

UNIVERSIDAD ESAN



**La inseguridad laboral, el engagement y el rol moderador de la justicia organizacional**

**Trabajo de investigación presentado en satisfacción parcial de los requerimientos para obtener el grado de Magíster en Organización y Dirección de Personas**

**por:**

Franco Joel Llerena Lumbe

Juanita Rosa Izaguirre Pecho

Liliana Noemi Cabrera

Liz Madona Sierra Surco

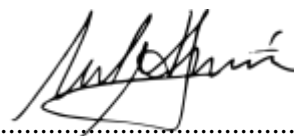
**Programa de la Maestría en Organización y Dirección de Personas**

**Lima, 16 de septiembre del 2022**

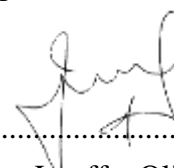
Este trabajo de investigación

**La inseguridad laboral, el engagement y el rol moderador de la justicia organizacional**

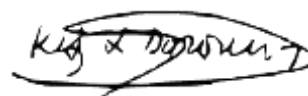
ha sido aprobado.



.....  
Ph.D. Luis Felipe Calderón Moncloa (Jurado)



.....  
Ph.D. Enrique Louffat Olivares (Jurado)



.....  
Ph.D. Kety Jáuregui Machuca (Asesor)



.....  
Ph.D. Jaime Serida Nishimura (Asesor)

## **DEDICATORIA**

A mi familia, en especial a mis padres por brindarme sus valores y siempre animarme a crecer profesionalmente. A mis amigos y profesores que me ayudaron a confiar que con dedicación y esfuerzo todo es posible. A Dios por darme la fuerza necesaria para alcanzar mis metas.

Liliana Cabrera

A mis padres, por inspirarme todos los días con su fortaleza, perseverancia y amor; gracias por acompañarme y guiarme en cada paso que doy. A mi hermano, por sus consejos y apoyo incondicional cada vez que lo he necesitado. A mi novio y a Tommy por ser, en mi vida, fuente de luz y alegría.

Juanita Izaguirre

El éxito de este reto académico se lo dedico a mi madre, por apostar en mí con coraje y amor. A mi padre, que a pesar de no estar presente en estos tiempos sigue dándome lecciones de cómo ser una mejor persona. Y a mi hermano, por impulsarme siempre a superarme a mí mismo.

Franco Llerena

A mis padres por confiar en mi capacidad y valentía, por brindarme palabras de aliento en momentos difíciles. A mi mamita Livia quien me acompañó con su presencia y sonrisa a continuar cuando las fuerzas se debilitaban y a mis compañeros de grupo quienes me enseñan a ser persistente por lo que uno más anhela, por sus ejemplos de responsabilidad, profesionalismo y sobre todo por guiarme en este camino, los admiro.

Liz Sierra

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a nuestros asesores Ph.D. Kety Jáuregui y Ph.D. Jaime Serida quienes nos acompañaron y supervisaron en todo el proceso de elaboración de la tesis. Como a todas las personas que de alguna u otra manera nos brindaron su apoyo constantemente para lograr culminar la presente tesis de grado.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTOS .....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO.....	xx
<b>CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes del problema .....	3
1.2 Pregunta de investigación.....	4
1.3 Objetivos .....	4
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos.....	5
1.4 Justificación.....	5
1.5 Alcances .....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>9</b>
2.1 Teoría de Demandas y Recursos Laborales .....	9
2.1.1. Principales conceptos .....	9
2.1.2. Antecedentes .....	10
2.1.3. Planteamientos de la Teoría .....	11

2.2. Justicia organizacional .....	14
2.2.1 Antecedentes .....	14
2.2.2 Definición y Tipología .....	16
2.2.3 Justicia distributiva.....	16
2.2.4 Justicia procedimental .....	17
2.2.5 Justicia interaccional .....	18
2.2.6 Predictores de la justicia organizacional .....	19
2.2.7 Impacto de la justicia organizacional .....	20
2.3 Inseguridad laboral.....	22
2.3.1 Antecedentes .....	22
2.3.2 Definiciones .....	23
2.3.3 Contexto histórico .....	24
2.3.4 Importancia y factores.....	25
2.3.5 Consecuencias .....	26
2.4 Engagement.....	28
2.4.1 Antecedentes .....	28
2.4.2 Definiciones .....	30
2.4.3 Factores .....	31
2.4.4 Dimensiones del engagement.....	32
2.4.6 Impacto del engagement .....	33

CAPÍTULO III. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS .....	35
3.1 Modelo de Investigación .....	35
3.2 Hipótesis.....	36
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	40
4.1 Diseño de investigación .....	40
4.2 Población y muestra .....	40
4.3 Definición de variables .....	41
4.4 Recolección de datos.....	43
4.5 Instrumentos.....	43
Inseguridad laboral.....	44
Engagement.....	44
Justicia organizacional .....	45
Variables de control .....	46
4.5.1. Análisis de confiabilidad del piloto.....	46
4.5 Recopilación de datos .....	51
4.6 Procesamiento de datos .....	51
CAPÍTULO V: RESULTADOS.....	55
5.1 Descripción de la muestra .....	55
5.1.1 Variable de Control – Género .....	55
5.1.2 Variable de Control – Edad.....	56



5.1.3 Variable de Control – Tipo de contrato.....	56
5.1.4 Variable de Control – Antigüedad en la empresa .....	57
5.2. Análisis descriptivo de las variables .....	57
5.2.1. Justicia organizacional .....	57
5.2.2. Engagement.....	58
5.2.3. Inseguridad laboral.....	58
5.2.4. Promedio de variables de control.....	59
5.3. Análisis de confiabilidad de las variables .....	65
5.3.1. Variable justicia organizacional.....	65
5.3.2. Variable engagement.....	67
5.3.3 Variable inseguridad laboral .....	68
5.4. Análisis de validez de los instrumentos .....	69
5.4.1. Análisis de validez de engagement (EG) .....	69
5.4.2. Análisis de validez de inseguridad laboral (IL) .....	71
5.4.3. Análisis de validez de justicia organizacional (JO) .....	72
5.5. Modelo de regresión lineal.....	74
CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN .....	81
6.1. Discusión de resultados.....	81
6.2. Conclusiones .....	87
6.3. Implicancias prácticas .....	88

6.4. Limitaciones .....	91
6.5. Futuras investigaciones .....	93
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXO.....	113

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 <i>Planteamientos Teoría DRL</i> .....	11
Tabla 2 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia distributiva</i> .....	48
Tabla 3 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia procedimental</i> .....	48
Tabla 4 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia interpersonal</i> .....	48
Tabla 5 <i>Estadística de fiabilidad – Variable justicia informativa</i> .....	49
Tabla 6 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de vigor</i> .....	49
Tabla 7 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de dedicación</i> .....	50
Tabla 8 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de absorción</i> .....	50
Tabla 9 <i>Estadística de fiabilidad – Inseguridad laboral</i> .....	50
Tabla 10 <i>Proceso</i> .....	53
Tabla 11 <i>Género</i> .....	56
Tabla 12 <i>Edad</i> .....	56
Tabla 13 <i>Tipo de contrato</i> .....	57
Tabla 14 <i>Antigüedad en la organización</i> .....	57
Tabla 15 <i>Análisis descriptivo-Promedio justicia organizacional</i> .....	58
Tabla 16 <i>Análisis descriptivo-Promedio dimensiones justicia organizacional</i> .....	58
Tabla 17 <i>Análisis descriptivo-Promedio engagement</i> .....	58
Tabla 18 <i>Análisis descriptivo – Promedio inseguridad laboral</i> .....	59
Tabla 19 <i>Análisis descriptivo – Promedio de engagement por género</i> .....	59
Tabla 20 <i>Análisis descriptivo – Promedio de engagement por tipo de contrato</i> .....	60
Tabla 21 <i>Análisis descriptivo – Promedio de engagement por edad</i> .....	60
Tabla 22 <i>Análisis descriptivo – Promedio de engagement por antigüedad</i> .....	61

Tabla 23 <i>Análisis descriptivo – Promedio de justicia organizacional por género</i> .....	61
Tabla 25 <i>Análisis descriptivo – Promedio de justicia organizacional por edad</i> .....	62
Tabla 26 <i>Análisis descriptivo – Promedio de justicia organizacional por antigüedad</i> .....	63
Tabla 27 <i>Análisis descriptivo – Promedio de inseguridad laboral por género</i> .....	63
Tabla 28 <i>Análisis descriptivo-Promedio de inseguridad laboral por tipo de contrato</i> .....	64
Tabla 29 <i>Análisis descriptivo – Promedio de inseguridad laboral por edad</i> .....	64
Tabla 30 <i>Análisis descriptivo – Promedio de inseguridad laboral por antigüedad</i> .....	65
Tabla 31 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia distributiva</i> .....	66
Tabla 32 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia procedimental</i> .....	66
Tabla 33 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia interpersonal</i> .....	66
Tabla 34 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia interpersonal</i> .....	67
Tabla 35 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión vigor</i> .....	67
Tabla 36 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión dedicación</i> .....	68
Tabla 37 <i>Estadística de fiabilidad – Dimensión absorción</i> .....	68
Tabla 38 <i>Estadística de fiabilidad – Inseguridad laboral</i> .....	68
Tabla 39 <i>Pasos</i> .....	69
Tabla 40 <i>Modelo AFC – Engagement</i> .....	70
Tabla 41 <i>Modelo AFC – Inseguridad laboral</i> .....	72
Tabla 42 <i>Modelo AFC – Justicia organizacional</i> .....	73
Tabla 43 <i>Resultados del análisis de regresión – Engagement</i> .....	75
Tabla 44 <i>Resumen de hipótesis</i> .....	79

