y vulneran la salud ocupacional-psicológica del trabajador” (Patlán, 2013, p. 101). Por esta razón, se percibe que la justicia organizacional implementada en las organizaciones influye en el comportamiento que los colaboradores tengan fuera de la entidad. Aunque exista una división entre la vida laboral y la vida personal, el ser humano sigue siendo integral, donde todos los elementos que lo rodean influyen entre sí.

#### 2.1.5 Ecológico/ Sostenibilidad

Existe un tipo específico de contratación, la cual busca encontrar maneras de que se reduzca el consumo de materias y se promueva la sostenibilidad a la hora de contratar e incorporar personal a la empresa. Esta es conocida como la contratación pública ecológica o también CPE.

El manual sobre la contratación pública ecológica (2016), indica que:

La CPE se define en la Comunicación de la Comisión Europea contratación pública para un medioambiente mejor como:

...un proceso por el cual las autoridades públicas tratan de adquirir mercancías, servicios y obras con un impacto medioambiental reducido durante su ciclo de vida, en comparación con el de otras mercancías, servicios y obras con la misma función primaria que se adquirirían en su lugar. (2016, p. 4)

El manual también establece que:

La CPE puede aplicarse a los contratos que queden tanto por encima como por debajo del umbral de aplicación de las Directivas sobre contratación pública. Las Directivas sobre contratación pública de 2014 facultan a las autoridades públicas para tener en cuenta las consideraciones medioambientales. Esto se aplica durante el proceso previo a la contratación pública, dentro del propio proceso de contratación y también durante la ejecución del contrato. Las normas relativas a la exclusión y la selección persiguen garantizar un nivel mínimo de cumplimiento de la legislación ambiental por parte de los contratistas y subcontratistas. Técnicas tales como la definición de los costes del ciclo de la vida, la especificación de procesos de producción sostenibles y la utilización de criterios de adjudicación medioambientales están disponibles para ayudar a los órganos de contratación a identificar las ofertas preferibles desde el punto de vista ambiental. (2016, p. 4)

El citado manual trata de buscar una manera de insertar procesos que aumenten la sostenibilidad durante el proceso de las contrataciones. Esto aplica ya sea para los bienes o servicios, para que estos cuenten con un menor impacto ambiental, no solo a la hora de realizar la adquisición del bien o servicio, sino a lo largo de todo el proceso hasta su finalización.

## 2.2 Aspectos legales/ legislación que afecta la investigación en forma directa y/o indirectamente.

En el contrato de *outsourcing*, intervienen cuando menos tres actores, sean estos un comerciante o comitente. Este último es el encargado de delegar a un tercero la realización de una actividad en su organización. En segundo lugar, el contratista (*outsourcer*), quien es el sujeto que se compromete a realizar la actividad externalizada por el comitente (*core bussines*), por contar este con el *expertise* del negocio y quien, a su vez, encuentra la posibilidad de delegar la totalidad o parte de lo encargado a un tercero. Se convierte, por tanto, en un subcontratista y un trabajador. Estos últimos

quienes si bien no forman parte del acuerdo de *outsourcing*. Este se celebra únicamente entre el comitente y el contratista, ven condicionada la prestación de sus servicios por los alcances de lo contratado. En estos casos, vale referir que el comitente es quien llega a beneficiarse en último término de la prestación realizada por el trabajador. (Pacheco & Barrantes, 2012, p. 1)

La Ley N° 2 del Código de Trabajo en el artículo 3 dice que intermediario es toda persona que contrata los servicios de otra u otras para que ejecuten algún trabajo en beneficio de un patrono. Este quedará obligado solidariamente por la gestión de aquel para los efectos legales que se deriven del presente Código, de sus Reglamentos y de las disposiciones de previsión social.

También indican que serán considerados como patronos de quienes trabajen -y no como intermediarios- los que se encarguen, por contrato, de trabajos que ejecuten con capitales propios.

El artículo previo del Código de Trabajo define cuál es la posición del intermediario y establece cuál es la responsabilidad del patrono, el colaborador quedará sujeto a indicaciones y objetivos del patrono cuando se realicen proyectos con capital propio.

El Código de Trabajo en el Artículo 27 establece que no puede estipularse el contrato de trabajo por más de un año en perjuicio del trabajador; pero si se tratare de servicios que requieran preparación técnica especial, la duración podrá ser, en las mismas condiciones, hasta de cinco años.

No obstante, todo contrato por tiempo fijo es susceptible de prórroga, expresa o tácita. Lo será de esta última manera por el hecho de continuar el trabajador prestando sus servicios con conocimiento del patrono.

El artículo 18 del Código de Trabajo establece que el Contrato individual de trabajo, sea cual fuere su denominación, es todo aquel en que una persona se obliga a prestar a otra sus servicios o a ejecutarle una obra, bajo la dependencia permanente y dirección inmediata o delegada en esta, y por una remuneración de cualquier clase o forma.

Se presume la existencia de este contrato entre el trabajador que presta sus servicios y la persona que los recibe.

En este artículo podría ser utilizado por la empresa principal para subcontratar trabajadores de manera que eviten las responsabilidades laborales y fiscales, utilizando la figura del contrato de trabajo para externalizar ciertas actividades sin garantizar los derechos laborales adecuados.

Al respecto, Claudio Murillo (2024) argumenta que es común que, en los contratos de *outsourcing*, se incluya una cláusula que se denomine “del personal”, “de las relaciones laborales”,

donde se hace la salvedad de que, entre los empleados de la empresa tercerizada y los trabajadores de la *tercerizante*, no existe vinculación laboral de ningún tipo con el propósito explícito de que la empresa contratante quede liberada de cualquier responsabilidad laboral, civil o penal en la que se pudiere llegar a incurrir durante la ejecución del contrato por parte del personal.

Sin embargo, se debe tener cuidado frente a la subcontratación y la intermediación. En la subcontratación se da un vínculo jurídico doblemente bilateral. Esto es, dos vínculos no relacionados entre sí. En esta hipótesis no se dan relaciones laborales de ningún tipo entre la empresa principal y los trabajadores. En la intermediación, las relaciones son trilaterales donde coexisten dos tipos de contratos separados (igual que en la subcontratación), el que se genera entre dos empresas, la usuaria o principal y la de servicios, que es de índole civil o comercial y la que entabla esta última con sus trabajadores que es de carácter laboral. Sin embargo, por el hecho de que las labores se cumplen por lo normal en las instalaciones de la empresa usuaria y bajo el control y supervisión de esta, nace por sí sola una inocultable vinculación entre esta y los trabajadores, que, aunque en lo formal pertenecen a un tercero, materialmente están subordinados por ambos.

De acuerdo con el autor, es la relación que existe de la persona subcontratada y la empresa principal, debido a que toda la actividad se realiza en las oficinas de la empresa principal y da órdenes al trabajador. Por lo tanto, si existe una relación laboral, sin embargo, no se tiene un contrato el cual la empresa principal pueda dar órdenes, sino que debería ser la empresa tercerizada.

## CAPÍTULO III MARCO CONCEPTUAL

### 3.1 Justicia organizacional

La justicia organizacional es un concepto fundamental en la gestión empresarial y el estudio del comportamiento organizacional, que examina la percepción de los empleados sobre la equidad y justicia dentro de su entorno laboral (Platán-Pérez, 2013).

Este concepto abarca varias dimensiones que influyen significativamente en la satisfacción, motivación y desempeño de los empleados. Al comprender y aplicar principios de justicia organizacional, las empresas pueden fomentar un clima laboral positivo y equitativo, lo cual es esencial para el éxito y sostenibilidad a largo plazo (Mladinic e Isla, 2002).

A continuación, se presentan diversas definiciones de justicia organizacional, seguidas por un análisis detallado de sus principales variables e indicadores:

Con base en una teoría de equidad, según Adams (1965), uno de los principales antecedentes de justicia organizacional radica en que:

Esta teoría sustenta que los trabajadores se sienten motivados en mantener relaciones justas y equitativas más que injustas e inequitativas. Desde esta teoría, los trabajadores comparten resultados y relaciones con los demás y luego evalúan lo equitativo de estas relaciones, mediante una comparación con otros compañeros de trabajo. (p. 99)

Según Omar (2006):

El término de justicia organizacional surge cuando se asignan recursos a los trabajadores; por ejemplo, proporcionar un salario equitativo y justo para ellos. Las acciones y prácticas organizacionales, que son equitativas o justas, están relacionadas con acciones o respuestas de parte de los trabajadores. (p. 99)

Este mismo autor Omar (2006), agrega que: “La justicia organizacional se define como las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización en la que laboran” (p.100).

#### 3.1.1 teoría de la primera variable y sus indicadores

En este apartado es necesario comprender las tres dimensiones que contiene la justicia organizacional y a su vez los indicadores que contiene cada dimensión, a continuación, se detallan y definen:



### 3.1.1.1 Justicia distributiva

Para comprender el primer constructo a tratar en el presente trabajo de investigación, García-Castro et al. (2023), argumentan que: “La justicia distributiva es una dimensión de los estudios de justicia social que investiga las visiones que tienen los individuos sobre la justicia en la distribución de recursos de una sociedad.” (p. 368). En términos administrativos y en línea con la investigación realizada, el término de individuos se sustituye por colaboradores, los recursos pueden ser financieros, tecnológicos, materiales u otros con los que cuenta una organización, que en este caso es la sociedad.

#### 3.1.1.1.1 Mi horario de trabajo es justo

El Código de Trabajo de Costa Rica (1943), en el título tercero, en el segundo capítulo, introduce la jornada de trabajo de la siguiente manera:

Artículo 135.- Es trabajo diurno el comprendido entre las cinco y las diecinueve horas, y nocturno el que se realiza entre las diecinueve y las cinco horas.

Artículo 136.- La jornada ordinaria de trabajo efectivo no podrá ser mayor de ocho horas en el día, de seis en la noche y de cuarenta y ocho horas por semana. (p. 45)

El Reglamento de autorización, gestión y aplicación para el pago de horas extras y trabajo extraordinario del Instituto costarricense del deporte y la recreación indica que el horario: “...corresponde a la distribución diaria de dicha jornada, teniendo como base un punto de inicio y otro de término, y que comprende el o los intervalos de descanso que se establezcan.”

Por eso, en relación con la justicia distributiva, el marco legal en Costa Rica y la definición de horario, un horario de trabajo justo para un colaborador corresponde a la distribución diaria de la jornada laboral, siempre que esté dentro de lo permitido por la ley.

#### 3.1.1.1.2 Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo

Para esta variable se utilizó salario como sinónimo de sueldo. Es una variable que se basa en el criterio del colaborador, por este motivo se debe comprender en primera instancia el término especificado. Según Pasco (1986):

Salario puede ser definido, entonces, como todo aquello que el empleador debe al trabajador como consecuencia de la relación de trabajo, y comprende lo que se abona en dinero como en bienes o en servicios; con carácter actual o diferido; calculado por tiempo, por unidad de producción o de cualquier otra manera; y ya sea que se le denomine remuneración, retribución, sueldo, jornal, honorario, emolumento o de cualquier otro modo. (p. 214)

Como su definición lo indica, el salario debe ser proporcional a la carga de trabajo, responsabilidades, por producción u otros aspectos considerables para que el colaborador considere que es un salario justo por las funciones que desempeña.

#### 3.1.1.1.3 Yo pienso que mi carga de trabajo es bastante justa

Esta variable, al igual que la variable anterior, es evaluada desde la percepción que el colaborador tenga con su carga laboral. Por esta razón, es primordial conceptualizar el término. El Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo de Madrid define carga de trabajo como: “el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se somete al trabajador a lo largo de su jornada laboral” (Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 2002, p. 5).

Al volver al término de justicia relacionado con la carga laboral, la Asociación Chilena de Seguridad (2021) involucra la carga laboral con la justicia de la siguiente forma:

Cuando varios trabajadores no tienen la misma cantidad de trabajo (Algunos se sobrecargan y otros tienen menos demanda) hay un problema de desequilibrio en la distribución de las tareas. Si la distinción del mismo es desigual e injusta, se corre el riesgo de agotar a sus mejores trabajadores y subvalorar a los otros. En esta situación la productividad puede disminuir. (p. 6)

Según las terminologías mencionadas anteriormente, el colaborador puede disminuir su rendimiento laboral dependiendo de cómo sean distribuidas las funciones en su equipo de trabajo y

este puede afectar en su rendimiento laboral debido a los requerimientos psicofísicos que el individuo necesita para completar las tareas asignadas.

3.1.1.1.4 En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastantes justas

Las recompensas que una entidad empleadora pueda brindarle al colaborador a cambio de su rendimiento laboral pueden cambiar la percepción que el individuo tiene sobre la organización e incluso puede forjar una relación laboral estrecha. Al respecto, Chiavenato (2011) indica lo siguiente:

Siempre existe una relación de intercambio entre los individuos y la organización; la forma de satisfacer los objetivos individuales determina la percepción de la relación, la cual será satisfactoria si las personas perciben que las recompensas recibidas exceden sus demandas. Un individuo entra en una organización cuando espera que sus satisfacciones personales sean superiores a sus propios esfuerzos. (p. 70)

Es importante mencionar que, efectivamente, uno de los aspectos que influyen considerablemente en la decisión de un colaborador al ingresar a laborar para una organización son las recompensas que pueda recibir a cambio de los esfuerzos psicofísicos que tenga que realizar.

3.1.1.1.5 Yo pienso que mis responsabilidades de trabajo son justas

Según Torres (2018):

...ser una persona responsable implica la composición de diversos valores, que hacen que tanto la misión como la visión de la empresa se mantenga con los más altos estándares.

El empleador debe siempre velar porque en el trabajo, el empleado mantenga los estándares elevados en su máximo esplendor, cuando un empleado es responsable en su desenvolvimiento día a día se preocupa porque sus tareas asignadas sean realizadas en tiempo oportuno, gestiona lo necesario para la ejecución de los trabajos, puede predecir si una actividad puede o no ser realizada, ya que el marco de su responsabilidad procura que el mismo sea un previsor de las actividades a realizar. (párr 2, 2018).”

3.1.1.2 Justicia de procedimientos

El concepto de justicia de procedimientos es definido según Mladinic et al... (2002) como “los procedimientos justos están asociados con una serie de resultados organizacionales deseables y que

son relevantes para las organizaciones. (p. 173)”. En consecuencia, los procesos son de suma importancia desde que son planteados para que estos puedan alcanzar el máximo valor posible y, con su conclusión, alcanzar los resultados esperados.

#### 3.1.1.2.1 Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de forma justa

Según Solano, A. (2013), en la toma de decisiones se debe escoger entre dos o más alternativas. Además, argumenta que:

Posteriormente, se analizan posibles alternativas y sus consecuencias. Una vez identificadas las alternativas, el tomador de decisiones evalúa de manera crítica cada una; considerando cuidadosamente las ventajas y desventajas de cada alternativa.

El siguiente paso del proceso es seleccionar la solución entre las alternativas escogidas y evaluadas, con el objeto de implementar la decisión. Con ello, se espera un curso de acción que nos dé resultados esperados y que, a la vez, proporcione una retroalimentación al proceso que ponga a prueba la validez y efectividad de la decisión frente al curso real de los acontecimientos. (p. 45, 2013)

Es evidente que, en la toma de decisiones, se debe evaluar todas las consecuencias que puede acarrear y cómo estas pueden afectar de manera positiva y también de manera negativa. Cada alternativa tiene sus propias ventajas y desventajas.

#### 3.1.1.2.2 Mi jefe se asegura de que todas las dudas sean escuchadas antes de tomar una decisión

Según Molina (2023):

En un entorno que se encuentra bajo un constante cambio, los líderes deben ser capaces de adaptarse a las circunstancias que se van presentando, por lo que saber escuchar a sus colaboradores y a su entorno será clave para que sus equipos entren en una inercia de cooperación y comunicación efectiva, de esta forma pueden conectar con la filosofía y los objetivos de la empresa. (párr 2)

Adicionalmente, el mismo autor (Molina, 2023) argumenta que:

Cuando los líderes tienen la humildad de escuchar el punto de vista de sus colaboradores pueden generar una mejor conexión basada en la empatía y la colaboración, esto permitirá que los objetivos y las problemáticas del mercado puedan abordarse de una mejor manera en un entorno saludable para todo el equipo. (párr 9)

A partir de los párrafos anteriores, se puede concluir que la habilidad de un líder de no solo escuchar a sus colaboradores, sino también considerar sus perspectivas, le permitirá tomar las decisiones más apropiadas a su fuerza de trabajo. No solo mejorando la relación con sus colaboradores, sino también aumentando la colaboración existente entre la jefatura y los colaboradores.

#### 3.1.1.2.3 Para tomar las decisiones, mi jefe reúne información exacta y completa

Según Larkin (2023):

Las organizaciones de todo tipo se enfrentan a ineficiencias y problemas provocados por los constantes cambios en el entorno empresarial y en la sociedad. Por otra parte, pueden tener acceso a una fuente de conocimiento inagotable a través de los datos, siempre y cuando los sepan recolectar y gestionar.

Cuanto más datos relevantes se tengan, se podrán tomar decisiones mejor informadas y detectar nuevas oportunidades de negocio. Los datos permiten identificar riesgos potenciales para actuar antes de que se conviertan en un problema; también proporcionan herramientas para elaborar teorías y predicciones. (párr 6 y 7)

El texto anterior indica que a la hora de tener que tomar una decisión, es de suma importancia no solo analizar información para tomar la decisión más acertada, sino también tener una amplia cantidad de herramientas y medios a la disposición de uno para encontrar esta información y sacarle provecho.

#### 3.1.1.2.4 Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal.

Cuando los altos mandos toman decisiones en sus empresas, a menudo no explican en detalle los motivos o razones detrás de esas decisiones. Esta falta de comunicación puede afectar

significativamente la estabilidad emocional de los colaboradores, quienes pueden sentirse desorientados y preocupados al no entender el contexto de las decisiones. Por ello, es crucial que los altos mandos desarrollen habilidades de comunicación efectiva y empatía, para que cuando se tomen decisiones que impacten a los colaboradores, estos puedan comprenderlas adecuadamente y no se vean afectados (Oreja-Arburúa, 2024).

Otro aspecto crucial por considerar es cómo la provisión de información adicional puede mejorar la implicación y el compromiso del equipo. Cuando los altos mandos brindan explicaciones detalladas y proporcionan información adicional, los colaboradores no solo entienden mejor las decisiones, sino que también se sienten más valorados y respetados. Esta práctica fomenta un entorno de trabajo positivo, donde los empleados perciben que sus opiniones y preocupaciones son tomadas en cuenta. En resumen, la comunicación abierta y la disponibilidad para proporcionar información adicional mejoran la moral y el rendimiento de los colaboradores (Medrano, 2017).

#### 3.1.1.2.5 Todas las decisiones de trabajo son aplicadas al personal involucrado.

Es común observar que, dentro de un equipo de trabajo, algunas personas se vuelven más allegadas o queridas por el personal a cargo. Esto puede llevar a un trato preferencial o diferenciado en la toma de decisiones laborales. Cuando las decisiones afectan a todo el equipo, pero se aplican de manera inconsistente, esto puede generar sentimientos de injusticia y descontento entre los colaboradores (Contreras y López, 2018).

Por lo tanto, es fundamental que las decisiones laborales se apliquen de manera equitativa y justa a todos los miembros del equipo, independientemente de las relaciones personales. Esto no solo asegura un ambiente de trabajo más justo y cohesivo, sino que también promueve una cultura de equidad y respeto mutuo, donde todos los colaboradores se sienten valorados y tratados de forma justa (Mena y Salgado, 2024).

#### 3.1.1.3 Justicia interaccional

De acuerdo con Platán-Pérez et al. (2013), la justicia interaccional se define como: "Percepción de la justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización" (p. 104).

Una vez comprendida la definición, se detalla cada uno de sus indicadores:

#### 3.1.1.3.1 A los trabajadores se les permite discutir sobre las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe

En muchas organizaciones, los altos mandos rara vez permiten que sus colaboradores discutan o cuestionen las decisiones de trabajo. Dependiendo del contexto, esta práctica puede ser mal recibida por algunos empleados, quienes pueden percibirla como una falta de transparencia y participación. Es crucial que los líderes promuevan una comunicación abierta, donde los colaboradores se sientan cómodos, expresando sus opiniones y preocupaciones (Vallejo, 2023).

Esto no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también fortalece la confianza y el compromiso dentro del equipo. Al fomentar un entorno donde las decisiones pueden ser discutidas y entendidas por todos, se asegura que los empleados se sientan valorados y escuchados, lo cual es fundamental para mantener un clima organizacional saludable y productivo (Córdoba, 2020).

#### 3.1.1.3.2 Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe me considera

Morales y Hermosilla (2010) lo definen como:

La participación del empleado en la toma de decisiones se refiere al grado en que los empleados tienen la oportunidad de influir en las decisiones que afectan su trabajo. Esto puede incluir decisiones sobre cómo se hacen las cosas, cómo se resuelven los problemas y cómo se asignan los recursos. (p. 147)

En el momento que los jefes involucran a los empleados en la toma de decisiones, estos se sienten más valorados y escuchados, lo que puede llevar a una mejor toma de decisiones en general, por lo cual Community Tool Box (2023) resalta en su estudio:

A la hora de tomar decisiones, es fundamental que los líderes tengan en cuenta las opiniones y sentimientos de sus subordinados. Esta consideración no solo mejora la moral del equipo, sino que también puede conducir a decisiones más informadas y efectivas. La comunicación abierta y el reconocimiento de las habilidades y contribuciones individuales son esenciales para un liderazgo efectivo. (p. 14)

#### 3.1.1.3.3 Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe es sensible con mis necesidades

Cuando los jefes son sensibles a las necesidades de sus empleados, estos se sienten más apoyados y valorados, lo que puede llevar a una mejor toma de decisiones por parte de los empleados, esto se deduce de las siguientes definiciones:

Según Ibarra y Obando (2011):

La sensibilidad de los jefes hacia las necesidades de los empleados se refiere a la capacidad de los jefes para comprender y responder a las necesidades emocionales, psicológicas y profesionales de sus empleados. Esto incluye mostrar empatía, brindar apoyo y crear un ambiente de trabajo positivo. (p. 38)

Amador y Rubio (2016) definen la sensibilidad del jefe como “la capacidad del jefe para comprender y responder a las necesidades de sus empleados, tanto a nivel individual como grupal.” (p. 522).

#### 3.1.1.3.4 Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe es honesto conmigo

DeConinck et al. (2010) definen lo anterior como “la honestidad del supervisor se refiere a la franqueza y la veracidad del supervisor en sus comunicaciones con los empleados. Esto incluye ser transparente, confiable y evitar engaños” (p. 146).

Por otra parte, Aquino & Reed (2000) lo definen como “la honestidad del supervisor se define como la percepción de los empleados de que su supervisor es sincero, veraz y confiable” (p. 1379).

Por lo tanto, cuando los jefes son honestos con sus empleados, estos confían más en ellos y están más dispuestos a seguir sus decisiones.

#### 3.1.1.3.5 Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis decisiones como trabajador

Amador et al. (2016), “La preocupación del jefe se define como el interés del jefe por el bienestar de sus empleados y su disposición a brindarles apoyo” (p. 523).

Por lo tanto, cuando los jefes se preocupan por las decisiones de sus empleados, estos se sienten más seguros y confiados para tomar decisiones acertadas, como se menciona en la siguiente cita:

La preocupación del jefe por las decisiones de los empleados se refiere al grado en que el jefe muestra interés en las decisiones que toman los empleados y les brinda apoyo para tomar buenas decisiones. Esto puede incluir proporcionar retroalimentación, ofrecer orientación y crear un ambiente donde los empleados se sientan cómodos para tomar riesgos. (Morales et al., 2010, p. 149)



#### 3.1.1.3.6 Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe las discute conmigo

“La participación de los empleados en la toma de decisiones no solo mejora la calidad de estas, sino que también fortalece el compromiso y la motivación dentro del equipo” (Goleman, 2013, p. 102).

Goleman indica que, si se considera la opinión de los propios colaboradores ante una decisión, ellos se sentirán comprometidos con su trabajo. La opinión de ellos será importante para la empresa.

#### 3.1.1.3.7 Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones que se toman sobre mi trabajo

Según Covey (2004), “Cuando los líderes comunican claramente las razones detrás de sus decisiones, los empleados están más inclinados a aceptar y apoyar esas decisiones, lo cual fortalece la confianza y el compromiso en el lugar de trabajo” (p. 145).

La transparencia en las decisiones que se tomen a nivel laboral es buena exponerla antes los colaboradores involucrados, ya que el colaborador podrá escuchar los motivos y las razones que se tomaron en decisiones para la empresa.

#### 3.1.1.3.8 Cuando se toman decisiones sobre mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí

La retroalimentación efectiva en el ámbito laboral no solo implica la transmisión de información sobre el desempeño, sino también el establecimiento de un diálogo abierto y constructivo entre jefe y empleado. Este diálogo no solo permite identificar áreas de mejora, sino que también fortalece la relación de confianza y colaboración, creando un ambiente propicio para el desarrollo profesional y el logro de los objetivos organizacionales. (Hernández et al. 2014, p. 139).

Las retroalimentaciones dadas por los supervisores son buenas, señalará las oportunidades de mejora que tiene el colaborador y este se deberá esforzar más para demostrar la capacidad que tiene.

#### 3.1.1.3.9 Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo

Según Puig (2016):

La transparencia en la comunicación de las decisiones laborales es esencial para promover la confianza y el compromiso de los empleados con la organización. Cuando los líderes explican de manera clara y detallada el motivo detrás de cada decisión, se fortalece la percepción de justicia y se fomenta un ambiente de colaboración y respeto mutuo en el equipo de trabajo. Esta apertura en la comunicación no solo reduce la incertidumbre y el malestar entre los empleados, sino que también les permite comprender mejor el panorama general y su contribución al logro de los objetivos organizacionales. (párr. 169)

La comunicación jefe-colaborador siempre es importante en todos los ámbitos, ya que existen ocasiones donde los jefes deben de tomar ciertas decisiones que a primera instancia no se comprenda por esa razón el jefe debe de tener transparencia y comunicación ante sus colaboradores en la toma de decisiones que afecten al colaborador.

### 3.2 Satisfacción laboral

En primer lugar, es necesario señalar que la noción de satisfacción laboral y su análisis pueden adoptar escenarios o matices según el contexto, lo cual implica que su enfoque pueda variar significativamente en función de lo que se pretende abordar en la investigación. Esta pesquisa al tratarse de la satisfacción laboral y el impacto de este en el teletrabajo es necesario tener correctamente definido qué es la satisfacción laboral y cuál relación tienen los indicadores con base en el teletrabajo. La satisfacción laboral se puede definir de la siguiente manera:

La satisfacción laboral se refiere a la actitud general de un empleado hacia su empleo. Aunque la satisfacción laboral es una actitud más que un comportamiento, es un resultado que concierne a muchos gerentes. Es más probable que un empleado satisfecho, a diferencia de uno insatisfecho, se presente a laborar, tenga niveles de desempeño más elevados y permanezca en la organización. (Coulter y Robbins, 2006, p. 283)

Por esa razón, la satisfacción laboral toma un papel muy importante en el teletrabajo. Las empresas buscan que sus colaboradores estén agradecidos y felices de trabajar en la empresa, proporcionándoles así un espacio que les permita sentirse cómodos al ejercer sus labores.

#### 3.2.1 Teoría de la segunda variable y sus indicadores

En este apartado es necesario ver los diferentes indicadores que impactan en la satisfacción laboral de los colaboradores, a continuación, se detallan y definen:

### 3.2.1.1 Las satisfacciones que le produce su trabajo por sí mismo

Según Tellería (2008):

La propia naturaleza del trabajo ayuda a la motivación o desmotivación de cualquier persona. No es lo mismo hacer un trabajo que te apasiona que otro que se detesta, la falta de atractivo, la rutina, la excesiva presión, la falta de objetivos, la desorganización, etc. Son causas por las cuales muchas personas terminan desmotivadas en su trabajo. (p. 26)

De acuerdo con lo mencionado por el autor, se podría afirmar que la satisfacción que el trabajo otorga a los empleados dependerá de qué tanto le agrada el puesto y las tareas que desempeña con frecuencia y, al mismo tiempo, también de la forma en que los líderes delegan sus tareas y acompañan en la vida cotidiana a los colaboradores.

### 3.2.1.2 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca:

A menudo nos encontramos desempeñando tareas en las que no destacamos mucho, mientras que en otras ocasiones realizamos funciones en las que sobresalimos notablemente. No obstante, no todas las empresas tienen la práctica de identificar nuestras fortalezas y habilidades, y en función de eso, ofrecernos roles que se alineen con nuestras virtudes y capacidades (Zuluaga y Rueda, 2011, p. 96).

### 3.2.1.3 Las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan

Por lo general, las responsabilidades diarias pueden ser gratificantes para algunas personas y menos satisfactorias para otras. Por ello, si un líder busca mantener motivados a sus colaboradores, es crucial asegurarse de que estén comprometidos en actividades que les resulten atractivas. Esto no solo les permitirá desempeñar sus tareas de manera más efectiva, sino que también fomentará un ambiente laboral más positivo y productivo (Acosta, 2011).

### 3.2.1.4 El salario que usted recibe

Según Torres y Flores (2019):

De las situaciones complejas a las que se enfrenta el nivel directivo es establecer salarios competitivos para sus colaboradores que permitan lograr una satisfacción laboral, para ello al contar con un manual de cargo actualizado la organización puede aplicar un método salarial que le permita establecer matemáticamente el valor en dinero, a ello es relevante

analizar otras variables que se deben tener en cuenta como el puesto de trabajo, el costo de vida de la región, la competitividad del sector, a su vez la importancia de participar y acceder a estudios salariales que brindan información importante del mercado laboral. (p. 4)

El salario es un aspecto crucial para considerar, en términos de satisfacción laboral, al proporcionar una mejor calidad de vida al permitir enfrentar deudas y cubrir gastos. De hecho, hay situaciones en las que las personas optan por trabajar en roles que no les agradan con el fin de obtener una remuneración más alta, mientras que en otros casos prefieren recibir un salario menor, pero desempeñarse en un campo que les apasiona.

#### 3.2.1.5 Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar

Según Gonzáles y Pérez (2002):

El mundo actual implica una época de grandes cambios, con ritmos de vida enormemente acelerados, mayor demanda de competencia y especialización. Continua reformulación de objetivos, metas, estrategias; entre otros aspectos. Este entorno exige a las personas mayor grado de autonomía, flexibilidad, capacidad de iniciativa, seguridad en sí mismo y capacidad para moldearse a situaciones nuevas. Precisamente, las contrariedades y exigencias que cotidianamente debe enfrentar el hombre propician estar sometido al estrés y sus posibles consecuencias negativas. (p. 6)

El texto resalta la complejidad del mundo laboral actual, marcado por cambios constantes y una creciente demanda de habilidades y competencias específicas. Estos desafíos pueden generar altos niveles de estrés y afectar la satisfacción laboral de las personas. Es evidente que, para prosperar en este entorno, se requiere un mayor grado de autonomía, flexibilidad y capacidad de adaptación.

#### 3.2.1.6 La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo

Un estudio encontró que los empleados que trabajan en un lugar de trabajo limpio, higiénico y salubre reportan niveles más altos de satisfacción laboral y productividad, por lo cual Rueda y Gil-Monte (2017) argumentan:

Un entorno laboral que mantiene altos estándares de limpieza, higiene y salubridad para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores. Esto incluye la limpieza regular de superficies, la eliminación de residuos, el control de plagas, la ventilación adecuada y la provisión de instalaciones sanitarias y de higiene personal. (p. 123)

Un entorno laboral que mantiene altos estándares de limpieza, higiene y salubridad para proteger la salud y el bienestar de los trabajadores, demuestra que toma medidas para mejorar el bienestar de sus colaboradores y aumentar su productividad.

#### 3.2.1.7 El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo

Francis y Robertson (2016) indican que:

El entorno físico del lugar de trabajo puede influir en la satisfacción laboral y la productividad de los empleados. Un entorno de trabajo positivo puede mejorar la moral, la motivación y el compromiso de los empleados, lo que puede conducir a una mayor productividad y a un mejor rendimiento general de la empresa. (p. 247).

La gestión del entorno físico del lugar de trabajo son aspectos relevantes que las organizaciones deben considerar para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores.

#### 3.2.1.8 La iluminación de su lugar de trabajo

Un estudio publicado en la revista “Ergonomics” (Hesseling y Martens, 2016) hace referencia a que

...la iluminación del lugar de trabajo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados. El estudio encuestó a más de 500 trabajadores de oficina y descubrió que aquellos que trabajaban en entornos con iluminación adecuada reportaron niveles más altos de satisfacción laboral que aquellos que trabajaban en entornos con iluminación deficiente. (p. 13)

Se puede deducir que una iluminación adecuada puede tener un impacto positivo en la productividad, la salud visual, el estado de ánimo y la satisfacción general de los colaboradores.

#### 3.2.1.9 La ventilación de su lugar de trabajo

La OMS (Organización Mundial de la Salud, 2020), comenta:

...la ventilación en el lugar de trabajo se define como el proceso de renovar el aire interior para eliminar contaminantes como dióxido de carbono, compuestos orgánicos volátiles (COV), material particulado (PM) y otros agentes nocivos. Una ventilación adecuada es fundamental para mantener una calidad del aire interior saludable y proteger la salud y el

bienestar de los trabajadores. (p. 7)

La ventilación adecuada en el lugar de trabajo es un factor que influye en mejorar la satisfacción laboral, y la salud de los colaboradores. Las organizaciones deben invertir en sistemas de ventilación eficientes y realizar mantenimientos periódicos para garantizar un ambiente de trabajo saludable y productivo.

#### 3.2.1.10 La temperatura de su local de trabajo

La temperatura del local de trabajo tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral de los empleados. Según Zhao et al. (2022), encontró que “los empleados que trabajan en ambientes con temperaturas demasiado frías o cálidas reportan niveles más bajos de satisfacción laboral, además que la temperatura ideal para el trabajo se encuentra entre los 23°C y los 26°C” (p. 635).