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1 <i>Modelo de demandas y recursos laborales</i> .....	12
Figura 2 <i>Modelo de investigación</i> .....	35
Figura 3 <i>Análisis factorial confirmatorio - EG</i> .....	70
Figura 4 <i>Análisis factorial confirmatorio – IL</i> .....	71
Figura 5 <i>Análisis factorial confirmatorio – JO</i> .....	73

## **Liliana Noemi Cabrera**

Magíster (c) en Organización y Dirección de Personas y Licenciada en Trabajo Social con más de 10 años de experiencia en el área de Responsabilidad Social y la gestión de personas en el sector salud generando valor para la organización. En mi experiencia profesional, he realizado distintos proyectos de articulación junto con el área de Gestión Humana identificando que poseo habilidades para liderar y ejecutar programas de capacitación, liderazgo de equipos, motivación y cultura organizacional.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Organización y Dirección Personas Universidad ESAN	2020-2022
Licenciada en Trabajo Social Universidad de Buenos Aires	2000-2006

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **CLÍNICA STELLA MARIS**

Institución peruana que ofrece servicios de salud

**Jefe de Responsabilidad Social** **noviembre 2012-Actualidad**

Liderar el área de Responsabilidad Social gestionando planes y programas que apuntan a mejorar el cambio y clima organizacional de forma efectiva.

Reporte a la Gerencia General.

Logros:

Implementar Plan de responsabilidad social cumpliendo con el 100 % de los indicadores.

Organizar e implementar Programa de campañas de salud en poblaciones vulnerables logrado el 100% del cumplimiento de las atenciones proyectadas.

Implementar el Código de Conducta con un 70 % de participación del personal de la organización.

Implementar el Programa de Adecuación y Manejo Ambiental en la Clínica logrando el cumplimiento al 100 % de los monitoreos ambientales, teniendo como resultado que los parámetros se encuentren dentro de los Límites Máximos Permisibles (LMP).

Implementar el Programa de voluntariado Social logrando el 100 % de cumplimiento de las actividades planificadas y el crecimiento sostenido de un 20 % voluntario activo.

Organizar con el área de gestión humana eventos logrando la mejora de clima laboral como ferias de beneficios, paseos, campeonatos deportivos obteniendo un índice de satisfacción de 80% en dichas actividades.

Desarrollar la encargatura del área de Recursos Humanos por mes, liderando la gestión de pago al personal, resolución de problemas, seguimiento de procesos de reclutamiento, selección y contratación de nuevo personal.

Supervisar un nuevo proyecto dirigido a la mejora de la experiencia del usuario externo (Proyecto WOW) logrando la reducción de un 30% de los reclamos durante dos meses.

## **CONFERENCIA EPISCOPAL PERUANA**

Institución católica que administra el financiamiento de proyectos sociales de diversos organismos internacionales.

### **Coordinadora de Proyecto Social**

**2009-2012**

Liderar el Proyecto de Promotores de salud comunitarios a nivel nacional.

Reporte a la Secretaría General.

Logros:

Implementar el Plan Anual de Departamento Pastoral de la Salud dirigido a los líderes nacionales.

Gestionar, administrar y evaluar el cumplimiento del proyecto.

Articular con las diversas instancias eclesiales como Cáritas del Perú, empresas privadas e instituciones estatales para el financiamiento de capacitaciones y encuentros a nivel nacional.

**COMISIÓN DE ACCIÓN SOCIAL (CEAS)**

Institución católica que administra el financiamiento de proyectos sociales dirigidos a personas afectadas por el terremoto de 2007, en Ica Perú. Reporte a responsable de CEAS

**Coordinadora del equipo interdisciplinario****2007-2009**

Logros:

Seguimiento y acompañamiento a más de 200 personas que fueron afectadas en su salud logrando el 100 % de las atenciones requeridas durante el año 2007.

Articular con diversas instituciones estatales y privadas para gestionar apoyos económicos y satisfacción diversas necesidades.

**MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL DE LA NACIÓN ARGENTINA**

Proyecto Salud Comunitaria

**Trabajadora social****2006-2007**

Logros:

Seguimiento de casos sociales y familiares.

Implementación del Programa de Ayudas Urgentes

Centro Integral de Salud Comunitario (CISC)

**Trabajadora Social****2005-****2006**

Logros:

Seguimiento de casos sociales y familiares.

Implementación del Programa CISC a nivel distrital.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**



Programa de Especialización en Riesgos Laborales  
**2020**  
Universidad Nacional de San Marcos

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel básico

Portugués- Nivel Intermedio

## **PERFIL**

Magíster (c) en Organización y Dirección de Personas con más de 7 años de experiencia en la gestión de recursos humanos. Con habilidad para la resolución de conflictos y para el liderazgo de equipos diversos. Con un genuino enfoque en la persona e interesada en desarrollar prácticas que prioricen el desarrollo integral del trabajador.

## **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Organización y Dirección Personas Universidad ESAN	2020-2022
Licenciada en Psicología Pontificia Universidad Católica del Perú	2006-2012

## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **COMPARTAMOS FINANCIERA**

Institución peruana de servicios financieros que otorga créditos a pequeños empresarios para poder atender necesidades como: capital de trabajo, inversión y consumo

**Representante de Personas** **agosto 2018 – actualidad**

Soporte desde el frente de recursos humanos a red de ocho agencias financieras y a empresa perteneciente al directorio de Compartamos Financiera. Logré adaptar e implementar políticas de remuneraciones, reclutamiento y selección de personal y evaluación de desempeño.

Asimismo, los resultados obtenidos en clima laboral en las agencias bajo mi gestión superó cada año la meta trazada.

### **HIKARI**

Pollería restaurante con más de 40 años de servicio y diversos locales presentes en los distritos de San Miguel, Rímac, La Molina y Los Olivos.

**Encargada de Recursos Humanos** **setiembre 2017 - febrero 2018**

Encargada de todos los procesos de selección de la empresa, de la inducción del personal nuevo, del proceso de incorporación y de la gestión de actividades de clima laboral. A cargo de la elaboración de contratos, altas y bajas en el T-Registro, afiliaciones AFP Net, tareas de personal y coordinación con Pay Roll. Logré implementar el file físico de cada trabajador y establecer procedimientos de administración de recursos humanos.

**Consultora de Recursos Humanos****diciembre 2016 - agosto 2017**

Servicio de consultoría de recursos humanos inhouse. Encargada de los procesos de selección de la empresa, de la incorporación del nuevo colaborador y de la atención de las consultas de los trabajadores sobre pagos, vacaciones, permisos y descansos médicos. Logré posicionarme como único referente de recursos humanos para los 200 trabajadores y ser considerada para una posición de encargada/jefatura en la empresa.

**OPALO PERÚ**

Equipo multidisciplinario de profesionales especializados en brindar consultorías para la gestión de los recursos humanos.

**Consultora de Selección****abril 2015 - diciembre 2016**

Responsable del reclutamiento y selección de puestos administrativos, jefaturas y gerencias de cliente asignado: empresa trasnacional del rubro de seguridad. Encargada de la comunicación y coordinación con bolsas de trabajo de Municipalidades y MINTRA para el reclutamiento en campo del grupo de selección. Logré ser promovida a un rol de liderazgo de equipo, teniendo a cargo a 2 personas.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Microsoft Excel – Nivel avanzado

**IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado

## **PERFIL**

Magíster (c) en Organización y Dirección de Personal con 7 años de experiencia con una sólida experiencia organizando y dirigiendo personal, tomando decisiones y manejando todos los procesos de Gestión Humana. Soy un motivado profesional con facilidad para laborar en diferentes industrias ofreciendo experiencia en asertividad, enfoque al éxito generación de valor y trabajo en equipo.

## **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Organización y Dirección de Personal Universidad ESAN	2020-2022
Licenciado en Psicología Organizacional Universidad ESAN	2010-2015

## **EXPERIENCIA LABORAL**

### **Rock Drill S.A.C.**

Empresa nacional dedicada a la perforación diamantina en los sectores mineros, industriales y civiles con presencia en Perú y México.

#### **Analista de Formación y Desarrollo**

**marzo 2021– a la fecha**

Responsable del desarrollo, ejecución y sostenimiento de los programas de capacitación para la empresa a nivel Perú, 900 colaboradores en Lima y Provincias. He logrado implementar ambientes de capacitación y programas que permiten el desarrollo técnico del personal, así como la generación de habilidades blandas. La ejecución de programas de inducción aseguró que, desde su creación, se obtenga un 100% de postulantes aprobados. Por otro lado, mantengo actualizado los perfiles de puesto de todos los puestos de la empresa y brindo soporte al resto de subáreas de Gestión Humana (Atracción del talento, selección masiva, etc.). Diseñé el plan para la elección de las competencias organizacionales, participé de la creación de la primera evaluación de desempeño para la empresa y lideré el programa de sensibilización para personal

con discapacidad. Miembro del comité de seguridad y salud en el trabajo, miembro del comité de cultura y miembro de la brigada antisísmica.

### **Grupo Río Pison S.A.C.**

Empresa minera peruana dedicada a la extracción de oro y cobre con presencia en los departamentos de Huánuco, Ancash y Puno.