Esto significa que las temperaturas extremas pueden afectar negativamente la productividad, la concentración y el estado de ánimo de los colaboradores, además es un factor importante que no debe subestimarse. Mantener un ambiente con una temperatura adecuada puede aportar a mejorar la satisfacción laboral.

#### 3.2.1.11 Las oportunidades de formación que le ofrece la empresa

Según Werther y Davis (2000):

Si la organización desea promover a esos empleados a puestos con mayores responsabilidades en el futuro, las actividades de desarrollo resultan imprescindibles. Las principales diferencias entre las actividades de capacitación y desarrollo son: la capacitación se enfoca en cómo hacer las cosas y su objetivo es preparar al trabajador para que desempeñe las funciones de su puesto. (p. 275)

La capacidad de una empresa para formar bien a los colaboradores es un nivel de inversión enorme. Estos conocerán sus funciones en la empresa y, además, a futuro, podrán tomar roles de mayor responsabilidad.

#### 3.2.1.12 Las oportunidades de promoción que tiene

La promoción interna es un factor importante y de gran responsabilidad en las empresas, según lo indica Werther y Davis (2000), el crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a

fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, en especial en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna de su personal. Si la compañía no alienta a los empleados a que exploten su potencial, es probable que no se preparen y no se presenten para llenar las vacantes que vayan surgiendo. La falta de personal con potencial de promoción refleja una deficiencia grave en cualquier empresa. (p.142)

#### 3.2.1.13 Las relaciones personales con sus superiores

Según Gabarro y Kotter (2005):

Si la relación entre usted y su jefe es complicada, entonces es usted quien debe comenzar a gestionarla. Cuando se toma el tiempo para cultivar una relación de trabajo productiva, entendiendo las fortalezas, debilidades, prioridades y estilo de trabajo del jefe, todos ganan. (p. 3)

Tener una buena relación con los superiores beneficia a todos, desde la tranquilidad del colaborador hasta el beneficio total de la empresa. Si los jefes y colaboradores tienen una buena relación, los objetivos de la empresa estarán alineados.

#### 3.2.1.14 la supervisión que ejercen sobre usted

Según Rappe-Giesecke (1995):

La supervisión se enfoca exclusivamente en relaciones de trabajo, especialmente en relaciones entre profesionales y sus clientes. En la supervisión de equipo se exploran las relaciones y/o conflictos entre colegas y entre profesionales y sus superiores. El objetivo es tratar de encontrar siempre la cuestión subyacente con la que luchan las personas en un grupo (p.71).

La supervisión es, por lo general, buena. Un colaborador con una buena supervisión por parte de sus jefes y retroalimentaciones correctas es una forma de estructurar el trabajo por la línea correcta. Es importante que las personas que den supervisión conozcan del proceso y sean aptos para la revisión.

#### 3.2.1.15 La proximidad y frecuencia con que es supervisado

Según Rappe-Giesecke (1995):

El supervisor(a) se presenta al empezar a trabajar y le traslada al sistema, en la medida

de lo posible, su diagnóstico. Durante estas sesiones previas los supervisados ya aprenden algo y el proceso da inicio. Por esta razón, no es aconsejable realizar más de dos, un máximo de tres, sesiones previas, a fin de evitar que el proyecto de supervisión se diluya. (p. 52)

Como se indica en el texto, no es recomendable llevar a cabo una “sobre-supervisión” a un colaborador, debido a que esto puede desmotivar al colaborador, preguntándose a sí mismo por qué lo supervisan más seguido que a sus compañeros de trabajo.

#### 3.2.1.16 La forma en la que sus supervisores juzgan su tarea

Los supervisores tienen el poder de incentivar al colaborador a realizar sus funciones eficazmente o, al contrario, generar un clima organizacional pesado en el que sus colaboradores no se sientan cómodos. Una de las formas que influyen directamente en el resultado esperado es por cómo los líderes juzgan las tareas realizadas. Según lo anterior, Ganga y Navarrete (2013) afirman que:

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de concientizarlos acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. (p. 69)

#### 3.2.1.17 La “igualdad” y “justicia” de trato que recibe de su empresa

Para desarrollar efectivamente esta variable es importante mencionar sus dos elementos de forma separada. Por este motivo, a continuación, se expone la “igualdad” en materia laboral. Según el Convenio número 100 de la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1951), que habla sobre la igualdad de remuneración, indica en el artículo 1 inciso b) que: “la expresión igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y la mano de obra femenina por un trabajo de igual valor designa las tasas de remuneración fijadas sin discriminación en cuanto al sexo” (p. 1). Existe otro convenio de la OIT (1958) que también hace referencia a la “igualdad” en términos laborales, este convenio es el 111 y se titula “Convenio sobre la discriminación (empleo y ocupación)”, como su título lo indica, comprende el término discriminación desde los siguientes incisos:

(a) cualquier distinción, exclusión o preferencia basada en motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social que tenga por efecto anular o



alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo y la ocupación;

(b) cualquier otra distinción, exclusión o preferencia que tenga por efecto anular o alterar la igualdad de oportunidades o de trato en el empleo u ocupación que podrá ser especificada por el Miembro interesado, previa consulta con las organizaciones representativas de empleadores y de trabajadores, cuando dichas organizaciones existan, y con otros organismos apropiados.  
(p. 1)

Sin dejar el elemento de justicia de lado el elemento de justicia en esta variable, los autores Mladinic e Isla (2002) argumentan por qué este término está relacionado con el ámbito organizacional e influye en las posturas de los colaboradores: “Justicia organizacional ha sido usada para predecir una amplia gama de conductas y actitudes que inciden en el éxito de las organizaciones (por ejemplo, rotación de personal, satisfacción laboral, desempeño, robo interno” (p.171).

#### 3.2.1.18 El apoyo que recibe de sus supervisores

De los elementos esenciales en cuanto influencia en la satisfacción laboral del colaborador es el apoyo que recibe de su figura de liderazgo. El supervisor es el encargado de transmitir confianza a sus supervisados, al mismo tiempo estos, tomarán una postura más abierta y participativa en sus funciones. De esta forma, Ruiz (2008) argumenta que:

El sentirse apoyado, querido por quienes dirigen o son capaces de dirigir tu destino, les otorga verosimilitud para hacerlo. El líder debe saberse en una posición de atalaya, y mediante su sabiduría emprender acciones de acercamiento, de apoyo, de respeto a quienes les admiran y dependen de esa posición. (p. 27)

#### 3.2.1.19 La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a su trabajo

La forma en la que un colaborador se pueda sentir capaz de tomar sus propias decisiones para desenvolverse en sus actividades diarias es mediante la confianza que el supervisor le genere para participar activamente y sus ideas sean escuchadas. Tracy (2015) argumenta lo siguiente:

Tal vez el modo más importante de hacer que la gente se sienta importante y valorada es por medio de la atención. No van a dedicarse a los objetivos de la organización si se sienten continuamente ignorados. No van a sentirse como jugadores clave en la misión si solo reciben órdenes sin tener una oportunidad para aportar o comentar. La atención significa escuchar a la gente sin interrumpir. (p.11)

### 3.2.1.20 Su participación en las decisiones de su departamento o sección

Según Aguiar (2023):

Cuidar la experiencia laboral de los colaboradores es fundamental. Por un lado, porque conduce a que sean más las personas interesadas en formar parte de la empresa. De este modo, crecen las posibilidades de reclutar a los candidatos ideales para las vacantes que la empresa desea cubrir.

Pero, por otro lado, cuidar la experiencia de los empleados también es valioso porque incide en la imagen que los clientes, o potenciales clientes, pueden tener de la organización. Es así como, una mala reputación como marca empleadora, puede tener un impacto negativo en las ventas. El público cliente suele empatizar con los integrantes de la empresa, por lo que percatarse de que estos últimos no están satisfechos con las prácticas laborales de su lugar de trabajo, puede ser un factor que lleve al potencial consumidor a optar por un producto de la competencia. De forma contraria, los clientes se ven más motivados a adquirir un producto de una organización si saben que en ella hay una gran satisfacción laboral. (Aguiar, 2023, párr. 5)

Al acatar y escuchar las opiniones de los colaboradores y respetarlas se demuestra el interés de la empresa por el trato que puede llevar a beneficios más allá del rendimiento de la empresa, y de la imagen que se percibe de la empresa en el mercado.

### 3.2.1.21 Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa

Según Andrade (2023):

La participación de los empleados en la toma de decisiones de la empresa aumenta su compromiso y motivación, lo que se refleja en un mejor desempeño laboral. El involucrar a los trabajadores en la toma de decisiones es un factor clave para mejorar el apego y la motivación en el entorno laboral. Cuando los empleados tienen la oportunidad de expresar sus puntos de vista y opiniones, se sienten valorados y estiman que forman parte de las decisiones de la institución. Esto no solo incrementa su adhesión con la empresa, sino que además reforzar su desempeño laboral. (párr. 3)

Al formar parte activa de las decisiones que realiza la empresa se puede desarrollar en el colaborador un sentimiento de participación e interés no solo por su trabajo y la ejecución eficiente de su labor, sino también por el rendimiento y futuro de la empresa.

#### 3.2.1.22 El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y las leyes laborales

Según ZapSign (2023):

Cuando un empleado acepta un trabajo, está aceptando una serie de responsabilidades y términos que deben ser cumplidos. Del mismo modo, los empleadores tienen ciertas obligaciones, como proporcionar un salario justo, un ambiente de trabajo seguro y cumplir con las leyes laborales.

Los contratos de trabajo también son importantes porque establecen las condiciones de los beneficios laborales, como las vacaciones, la seguridad social, el salario mínimo y las horas de trabajo. Además, pueden ser utilizados para resolver disputas laborales, ya que establecen los términos y condiciones del empleo. (párr. 2)

Es importante que las empresas acaten todo lo especificado en el contrato de trabajo y las leyes laborales. De esta manera, el colaborador podrá sentir que se encuentra en un lugar seguro de trabajo y de ante mano puede tener un vistazo sobre cómo funcionan los procesos dentro de la empresa, conociendo así su horario, salario, vacaciones, entre otros.

#### 3.2.1.23 La forma en que se da la negociación sobre aspectos laborales

Según la Organización Internacional del Trabajo (2022):

El objetivo de la negociación colectiva es establecer un convenio colectivo en el que se regulen las condiciones de empleo de un determinado grupo de trabajadores. En los convenios colectivos también se pueden regular los derechos y responsabilidades de las partes en la relación de empleo, lo que permite asegurar que en las industrias y lugares de trabajo imperen condiciones armoniosas y productivas. Además, potenciar el carácter inclusivo de la negociación colectiva y los convenios colectivos es un medio esencial para reducir la desigualdad y ampliar el ámbito de la protección laboral. (párr. 2)

Por medio de una sana negociación, junto con la inclusión y participación de los colaboradores, se podrán formar acuerdos que complazcan las necesidades del empleador sin tener

que ser muy abruptas o difíciles de aceptar para el colaborador.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados y la interpretación de los datos recabados mediante el instrumento desarrollado por el equipo investigador. Este instrumento evaluó un total de 42 preguntas, abordando variables de control y aspectos específicos como la justicia organizacional y la satisfacción laboral, utilizando cuestionarios reconocidos en la literatura académica.

En esta sección, se destacarán los hallazgos más relevantes, proporcionando un análisis detallado que permitirá una comprensión profunda de los resultados. El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando herramientas estadísticas rigurosas, como el coeficiente Alfa de Cronbach para evaluar la consistencia interna, el cálculo del error de intervalo de confianza para estimar la variabilidad, análisis de correlación, regresión lineal para explorar relaciones y tendencias. Además, se aplicaron técnicas como el cálculo del efecto y el análisis de la varianza (ANOVA) para evaluar la magnitud de los efectos observados y posibles diferencias significativas entre grupos.

Estas técnicas avanzadas de análisis inferencial estadístico permitirán una interpretación precisa y completa de los resultados, contribuyendo así a una comprensión más profunda del fenómeno estudiado.

### 4.2.1 Coeficiente Alpha de Cronbach

El Alfa de Cronbach es una herramienta que permite evaluar la fiabilidad del instrumento en cada uno de los constructos abordados. En el caso de justicia organizacional incorpora 19 reactivos con una escala de 1 a 7. En el caso de satisfacción laboral incorpora 23 reactivos con una escala de 1 a 7.

Tabla 3: Alfa de Cronbach

Constructo	No. Items	Sumatoria de varianzas de los ítems	Varianza total del instrumento	Coeficiente de fiabilidad Alfa de Cronbach $\alpha$
Justicia Organizacional	19	71,17	997,75	0,98
Satisfacción Laboral	23	84,04	1377,63	0,98

Fuente: Grupo Investigador 2024.

En el primer constructo de la investigación, “justicia organizacional”, se obtuvo como resultado de dicho cálculo: 0,98. Esto resultó positivo para la investigación debido a que evidencia una excelente confiabilidad.

El segundo constructo es la Satisfacción Laboral. Al realizar dicho cálculo, dio un resultado de 0,98. Esto es muy positivo para la investigación debido a que está evidenciando una confiabilidad excelente.

#### 4.2.2 Error e intervalo de confianza

Se realiza la prueba del cálculo del error e intervalo de confianza y se obtienen los siguientes resultados:

Tabla 4: Intervalo de confianza

Constructo	Cálculo del Error	Límite Inferior	Límite Superior
Justicia Organizacional	0,20	4,49	4,89
Satisfacción Laboral	0,19	4,92	5,31

Fuente: Grupo investigador 2024.

#### Constructo de Justicia Organizacional

En el constructo de justicia organizacional, el cálculo del error dio un resultado de 0,20, con un límite inferior de 4,49 y un límite superior de 4,89, todo esto con un nivel de confianza del 95%.

#### Constructo de satisfacción laboral

En el caso del constructo de satisfacción laboral, el cálculo del error dio un resultado de 0,19, muy parecido al de justicia organizacional, con un límite inferior de 4,92 y un límite superior de 5,31, todo esto con un nivel de confianza del 95%.

#### 4.2.3 Análisis de varianza ANOVA

Tabla 5: Constructo Justicia Organizacional

	F	Valor crítico F	Probabilidad	Significancia
Género	0,63	3,93	0,43	0,05
Edad	7,70	3,88	0,01	0,05
Tipo Empresa	0,01	3,88	0,92	0,05
Estudios	4,90	3,88	0,03	0,05

Fuente: Grupo Investigador 2024.

El primer análisis de varianza corresponde al constructo de Justicia Organizacional, utilizando un alfa de  $\alpha=0,05$ , en los cuales se dividió en cuatro, género, edad, naturaleza de la empresa y estudios universitarios en las cuales hubo diferencias en dos apartados los cuales serían edad y Estudios universitarios. En otras palabras, las personas de 18 años hasta los 40 años tienen una percepción distinta de la justicia organizacional, al igual que las personas con estudios y las personas sin estudios. Según los promedios, las personas de 18 años hasta los 40 perciben una mayor Justicia Organizacional en las empresas, al igual que las personas con estudios universitarios.

Hay un promedio de 4,85 para los colaboradores de 18 a 40 años y un promedio de 4,21 para los mayores de 40 años. Por lo tanto, esto indica que las personas más jóvenes perciben una mejor Justicia Organizacional en sus trabajos. Por otra parte, la variable del grado académico también muestra diferencias, al tener un promedio de 4,98 para las personas sin estudios universitarios y un 4,51 para las personas con estudios universitarios.

Tabla 6: Cálculo de ANOVA Satisfacción Laboral

	F	Valor crítico F	Probabilidad	Significancia
Género	2,89	3,88	0,09	0,05
Edad	8,99	3,88	0,00	0,05
Empresa	0,26	3,88	0,61	0,05
Estudios	3,08	3,88	0,08	0,05

Fuente: Grupo Investigador 2024.

El segundo ANOVA corresponde al constructo de Satisfacción Laboral, utilizando un alfa de  $\alpha=0,05$ . Se dividió en cuatro, género, edad, naturaleza de la empresa y estudios universitarios. En la tabla, se observa que la edad hay diferencias acerca de la Satisfacción Laboral. Las personas de 18 a 40 años perciben una mejor satisfacción laboral que las de 41 años.

En esta prueba ANOVA, de satisfacción laboral, es posible apreciar que las personas de 18 a 40 años tienen un promedio de 5,28, en comparación con las personas de 40 años que sería de 4,61.

Esto implica que las personas de edad inferiores a 40 años perciben una mayor satisfacción laboral en los puestos de trabajo.

#### 4.2.3.1 Resultados del primer indicador

#### 4.2.4 Correlaciones de las variables

Según el anexo 1, que muestra los resultados de la correlación donde se observan las correlaciones de Justicia Organizacional, para comprender la indicación de los colores en la escala se toma como referencia los siguientes valores: desde el  $r=0,7$  a  $r=0,79$  está en color azul, de  $r=0,8$  a  $r=0,89$  está de color naranja y de  $r=0,9$  a  $r=0,99$  en color verde lo cual va a dar una referencia para visualizar los resultados de manera efectiva.

Como se observa en los resultados, hay relaciones muy fuertes en algunas variables. El primer porcentaje significativo, con un valor del  $r=0,96$ , representa la relación entre la variable “Mi jefe se asegura de que todas las dudas sean escuchadas antes de tomar una decisión” contra la variable “Para tomar las decisiones, mi jefe reúne información exacta y completa”. Por lo tanto, los gerentes de talento humano deben de seguir enfocándose en estas variables, puesto que los colaboradores las consideran relevantes dentro del constructo de Justicia Organizacional.

Por otra parte, se puede observar que los valores en color azul cuyo rango es del  $r=0,7$  al  $r=0,79$  no son tan relevantes para los colaboradores como lo es “Todas las decisiones de trabajo son aplicadas al personal involucrado” contra “Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa”. Estas variables no tienen mucha relación entre sí por lo cual no resulta significativo. De todas maneras, es un punto de mejora para los gerentes de talento humano.

Según el anexo 2 que muestra los resultados de la correlación donde se observan las correlaciones de satisfacción laboral:

Para comprender la indicación de los colores en la escala, se toma como referencia los siguientes valores. Desde el  $r=0,7$  a  $r=0,79$  está en color azul, de  $r=0,8$  a  $r=0,89$  está de color naranja y de  $r=0,9$  a  $r=0,99$  en color verde, lo cual va a dar una referencia para visualizar los resultados de manera efectiva.



En el ámbito de satisfacción laboral, se ha constatado que “La forma en que los supervisores desempeñan su labor” tiene una correlación significativa de  $r=0,93$  con “La supervisión que ejercen sobre usted”. Por lo tanto, se puede inferir que los trabajadores tienen una satisfacción laboral si la forma en que los supervisan es adecuada. Por ende, para los gerentes de talento humano, se recomienda tener una supervisión de los trabajadores, pero de manera justa y equitativa.

Además, es posible observar que “Su participación en las decisiones de su grupo de trabajo relativas a la empresa”, se correlacionan en un  $r=0,91$  con “Su participación en las decisiones de su departamento o sección.” Por lo tanto, tomar decisiones dentro de las empresas y los colaboradores obtengan sentido de pertenencia con y ante la empresa da una gran valoración en la satisfacción laboral de los colaboradores. En consecuencia, los gerentes de talento humano deben seguir incitando a la participación en las decisiones grupales y promover estas acciones en los demás departamentos.

#### 4.2.5 Contraste de hipótesis

A continuación, se realiza el análisis de las hipótesis, en estas se consideran el género, la edad, el tipo de empresa y el nivel universitario de los trabajadores consultados para la encuesta. Al examinar estas variables se trata de comprender como grupos dentro de las organizaciones, perciben la justicia organizacional y la satisfacción laboral y notar si existe o no diferencias entre los grupos de trabajadores encuestados.

Tabla 7: Hipótesis

Hipótesis		Zt	Zc	Resultado
Hombres y mujeres perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el segmento evaluado	H0a	1.96	2.45	Existe evidencia estadística para rechazar H0a.
Hombres y mujeres perciben diferentes niveles de justicia organizacional en el segmento evaluado	H1a			
Hombres y mujeres perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H0b	1.96	1.75	Existe evidencia estadística para aceptar H0b.
Hombres y mujeres perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H1b			

Las personas de 18 a 40 años y de 40 años o más perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el segmento evaluado	H0c	1.96	2.66	Existe evidencia estadística para rechazar H0c.
Las personas de 18 a 40 años y de 40 años o más perciben diferentes niveles de justicia organizacional en el segmento evaluado	H1c			
Las personas de 18 a 40 años y de 40 años o más perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H0d	1.96	2.79	Existe evidencia estadística para rechazar H0d.
Las personas de 18 a 40 años y de 40 años o más perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H1d			
Los trabajadores de empresas públicas y privadas perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el segmento evaluado	H0e	1.96	0.10	Existe evidencia estadística para aceptar H0e.
Los trabajadores de empresas públicas y privadas perciben diferentes niveles de justicia organizacional en el segmento evaluado	H1e			
Los trabajadores de empresas públicas y privadas perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H0f	1.96	0.50	Existe evidencia estadística para aceptar H0f.
Los trabajadores de empresas públicas y privadas perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H1f			
Los trabajadores con grados académicos y sin grados académicos perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el segmento evaluado	H0g	1.96	2.22	Existe evidencia estadística para rechazar H0g.
Los trabajadores con académicos y sin grados académicos perciben diferentes niveles de justicia organizacional en el segmento evaluado	H1g			
Los trabajadores con académicos y sin grados académicos perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H0h	1.96	1.72	Existe evidencia

Los trabajadores con académicos y sin grados académicos perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el segmento evaluado	H1h			estadística para aceptar H0h.
---	-----	--	--	-------------------------------

Fuente: Grupo investigador 2024.

#### 4.2.5.1 Hipótesis de género

Se establece la hipótesis de igualdad H0a la cual indica que los hombres y las mujeres perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el trabajo. También se establece la hipótesis de desigualdad H1a la cual indica que los hombres y las mujeres perciben diferentes niveles de justicia organizacional en el trabajo.

Al realizar el experimento por medio de cálculos estadísticos se denota que utilizando Zt con un valor de 1.96 se obtuvo como respuesta 2.45 en valor de Zc. Por lo tanto, se rechaza H0a, concluyendo así que los hombres y las mujeres perciben niveles diferentes de justicia organizacional en el trabajo.

Asimismo, para la variable de satisfacción laboral se establece la hipótesis de igualdad H0b, la cual indica que los hombres y las mujeres perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el trabajo. Además, se establece la hipótesis de desigualdad H1b, la cual indica que los hombres y las mujeres perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el trabajo.

Por medio del experimento estadístico, al conferirle un valor de 1.96 a Zt, se obtiene el Zc con un valor de 1.75. De esta forma, se acepta la hipótesis H0b, y se demuestra que los hombres y las mujeres perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el trabajo.

#### 4.2.5.2 Hipótesis de edad

Se establece la hipótesis de igualdad H0c la cual indica que los colaboradores de 18 a 40 años y los de 40 años en adelante perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el trabajo. También se establece la hipótesis de desigualdad H1c que indica que los colaboradores de 18 a 40 años y los de 40 años perciben diferentes niveles de justicia organizacional en el trabajo.

Al realizar el experimento por medio de cálculos estadísticos se denota que utilizando Zt con un valor de 1.96 se obtuvo como respuesta 2.66 en valor de Zc. Por lo tanto, se rechaza H0c, concluyendo así que los colaboradores de 18 a 40 años y de 40 años en adelante perciben niveles diferentes de justicia organizacional en el trabajo.

Asimismo, para la variable de satisfacción laboral se establece la hipótesis de igualdad H0d, la cual indica que los colaboradores de 18 a 40 años y de 40 años en adelante perciben el mismo nivel

de satisfacción laboral en el trabajo. También se establece la hipótesis de desigualdad H1d, que indica que los colaboradores de 18 a 40 años y 40 años perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el trabajo.

Por medio del experimento estadístico, dándole un valor de 1.96 a  $Z_t$ , obtenemos el  $Z_c$  con un valor de 2.79, rechazando así la hipótesis  $H_{0d}$ , demostrando que los colaboradores de 18 a 40 años y de 40 años en adelante no perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el trabajo.

#### 4.2.5.3 Hipótesis de tipo de empresa

Se establece la hipótesis de igualdad  $H_{0e}$  la cual indica que los colaboradores de las empresas públicas y de las empresas privadas perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el trabajo. Además, se establece la hipótesis de desigualdad H1e la cual indica que los colaboradores de las empresas públicas y de las empresas privadas perciben diferentes niveles de igualdad en la justicia organizacional en el trabajo.

Al realizar el experimento por medio de cálculos estadísticos se denota que utilizando  $Z_t$  con un valor de 1.96 se obtuvo como respuesta 0.10 en valor de  $Z_c$ . Por lo tanto, se acepta  $H_{0e}$ , concluyendo así que los colaboradores de las empresas públicas y de las empresas privadas perciben los mismos niveles de justicia organizacional en el trabajo.

Asimismo, para la variable de satisfacción laboral se establece la hipótesis de igualdad  $H_{0f}$ , la cual indica que los colaboradores de las empresas públicas y de las empresas privadas perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el trabajo. También se establece la hipótesis de desigualdad H1f, la cual indica que los colaboradores de las empresas públicas y de las empresas privadas perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el trabajo.

Por medio del experimento estadístico, dándole un valor de 1.96 a  $Z_t$ , obtenemos el  $Z_c$  con un valor de 0.50, aceptando así la hipótesis  $H_{0f}$ , demostrando que los colaboradores de las empresas públicas y de las empresas privadas perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el trabajo.

#### 4.2.5.4 Hipótesis de educación

Se establece la hipótesis de igualdad  $H_{0g}$ . Esta indica que académicos y sin grados académicos perciben el mismo nivel de justicia organizacional en el trabajo. Además, se establece la hipótesis de

desigualdad H1g, la cual indica que los académicos y sin grados académicos perciben diferentes niveles de igualdad en la justicia organizacional en el trabajo.

Al realizar el experimento por medio de cálculos estadísticos se denota que utilizando Zt con un valor de 1.96 se obtuvo como respuesta 2.22 en valor de Zc. Por lo tanto, se rechaza H0g. Se concluye así que los profesionales y no profesionales perciben niveles diferentes de justicia organizacional en el trabajo.

Asimismo, para la variable de satisfacción laboral se establece la hipótesis de igualdad H0h, la cual indica que los trabajadores con estudios y aquellos sin estudios perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el trabajo. Adicionalmente, se establece la hipótesis de desigualdad H1h, la cual indica que los trabajadores con estudios universitarios concluidos y aquellos sin estudios universitarios concluidos perciben diferentes niveles de satisfacción laboral en el trabajo.

Por medio del experimento estadístico, dándole un valor de 1.96 a Zt, obtenemos el Zc con un valor de 1.72, aceptando así la hipótesis H0h, demostrando que los trabajadores con estudios universitarios concluidos y aquellos sin estudios universitarios concluidos sí perciben el mismo nivel de satisfacción laboral en el trabajo.

#### 4.2.6 Regresiones

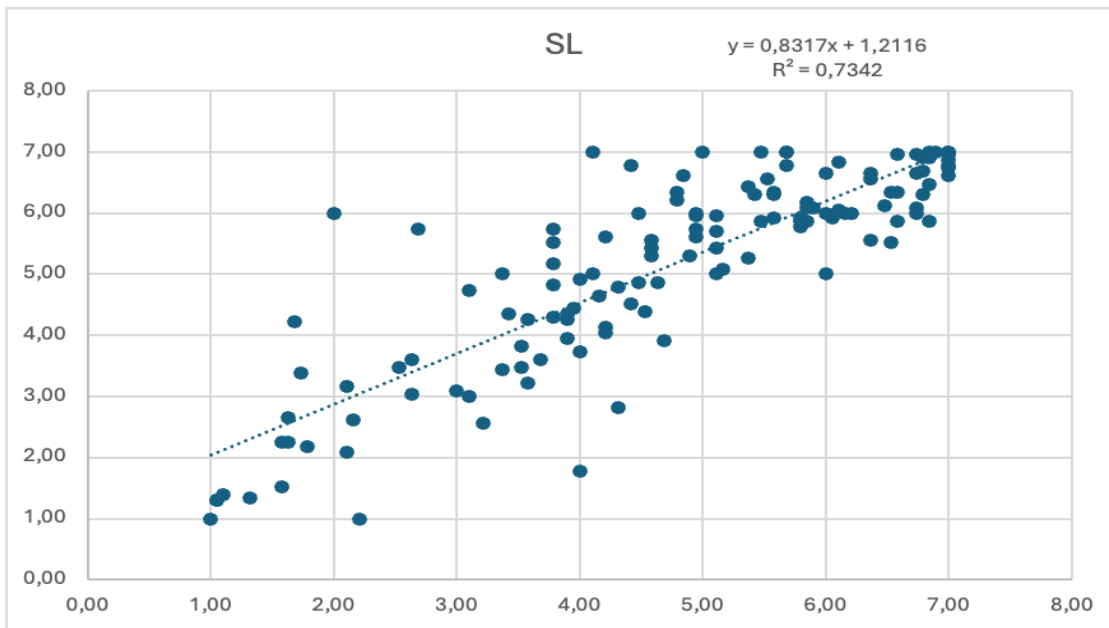
Se realiza el cálculo de regresión para poder determinar la correlación múltiple que existe entre ambos constructos y cuanto explica la variable independiente a la variable dependiente.

Tabla 8: Regresiones

X : Justicia organizacional => Y: Satisfacción Laboral	Resultados
Coficiente de correlación múltiple	86%
Coficiente de determinación R <sup>2</sup>	73%
$y = 0,83 x + 1,21$ $R^2 = 0,73$ $Sig=0,00$	

Fuente: Grupo investigador 2024

Figura 2: Regresión



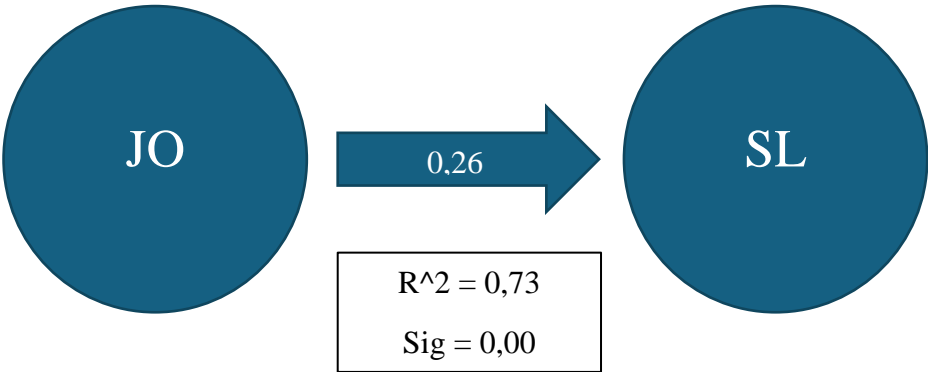
Fuente: Grupo investigador 2024.

De acuerdo con la prueba de regresión efectuada, se puede inferir que existe una relación positiva entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, con un resultado inferencial que indica que las prácticas de justicia organizacional explican en un 73%, el constructo de satisfacción laboral de los trabajadores evaluados. Además, se determina que existe un coeficiente de correlación múltiple entre ambos constructos equivalente al 86%.

#### 4.2.7 Cálculo del efecto

Se realiza el cálculo del efecto de Cohen cuyo propósito es indicar la diferencia que existen entre dos variables. En este caso, la variable dependiente de justicia organizacional y la variable independiente de satisfacción laboral.

Figura 3: Cálculo del efecto



Fuente: Grupo investigador 2024.

De acuerdo con la estimación de 0,26, se determina que es un efecto pequeño, pero significativo al 0% de acuerdo con los parámetros de Díaz-Mata (2013).

## CAPÍTULO V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y PROPUESTA

### 5.1 Conclusiones

En este capítulo, se exponen las conclusiones encontradas en relación con analizar la influencia de las prácticas de justicia organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o internazgos. Asimismo, este capítulo responde a los objetivos establecidos en el primer capítulo de la investigación, a través de la interpretación de la información extraída del instrumento desarrollado por el equipo investigador.

#### 5.1.1 Se hace una gran conclusión que responde al objetivo general

Objetivo general: Analizar el impacto la influencia de las prácticas de Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos, a través de información mediante el instrumento desarrollado por el equipo investigador.

5.1.1.1 Los resultados obtenidos en esta presente investigación permiten observar cómo las percepciones de justicia organizacional afectan significativamente la satisfacción laboral de los 264 trabajadores encuestados. Este estudio ha permitido demostrar que sí existe una relación inferencial entre las prácticas de justicia organizacional y la satisfacción laboral. Esto se puede constatar a través de la regresión que se ha llevado a cabo, además de los experimentos con las hipótesis de igualdad, las pruebas de varianza. Los puntos con mayor impacto en la variable de justicia organizacional son aquellos que van de la mano con la toma de decisiones en la empresa. Aspectos como la preparación y antelación del jefe, tomar en consideración el trabajador y también la explicación clara de las decisiones a realizar.

5.1.1.2 Los experimentos realizados confirman que la información recopilada de 264 personas trabajadoras de distintas empresas del país se convierte en información importante y real, con un grado de confiabilidad alto y que también nos demuestran que las prácticas de justicia organizacional en las empresas explican en un 73% la satisfacción laboral de los colaboradores.

5.1.1.3 Los resultados de este estudio demuestran el papel importante que representa la justicia organizacional para las organizaciones y sus trabajadores, debido a que su presencia tiene un impacto en la manera en la que los trabajadores perciben su satisfacción laboral. De esta forma, mejorando la justicia organizacional y los procesos que se lleven a cabo, podrán impactar en un aumento, un ambiente laboral más positivo y productivo.



### 5.1.2 Conclusiones del primer objetivo y sus indicadores

Identificar cuáles son las prácticas de justicia organizacional y las variables de la satisfacción laboral que ejercen una mayor influencia e en los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos a través del análisis diferencial para fortalecer las políticas de Talento Humano.