#### **Asistente de Gerencia**

**agosto 2020 – noviembre 2011**

Colaboré con el desarrollo de la estructura organizacional y brindé el soporte para la generación de los valores culturales de la misma. Homologué al 100% de los clientes y proveedores con los que se trabajaba y realizaba el seguimiento a los trámites administrativos y permisos con las distintas entidades reguladoras (Sucamec, MIT, Sunafil, etc.). Elaboré y asesoré en la creación de distintos formatos internos para las áreas de Gestión Humana, Comercial, Seguridad y Logística.

### **Exsa S.A.**

Empresa peruana líder en la oferta de soluciones exactas en fragmentación de roca para las industrias de minería e infraestructura con presencia en diferentes regiones del Perú y el extranjero.

#### **Asistente de la UN Subterráneo**

**abril 2015 – febrero 2020**

Apoyé en los indicadores del área de “Unidad de Negocio Subterráneo” desde la parte Operativa, Comercial y de Gestión Humana. Responsable de la organización de atención de clientes en más de 20 minas en el Perú, atendiendo las necesidades logísticas, de flota (compra, mantenimiento y distribución), control presupuestal (USD 200,00) donde conseguí un uso del 95%, revisión y atención reclamos de clientes. Por otro lado, realicé capacitaciones al personal sobre temas de habilidades blandas, y solicité un programa de reforzamiento especializado en voladura logrando que el programa se cumpla al 90% con la participación del 100% de los colaboradores. Responsable de dar el primer soporte y orientación ante accidentes e incidentes

que tengan que ver con la integridad física del personal o daño a los activos.

## **ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Diplomado en Habilidades Directivas

2017-2018

Centrum Católica

## **IDIOMAS**

Inglés – Nivel avanzado

## **Liz Madona Sierra Surco**

### **PERFIL**

Magíster (c) en Organización y Dirección de Personas con 6 años de experiencia en el área de gestión humana. Con alto nivel de compromiso y adaptabilidad, capacidad analítica para la toma de decisiones en equipos de trabajo y la solución de conflictos. Con un interés autentico en desarrollar y mejorar procesos del área que brinden satisfacción y motivación en los colaboradores.

### **FORMACIÓN ACÁDEMICA**

Maestría en Marketing Universidad ESAN	2020 - 2022
---	-------------

Licenciada en Relaciones Industriales Universidad Nacional San Agustín de Arequipa	2010 - 2014
---	-------------

### **EXPERIENCIA LABORAL**

#### **SINAR PERÚ SAC**

Es una empresa que realiza el diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de estructuras y equipos para la minería e industria, de acuerdo con los requerimientos, estándares y especificaciones.

#### **Jefe de Gestión Humana**

**marzo 2022 – a la fecha**

Responsable de todo el proceso de gestión del personal a cargo (270 colaboradores) desde su integración hasta la desvinculación. He logrado implementar una plataforma virtual que permitió organizar y almacenamiento seguro de la base de datos del personal, considerando la capacitación y evaluación de desempeño mejorando el clima laboral.

#### **MOTTA ENGIL**

Conglomerado industrial portugués. Sus actividades incluyen ingeniería civil y construcción de infraestructuras, energía y trabajos de acero y servicios medio ambientales en minería.

**Asistente de Gestión Humana****setiembre 2021 – enero 2022**

Responsable de todo el proceso de reclutamiento y acreditación del personal operario en proyecto minero, se logró reestructurar el proceso de contratación, identificando los canales y medios adecuados para la difusión.

**STRACON S.A.**

Empresa con más de veinte años de experiencia ofreciendo servicios integrales de clase mundial en minería y construcción, en operaciones mineras a tajo abierto y subterráneo.

**Asistente de Gestión Humana****diciembre 2018 – agosto 2021**

Ejecución, control y seguimiento práctico de los programas de capacitación de todo el personal del proyecto, se logró implementar el programa anual, contacto estratégico de la empresa responsable de los programas de capacitaciones.

**REPSOL COMERCIAL SAC.**

Empresa que gestiona con eficiencia el abastecimiento de combustible en diferentes partes del mundo, su participación en proyectos mineros se hace presente en el Perú.

**Técnica P&O (Persona y Organización)****setiembre 2017 – octubre 2018**

Única responsable de toda el área en proyecto minero logre poner en prácticas actividades saludables de bienestar laboral con todo el personal, incorporando a sus familias en algunas actividades propias de sus funciones.

**SERVICIOS MOTTA S.R.L.**

Empresa dedicada a la, recolección, transporte y disposición final de residuos sólidos, peligrosos y no peligrosos, alquiler de baños portátiles; implementación de programas ambientales y limpieza industrial o minera.



**Asistente de Recursos Humanos****enero 2015 – diciembre 2016**

Responsable del tareo de todo el personal, operativo y administrativo, control de absentismos y faltas injustificadas. Se ejecutaron capacitaciones y premiaciones por diversas actividades para motivar al personal y elevar sus niveles de engagement del personal.

**ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS**

Planilla de Construcción Civil	2021
Diseño y Gestión de Proceso de Onboarding	2020
SAP modulo RR.HH.	2020

**IDIOMAS**

Portugués – Nivel básico

Quechua -- Nivel intermedio



## RESUMEN EJECUTIVO

### Resumen:

Conocer qué factores generan un mayor nivel de engagement en el trabajador, es muy útil para las áreas de Gestión Humana, ya que un trabajador con altos niveles de engagement muestra un mejor desempeño laboral, lo cual impacta en su productividad y en los resultados de la organización.

El presente estudio parte del “Modelo de Demandas y Recursos laborales” (DR-L) que explica que todas las condiciones laborales pueden diferenciarse en demandas laborales y en recursos laborales (Bakker & Demerouti, 2016). Por ello, la investigación busca indagar el impacto de la *inseguridad laboral como demanda* que obstaculizaría el engagement del trabajador, y, por consiguiente, sus niveles de vigor, dedicación y absorción. Asimismo, explora cómo la justicia organizacional y las cuatro dimensiones que la conforman: la justicia distributiva, Procedimental, Interpersonal e Informativa podrían comportarse como un *recurso laboral* que amortigua el impacto que la inseguridad laboral tendría sobre el engagement. Por lo tanto, la presente tesis pretende estudiar y determinar el rol moderador que cumpliría la justicia organizacional como recurso laboral sobre la relación de la inseguridad laboral y el engagement.

Se aplicaron tres cuestionarios que permitieron medir las tres variables de estudio: la Escala de justicia organizacional conformada por 20 preguntas de Colquitt (Colquitt., 2001), la versión abreviada de 9 preguntas de la prueba “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES) de los autores Schaufeli, Salanova y Gonzáles-Romá (Schaufeli & Salanova, 2006) y que mide el nivel del engagement, y por último, la versión de la escala breve de inseguridad Laboral generada por De Witte (2000) conformada por 4 preguntas. Además, se consideraron las siguientes variables de control: edad, género, antigüedad en la organización y tipo de contrato.

El diseño y método de investigación es de tipo cuantitativo no experimental de corte transversal. La muestra estuvo conformada por 337 trabajadores (varones y mujeres) de diversas edades, que tenían como mínimo 6 meses de antigüedad trabajando en empresas del sector privado; y de los cuales 258 mantenían un contrato de naturaleza temporal y 79 encuestados presentaban un contrato indeterminado. La recolección de datos se llevó a cabo en el mes de julio del año 2022.

Según los resultados obtenidos, se evidenció que la justicia organizacional como concepto global, y la justicia interpersonal como dimensión, moderan la relación entre la inseguridad laboral (IL) y el engagement (EG). Asimismo, se ha identificado que los trabajadores con contrato temporal experimentarían mayor engagement en el trabajo que aquellos que cuentan con un contrato indeterminado. Además, en el presente estudio, se tiene como resultado que los varones percibirían mayores niveles de engagement y justicia organizacional a diferencia de las mujeres.

Por todo lo expuesto, la presente investigación aporta evidencia académica que coincide con estudios previos y que permite orientar a las organizaciones sobre la importancia de desarrollar procedimientos, estrategias y prácticas que favorezcan la justicia organizacional y sus dimensiones. De esta forma, se podrá amortiguar el efecto negativo que tendría la inseguridad laboral sobre el engagement.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Definir qué factores generan engagement (EG) en los trabajadores es un tema que ha despertado constante interés y ha fomentado un gran número de estudios en la psicología de la salud ocupacional (Lesener et al, 2019). Dentro de esta línea de estudios, la teoría de demandas y recursos laborales (DR-L) ha buscado explicar los factores que fomentan el engagement y ha propuesto un modelo que afirma que todo trabajo incluye condiciones laborales que pueden clasificarse como demandas o recursos laborales (Demerouti et al, 2001).

Las demandas laborales serían aquellas condiciones físicas, psicológicas, organizacionales o sociales del trabajo frente a las cuales se necesita de un esfuerzo sostenido físico y/o emocional lo que conllevaría costos para la persona. Los recursos laborales abarcarían las condiciones físicas, psicológicas, organizacionales o sociales del trabajo que facilitarían el alcance de objetivos, reducirían las demandas laborales y su impacto, e impulsarían el aprendizaje y desarrollo de la persona (Bakker & Demerouti, 2007). A partir de lo mencionado, los principales planteamientos que la Teoría DR-L ha formulado son: 1) Los recursos laborales predecirían el engagement en el trabajo; 2) Las demandas laborales predecirían el agotamiento 3) Los recursos laborales amortiguarían el impacto que las demandas tendrían sobre el agotamiento y 4) La ausencia de demandas laborales no necesariamente conllevaría a un mayor nivel de engagement (Bakker & Demerouti, 2016).