5.1.2.1 Los resultados obtenidos mediante el análisis diferencial nos permiten determinar que las prácticas de justicia organizacional que tienen la mayor influencia son las que se relacionan con la integración adecuada de los trabajadores al equipo, la cual les permite mantenerse comunicados en la toma de decisiones. Esta les permite sentirse tratados con la igualdad que reciben los demás colaboradores y, además, recibir los mismos recursos que los trabajadores con puestos fijos.

5.1.2.2 En el caso de las variables de satisfacción laboral que influyen un mayor interés en los trabajadores están las de formar parte de la empresa, sentirse apoyado por los supervisores encargados, formar parte de la toma de decisiones, participar en equipos de trabajo y que también las empresas cumplan con todos los lineamientos legales establecidos en el Código de Trabajo y otras normas asociadas.

### 5.1.3 Conclusiones del segundo objetivo y sus indicadores

Evaluar las condiciones percibidas por el segmento evaluado a través del contraste de hipótesis para identificar diferencias que impacten en la gestión de los constructos evaluados.

5.1.3.1 Luego de haber analizado los datos obtenidos en los experimentos de las hipótesis nos revela que existen diferencias significativas en la percepción de justicia organizacional y satisfacción laboral entre distintos segmentos de la población trabajadora, especialmente en función del género, la edad y el nivel educativo. Sin embargo, no se observaron diferencias significativas entre los colaboradores de empresas públicas y privadas en cuanto a estos constructos. Estos hallazgos son fundamentales para la gestión de los gerentes de talento humano, debido a que evidencian la necesidad de adaptar políticas y prácticas de gestión para abordar las percepciones y necesidades específicas de los diferentes grupos dentro de la población estudiada.

#### 5.1.4 Conclusiones del tercer objetivo y sus indicadores

Identificar las dimensiones más relevantes de la justicia organizacional que impactan la satisfacción laboral del segmento evaluado a través de la metodología elegida, para el fortalecimiento de las políticas y lineamientos de la gestión humana.

5.1.4.1 Para los colaboradores es muy importante la supervisión que ejercen sobre cada trabajador, por eso es importante que los gerentes de talento humano sepan cómo supervisar con mejores prácticas a sus trabajadores, ya que debe de existir un equilibrio entre confianza y responsabilidad de ambas partes.

5.1.4.2 Por otra parte, también es sumamente relevante la participación de los colaboradores en las decisiones de la empresa, si bien es cierto que no siempre se puede tomar las decisiones de todos, se debe de escuchar a los colaboradores para que aporten ideas y se sientan importantes en las decisiones tomadas por la alta gerencia.

#### 5.2 Recomendaciones

A continuación, se presentan las recomendaciones del objetivo general, seguidas por los de objetivos específicos de la investigación.

##### 5.2.1 Recomendación del objetivo general

Objetivo general: Analizar el impacto la influencia de las prácticas de justicia organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de *outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos, a través de información mediante el instrumento desarrollado por el equipo investigador.

5.2.1.1 Estos resultados sugieren que las empresas que contratan a los trabajadores bajo esta modalidad deben de implementar procesos que sean más transparentes, que tomen en cuenta a los trabajadores, que sean informativos y respetuosos. Con estos cambios se podrá asegurar que la mayoría de las acciones y decisiones puedan recibir su debido análisis por los trabajadores de la empresa, considerando las opiniones de los trabajadores y permitiéndoles sentirse parte íntegra de las operaciones de la empresa.

##### 5.2.2 Recomendaciones del primer objetivo y sus indicadores

Identificar cuáles son las prácticas de justicia organizacional y las variables de la satisfacción laboral que ejercen una mayor influencia e en los trabajadores contratados bajo la modalidad de

*outsourcing*, contratos por tiempo definido o interinazgos a través del análisis diferencial para fortalecer las políticas de Talento Humano.

5.2.2.1 Se recomienda a los tomadores de decisiones y responsables del cliente interno establecer un entorno de trabajo que permita a los trabajadores, sin importar su estado de contratación, sentirse parte del equipo de trabajo, asegurar que forman parte de la toma de decisiones de la empresa y también puedan acceder a los mismos recursos y oportunidades que sus compañeros de trabajo. Asimismo, se les recomienda a las empresas asegurar que todos los trabajadores sean tratados con igualdad y respeto.

### 5.2.3 Recomendaciones del segundo objetivo y sus indicadores

Evaluar las condiciones percibidas por el segmento evaluado a través del contraste de hipótesis para identificar diferencias que impacten en la gestión de los constructos evaluados.

5.2.3.1 En el segundo objetivo, se señala la presencia de diferencias significativas en la percepción de justicia organizacional entre hombres y mujeres, por lo tanto, es sumamente importante que la administración de talento humano impulse la equidad de género. Esto puede incluir programas de capacitación en igualdad de oportunidades, políticas de no discriminación y la promoción de un ambiente de trabajo inclusivo, con respeto y equidad para los colaboradores.

### 5.2.4 Recomendaciones del tercer objetivo y sus indicadores

Identificar las dimensiones más relevantes de la justicia organizacional que impactan la satisfacción laboral del segmento evaluado a través de la metodología elegida, para el fortalecimiento de las políticas y lineamientos de la gestión humana.

5.2.4.1 Para este tercer objetivo se recomienda a los gerentes de talento humano enfocarse en los puntos mencionados en la conclusión. La supervisión y las oportunidades de opinar acerca de sus colaboradores se han observado con datos que estos son los aspectos más relevantes entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Estos son apreciados por los empleados y resulta fundamental mantener trabajadores satisfechos y justos.

## 5.3 Propuesta

En el presente apartado se presenta una propuesta de abordaje a través de consultoría que tiene como objetivo abordar las diferencias en la percepción de justicia organizacional y satisfacción laboral entre los trabajadores contratados bajo diferentes modalidades en el área de servicios.

Además, es crucial implementar estrategias que fortalezcan la justicia organizacional para mejorar la satisfacción laboral y, por ende, la productividad y el bienestar de los empleados.

### 5.3.1 Justificación

La importancia de esta propuesta radica en la necesidad crítica de abordar las percepciones de justicia organizacional y satisfacción laboral dentro de las empresas del área de servicios, especialmente para aquellos trabajadores contratados bajo modalidades de *outsourcing*, contratos por tiempo definido e interinatos. Este grupo de trabajadores, debido a la naturaleza temporal e incierta de sus contratos, a menudo experimenta niveles más bajos de satisfacción laboral y justicia organizacional. A continuación, se detallan las razones clave que justifican esta propuesta:

- Los resultados del análisis de regresión indican una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, donde las prácticas de justicia organizacional explican un 73% de la satisfacción laboral. Además, se evidencia un coeficiente de correlación múltiple del 86%, lo que sugiere una fuerte relación entre ambos constructos. Esto significa que, al mejorar las prácticas de justicia organizacional, se puede esperar un aumento significativo en la satisfacción laboral de los empleados.
- Los empleados satisfechos son más productivos, muestran una mayor lealtad hacia la organización y están más comprometidos con sus tareas y el cliente externo. Mejorar la justicia organizacional contribuirá a crear un ambiente de trabajo más equitativo y justo, lo que a su vez reducirá el estrés, la rotación de personal y aumentará la motivación y el compromiso.
- Uno de los principales indicadores de los empleados en modalidades de contratación temporal es la falta de comunicación y la exclusión de los procesos de toma de decisiones. Implementar reuniones mensuales multidisciplinarias y crear canales de comunicación efectivos permitirá a los empleados expresar sus preocupaciones, contribuir con sus ideas y sentirse valorados como miembros importantes del equipo.
- Actualizar los manuales de puesto y asegurar que las prácticas de la empresa cumplan con las leyes y normativas laborales vigentes no solo protege a la empresa de posibles litigios, sino

que también asegura que los derechos de los trabajadores sean respetados y que las condiciones laborales sean justas y equitativas.

- Capacitar a los empleados en habilidades blandas, reforma procesal laboral y derechos laborales no solo mejora su desempeño, sino que también aumenta su satisfacción al proporcionarles herramientas para desarrollarse profesionalmente. El *coaching* en retroalimentación y liderazgo efectivo contribuirá a crear una cultura de apoyo y crecimiento dentro de la organización.

Esta propuesta de consultoría es fundamental para transformar la cultura organizacional, promover la equidad y la justicia, y mejorar la satisfacción laboral de los empleados en empresas del área de servicios. La implementación de estas medidas no solo tendrá un impacto positivo en el bienestar de los trabajadores, sino que también contribuirá al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

### 5.3.2 Objetivos

#### 5.3.2.1 Objetivo General:

Desarrollar una propuesta de consultoría que contribuya en la satisfacción laboral de los trabajadores, que mejore las prácticas de justicia organizacional, equitativas y transparentes, mediante la implementación de un plan basada en los 8 pasos del cambio exitoso de John Kotter.

#### 5.3.2.2 Objetivos Específicos:

1. Realizar capacitaciones y talleres, a través de sesiones formativas y dinámicas participativas, para aumentar la conciencia y comprensión sobre la justicia organizacional, y potenciar prácticas para aumentar la satisfacción laboral de los colaboradores.
2. Implementar un sistema de monitoreo de remuneraciones y mercado salarial, analizando las tendencias del mercado y ajustando las remuneraciones anualmente, con el fin de asegurar la equidad y competitividad salarial.
3. Elaborar el cronograma y el presupuesto de la propuesta de trabajo que permita la visualización de los recursos económicos requeridos para implementación de los cuatro módulos (diagnóstico, análisis de datos, intervención y seguimiento) con base a los 8 pasos del cambio exitoso de John Kotter.

### 5.3.3 Metodología

La metodología para esta propuesta de consultoría en talento humano se basa en un enfoque estructurado y sistemático, inspirado en los 8 pasos del modelo de cambio de John Kotter. La implementación se llevará a cabo en un periodo de 4 meses, con actividades clave diseñadas para alcanzar una mejora sostenible en la satisfacción laboral y justicia organizacional. A continuación, se detalla cada paso con las actividades específicas y su integración en el cronograma.

#### Paso 1: Crear un sentido de urgencia

Presentar los resultados del análisis de regresión y el impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral a los directivos. Realizar una serie de reuniones y talleres iniciales para comunicar la necesidad de cambio a todos los niveles de la organización, mostrando datos concretos y casos de éxito de otras empresas. Utilizar gráficos, testimonios y estadísticas para resaltar la brecha actual y las posibles consecuencias negativas de no actuar, esto para movilizar a empleados y directivos hacia la acción, creando conciencia sobre la importancia y urgencia del cambio.

Se llevará a cabo en la primera semana por medio de la realización de reuniones y talleres iniciales.

#### Paso 2: Construir un equipo guía con capacidades que ayuden al cambio

Identificar y reclutar a líderes clave y aliados dentro de la empresa que puedan influir y apoyar el cambio, además crear un equipo de trabajo interdisciplinario compuesto por representantes de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Realizar sesiones de formación y planificación para preparar a este equipo en la visión del cambio y las estrategias a implementar, en las cuales se pretende incluirles en un proceso de capacitación de fortalecimiento de liderazgo y manejo de personal.

Que apoyen en liderar el proceso de cambio, asegurando que haya un grupo comprometido y con influencia que pueda guiar y mantener el impulso del cambio en toda la organización.

Se llevará a cabo en las semanas 2-4, por medio de formación y capacitación del equipo de liderazgo.

#### Paso 3: Crear una visión para el cambio

En esta etapa la idea es definir una visión clara y convincente que conecte la justicia organizacional con la satisfacción laboral y los objetivos estratégicos de la empresa. Por medio del desarrollo de una estrategia detallada que describa cómo se logrará esta visión, incluidos los objetivos específicos, recursos necesarios, plazos, actividades y proyectos que se basan en capacitaciones de la

reforma procesal laboral, quintas de conocimiento mensuales relacionadas con habilidades blandas, metodologías ágiles, guías relacionadas sobre cómo dar retroalimentación, entre otros.

Para guiar el proceso de cambio y motivar a todos los involucrados, proporcionando una dirección clara y objetivos alcanzables que todos puedan entender y apoyar.

Se llevará a cabo en las semanas 5-7, en la cual se definirá la visión y desarrollo de la estrategia.

#### Paso 4: Comunicar la visión

Realizar reuniones informativas, enviar comunicados por correo electrónico, utilizar boletines internos y otros medios de comunicación con el fin de difundir la visión, asegurar que el equipo de liderazgo actúe de conformidad con la perspectiva, demostrando su compromiso a través de sus acciones y decisiones, llevar a cabo una campaña de comunicación continua que mantenga a todos los empleados informados y comprometidos. Para asegurar que todos comprendan y se alineen con la visión del cambio, promoviendo un entendimiento común y un compromiso colectivo hacia los objetivos establecidos.

Se llevará a cabo en las semanas 8 en la cual se pretende iniciar la campaña de comunicación.

#### Paso 5: Eliminar obstáculos

Identificar y analizar las barreras que puedan impedir el cambio, tales como políticas obsoletas, resistencia al cambio, falta de recursos o competencias necesarias. Desarrollar e implementar estrategias para superar estas barreras, como la actualización de políticas, la reestructuración de procesos como los de remuneración y actualizaciones de manuales de puestos, así como la capacitación de empleados en nuevas habilidades, y la provisión de recursos adicionales. Crear un sistema de *feedback* continuo para monitorear y resolver obstáculos en tiempo real.

Con el fin de facilitar la implementación del cambio, asegurando que no haya impedimentos significativos que puedan detener o ralentizar el progreso hacia los objetivos establecidos.

Se llevará a cabo en las semanas 9 y 10 en la cual se pretende hacer la identificación y eliminación de obstáculos.

#### Paso 6: Generar triunfos a corto plazo

Identificar y planificar logros a corto plazo que puedan ser alcanzados y celebrados rápidamente. Definir hitos intermedios y objetivos específicos que se pueden medir y evaluar en un

plazo breve. Reconocer y recompensar a los equipos y personas que contribuyan al éxito de estos logros, utilizando estos triunfos como ejemplos para mantener la motivación y el apoyo hacia el cambio.

Esto para mantener el impulso y la motivación, demostrando que el cambio es posible y que los esfuerzos están dando resultados positivos.

Se llevará a cabo en las semanas 11 en la cual se pretende hacer la identificación y celebración de los objetivos a corto plazo.

#### Paso 7: Consolidar las mejoras y producir más cambios

Evaluar los logros alcanzados y realizar ajustes necesarios en las estrategias. Continuar implementando cambios adicionales y mejoras basadas en los resultados y *feedback* obtenido. Promover una cultura de mejora continua donde se busque constantemente la optimización de procesos y prácticas, integrando nuevas iniciativas que refuercen los objetivos de justicia organizacional y satisfacción laboral, con esto aseguraremos que los cambios se integren de manera sostenible en la cultura organizacional, fomentando un entorno de aprendizaje y mejora constante.

Se llevará a cabo en las semanas 12-13, en la cual se pretende hacer la evaluación y ajustes iniciales, al igual como planificación de cambios adicionales.

#### Paso 8: Anclar los cambios en la cultura corporativa

Integrar las nuevas prácticas en las políticas, procedimientos y cultura organizacional. Asegurar el apoyo continuo de la alta dirección y el equipo de liderazgo para mantener el enfoque en las mejoras. Implementar programas de formación y desarrollo continuo mensuales para reforzar los nuevos comportamientos y prácticas, en diferentes temas como liderazgo, comunicación, justicia organizacional, entre otros. Realizar evaluaciones periódicas y ajustes para garantizar que los cambios se mantengan y evolucionen con las necesidades de la empresa. Con esto se logrará que los cambios sean permanentes y parte integral de la empresa, asegurando que las mejoras en la justicia organizacional y satisfacción laboral se mantengan a largo plazo y se conviertan en un aspecto fundamental de la cultura de la organización.

Se llevará a cabo en las semanas 14-16 en la cual se pretende finalización de la integración y formación continua.



### 5.3.4 Cronograma con fechas, recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos y responsables

Para llevar a cabo las siguientes actividades debe realizarse por el equipo consultor especialista en Recursos Humanos, es decir, los autores de esta investigación y las actividades de capacitación deben ser impartidas con el convenio de la Cámara de Inversionistas de Costa Rica.

El trabajo en las empresas no se va a realizar diariamente en las semanas. Se agenda de acuerdo con la disponibilidad de los participantes y responsables. Sin embargo, deben agendarse sin falta en las semanas establecidas para que los objetivos y estrategias implementadas puedan ser cumplidos en el tiempo definido.

Tabla 9: Cronograma de fechas

Pasos a seguir	Módulos	Semanas	Recursos necesarios
Paso 1: Crear un sentido de urgencia.	Módulo 1: Socialización y Sensibilización	Primera semana: Agendar una o dos reuniones con los directivos para presentar los resultados de los análisis extraídos en el presente trabajo, con la intención de demostrar el impacto que tiene la Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral y cómo influye en el comportamiento de los colaboradores. También enseñar la propuesta de	-Sala de reuniones. -Mesa para el equipo consultor y mesa para y sillas para directivos. -Laptop, cable USB, monitor ejecutivo y proyector. -Conexión a internet. -Presentación en Genially. -Directivos.

		cambio para ayudar a gestionar esta problemática en la organización.	
Paso 2: Construir un equipo guía con capacidades que ayuden al cambio.		<p>Segunda a cuarta semana:</p> <p>Primera semana:</p> <p>Crear y aplicar una encuesta a todos los colaboradores sin importar su rango académico para conocer los posibles candidatos aliados para la implementación del cambio.</p> <p>Segunda semana:</p> <p>Identificar y seleccionar los colaboradores con habilidades de liderazgo según el instrumento aplicado anteriormente y crear un equipo aliado para la implementación de</p>	<p>-Encuesta digital</p> <p>-Google Forms.</p> <p>-Todos los colaboradores de la organización.</p> <p>-Hojas para anotaciones, lápices y lapiceros.</p> <p>-Líderes seleccionados.</p> <p>-Sala para capacitaciones.</p> <p>-Mesas y sillas.</p> <p>-Laptop, cable USB, monitor ejecutivo y proyector.</p> <p>-Conexión a internet.</p> <p>-Presentación en Genially.</p> <p>-Dinámicas para poner en práctica el conocimiento adquirido.</p> <p>-Colaboradores en general.</p>

		<p>justicia dentro de las organizaciones.</p> <p>Tercera y cuarta semana:</p> <p>Brindar al equipo seleccionado un proceso de capacitación de fortalecimiento de liderazgo y manejo de persona.</p>	
Paso 3: Crear una visión para el cambio.	Módulo 2: Intervención	<p>Quinta a séptima semana:</p> <p>Desarrollar una estrategia que establezca una visión y objetivos convincentes de la relación entre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral para guiar y motivar a los involucrados.</p>	<p>-Sala de reuniones.</p> <p>-Colaboradores en general.</p> <p>- Información de la reforma procesal laboral.</p> <p>-Quintas de conocimiento mensuales relacionadas con habilidades blandas.</p> <p>-Guías sobre evaluación del desempeño.</p>
Paso 4: Comunicar la visión		<p>Semana 8:</p> <p>Realizar reuniones informativas, enviar</p>	<p>-Sala de reuniones.</p> <p>-Conexión a internet.</p> <p>-Laptops.</p>

		<p>comunicados por correo electrónico, utilizar boletines internos y otros canales de comunicación para difundir la visión, para asegurar que todos comprendan y se alineen con la visión del cambio, promoviendo un entendimiento común y un compromiso colectivo hacia los objetivos establecidos.</p>	<p>-Correos electrónicos. -Papel e impresoras. -Herramientas digitales que se utilicen como medio de comunicación. -Colaboradores.</p>
<p>Paso 5: Eliminar obstáculos</p>		<p>Semana 9: Reunirse con los directivos para realizar un estudio sobre sus políticas, los recursos utilizados para gestión del personal o competencias de los líderes y colaboradores vigentes para identificar cuáles están</p>	<p>-Sala de reuniones. -Documentos de la organización: políticas, manuales de puestos. -Laptop. -Colaboradores. -Manual nuevo para evaluación del desempeño.</p>

		<p>obstaculizando que se ejecute el cambio.</p> <p>Semana 10:</p> <p>Con base al estudio realizado, se deben plantear estrategias para superar estas barreras, como la actualización de políticas, la reestructuración de procesos, actualizaciones de manuales de puestos, y la capacitación de empleados en nuevas habilidades, y la provisión de recursos adicionales. Crear un sistema de <i>feedback</i> continuo para monitorear y resolver obstáculos en tiempo real.</p>	
Paso 6: Generar triunfos a corto plazo		<p>Semana 11:</p> <p>Identificar y planificar logros a corto plazo que puedan ser</p>	<p>-Laptops.</p> <p>-Presentación en Genially.</p> <p>-Premios.</p> <p>-Colaboradores.</p>

		<p>alcanzados y celebrados rápidamente.</p> <p>En esta semana se hace una actividad para reconocer y recompensar a los equipos y personas que contribuyan al éxito de estos logros,</p>	<p>-Sala de actividades.</p> <p>-Sillas y mesas.</p>
<p>Paso 7: Consolidar las mejoras y producir más cambios.</p>	<p>Módulo 3: Seguimiento</p>	<p>Realizar una reunión con los colaboradores y directivos para mostrar las evaluaciones de los logros alcanzados y realizar ajustes necesarios en las estrategias.</p> <p>Continuar implementando cambios adicionales y mejoras basadas en los resultados y <i>feedback</i> obtenido.</p>	<p>-Laptos.</p> <p>-Presentaciones en Genially.</p> <p>-Sala de reuniones.</p> <p>-Sillas y mesas.</p> <p>-Proyector.</p>
<p>Paso 8: Anclar los cambios en la cultura corporativa.</p>		<p>Realizar una reunión para ver cómo se integraron las nuevas prácticas en las políticas,</p>	<p>-Sala de reuniones.</p> <p>-Proyector.</p> <p>-Internet.</p> <p>-Laptop.</p>

		procedimientos y cultura organizacional. Y adicional, que el equipo consultor se asegure del apoyo continuo de la alta dirección y el equipo de liderazgo para mantener el enfoque en las mejoras.	-Líderes directivos. y
--	--	--	------------------------

Fuente: Grupo Investigador.

### 5.3.5 Presupuesto

Es importante destacar que el presupuesto se presenta tanto en dólares como en colones, ya que nuestra propuesta está dirigida al sector de servicios, donde operan tanto empresas nacionales como transnacionales. Algunas de estas empresas facturan en dólares, por lo que se ha elaborado el presupuesto considerando ambas monedas, las cuales son comúnmente las más utilizadas por las empresas de servicios.

Primero, es fundamental indicar que los consultores trabajarán a tiempo completo durante cuatro meses, con un salario mensual de 766,000 colones. Por lo tanto, en el presupuesto, el costo unitario total para los consultores durante los cuatro meses es de 3,064,000 colones.

En segundo lugar, los consultores buscarán establecer una alianza con la Cámara de Industrias de Costa Rica para que la empresa facilite dos expertos en áreas clave para la consultoría. Se requiere un especialista en habilidades blandas y otro en leyes laborales. Estos expertos impartirán capacitaciones intensivas que se realizarán en unos pocos días, no a lo largo de los cuatro meses completos de la consultoría. Por sus servicios profesionales, cada expositor recibirá una remuneración de 1,000,000 de colones.

Además, se necesitarán materiales didácticos para las capacitaciones, estimando un máximo de 100 participantes. Se prepararán 100 *brochures* y 100 folletos explicativos para cada uno.

En cuanto a equipos, se requerirán cinco computadoras, una para cada consultor, con las respectivas licencias de *software* necesarias para realizar la consultoría de manera eficiente. Además, se necesitará un proyector para los expositores.

Finalmente, se debe presupuestar un mínimo de 3,000 colones diarios por consultor para otros gastos. Esto se debe a que, al estar a tiempo completo, pueden surgir imprevistos que requieran más tiempo del estipulado, asegurando así que puedan cubrir necesidades básicas ante cualquier eventualidad.

Figura 4:Presupuesto

Presupuesto consultoría - Satisfacción laboral / Justicia organizacional						
Categoría	Descripción	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Costo unitario (\$)	Costo total (\$)
Capital humano	Salario de consultores	5	₡ 3 064 000,00	₡ 15 320 000,00	\$ 5 837,00	\$ 29 185,00
	Servicios profesionales	2	₡ 1 000 000,00	₡ 2 000 000,00	\$ 1 905,00	\$ 3 810,00
	<b>Total de costos de capital humano:</b>	<b>6</b>	<b>₡ 4 064 000,00</b>	<b>₡ 17 320 000,00</b>	<b>\$ 7 742,00</b>	<b>\$ 32 995,00</b>
Materiales didácticos	Folletos explicativos	100	₡ 2 500,00	₡ 250 000,00	\$ 5,00	\$ 500,00
	Brochure	100	₡ 1 000,00	₡ 100 000,00	\$ 2,00	\$ 200,00
	<b>Total de costos de materiales didácticos:</b>	<b>200</b>	<b>₡ 3 500,00</b>	<b>₡ 350 000,00</b>	<b>\$ 7,00</b>	<b>\$ 700,00</b>
Equipos de trabajo	Computadoras	5	₡ 100 000,00	₡ 500 000,00	\$ 191,00	\$ 955,00
	Licencias de software	5	₡ 12 000,00	₡ 60 000,00	\$ 23,00	\$ 115,00
	Proyector	1	₡ 50 000,00	₡ 50 000,00	\$ 96,00	\$ 96,00
	<b>Total de costos de equipos de trabajo</b>	<b>11</b>	<b>₡ 162 000,00</b>	<b>₡ 610 000,00</b>	<b>\$ 310,00</b>	<b>\$ 1 166,00</b>
Otros gastos	Viáticos	6	₡ 180 000,00	₡ 1 080 000,00	\$ 343,00	\$ 2 058,00
	<b>Total de costos de viáticos</b>	<b>6</b>	<b>₡ 180 000,00</b>	<b>₡ 1 080 000,00</b>	<b>\$ 343,00</b>	<b>\$ 2 058,00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS:</b>			<b>₡ 4 409 500,00</b>	<b>₡ 19 360 000,00</b>	<b>\$ 8 402,00</b>	<b>\$ 36 919,00</b>

Fuente: Grupo investigador

### 5.3.6 Plan de implementación

El presente plan de implementación se basa en un enfoque sistemático que abarca un periodo de 16 semanas, dividido en cuatro módulos mensuales. Cada módulo contiene actividades clave para asegurar una transición exitosa hacia prácticas mejoradas de justicia organizacional y satisfacción laboral. Se detallarán las actividades específicas, incluidas las capacitaciones sobre reforma procesal laboral, habilidades blandas, metodologías ágiles y guías para dar retroalimentación efectiva.

#### 5.3.6.1 Módulo 1: Crear un Sentido de Urgencia y Formar una Poderosa Coalición (Semanas 1-4)

Semana 1: El primer paso es crear un sentido de urgencia entre los empleados y directivos. Se llevarán a cabo reuniones y talleres iniciales para presentar los resultados del análisis de regresión y destacar la relación positiva entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Se utilizarán gráficos, estadísticas y testimonios para resaltar la necesidad de cambio y movilizar a todos hacia la acción.



Semana 2: Continuará la comunicación de la necesidad de cambio a todos los niveles de la organización. Se realizarán reuniones informativas y se distribuirán comunicados para asegurar que todos comprendan la importancia de la iniciativa. Además, se comenzará a identificar a los líderes clave y aliados dentro de la empresa que puedan influir y apoyar el proceso de cambio, además de incluirlos en planes de capacitación para potenciar sus habilidades de liderazgo y comunicación.

Semana 3: Se formará un equipo interdisciplinario compuesto por representantes de diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Este equipo recibirá una capacitación inicial sobre la visión del cambio y las estrategias a implementar. La formación incluirá una introducción a las metodologías ágiles para que el equipo pueda adaptarse rápidamente a las necesidades emergentes.

Semana 4: Se definirá una visión clara y convincente que conecte la justicia organizacional con la satisfacción laboral y los objetivos estratégicos de la empresa. Se desarrollará una estrategia detallada para alcanzar esta visión, incluyendo objetivos específicos y recursos necesarios.

#### Módulo 2: Comunicar la Visión y Eliminar Obstáculos (Semanas 5-8)

Semana 5: Se iniciará una campaña de comunicación para difundir la visión del cambio. Se utilizarán reuniones informativas, correos electrónicos y boletines internos para asegurar que todos los empleados comprendan y se alineen con la visión. El equipo de liderazgo demostrará su compromiso actuando de acuerdo con la visión.

Semana 6: Identificación de barreras que puedan impedir el cambio, como políticas obsoletas, resistencia al cambio y falta de recursos. Se comenzará a desarrollar estrategias para superar estas barreras. Se realizarán capacitaciones sobre reforma procesal laboral para asegurar que todos los empleados estén al tanto de sus derechos y obligaciones bajo la nueva normativa.

Semana 7: Continuará la eliminación de obstáculos mediante la actualización de políticas y la reestructuración de procesos, como crear un plan que se ejecute cada dos años para analizar y actualizar los manuales de puestos. Esto con el fin de mejorar también los sistemas de remuneraciones para que estén ligados con las responsabilidades de los y las colaboradores. Se proporcionará capacitación adicional en habilidades blandas, tales como comunicación efectiva, trabajo en equipo y liderazgo. Se introducirán quintas de conocimiento mensuales relacionadas con estos temas para fortalecer las competencias de los empleados.

Semana 8: Se establecerá un sistema de monitoreo de remuneraciones y mercado salarial, asegurando que las remuneraciones sean justas y competitivas. Este sistema incluirá revisiones anuales para mantener la equidad salarial. Se ofrecerán guías relacionadas con cómo dar

retroalimentación efectiva, ayudando a los supervisores a mejorar sus habilidades de comunicación y gestión.

### Módulo 3: Generar Triunfos a Corto Plazo y Consolidar las Mejoras (Semanas 9-12)

Semana 9: Identificación de logros a corto plazo que puedan ser alcanzados rápidamente. Se definirán hitos intermedios y objetivos específicos que se pueden medir y evaluar en un plazo breve. Los logros alcanzados se celebrarán para mantener la motivación y el compromiso hacia el cambio.

Semana 10: Reconocimiento y recompensa a los equipos y personas que contribuyan al éxito de estos logros. Se utilizarán estos triunfos como ejemplos para demostrar que el cambio es posible y que los esfuerzos están dando resultados positivos. Se continuará con las quintas de conocimiento mensuales, abordando temas como la gestión del tiempo, habilidades de comunicación, y la resolución de conflictos.

Semana 11: Evaluación de los logros alcanzados y ajustes necesarios en las estrategias. Se continuará implementando cambios adicionales y mejoras basadas en los resultados y el *feedback* obtenido. Se ofrecerán capacitaciones sobre metodologías ágiles para fortalecer la capacidad de adaptación del equipo.

Semana 12: Promoción de una cultura de mejora continua donde se busque constantemente la optimización de procesos y prácticas. Se planificarán nuevas iniciativas que refuercen los objetivos de justicia organizacional y satisfacción laboral. Se seguirán impartiendo quintas de conocimiento mensuales, esta vez enfocadas en la igualdad y justicia organizacional, y diferentes temas de la reforma procesal laboral.

### Módulo 4: Anclar los Cambios en la Cultura Corporativa y Asegurar la Sostenibilidad (Semanas 13-16)

Semana 13: Integración de las nuevas prácticas en las políticas, procedimientos y cultura organizacional. Se asegura el apoyo continuo de la alta dirección y el equipo de liderazgo para mantener el enfoque en las mejoras. Se realizará una evaluación intermedia para verificar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

Semana 14: Implementación de programas de formación y desarrollo continuo para reforzar los nuevos comportamientos y prácticas. Se organizarán reuniones multidisciplinarias mensuales para mantener una comunicación fluida entre los departamentos y asegurar la alineación de los objetivos.

Semana 15: Realización de una capacitación en liderazgo y coaching, enfocada en cómo dar retroalimentación constructiva, mejorar en liderazgo y hacer valer los derechos y la comunicación de

los colaboradores. Se continuará con las quintas de conocimiento mensuales, abarcando temas como la toma de decisiones y la gestión del cambio.

Semana 16: Finalización de la integración y evaluación de los resultados del proceso de cambio. Se asegura que los cambios sean permanentes y parte integral de la empresa mediante evaluaciones periódicas y ajustes continuos. Se elaborará un informe final detallando los logros alcanzados, las lecciones aprendidas y las recomendaciones para futuras mejoras.

Por otro lado, es importante destacar que el presupuesto se presenta tanto en dólares como en colones, ya que nuestra propuesta está dirigida al sector de servicios, donde operan tantas empresas nacionales como transnacionales. Algunas de estas empresas facturan en dólares, por lo que se ha elaborado el presupuesto considerando ambas monedas, las cuales son las más comúnmente utilizadas por las empresas de servicios.

Salarios de Consultores: Los consultores trabajarán a tiempo completo durante cuatro meses, con un salario mensual de 766,000 colones. Por lo tanto, el costo total para los consultores durante los cuatro meses es de 3,064,000

Capacitaciones: Los consultores tienen una alianza estratégica con la Cámara de Industrias de Costa Rica para las capacitaciones: uno especializado en habilidades blandas y otro en leyes laborales. Estas capacitaciones se llevarán a cabo en unos pocos días, no durante los cuatro meses completos. Por sus servicios profesionales, cada expositor recibirá una remuneración de 1,000,000 de colones.

Materiales Didácticos: Se estiman un máximo de 100 participantes, preparando 100 *brochures* y 100 folletos explicativos para cada uno.

Equipos: Se requerirán cinco computadoras, una para cada consultor, con las respectivas licencias de *software* necesarias para realizar la consultoría de manera eficiente. También se necesitará un proyector para los expositores.

Gastos Diarios: Se debe presupuestar un mínimo de 3,000 colones diarios por consultor para otros gastos. Esto se debe a que, al estar a tiempo completo, pueden surgir imprevistos que requieran más tiempo del estipulado, asegurando así que puedan cubrir necesidades básicas ante cualquier eventualidad.