Sobre este último planteamiento, recientes investigaciones y metaanálisis han formulado la necesidad de seguir explorando la naturaleza y tipología de las demandas laborales. En la actualidad, se cuentan con estudios que afirman la existencia de dos tipos de demandas laborales: las demandas laborales desafiantes, es decir, aquellas demandas que podrían ser percibidas como un reto y tendrían una relación positiva con el engagement y con el desempeño; y las demandas

obstaculizadoras que serían aquellas demandas laborales percibidas como estresantes y que mostrarían, por consiguiente, una relación inversa con el engagement y el desempeño (LePine et al, 2005); (Van den Broeck et al, 2010); (Bakker & Sanz-Vergel, 2013); (Crawford et al, 2010).

Bajo el marco de diferenciación sobre los tipos de demandas laborales, autores como Picolli et al (2019) han analizado si la inseguridad laboral actúa como una demanda obstaculizadora o si pudiera estar asociada a un efecto de desafío para el trabajador; validando en los resultados obtenidos que la inseguridad laboral sería una demanda que estresaría y obstaculizaría el desempeño laboral de un trabajador. Asimismo, investigaciones previas han indicado que la inseguridad laboral tendría un impacto negativo tanto en los individuos a nivel personal como en las organizaciones a través de las actitudes y conductas de sus empleados (Schaufeli, 2015). La inseguridad laboral afectaría, entre otras actitudes, el engagement del trabajador y, por consiguiente, los niveles de vigor, dedicación y absorción necesarios para afrontar las exigencias y cambios del día a día (Schaufeli et al, 2002); (Karatepe et al, 2020); (Mauno et al, 2005); (Vander Elst et al, 2012).

Por su parte, la justicia organizacional (JO) es un concepto que ha atraído el interés de los investigadores sociales; puesto que, tiene el potencial de generar un impacto positivo y poderoso a nivel de beneficios tanto para las personas como para las organizaciones (Cropanzano et al, 2007). Dentro de los beneficios que tiene la JO para las organizaciones, estudios han validado una relación significativa y positiva entre una o más dimensiones de la JO y el engagement (Saks, 2019); (Ghosh et al, 2014); (Park et al, 2016); (Karatepe, 2011); (Kim & Park, 2017). A su vez, se ha investigado el rol moderador que la JO cumpliría en el impacto de las demandas laborales sobre aspectos como la satisfacción laboral y las intenciones de rotación

(Proost et al, 2015). La JO sería, por tanto, un recurso laboral importante de continuar explorando en futuras investigaciones.

### **1.1 Antecedentes del problema**

Las investigaciones realizadas previamente sobre las variables del presente estudio se basan -generalmente- en la “Teoría de demandas y recursos laborales” (DR-L), la cual surge con el objetivo de explicar los factores que predecían el burnout (Demerouti et al, 2001) y; posteriormente, se centra también en el estudio de su “antítesis”: el engagement, buscando ampliar el conocimiento sobre las diversas combinaciones de demandas y recursos laborales que impactan de forma positiva y/o negativa en toda organización (Schaufeli & Bakker, 2004). A partir de dicha propuesta, el modelo DR-L ha sido tomado como base para múltiples estudios empíricos y numerosas organizaciones a nivel mundial (Schaufeli., 2007).

La justicia organizacional (JO) y sus expresiones: justicia distributiva, justicia procedimental y justicia interaccional (interpersonal e informativa) son consideradas importantes recursos laborales que definirían la naturaleza de las relaciones laborales entre un trabajador y la organización; favoreciendo el trabajo en conjunto (Cropanzano et al, 2007).

La importancia del estudio de la JO es cada vez mayor en las investigaciones; desde el año 1941 al 2018 se han publicado 5,650 artículos relacionados a justicia organizacional (Sheeraz et al, 2021). Actualmente, la JO es estudiada como un factor que media o modera la relación entre dos variables; las cuales son mayormente una demanda laboral y una o más consecuencias que tiene ésta en el trabajador y la organización (Sora et al, 2021).

La inseguridad laboral (IL) es considerada un importante estresor en el ámbito laboral por lo que es calificada como una demanda laboral que tiene efectos negativos en el bienestar de la persona y sus actitudes vinculadas al trabajo (De Witte et al, 2016).

Un reciente metaanálisis que sintetizó 57 fuentes teóricas de inseguridad laboral, utilizando datos de los años 1986 - 2018, validó que brindar una mayor cantidad de recursos laborales y promover los recursos personales del trabajador será aún más importante que eliminar las demandas cuando se trata de poder disminuir la percepción de inseguridad laboral; el estudio detalló, además, que recursos estructurales de la organización, tales como autonomía del trabajo, comunicación organizacional y justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa, tendrían una relación significativa e inversa con IL (Jiang et al, 2020).

Por su parte, el engagement (EG) y sus tres dimensiones (vigor, dedicación y absorción) han sido constantemente estudiados debido a sus beneficios expresados -especialmente- en un mejor desempeño y una mayor productividad del trabajador (Balducci et al, 2010).

Actualmente, uno de los principales focos de estudios sobre el engagement laboral se centra en poder diferenciar qué recursos laborales (específicos) lo fomentarían con mayor intensidad. Sobre dicho interés de investigación, Hakanen et al (2021) estudiaron la importancia de ocho recursos laborales transversalmente y por un período de 3 años en una muestra de 1468 trabajadores de 87 organizaciones; encontrando que la justicia organizacional -en conjunto con la discreción de habilidades, la retroalimentación y el empoderamiento del equipo- sería uno de los cuatro recursos laborales más importantes en la predicción del engagement laboral.

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿La justicia organizacional modera la relación entre inseguridad laboral y engagement?

## **1.3 Objetivos**

### ***Objetivo General***

Determinar si la justicia organizacional modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.

### ***Objetivos Específicos***

Determinar si la inseguridad laboral disminuye el engagement.

Determinar si la justicia organizacional incrementa el engagement.

Determinar si la justicia distributiva incrementa el engagement.

Determinar si la justicia procedimental incrementa el engagement.

Determinar si la justicia interpersonal incrementa el engagement.

Determinar si la justicia informativa incrementa el engagement.

Determinar si la justicia distributiva modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.

Determinar si la justicia procedimental modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.

Determinar si la justicia interpersonal modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.

Determinar si la justicia informativa modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.

### **1.4 Justificación**

La evolución y los procesos dinámicos constantes en las organizaciones son indispensables para poder competir en el mercado laboral; sin embargo, dichos cambios que se producen buscando progresos, podrían resultar también estresantes para los trabajadores y generar sentimientos de inseguridad laboral (De Cuyper et al, 2020).

Las causas de la IL son diversas; ya que no solamente están referidas a la organización y sus condiciones, como pueden ser las reestructuraciones, reducción de personal y las crisis



económicas, sino que también habría características personales y aspectos del contexto y ambiente actual que influirían en la misma.

Leka y Hain (s.f, como se citó en De Witte et al, 2016) describen a la IL como una demanda laboral, señalando que es un importante riesgo psicológico y social en el centro laboral que se manifiesta en aspectos como carga laboral, ambigüedad del rol y relaciones interpersonales negativas en el trabajo. Las personas que experimentan IL se verían sometidas a condiciones laborales que les demandan un alto esfuerzo, siendo necesario apelar a factores y recursos que colaboren en la reducción de ese estrés (De Witte, 2005).

Asimismo, las exigencias del mundo laboral demandan, cada vez más, que las empresas cuenten con empleados más “engaged” que manifiesten un mayor involucramiento y una conexión psicológica superior con sus trabajos, expresados en un desempeño que exceda lo básico requerido por la posición (Schaufeli, 2013). El engagement ha sido descrito como “un estado de satisfacción motivacional persistente, positivo y afectivo” (Maslach et al, 2001).

La “Teoría de demandas y recursos laborales” (DR-L), que busca estudiar los factores que predicen el engagement, señala que existirían demandas laborales que se perciben como dificultades y que producirían diversas consecuencias negativas para el trabajador; y que habría también demandas que son desafiantes y que obrarían de forma positiva en el engagement laboral, por tanto, ¿cuál sería el efecto que tendría la inseguridad laboral sobre el engagement bajo el marco de la presente teoría?

Anticipando el comportamiento de la inseguridad laboral (IL) como una demanda que obstaculizaría el engagement (EG), resulta de vital interés analizar y dar a conocer los recursos laborales que tendrían una relación más fuerte con el engagement y; que puedan, a su vez, amortiguar el impacto de la IL sobre el EG.

Autores como Saks (2019) y Hakanen et al (2021) aseguran que la justicia organizacional (JO) es uno de los recursos laborales más importantes en la predicción del engagement.

Asimismo, investigaciones previas han estudiado el rol moderador y mediador que la JO podría desempeñar (Farid et al, 2019); (Sora et al, 2021), lo que permite sustentar que la JO podría cumplir un rol importante en la relación entre inseguridad laboral y engagement.

Por ello, el aporte académico que la presente investigación busca brindar es contribuir a las líneas de investigación que hasta el momento se han desarrollado con el objetivo de analizar el rol de la justicia organizacional como variable moderadora y mediadora. Si bien, se cuentan con estudios que han analizado dicho rol, este análisis no se habría desarrollado aún en la relación entre la IL y el engagement; y tampoco se habría analizado la moderación de cada dimensión de la JO.

Los resultados de investigaciones previas difieren en cuál de las dimensiones de la justicia organizacional tendría un mayor impacto sobre el engagement; afirmando mayormente que serían la justicia distributiva y la justicia procedimental las que tendrían un mayor efecto (Karatepe, 2011); (Ghosh, 2014). En este estudio, se buscará analizar el rol de las cuatro (4) dimensiones de la justicia organizacional, para de esta forma, aportar a la generación de sustentos teóricos que sean punto de partida para futuras investigaciones que continúen priorizando el estudio diferenciado de cada expresión de justicia.

En esta misma línea, la justificación práctica de la presente investigación es que, de acuerdo con los resultados obtenidos, los directores de las organizaciones podrán otorgar una mayor importancia a la justicia organizacional manteniendo comportamientos y decisiones que se perciban como justas para sus empleados e impacten directamente sobre el engagement laboral. Dicha percepción se lograría estableciendo mecanismos, procedimientos y políticas que

involucren a los trabajadores (justicia Procedimental); elaborando y ejecutando planes de comunicación que faciliten que la información sea clara y precisa (justicia informativa); asegurando un trato respetuoso y digno hacia el trabajador (justicia interpersonal) y estructurando una política salarial que asegure incrementos remunerativos que tengan como base principios de equidad interna y la evaluación de desempeño (justicia distributiva).

Para el presente estudio es importante indagar qué situaciones despiertan la percepción de justicia en los empleados y brindar una mayor claridad a los decisores de la organización para que, frente a contextos de alta inseguridad laboral, favorezcan la justicia organizacional (JO) como un recurso laboral que amortigüe el efecto de la IL sobre el engagement (Cropanzano et al, 2007).

Por otra parte, la investigación contribuye a indagar y analizar cómo el proceso motivacional del engagement se comporta de acuerdo con las características sociodemográficas de los empleados como pueden ser su edad, antigüedad en la empresa, género y el tipo de contrato que mantienen con la organización.

## **1.5 Alcances**

La presente tesis se realizará en la ciudad de Lima Metropolitana y provincias, con la participación de varones y mujeres de diferentes edades, los cuales mantienen un vínculo laboral activo por un tiempo mínimo de seis meses con empresas del sector privado peruano y que tienen actualmente un contrato laboral a plazo fijo o a plazo indeterminado.

El alcance de la presente investigación irá más allá de la descripción de las variables o de la confirmación de la relación entre las mismas; más bien, estará orientada a examinar la causalidad y el proceso de moderación de una de éstas (Hernández Sampieri, 2018).

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallará el marco teórico de cada una de las variables que forman parte del estudio y son el resultado de la revisión de la literatura realizada, teniendo como finalidad poder responder los objetivos de la investigación. El presente marco teórico está conformado por diversas publicaciones con calificación de Journal en su gran mayoría Q1 y Q2, incluyendo publicaciones en menor proporción con calificación Q3.

El objetivo de este capítulo, entonces, es lograr un mayor entendimiento de cada una de las variables involucradas; pero, al mismo tiempo, brindar una comprensión global de la presente tesis de investigación.

### 2.1 Teoría de Demandas y Recursos Laborales

#### 2.1.1. Principales conceptos

“La teoría de demandas y recursos laborales (DR-L) surge inicialmente como un modelo que buscaba explicar los factores que predecían el burnout (Demerouti et al, 2001). Dicho modelo señalaba que el desarrollo del burnout ocurriría a través de 2 procesos: las demandas laborales conllevarían a una sobrecarga y a un agotamiento; mientras que los recursos laborales estarían relacionados inversamente con el disengagement del trabajo (Demerouti et al, 2001).

Bajo dicho marco, las *demandas laborales* (DL) fueron definidas como “aquellos aspectos físicos, sociales u organizacionales del trabajo que requieren un esfuerzo físico o mental sostenido y, por lo tanto, están asociados con ciertos costos fisiológicos y psicológicos” (Schaufeli & Bakker, 2004). Algunos ejemplos de demandas laborales serían la sobrecarga de trabajo, el trabajo pesado, el conflicto interpersonal y la inseguridad laboral (Wilmar et al, 2014). Por otro lado, se indica que *las demandas laborales* serían los predictores más importantes de la

duración de la ausencia en el trabajo (una indicación de problemas de salud) a través del agotamiento (Bakker et al, 2003).

Por su parte, los *recursos laborales* (RL) se definieron como aquellos componentes “físicos, psicológicos, organizacionales o sociales del trabajo” (Bakker & Demerouti, 2007), que podrían disminuir las presiones del trabajo, los costos “fisiológicos y psicológicos” y facilitarían la consecución de objetivos; disminuyendo las DL y promoviendo el aprendizaje y desarrollo personal (Bakker & Demerouti, 2007). Por su lado, también se indica que los recursos eran los predictores más importantes de la frecuencia de las ausencias laborales (un indicador de motivación) a través del compromiso organizacional (Bakker et al, 2003).

A partir de dicha propuesta, el modelo DR-L fue tomado como base en múltiples estudios empíricos y en numerosas organizaciones a nivel mundial y; si bien, la finalidad inicial fue explicar el burnout, en la actualidad, es aplicado para poder entender y fortalecer diversas formas de bienestar del trabajador (Bakker & Demerouti., 2017).

### **2.1.2. Antecedentes**

Los modelos teóricos que habrían servido como base y punto de partida para el modelo DR-L fueron el modelo de demandas-control (DC), propuesto por (Karasek, 1979) y el modelo de desequilibrio de esfuerzo-recompensa (DER), formulado por (Siegrist, 1996). Ambos modelos sustentaban que las demandas laborales predecirían altos niveles de tensión laboral -y en casos más graves el burnout- ante la ausencia de recursos laborales específicos: en el caso del Modelo DC, ante la ausencia de autonomía y en el Modelo DER, frente a desbalances en los recursos de salario, recompensas emocionales, seguridad y oportunidades de carrera (Bakker y Demerouti, 2007).

Frente a dichos planteamientos, el modelo DR-L surge para poder investigar y ampliar el conocimiento sobre las diversas combinaciones de demandas y recursos laborales que se presentan en todo tipo de empresa (Bakker y Demerouti, 2017). El modelo DR-L no se restringe a demandas de trabajo o recursos de trabajo específicos; por el contrario, asume que cualquier demanda y cualquier recurso puede afectar la salud y el bienestar de los empleados (Wilmar et al, 2014).

Una innovación importante del modelo propuesto, en comparación con los modelos anteriores, es que muestra la interacción continua entre la organización y los empleados individuales en el proceso de agotamiento. Cuando las demandas laborales aumentan y persisten en ser muy altas, es posible que los empleados ya no puedan usar estrategias de autorregulación adaptativa y pueden entrar en una espiral de pérdida de tensión y deterioro de la salud (Bakker & Demerouti, 2016).

### ***2.1.3. Planteamientos de la Teoría***

Bakker y Demerouti (2017) realizaron una revisión de la evolución de la Teoría DR-L, resumiendo y detallando las ocho actuales proposiciones que son base de la teoría y marco de las investigaciones que la toman como referencia:

#### **Tabla 1**

##### *Planteamientos Teoría DRL*

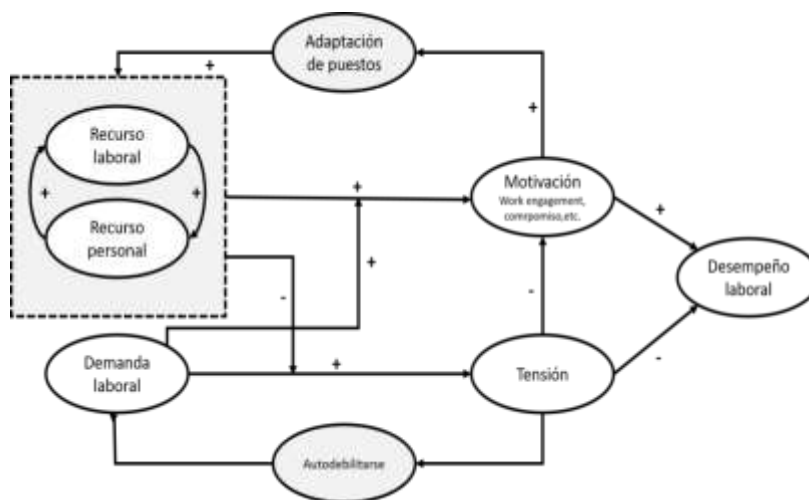
<b>Planteamientos DRL</b>	
1.	Las características y condiciones de todo entorno laboral pueden ser divididas en 2 categorías: “demandas y recursos laborales”.
2.	“Las demandas y los recursos laborales” serían predictores de: un proceso de disminución del bienestar de la persona y uno de resultados motivacionales.
3.	Los “recursos laborales” pueden amortiguar el efecto de las demandas laborales sobre la fatiga y disminución de la salud.

- 
4. Los “recursos laborales” influyen con mayor intensidad en la motivación y el engagement cuando se da la presencia de altas demandas laborales.  
Los “recursos personales” actuarían de forma similar a los “recursos laborales”;
  5. considerando que los “recursos personales” engloban las creencias de los trabajadores de cuánto control tienen sobre su entorno laboral.  
La motivación expresada en engagement, compromiso y flourishing tendría un
  6. impacto positivo en el desempeño, mientras que la tensión laboral y agotamiento tendrían un impacto negativo en el desempeño en el trabajo
  7. Los empleados que se encuentran motivados por sus trabajos probablemente realizarán conductas de rediseño de sus propios trabajos (Job Crafting).
  8. Los empleados que se encuentran tensionados mostrarían tendencia a crear obstáculos para socavar su propio trabajo, conllevando a una mayor tensión en el trabajador
- 

Asimismo, se incluye a continuación el modelo actual de la “Teoría de demandas y recursos laborales” que es a su vez expuesto en la revisión de dichos autores (Bakker y Demerouti, 2017).