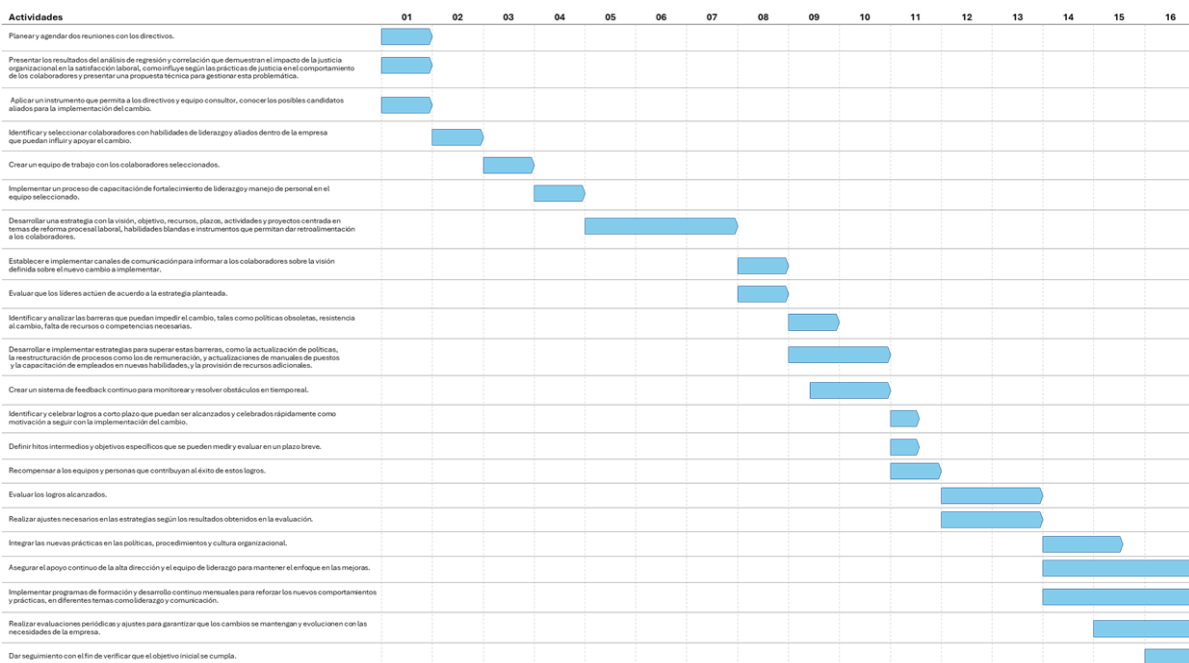
Total de gastos: El costo total de la consultoría será de 19,360,000 colones para las empresas. No obstante, estamos convencidos de que esta inversión, al cumplir con los objetivos planteados, se traducirá en una mejora significativa en el desempeño y la dirección de las organizaciones. Por lo

tanto, es fundamental considerar esta cifra como una inversión estratégica que generará beneficios a largo plazo, potenciando el crecimiento y la eficiencia empresarial en el futuro.

El plan de implementación propuesto abarca un enfoque estructurado y detallado, basado en los 8 pasos del modelo de cambio de John Kotter, para asegurar una transición efectiva hacia prácticas mejoradas de justicia organizacional y satisfacción laboral. Durante un periodo de 4 meses, dividido en cuatro módulos mensuales, se llevarán a cabo actividades esenciales como la sensibilización sobre la importancia del cambio, la formación de equipos interdisciplinarios, la comunicación de una visión clara, y la eliminación de obstáculos. Además, se integrarán capacitaciones en habilidades blandas, reforma procesal laboral, y metodologías ágiles, así como guías para dar retroalimentación efectiva. Con un presupuesto cuidadosamente diseñado en colones y dólares, este plan no solo aborda los aspectos operativos y estratégicos necesarios para el cambio, sino que también asegura la sostenibilidad y permanencia de las mejoras implementadas. La colaboración y compromiso de todos los niveles de la organización serán cruciales para alcanzar los objetivos planteados, logrando así un entorno de trabajo más justo, equitativo y satisfactorio para todos los colaboradores.

### 5.3.7 Diagrama de Gantt

Figura 5: Diagrama de Gantt



Fuente: Equipo Investigador.

### Actividades del diagrama de Gantt.

1. Planear y agendar dos reuniones con los directivos.

2. Presentar los resultados del análisis de regresión y correlación que demuestran el impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral, como influye según las prácticas de justicia en el comportamiento de los colaboradores y presentar una propuesta técnica para gestionar esta problemática.
3. Aplicar un instrumento que permita a los directivos y equipo consultor, conocer los posibles candidatos aliados para la implementación del cambio.
4. Identificar y seleccionar colaboradores con habilidades de liderazgo y aliados dentro de la empresa que puedan influir y apoyar el cambio.
5. Crear un equipo de trabajo con los colaboradores seleccionados.
6. Implementar un proceso de capacitación de fortalecimiento de liderazgo y manejo de personal en el equipo seleccionado.
7. Desarrollar una estrategia con la visión, objetivo, recursos, plazos, actividades y proyectos centrada en temas de reforma procesal laboral, habilidades blandas e instrumentos que permitan dar retroalimentación a los colaboradores.
8. Establecer e implementar canales de comunicación para informar a los colaboradores sobre la visión definida sobre el nuevo cambio a implementar.
9. Evaluar que los líderes actúen de acuerdo a la estrategia planteada.
10. Identificar y analizar las barreras que puedan impedir el cambio, tales como políticas obsoletas, resistencia al cambio, falta de recursos o competencias necesarias.
11. Desarrollar e implementar estrategias para superar estas barreras, como la actualización de políticas, la reestructuración de procesos como los de remuneración, y actualizaciones de manuales de puestos, y la capacitación de empleados en nuevas habilidades, y la provisión de recursos adicionales.
12. Crear un sistema de *feedback* continuo para monitorear y resolver obstáculos en tiempo real.
13. Identificar y celebrar logros a corto plazo que puedan ser alcanzados y celebrados rápidamente como motivación a seguir con la implementación del cambio.
14. Definir hitos intermedios y objetivos específicos que se pueden medir y evaluar en un plazo breve.
15. Recompensar a los equipos y personas que contribuyan al éxito de estos logros.
16. Evaluar los logros alcanzados.
17. Realizar ajustes necesarios en las estrategias según los resultados obtenidos en la evaluación.
18. Integrar las nuevas prácticas en las políticas, procedimientos y cultura organizacional.

19. Asegurar el apoyo continuo de la alta dirección y el equipo de liderazgo para mantener el enfoque en las mejoras.
20. Implementar programas de formación y desarrollo continuo mensuales para reforzar los nuevos comportamientos y prácticas, en diferentes temas como liderazgo, comunicación.
21. Realizar evaluaciones periódicas y ajustes para garantizar que los cambios se mantengan y evolucionen con las necesidades de la empresa.
22. Dar seguimiento con el fin de verificar que el objetivo inicial se cumpla.

### 5.3.8 Cronograma con la división de tareas

Tabla 10: Cronograma de tareas

Actividades	Personas encargadas
Planear y agendar dos reuniones con los directivos.	Equipo consultor.
Presentar los resultados del análisis de regresión y correlación que demuestran el impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral, como influye según las prácticas de justicia en el comportamiento de los colaboradores y presentar una propuesta técnica para gestionar esta problemática.	Equipo consultor.
Aplicar un instrumento que permita a los directivos y equipo consultor, conocer los posibles candidatos aliados para la implementación del cambio.	Equipo consultor y directivos de la organización.
Identificar y seleccionar colaboradores con habilidades de liderazgo y aliados dentro de la empresa que puedan influir y apoyar el cambio.	Equipo consultor.
Crear un equipo de trabajo con los colaboradores seleccionados.	Equipo consultor.

Implementar un proceso de capacitación de fortalecimiento de liderazgo y manejo de personal en el equipo seleccionado.	Equipo consultor y personal de la Cámara de Inversionistas de Costa Rica.
Desarrollar una estrategia con la visión, objetivo, recursos, plazos, actividades y proyectos centrada en temas de reforma procesal laboral, habilidades blandas e instrumentos que permitan dar retroalimentación a los colaboradores.	Equipo consultor.
Establecer e implementar canales de comunicación para informar a los colaboradores sobre la visión definida sobre el nuevo cambio a implementar.	Equipo consultor y directivos de la organización.
Evaluar que los líderes actúen de acuerdo con la estrategia planteada.	Equipo consultor.
Identificar y analizar las barreras que puedan impedir el cambio, tales como políticas obsoletas, resistencia al cambio, falta de recursos o competencias necesarias.	Equipo consultor y directivos de la organización.
Desarrollar e implementar estrategias para superar estas barreras, como la actualización de políticas, la reestructuración de procesos como los de remuneración, y actualizaciones de manuales de puestos, y la capacitación de empleados en nuevas habilidades, y la provisión de recursos adicionales.	Equipo consultor.
Crear un sistema de <i>feedback</i> continuo para monitorear y resolver obstáculos en tiempo real.	Equipo consultor y personal de la Cámara de Inversionistas de Costa Rica.
Identificar y celebrar logros a corto plazo que puedan ser alcanzados y celebrados	Equipo consultor y directivos de la organización.

rápidamente como motivación a seguir con la implementación del cambio.	
Definir hitos intermedios y objetivos específicos que se pueden medir y evaluar en un plazo breve.	Equipo consultor.
Recompensar a los equipos y personas que contribuyan al éxito de estos logros.	Equipo consultor y directivos de la organización.
Evaluar los logros alcanzados.	Equipo consultor.
Realizar ajustes necesarios en las estrategias según los resultados obtenidos en la evaluación.	Equipo consultor y directivos de la organización.
Integrar las nuevas prácticas en las políticas, procedimientos y cultura organizacional.	Directivos de la organización.
Asegurar el apoyo continuo de la alta dirección y el equipo de liderazgo para mantener el enfoque en las mejoras.	Equipo consultor.
Implementar programas de formación y desarrollo continuo mensuales para reforzar los nuevos comportamientos y prácticas, en diferentes temas como liderazgo, comunicación.	Equipo consultor.
Realizar evaluaciones periódicas y ajustes para garantizar que los cambios se mantengan y evolucionen con las necesidades de la empresa.	Equipo consultor.
Dar seguimiento con el fin de verificar que el objetivo inicial se cumpla.	Equipo consultor.

Fuente: Equipo Investigador.







UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



21 de junio del 2024

Señor  
Doc. Gustavo Diaz García  
Tutor  
Escuela de Administración  
Facultad de Ciencias Sociales

Estimado señor:

He procedido a leer el documento: **Análisis de la influencia de las prácticas de Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de outsourcing, contratos por tiempo definido o interinazos**, presentado por el grupo de estudiantes:

Nombre Completo	Identidad	No. Teléfono	Correo electrónico
Ana Paulina Solórzano Delgado	2-0790-0392	60624515	ana.solorzano.delgado@est.una.ac.cr
Axel Darío Suárez Mora	1-1791-0467	87689777	axel.suarez.mora@est.una.ac.cr
Cristopher Murillo Rodríguez	4-0250-0739	89188228	crisopher.Murillo.rodriguez@est.una.ac.cr
Dayanna Valeria Rodríguez Rodríguez	1-1783-0596	84214774	dayanna.rodriguez.rodriguez@est.una.ac.cr
Patrick Cornelis Ramírez	1-1788-0754	87212150	patrick.cornelis.ramirez@est.una.ac.cr

Después de haber incorporado mis comentarios, le indico que el documento ya está listo para su presentación pública.

GIOVANNI  
MARTIN BADILLA  
PRENDAS (FIRMA)

Firmado digitalmente por  
GIOVANNI MARTIN  
BADILLA PRENDAS (FIRMA)  
Fecha: 2024.06.23 15:55:52  
-06'00"



UNIVERSIDAD NACIONAL  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



21 de junio del 2024

Señor  
**Doc. Gustavo Diaz García**  
Tutor  
**Escuela de Administración**  
**Facultad de Ciencias Sociales**

Estimado señor:

He procedido a leer el documento: **Análisis de la influencia de las prácticas de Justicia Organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de outsourcing, contratos por tiempo definido o interinazos**, presentado por el grupo de estudiantes:

Nombre Completo	Identidad	No. Teléfono	Correo electrónico
Ana Paulina Solórzano Delgado	2-0790-0392	60624515	ana.solorzano.delgado@est.una.ac.cr
Axel Darío Suárez Mora	1-1791-0467	87689777	axel.suarez.mora@est.una.ac.cr
Cristopher Murillo Rodríguez	4-0250-0739	89188228	cristopher.Murillo.rodriguez@est.una.ac.cr
Dayanna Valeria Rodríguez Rodríguez	1-1783-0596	84214774	dayanna.rodriguez.rodriguez@est.una.ac.cr
Patrick Cornelis Ramírez	1-1788-0754	87212150	patrick.cornelis.ramirez@est.una.ac.cr

Después de haber incorporado mis comentarios, le indico que el documento ya está listo para su presentación pública.

GILBERTH ALBERTO SALINAS LOPEZ (FIRMA)  
Firmado digitalmente por GILBERTH ALBERTO SALINAS LOPEZ (FIRMA)  
Fecha: 2024.06.20 19:45:53 -06'00'

NOMBRE y FIRMA  
Lector externo



Anexo 5



*MSc. José Antonio Cabrera Guadamuz*

Servicios Profesionales  
apgtecnologias@gmail.com  
<http://apgtecnologias.blogspot.com>

Celulares:  
88189074 - 85619856 -  
Tel. 22697635  
Santa Bárbara, Heredia

• Corrección de estilo • Enseñanza del Español • Asesoría para la elaboración y defensa de trabajos finales de graduación

Heredia, 21 de junio de 2024

Señores  
Escuela de Administración  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Nacional – Campus Omar Dengo  
Heredia

Estimados señores:

Leí y corregí el informe titulado: “**Análisis de la influencia de las prácticas de justicia organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores contratados bajo la modalidad de “outsourcing”, contratos por tiempo definido o interinazgo**”, presentado por: Patrick Joachim Cornelis Ramírez, cédula N° 1-1788-0754, Christopher Murillo Rodríguez, cédula N° 4-0250-0739, Dayanna Valeria Rodríguez Rodríguez, cédula N° 1-1783-0596, Ana Paulina Solórzano Delgado, cédula N° 2-0790-0392 y Axel Darío Suárez Mora, cédula N° 1-1791-046 como memoria de seminario de graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Recursos Humanos.

Corregí el trabajo en aspectos como: estructura de párrafos, vicios del lenguaje (como: barbarismos, solecismos, gerundismos, uso de preposiciones, redundancias), además de la puntuación, la ortografía y otros elementos propios del estilo. Por lo anterior, considero que el citado documento reúne las condiciones para ser presentado como trabajo de graduación.

Atentamente,

**JOSE ANTONIO  
CABRERA  
GUADAMUZ (FIRMA)**

Firmado digitalmente por  
JOSE ANTONIO CABRERA  
GUADAMUZ (FIRMA)

Fecha: 2024.06.21 01:50:13  
-06'00'

---

MSc. José Antonio Cabrera Guadamuz  
Cédula No. 5-161-217  
Código profesional N° 5979-82  
Responsable - Corrección de estilo

Anexo 6



Heredia, 18/06/2024  
Señores  
Escuela de Administración, UNA

Por este medio se hace constar que, Christopher Murillo Rodríguez, cédula 402500739, recibió la capacitación sobre APA y Gestores bibliográficos, para los efectos correspondientes.

Saludos.

**JUAN RAMON HERRERA  
ROMERO (FIRMA)**  Firmado digitalmente por JUAN  
RAMON HERRERA ROMERO  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.06.18 19:45:52 -06'00'

Atentamente,  
Juan Herrera Romero  
Jefe Horario Especial  
Biblioteca Joaquín García Monge.

Anexo 7



Heredia, 18/06/2024  
Señores  
Escuela de Administración, UNA

Por este medio se hace constar que Ana Paulina Solórzano Delgado, cédula 207900392. recibió la capacitación de APA 7 y Gestores Bibliográficos, para los efectos correspondientes.

Saludos.

**JUAN RAMON HERRERA ROMERO (FIRMA)** Firmado digitalmente por JUAN RAMON HERRERA ROMERO (FIRMA)  
Fecha: 2024.06.18 20:08:38 -06'00'

Atentamente,  
Juan Herrera Romero  
Jefe Horario Especial  
Biblioteca Joaquín García Monge.

Anexo 8



Heredia, 18 de junio del 2024  
Señores,  
Licenciatura en Recursos Humanos  
Universidad Nacional

Por este medio se hace constar que Dayana Rodríguez Rodríguez, con identificación: 117830596, ha recibido la capacitación sobre Gestores Bibliográficos, para los efectos correspondientes.

Saludos.

Atentamente:

JUAN RAMON  
HERRERA ROMERO  
(FIRMA)

Firmado digitalmente por JUAN  
RAMON HERRERA ROMERO  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.06.18 19:17:30 -06'00'

Lic. Juan Herrera Romero  
Jefe Horario Especial  
Biblioteca Joaquín García Monge

Anexo 9



Heredia, 13 de junio del 2024  
Señores,  
Licenciatura en Recursos Humanos  
Universidad Nacional

Por este medio se hace constar que Dayana Rodríguez Rodríguez, con identificación: 117830596, ha recibido la capacitación sobre APA 7, para los efectos correspondientes.