### Figura 1

#### *Modelo de Demandas y Recursos Laborales*



*Nota.* Adaptado de “Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward” (p. 275), por A.B. Bakker. Y E. Demerouti, 2017, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (3).

La Teoría DR-L señala que altos niveles de demandas laborales y escasos recursos laborales (mediante su efecto moderador) contribuirían a la tensión; sin embargo, sólo una alta cantidad de recursos laborales y no una disminución de demandas laborales contribuirían al engagement (Schaufeli, 2017). La explicación que brinda la teoría para este planteamiento es que existiría la necesidad de una condición exigente y, por tanto, de demandas laborales para que los recursos laborales tengan realmente potencial para motivar y generar engagement en los trabajadores (Demerouti & Bakker, 2011). Por otro lado, en este modelo, el tiempo es considerado como un factor importante que muestra cómo la tensión laboral y el agotamiento pueden progresar a lo largo del tiempo (Bakker & Vries, 2020).

Asimismo, uno de los temas que formulan Bakker y Demerouti (2017) en su revisión de la teoría es que aún quedan pendientes de abordar con mayor exhaustividad las diferentes características que pueden adquirir las demandas laborales, dado que algunos autores han propuesto la diferenciación entre: las demandas que representarían un desafío que motivaría al trabajador y las demandas que más bien obstaculizan el alcance de valiosas metas, debido a que significarán restricciones excesivas para el trabajador (Tadic et al, 2015).

Por su parte, también otros autores han demostrado que, dependiendo del contexto, las demandas que desafían pueden más bien significar demandas que obstaculizan y viceversa (Bakker & Sanz-Vergel, 2013), quedando, por tanto, abierta la oportunidad de profundizar y generar mayores investigaciones que brinden evidencia de la propuesta de diferenciación (Bakker & Demerouti, 2017).



Por otro lado, Lesner et al (2019) realizaron una revisión meta analítica centrándose en estudios longitudinales que les permitieron validar aspectos esenciales que presenta el modelo de DR-L. Para lo cual, establecieron dos criterios principales para contar con una mayor rigurosidad científica: 1) la calidad metodológica de cada estudio metanalítico y 2) el análisis de causalidad entre las características del trabajo y su relación con el bienestar y viceversa. De acuerdo con los resultados obtenidos, pudieron establecer que el modelo de DR-L contiene una “excelente base teórica para evaluar el bienestar de los empleados” (Lesner et al, 2019).

## **2.2. Justicia organizacional**

### ***2.2.1 Antecedentes***

El estudio de la justicia y el rol que desempeña en las organizaciones se dio a conocer con mayor predominancia en los años 90s (Cohen-Charash & Spector, 2001). Actualmente, se conoce y se resalta que la justicia organizacional (JO) es muy importante para los trabajadores y las organizaciones, ya que impactaría en su bienestar y en los resultados de desempeño de ambos (Cropanzano et al, 2007).

Para poder comprender la importancia y conceptualización de la JO, resulta necesario conocer sus antecedentes y evolución en el tiempo. La justicia organizacional se estudió inicialmente como equivalente al concepto de equidad, este concepto tiene su origen en la ética de Aristóteles, la cual planteó que una distribución justa implicaba proporciones iguales para todos (Cropanzano et al, 2007). Bajo dicha premisa, Adams (1965) formuló la teoría de la equidad de la justicia distributiva, sosteniendo que en el ámbito laboral las personas se comparan con otras respecto a sus resultados (expresados en sueldo, beneficios, estatus, recompensas intrínsecas) y respecto a los insumos que brinda (expresados en cantidad de servicios/productos, nivel de esfuerzo y tiempo de experiencia) (Greenberg, 2011).

Al finalizar los años 70s, el concepto de equidad y justicia distributiva fue puesto a prueba por los científicos organizacionales, puesto que no brindaba claridad en consultas del ámbito laboral sobre temas como la administración de planes de pago y sobre cómo tomar decisiones respecto a la equidad; es decir, preguntas relacionadas a los procesos y no solo a los resultados (Greenberg, 1900). Ante dicha necesidad de conocimiento, la justicia distributiva dejó de considerarse como el único factor en el estudio de la justicia organizacional; orientándose el interés al estudio de la justicia procedimental (Cohen-Charash & Spector, 2001). La justicia procedimental define los principios que deberían seguirse para asegurar un proceso justo de toma de decisiones; el proceso debe ser aplicable para todos, libre de prejuicios, preciso, representativo, consistente con las normas y corregible (Cropanzano et al, 2007).

El concepto de justicia organizacional continuó ampliándose a finales de los años 80s, cuando Bies y Moag (1986, como se citó en Colquitt, 2012), analizaron la equidad en un contexto de reclutamiento e incluyeron a la interacción interpersonal como un factor de la justicia organizacional, argumentando que la justicia interaccional ocurriría cuando se comunique el procedimiento con respeto, claridad, justificando la decisión y haciendo uso de información sincera

De forma más reciente, se ha generado un debate entre los científicos organizacionales sobre los tipos de justicia organizacional, buscando determinar si es que existen dos tipos de justicia, tres o incluso cuatro (diferenciando la justicia interaccional entre justicia interpersonal e informativa) y concluyendo en el diseño de escalas de medición que permitan evaluar las diferentes tipologías según los diversos autores y sus planteamientos (Gilliland, 2008).

### ***2.2.2 Definición y Tipología***

La justicia no posee un único significado; sin embargo, en el ámbito organizacional, los conceptos de justicia y equidad se han empleado para hacer referencia a la distribución de recompensas o beneficios para los trabajadores y es, justamente, debido a la ausencia de una definición única de justicia que se generan -mayormente- dificultades para poder llevar a cabo la distribución de recursos en una organización (Notz & Starke, 1987).

La justicia organizacional sería una evaluación personal de cada trabajador sobre la ética y moral del directorio de una empresa y sobre las decisiones que se toman a partir de dicha postura; se trataría de un concepto subjetivo y requiere, por tanto, que toda organización comprenda qué situaciones despiertan la percepción de justicia en sus empleados (Cropanzano et al, 2007).

Como se mencionó previamente, la justicia organizacional ha sido estudiada por los científicos sociales diferenciándola en tipologías, las cuales se definirán con mayor detalle a continuación:

### ***2.2.3 Justicia distributiva***

La justicia distributiva se referiría a la equidad de los resultados que se obtienen a partir de las decisiones en una organización (Colquitt, 2012). La base de la justicia distributiva fue en su momento la “Teoría de la Equidad” de Adams (1965, como se citó en Greenberg, 2011); la cual afirmaba que las personas en el ámbito organizacional realizarían comparaciones mentales de las proporciones de las recompensas que obtienen por su esfuerzo en comparación a la de sus otros relevantes - compañeros de trabajo, estándares del mercado o incluso ellos mismos - pero en situaciones o tiempos distintos. Cuando una persona percibe que las proporciones de sus insumos/resultados vs las de sus compañeros no se alinean, se podrían generar sentimientos de

malestar e incomodidad; e incluso podría conllevar a que el trabajador busque equilibrar dicha ecuación “no proporcionada” disminuyendo sus insumos y esfuerzo en el trabajo (Cropanzano et al, 2007).

Posteriores enfoques de investigación reformularon la visión de la justicia distributiva; afirmando que existirían otras dos reglas de asignación que pueden generar también una percepción de justicia distributiva, y sustentando que ésta se basa en más que solo “una regla de equidad” (Cropanzano et al, 2007). Las reglas de asignación que conllevarían también a una percepción de justicia distributiva son las reglas de igualdad, en donde la distribución debe darse por igual a todos; y las reglas de la necesidad, en donde las personas deben ser recompensadas según la necesidad o urgencia de éstas (Nowakowski & Conlon, 2005). El reto de toda organización será, por consiguiente, saber aplicar cada regla de asignación según el análisis del contexto, considerando el objetivo estratégico que se busque alcanzar.

#### ***2.2.4 Justicia procedimental***

La justicia procedimental sentó sus bases en el contexto de los procedimientos legales; cuando Thibaut y Walker (1975, como se citó en Nowakowski & Conlon, 2005), dos investigadores de las materias de derecho y psicología observaron y dieron a conocer que en la resolución de conflictos legales a las personas no solo les importaba el resultado, sino el proceso y el cómo se llegaba a dicho resultado. En los estudios realizados dentro de dicho marco legal-psicológico, se observó que los participantes consideraban como procesos más justos aquellos en donde se les brindaba un mayor nivel de control sobre la decisión a tomarse; es decir, aquellos procesos que les permitían sentir que realmente tenían una voz o la capacidad de influir en el resultado final (Greenberg, 2011).

Por su parte, el investigador Leventhal (1980, como se citó en Greenberg, 2011) brindó un enfoque más amplio de la justicia procedimental, al formular principios o reglas que permitirían que un proceso sea considerado como justo. Estas reglas incluyen diversos aspectos: la consistencia, ya que los procedimientos deben ser consistentes en el tiempo y con toda persona; la supresión de prejuicios, puesto que los sesgos no deberían afectar los procesos; la precisión, ya que debe basarse en información válida y verdadera; la posibilidad de ser corregido, ya que debe brindar la oportunidad de generar correcciones o modificaciones; la representatividad, puesto que debe reflejar los valores y preocupaciones de las personas en las que impactan; y la ética, puesto que debe ser congruente con la moral de los involucrados en el proceso (Gilliland, 2008); (Greenberg, 2011), (Cropanzano et al, 2007)).

### ***2.2.5 Justicia interaccional***

La justicia interaccional fue incluida como objeto de estudio y como tipología de la justicia organizacional cuando los científicos Bies y Moag (1986, como se citó en Nowakowski & Conlon, 2005). observaron que un mismo proceso en una organización podría conllevar a diferentes reacciones en función a cómo los jefes o líderes de una organización gestionaban la implementación de un procedimiento. La justicia interaccional se relaciona, por tanto, con el lado más humano de las prácticas de una organización, ya que está vinculada con la forma en cómo la gerencia o directorio de una empresa se comporta con sus trabajadores (Cohen-Charash & Spector, 2001).

En ese sentido, la percepción de justicia interaccional se generaría cuando la organización y sus representantes comunican los procedimientos con respeto y detalle; argumentando y justificando la toma de decisiones con información real (Colquitt , 2012). Al tratarse de un aspecto de la justicia que prioriza las relaciones en el contexto laboral, mayormente este tipo de

justicia es buscada por los empleados en sus líderes; lo que representaría una oportunidad que debe ser conocida y aprovechada por las organizaciones (Cropanzano et al, 2007).

En la línea del estudio de la justicia interaccional, en años posteriores a su definición inicial, diferentes autores la diferenciaron en dos tipologías: la justicia interpersonal y la justicia informativa. Ambas consideradas como formas mediante las cuales las organizaciones pueden fomentar la percepción de justicia interaccional en sus empleados (Greenberg, 2011).

La justicia informacional se referiría a la sinceridad y justificaciones que se expresan sobre los procedimientos, en las cuales deben primar explicaciones claras y lo más detalladas posibles; y la justicia interpersonal englobaría el trato con respeto y dignidad que se muestra al otro, en donde debe evidenciarse una preocupación por el bienestar de los trabajadores (Cropanzano et al, 2007); (Greenberg J., 2011).

### ***2.2.6 Predictores de la justicia organizacional***

Es importante describir qué variables han sido estudiadas como factores que anteceden o predicen las percepciones de justicia organizacional para poder conocer cómo fomentar su percepción. Los resultados de la organización influyen en las percepciones de justicia, ya que éstas dependen en gran medida del valor que la persona le brinde al resultado obtenido, sea positivo o negativo para esta (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Las prácticas organizacionales son sumamente relevantes en la percepción de justicia que tengan los trabajadores, dado que dependiendo de cuánto se adhiera la empresa a poder generar procedimientos justos que sean comunicados con claridad; se podrán amenguar los efectos negativos que podrían tener resultados o decisiones no favorables para un trabajador; cuidándose, además, la lealtad y voluntad del empleado puesto que percibirá que la empresa ha considerado

su bienestar y se ha preocupado porque el procedimiento sea realmente justo (Cropanzano et al, 2007), (Cohen-Charash & Spector, 2001).

Asimismo, es importante considerar las características del trabajador o persona que percibirá -o no- la presencia de justicia en su organización; las cuales pueden ser características demográficas (raza, género y edad) y aspectos de la personalidad de un trabajador (autoestima o afectividad negativa) (Cohen-Charash & Spector, 2001).

### ***2.2.7 Impacto de la justicia organizacional***

El impacto que tiene la justicia organizacional en las empresas es amplio; sin embargo, podría agruparse en los siguientes beneficios: la justicia mejora el desempeño, impulsa comportamientos de ciudadanía organizacional, promueve que el cliente se sienta satisfecho y fidelizado, y genera confianza y compromiso en los empleados de la organización (Cropanzano et al, 2007). En cuanto a su impacto en el desempeño y la productividad, estudios han comprobado que la percepción de justicia distributiva; es decir, la validación de una adecuada distribución de recompensas en función al esfuerzo y mérito tendrá un impacto positivo y significativo sobre los resultados obtenidos por un trabajador (Cohen-Charash & Spector, 2001); (Lam et al, 2002).

Por otro lado, un equipo de investigación buscó explorar el impacto que tendría la justicia organizacional en el desempeño de los proyectos; validando que la justicia distributiva, procedimental e interaccional estarían significativamente relacionadas con el rendimiento de un proyecto; sin embargo, la justicia procedimental tendría un impacto más fuerte puesto que, a través de ella, se aseguraban procedimientos justos para los trabajadores que integraban el proyecto (Unterhitzenberger & Bryde, 2019).

Por su parte, el impacto de la justicia organizacional (JO) en la promoción de “comportamientos de ciudadanía organizacional” (CCO), ha sido vastamente estudiado y mayormente confirmado (Fassina et al, 2008), (Cropanzano et al, 2016), (Cohen-Charash & Spector, 2001). Cabe mencionar, sin embargo, que la relación entre JO y CCO ha sido mayormente revisada, incluyendo una o más variables que mediarían la relación entre ambas. Por ejemplo, en el estudio realizado por Karriker & Williams (2009), se validó que la calidad de la relación entre el trabajador y el supervisor mediaría el efecto de la justicia organizacional sobre comportamientos de ciudadanía.

En cuanto al impacto de la JO en la satisfacción de los clientes, es importante citar la investigación realizada por Roberson & Simons (2003) en donde se validó que los reportes de satisfacción de consumidores de cadenas de hoteles, se correlacionaban significativamente con la percepción de justicia procedimental y justicia interpersonal, de este modo se concluyó que la elaboración de políticas justas vinculadas al buen trato de los empleados permitiría a una organización poder responder a lo que los clientes necesitan. En esta misma línea, la investigación realizada por Maxham y Netemeyer (2003) concluyó que las percepciones de JO pueden influir en los comportamientos mostrados por los trabajadores al manejar las quejas de clientes.

Por otro lado, sobre el efecto que tiene la JO en las reacciones actitudinales y emocionales de los trabajadores; estudios han señalado una relación significativa y positiva entre la justicia distributiva y la justicia procedimental con el compromiso organizacional (Hassan, 2002), (Colquitt et al, 2001), (Pillai et al, 2001), (Viswesvaran & Ones, 2002), y una relación inversa y significativa con las intenciones de renunciar (Hassan, 2002), (Colquitt et al, 2001). Asimismo, se ha validado una relación mayormente significativa y positiva entre la justicia



distributiva, procedimental e interaccional con la satisfacción del trabajador (Aryeet al, 2002), (Tziner et al, 2011).

Se determinaron también correlaciones mayormente significativas y positivas entre la justicia procedimental, la justicia distributiva y la confianza del trabajador hacia la organización, y entre la justicia interaccional y la confianza del trabajador hacia su supervisor (Aryee et al, 2002); (Wong et al, 2006). A su vez, es importante resaltar el rol que la justicia organizacional cumpliría en la predicción del engagement laboral, ya que estudios han validado una relación significativa y positiva entre JO - como concepto global o a través de sus dimensiones - y engagement laboral (Saks, 2019); (Karatepe, 2011); (Kim & Park, 2017); (Ghosh et al, 2014) (Park et al, 2016); (Strom et al, 2014).

## **2.3 Inseguridad laboral**

### ***2.3.1 Antecedentes***

La inseguridad laboral (IL) ha sido ampliamente estudiada debido a los permanentes cambios económicos que fueron impactando sobre la transformación del mercado laboral y, consecuentemente, sobre las organizaciones; despertando, a su vez, sentimientos de incertidumbre en los trabajadores (Mauno et al, 2001). Para entender la importancia de la IL, resulta indispensable tomar como punto de referencia a los autores Greenhalgh y Rosenblatt (1984) quienes, en sus primeros estudios, enfatizaron la necesidad de una mayor línea de investigaciones sobre la IL. Dichos autores formularon un modelo que identificaba a la IL como una presión del ambiente en el trabajo, proponiendo que las diferencias individuales moderan cómo cada persona experimenta y reacciona frente a la inseguridad laboral (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). La IL fue definida a partir de dicho modelo como una “percepción de

impotencia por mantener la continuidad laboral deseada en una situación que amenaza el trabajo” (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984, p. 438).

En estudios posteriores, establecieron que esta definición abarca cuatro factores esenciales que surgieron de las entrevistas realizadas: continuidad deseada, condición de que un trabajador quede permanente con un puesto de trabajo; la amenaza, el empleado percibe un riesgo que amenaza su continuidad; características de riesgo del trabajo, el trabajador se encuentra ante cambios inminentes en la organización (internos o externos) y percibe que podrían haber cambios en su continuidad; por último, la impotencia, si bien pertenecer a un sindicato, tener un contrato vigente, etc. son formas de “asegurar” un puesto de trabajo, cuando el trabajador no usa esas tácticas se siente más vulnerable (Greenhalgh & Rosenblatt, 2010).

Sin embargo, el enfoque de la IL no sólo se da a los puestos operativos. Durante mediados y fines de los años 80, más de medio millón de gerentes, en 300 empresas de EE. UU., perdieron sus empleos y quienes permanecieron tuvieron que adquirir nuevas habilidades, soportar la creciente presión por los resultados y reducir sus recompensas. Es por ello que, tanto los puestos ejecutivos como los operativos, pueden experimentar vulnerabilidad frente a la pérdida de empleo y no pueden asegurar que sus trabajos sean “de por vida” (Roskies et al, 1993).