Saludos.

Atentamente:

**JUAN RAMON  
HERRERA  
ROMERO (FIRMA)**

Firmado digitalmente por  
JUAN RAMON HERRERA  
ROMERO (FIRMA)  
Fecha: 2024.06.13  
10:00:29 -06'00'

Lic. Juan Herrera Romero  
Jefe Horario Especial  
Biblioteca Joaquín García Monge  
Universidad Nacional





Heredia, 18/06/2024  
Señores  
Escuela de Administración, UNA

Por este medio se hace constar que, Patrick Cornelis Ramírez, cédula 117880754, recibió la capacitación de Gestores Bibliográficos, para los efectos correspondientes.

Saludos.

**JUAN RAMON  
HERRERA ROMERO**  
**(FIRMA)**

Atentamente,  
Juan Herrera Romero  
Jefe Horario Especial  
Biblioteca Joaquín García Monge.

Firmado digitalmente por JUAN  
RAMON HERRERA ROMERO  
(FIRMA)  
Fecha: 2024.06.18 20:12:36  
-06'00'



Heredia, 13 de junio del 2024  
Señores,  
Licenciatura en Recursos Humanos  
Universidad Nacional

Por este medio se hace constar que, Patrick Cornelis Ramírez, con identificación: 117880754, ha recibido la capacitación sobre APA 7, para los efectos correspondientes.

Saludos.

Atentamente:

**JUAN RAMON HERRERA  
ROMERO (FIRMA)**

Lic. Juan Herrera Romero  
Jefe Horario Especial  
Biblioteca Joaquín García Monge  
Universidad Nacional

Firmado digitalmente por JUAN  
RAMON HERRERA ROMERO  
(FIRMA)

Fecha: 2024.06.13 11:02:38 -06'00'



Heredia, 18/06/2024  
Señores  
Escuela de Administración, UNA

Por este medio se hace constar que, Axel Darío Suárez Mora, cédula 117910467, recibió la capacitación de APA7 y Gestores Bibliográficos, para los efectos correspondientes.

Saludos.

**JUAN RAMON  
HERRERA ROMERO**

**(FIRMA)**

Juan Herrera Romero  
Jefe Horario Especial  
Biblioteca Joaquín García Monge.

Firmado digitalmente por  
JUAN RAMON HERRERA  
ROMERO (FIRMA)

Fecha: 2024.06.18 20:17:18  
-06'00'

## BIBLIOGRAFÍA:

Adquisiciones Ecológicas, Manual sobre la contratación pública ecológica 3.ª edición. (2016)  
[https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ministerio/planes-estrategias/plan-de-contratacion-publica-ecologica/adquisicioneseecologicas\\_tcm30-523749.pdf](https://www.miteco.gob.es/content/dam/miteco/es/ministerio/planes-estrategias/plan-de-contratacion-publica-ecologica/adquisicioneseecologicas_tcm30-523749.pdf)

Aguiar, P. (2023). ¿Por qué valorar la opinión de los trabajadores?  
[https://www.buscojobs.com.uy/blog/por-que-valorar-la-opinion-de-los-trabajadores/#google\\_vignette](https://www.buscojobs.com.uy/blog/por-que-valorar-la-opinion-de-los-trabajadores/#google_vignette)

Molina, J.A. (2023) Líder: Saber escuchar puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso del equipo. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Lider-Saber-escuchar-puede-ser-la-diferencia-entre-el-exito-o-el-fracaso-del-equipo-20230824-0109.html>

Amador, R., y Rubio, M. J. (2016). La sensibilidad de los jefes y su impacto en la satisfacción laboral de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 521-540.

Andrade, J. (2023) La participación del personal y el desempeño de la empresa. <https://www.linkedin.com/pulse/la-participaci%C3%B3n-del-personal-y-el-desempe%C3%B1o-de-jes%C3%BA-s-rodolfo/>

Aquino, K. B., & Reed, A. (2000). The role of perceived supervisor honesty in employee trust and organizational commitment. *Human Relations*, 53(11), 1377-1407. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024010284>

Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica. (1943). Código de Trabajo, Ley N° 2, artículo 3. [https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?nValor1=1&nValor2=8045)

Asociación Chilena de Seguridad. (2021). *Manual de generación de procedimiento para ajustar carga de trabajo*. [https://achs.cl/docs/librariesprovider2/empresa/8-factores-psicosociales/5-material-para-evaluaci%C3%B3n/procedimiento\\_ajuste\\_carga\\_de\\_trabajo.pdf?sfvrsn=8f8e7309\\_2](https://achs.cl/docs/librariesprovider2/empresa/8-factores-psicosociales/5-material-para-evaluaci%C3%B3n/procedimiento_ajuste_carga_de_trabajo.pdf?sfvrsn=8f8e7309_2)

Bilal, A., & Lhuillier, E. (2021). Outsourcing, Inequality and Aggregate Output. National Bureau of Economic Research. [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w29348/w29348.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w29348/w29348.pdf)

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>

Código de trabajo [RPL]. Art. 15 y 136. Ley 2 de 1943. 26 de agosto de 1943 (Costa Rica).  
[https://www.mtss.go.cr/elministerio/marcolegal/documentos/Codigo\\_Trabajo\\_RPL.pdf](https://www.mtss.go.cr/elministerio/marcolegal/documentos/Codigo_Trabajo_RPL.pdf)

Community Tool Box. (2023). Funciones claves del liderazgo: Tomar decisiones. En **Community Tool Box**. <https://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/liderazgo/funciones-de-liderazgo/toma-de-decisiones/principal>

Contreras, P. y López, L. (2018). El impacto de las relaciones interpersonales en una empresa familiar.

Córdoba, N. S. (2020). La cultura organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores médicos y enfermeros de UCIN de una maternidad pública de la ciudad de Rosario, Argentina año 2018 (Master's thesis). Universidad Nacional de Rosario. <https://rehip.unr.edu.ar/items/376f28bb-fd21-45d2-b7b5-d4faa49b40a0>

Covey, S. R. (2004). De la efectividad a la grandeza (8° ed). Paidós. (p. 145)

Díaz- DeConinck, J. M., Boone, C., & Vandenaabeele, W. (2010). The impact of perceived supervisor honesty on employee well-being and job satisfaction. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15(2), 145- 155. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8430836/>

Estébanez, B. (2019). Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0. <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>

Francis, M. L., y Robertson, I. C. (2016). The impact of workplace design on employee satisfaction and productivity. *Journal of Facilities Management*, 11(4), 246-259. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315090269/organizational-behavior-public-management-revised-expanded-michael-vasu-jack-rabin-david-garson-debra-stewart>

Gabarro, J., y Kotter, J. P. (2005). Administre a su jefe. *Harvard Bus Rev-Am Lat*, 83, 132-140.

Ganga, F., y Navarrete, E. (2013). Enfoques asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*, 19(1), 52-77. <https://www.redalyc.org/pdf/336/33626721007.pdf>

García, J., Venegas, M., Ramírez, L., & Robles, F. (2023). Evaluación De (In)Justicia Distributiva en Jóvenes De Centroamérica. *Andamios*, 20(52), 363–386. <https://doi.org/10.29092/uacm.v20i52.1020>

Garita, A. (2016). Las repercusiones de las transformaciones en los regímenes de contrato para la ejecución de servicios sociales tercerizados, en la reproducción del trabajo de profesionales en Trabajo Social (Doctoral dissertation, UNIVERSIDAD DE COSTA RICA).

González, V. (2019). Las empresas de mano de obra *outsourcing* y los derechos fundamentales ante la globalización.

González-Muñoz, J., García-Muñoz, J y Pérez-López, J. A. (2022). Reflexiones sobre las reglas de interacción con el cliente en el contexto del teletrabajo. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(3), 1-14. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7872609>

Goleman, D. (2013). El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional. Editorial Kairos. Página 102.

Greenberg, J. (1990) Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). Mc Graw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V. <http://187.191.86.244/rceis/registro/Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20SAMPLERI.pdf>

Hesseling, H., & Martens, M. H. (2016). The effect of office lighting on employee satisfaction and well-being. *Ergonomics*, 12-15 [https://www.bayes.city.ac.uk/\\_data/assets/pdf\\_file/0004/363217/lighting-work-performance-cass.pdf](https://www.bayes.city.ac.uk/_data/assets/pdf_file/0004/363217/lighting-work-performance-cass.pdf)

<https://www.ilo.org/global/topics/collective-bargaining-labour-relations/lang--es/index.htm>

Ibarra, H. G., & Obando, C. A. (2011). La sensibilidad de los jefes hacia las necesidades de los empleados y su impacto en el compromiso organizacional. *Estudios Gerenciales*, 27(102), 37-50 <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773012/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2024). Encuesta Continua de Empleo al cuarto trimestre 2023. [https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-02/ECE\\_IV%20T\\_2023.pdf](https://admin.inec.cr/sites/default/files/2024-02/ECE_IV%20T_2023.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (2002). La carga mental de trabajo. <https://www.insst.es/documents/94886/96076/carga+mental+de+trabajo/2fd91b55-f191-4779-be4f-2c893c2ffe37>

Kumar, A., y Nambudiri, R. (2014). How does organizational justice influence job satisfaction and organizational commitment? Explaining with psychological capital. *Vikalpa*, 39(2), 83-97. <https://doi.org/10.1177/0256090920140209>

Larkin, J. (2023). Recogida de datos: la clave para tomar decisiones informadas. <https://www.incentro.com/es-ES/blog/proceso-de-recogida-de-datos>

Martínez, V., (2013). *Métodos, técnicas e instrumentos de investigación*. <https://www.guao.org/sites/default/files/portafolio%20docente/M%C3%A9todos%20t%C3%A9cnicas%20e%20instrumentos%20de%20investigaci%C3%B3n.pdf>

Mata, A., Cardiel Hurtado, J., Zepeda Orozco, J y Mares Chacón, J. (2013). *Estadística aplicada a la administración y la economía* (Primera edición). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Medrano, A. (2017). La influencia de la Motivación Laboral en los Niveles de Productividad del personal de Emilio Luque Supermercados (Bachelor's thesis).

Meliá, J., y Peiró, J. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74

Mena, E, y Salgado, A. (2024). Estrategias de clima laboral para fortalecer la comunicación interna en el patronato de protección a grupos de atención prioritaria de Cotopaxi (Bachelor's thesis, Ecuador: Latacunga: Universidad Técnica de Cotopaxi;(UTC).

Mladinic, A. & Isla, P. (2002) “Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones”, *Revista Psykhe*. 11(2): 171-179.  
<https://redae.uc.cl/index.php/psykhe/article/view/20143/16655>

Morales, M. A., & Hermosilla, F. (2010). La participación del empleado en la toma de decisiones y su impacto en el desempeño laboral. *Psicología Organizacional*, 14(2), 147-160.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433574009.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fwww.redalyc.org%2Fpdf%2F3604%2F360433574009.pdf%0AVisible%3A%200%25%20>

Moyolema M.P., y Yugsi J. C. (2024). Cultura organizacional en el sector comercial: una aproximación al liderazgo y satisfacción laboral de las empresas del cantón Ambato (Bachelor's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Carrera de Organización de Empresas).

Murillo, C. (2024, February 15). El Outsourcing y su Enfoque Laboral. <https://www.bdo.cr/es-cr/publicaciones/2024/enfoque-laboral-del-contrato-de-outsourcing>

Oreja Arburúa, M. (2024). Éxitos, fracasos y aprendizajes en la transformación de grandes organizaciones.

Organización Internacional del Trabajo. (2024) *Negociación Colectiva y Relaciones Laborales*.

Organización Mundial de la Salud. (2020). Guías sobre la calidad del aire interior: Aspectos de salud. 5-7. [https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_docman&view=list&slug=guias-9833&Itemid=270&lang=es](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=list&slug=guias-9833&Itemid=270&lang=es)

Pacheco, R., & Barrantes, I. (2012, 30 de octubre). Contratos de Outsourcing. Dirección de Asuntos Jurídicos, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

<https://www.mtss.go.cr/elministerio/estructura/direccion-asuntos-juridicos/pronunciamientos/daj-ae-174-12%20Alexander%20Porras%20%20contratos%20Outsourcing.pdf>

Pasco, M. (1986). El salario: su protección y garantía. *Derecho PUCP*, (40), 213-242. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/6257>

Pasco, M. (2006). Outsourcing, subcontratación e intermedicación laboral. *Revista de la Sala Segunda*. [https://salasegunda.poder-judicial.go.cr/revista/Revista\\_N3/contenido/PDFs/1-10.pdf](https://salasegunda.poder-judicial.go.cr/revista/Revista_N3/contenido/PDFs/1-10.pdf)

Patlán, J., Flores, R., Martínez, E y Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de la justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración* 59 (2). 98-120.

Pérez, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista internacional administración & finanzas*, 5(5), 1-19.

Puig, M. J. (2016). La importancia de la transparencia en la comunicación de las decisiones laborales para la confianza y el compromiso de los empleados. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 3(1), 56-72. (<https://fastercapital.com/es/tema/la-importancia-de-la-transparencia-y-la-comunicaci%C3%B3n-en-las-decisiones-de-compensaci%C3%B3n.html>)

Rappe-Giesecke, K. (1994). *Supervision*. Berlin, Heidelberg.

Robbins, S. P. (2004). **Comportamiento organizacional** (13<sup>a</sup> ed.). México: Pearson Educación.

[https://books.google.co.cr/books/about/Comportamiento\\_organizacional.html?id=OWBokj2RqBYC&redir\\_esc=y](https://books.google.co.cr/books/about/Comportamiento_organizacional.html?id=OWBokj2RqBYC&redir_esc=y)

Reglamento N.º 828, Reglamento de autorización, gestión y aplicación para el pago de horas extras y trabajo extraordinario del Instituto costarricense del deporte y la recreación (01 de noviembre de 2012).

[https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74109&nValor3=91282&strTipM=TC#up](https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=74109&nValor3=91282&strTipM=TC#up)

Rojo, M., Bonilla, D., y Masaquiza, C. (2018). El desarrollo de nuevos productos y su impacto en la producción: caso de estudio BH CONSULTORES. *Technological Innovation*, 10(1), 134–142. [https://doi.org/10.1142/9789811211461\\_0008](https://doi.org/10.1142/9789811211461_0008)

Rueda, D., & Gil-Monte, A. J. (2017). La influencia de la limpieza, la higiene y la salubridad en la satisfacción laboral: Un estudio de caso en una empresa de servicios. *Cuadernos de Gestión*, 18(1), 123-142. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED276245.pdf>



Ruiz, M. (2008). ¿Para qué sirve un líder? Lecciones de liderazgo aplicadas a la empresa, política y la vida. Ediciones Díaz de Santos.  
<https://editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479788483.pdf>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill. Página 139.

Salamanca, S. (2015). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. Sapienza Organizacional, 0(3), 53–68  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/viewFile/9136/11155>

Singh, P. y Loncar, A. L. (2010) “Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent”, Relations Industrielles/Industrial Relations, 65 (3): 470-490.

Sohi, R. (1999) “Organizational climate-culture”, Journal of Personal Selling and Sales Management, 19 (1): 83-94.

Solano, A. (2013) Toma de decisiones gerenciales.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4835719>

Torres, R. (2018), La responsabilidad en el trabajo, <https://www.linkedin.com/pulse/la-responsabilidad-en-el-trabajo-rafaelina-torres/>

Tracy, B. (2015). Liderazgo. Grupo Nelson.  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3h2MBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=liderazgo&ots=DJ90oNmW0P&sig=Ehf55d7EpvZjclRLhxVxCCmLKMA#v=onepage&q=liderazgo&f=false>

Vallejo Hernandez, J. F. (2023). Desarrollo moral del directivo empresarial. Análisis de las relaciones entre la competencia del juicio y el estadio moral de directivos empresariales en formación posgradual y su nivel jerárquico en la estructura organizacional y área funcional (Doctoral dissertation).

Werther, W. B. Jr. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México: McGraw Hill.

Wright, T. y Bonett, D. (2007) “Job satisfaction and psychological well-being as nonadditive predictors of workplace turnover”, Journal of Management, 33(2): 141-160

Yuni, J. y Urbano, C. (2014). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación*. (2ª ed., Vol. 1). Brujas. <https://abacoenred.org/wp-content/uploads/2019/01/LIBRO-T%C3%A9cnicas-para-investigar-1.pdf>

ZapSign, (2023) La importancia de los contratos de trabajo. <https://zapsign.co/es/blog/la-importancia-de-los-contratos-de-trabajo>

Zhao, Y., Li, Y., & Allen, C. G. (2022). Impact of Workplace Temperature on Employee Comfort and Productivity. *Ergonomics*, 65(5), 632-641.  
<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/002199838802201101>

Zuluaga, J. F., & Rueda, L. (2011). El rol del liderazgo transformacional en la gestión del talento humano. **Revista Espacios**, 32(23), 3-14.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2665-03982024000100068](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-03982024000100068)