### ***2.3.2 Definiciones***

A partir del modelo propuesto por Greenhalgh & Rosenblatt (1984), diversos autores buscaron definir la inseguridad laboral. Van Vuuren y Klandermans (1990), la definieron como “una preocupación sobre la permanencia futura del trabajo” (p. 133); Sverke et al (2002) como “la anticipación experimentada subjetivamente de un evento fundamental e involuntario de pérdida del trabajo” (p. 243) ; De Witte (2005), como “la amenaza percibida de perder el empleo y las preocupaciones relacionadas con esa amenaza” por mencionar algunas.

### 2.3.3 Contexto histórico

Asimismo, hay que tener en cuenta que el fenómeno de la IL no es un evento reciente; de hecho, ésta ha aumentado su importancia durante las últimas cinco décadas. Durante los años 50 y 60, la IL no representaba un problema de gestión debido a que la expectativa de los trabajadores era quedarse en su puesto de trabajo durante toda su vida y, además, la misma estructura de las organizaciones permitía esa práctica (Greenhald & Rosenblatt, 2010). Es durante los años 70 y 80 que las prácticas gerenciales evolucionan y se toma como foco la rentabilidad de la empresa, el complacer a los accionistas y dejar el lado paternalista respecto a la fuerza laboral, se volvió una norma despedir a los trabajadores prescindibles (Greenhald & Rosenblatt, 2010).

Para fines del presente estudio, se tomará como base la definición propuesta por De Witte, cuya descripción abarca tanto la percepción subjetiva de la amenaza de pérdida de trabajo como las preocupaciones que acompañarán a dicha percepción (De Witte, 2005). La elección de dicha definición se fundamenta, principalmente, en el modelo que se ha seleccionado para el estudio de la IL, el cual corresponde a un modelo unidimensional. Sobre este punto, es importante describir que en la literatura se han propuesto dos modelos para estudiar la inseguridad laboral: el modelo multidimensional y el modelo unidimensional.

El *modelo multidimensional* propone que la inseguridad laboral engloba tanto la amenaza de perder el trabajo como también el temor a perder aspectos importantes del trabajo. Formula cinco dimensiones para la medición de la IL: la severidad de la amenaza, la importancia relativa de las características del trabajo, la amenaza percibida de cambios negativos en el trabajo, la importancia total del trabajo y la impotencia (Ashford, 1989).

El *modelo unidimensional*, por su parte, postula que para la investigación de la inseguridad laboral se puede utilizar una medida global del constructo, manteniendo su poder explicativo (Reisel & Banai, 2002). Este modelo se centra en la preocupación sobre la continuidad del trabajo actual en el futuro y propone, a diferencia del modelo multidimensional, que aspectos como la importancia del trabajo para los empleados y la impotencia para afrontar la amenaza de pérdida del trabajo intervendrán en el proceso desde una perspectiva de causa y consecuencia, pero no se consideran elementos del constructo de inseguridad laboral (Vander Elts et al, 2014). Por lo tanto, los autores definieron la inseguridad laboral como “la posibilidad subjetivamente percibida e indeseada de perder el trabajo presente en el futuro, así como el miedo o las preocupaciones relacionadas con esta posibilidad de pérdida de empleo” (p. 365).

#### **2.3.4 Importancia y factores**

La relevancia de estudiar la IL se centraría, principalmente, en el impacto negativo que tendría sobre aspectos tanto individuales como de la organización (László et al, 2010). Sobre los aspectos individuales que afectaría, la IL ha sido mayormente asociada con una reducción en la salud de las personas (László, et al, 2010), y con emociones de distrés y afectación del bienestar psicológico (De Witte, 1999), (Silla et al , 2009), (De Witte et al, 2016). Asimismo, la anticipación de perder algo tan profundo como un trabajo genera reacciones psicológicas, físicas y comportamentales que pueden resultar contraproducentes a los objetivos laborales (Greenhald & Rosenblatt, 2010).

Resulta importante también mencionar los factores que actuarían como antecedentes de la IL. Habría factores ambientales, organizacionales, y de personalidad que explicarían por qué la percepción de IL, generalmente, puede variar de persona en persona (De Witte, 2005). Dentro de los antecedentes de la inseguridad laboral, se encuentran la baja autoestima (Kinnunen et al ,

1999); (Mauno & Kinnunen, 2002) y la percepción de baja empleabilidad en el mercado laboral, tal como lo señalan Peiró, Sora y Caballer “los empleados menos empleables, temporales y sobrecalificados experimentan una mayor preocupación por la posibilidad de pérdida de empleo en comparación con los altamente empleables, permanentes y adecuadamente calificados” (Peiró et al, 2012). Las percepciones individuales también pueden ser fuentes de inseguridad laboral cuando los individuos perciben que la organización está en crisis y que esto podría afectar su continuidad en el trabajo (Mauno & Kinnunen, 2002). Además, dentro de la organización, la poca claridad y calidad de la comunicación organizacional pueden considerarse como “predictores más significativos de inseguridad laboral” (Mauno & Kinnunen, 2002); (Vander Elst et al, 2010). Con respecto a los tipos de contratos, también podrían comportarse como antecedentes; por lo tanto, se podría concluir que empleados con contratos temporales percibirán mayores niveles de inseguridad laboral en comparación con empleados con contratos de duración indeterminada (Peiró et al, 2012); (Mauno & Kinnunen, 2002).

### ***2.3.5 Consecuencias***

Sobre sus consecuencias en las organizaciones, estudios han determinado que la IL tendría un efecto negativo en el compromiso, la confianza y la satisfacción en el trabajo (Ashford , 1989); (De Witte et al, 2016), asociándose con mayores intenciones de renunciar (Ashford , 1989). Además, se ha demostrado que la IL estaría relacionada de forma inversa y significativa con el desempeño en el trabajo (Cheng & Chang, 2008) y con el involucramiento en el trabajo (Peiró et al, 2012). A su vez, estudios han indicado que altos niveles de inseguridad laboral afectarían el engagement laboral, generando consecuencias perjudiciales para la organización como pueden ser el ausentismo, las tardanzas reiteradas y el querer abandonar el trabajo repentinamente (Karatepe et al, 2020); (Mauno et al, 2005); (Vander Elst et al , 2012).

Así mismo, Sverke & Hellgren (2002) y Greenhald & Rosenblatt (2010) mencionaron los factores que se verían afectados por la inseguridad laboral, estos son la satisfacción laboral, implicación laboral, compromiso con la empresa, confianza, salud física-mental, desempeño e intención de rotación.

La inseguridad laboral, para Van de Broeck et al (2010), puede considerarse como un obstáculo amenazante; ya que, tiene como consecuencia emociones negativas que interfieren para alcanzar los objetivos organizacionales y el bienestar de los trabajadores. De acuerdo con la “Teoría de las Demandas y Recursos Laborales”, las demandas pueden ser vistas como obstáculos o como desafíos. Para el presente estudio, la inseguridad laboral es considerada como un obstáculo; ya que, se encuentra asociado a un deterioro de la salud de las personas (Vander Elst et al, 2010).

Por su parte, Roskies et al (1990), indican que la preocupación por la inseguridad laboral podría afectar negativamente al compromiso laboral que, a su vez, afecta negativamente a la organización. En un estudio realizado entre 600 empleados en el Reino Unido, Burchell encontró un menor nivel de bienestar psicológico entre aquellos que se sentían inseguros acerca de sus trabajos; para ello, utilizó el Cuestionario de salud general (GHQ), una prueba de detección diseñada para detectar trastornos no psiquiátricos, y las medidas relacionadas (Goldberg, 1972, como se citó en Roskies et al, 1990). En estudios posteriores, Roskies y sus colegas encontraron también que la inseguridad laboral fue asociada a predictores de angustia psicológica, ansiedad y depresión (Roskies et al, 1993). Asimismo, algunos estudios transversales han demostrado que los empleados que perciben que tienen un futuro incierto en sus trabajos, a menudo, se sienten amenazados y ansiosos, y pueden presentar síntomas de angustia como depresión y somatización (Heaney et al , 1994).

## **2.4 Engagement**

### **2.4.1 Antecedentes**

En los últimos 20 años, el concepto de engagement (EG) ha recibido la atención de muchos campos de estudio, tales como la psicología, la sociología y la gestión de recursos humanos (Shuck, 2011).

Respecto a la evolución del concepto de engagement, se puede mencionar los siguientes enfoques teóricos:

**Enfoque de satisfacción de necesidades de Kahn – 1990.** Reconocido por la mayoría, ya que fue la primera investigación que hizo uso de la teoría del engagement en el lugar de trabajo (Harter et al, 2002). El término EG se usa específicamente para describir el involucramiento de un trabajador en varias tareas específicas. Esto se publicó por primera vez en el artículo de Kahn "Condiciones psicológicas de engagement personal y desvinculación en el trabajo", el cual apareció en una edición de 1990 del Academy of Management Journal.

**Enfoque de antítesis del agotamiento de Maslach – 2001.** Desde otro punto de vista, este autor conceptualizó el engagement de los empleados como la antítesis positiva del burnout, definiendo el engagement como “un estado afectivo positivo persistente caracterizado por altos niveles de activación y placer”. Hasta esos años, sólo se había dado importancia al burnout en dos características: involucramiento de trabajadores en situaciones estresantes y un antónimo del engagement tal y como era entendido (Maslach et al, 2001).

**Enfoque de satisfacción-compromiso de Harter – 2002.** Como una consecuencia del movimiento de psicología positiva de los principios del siglo XXI, (Harter et al, 2002) publicaron una de las obras más leídas y citadas sobre el engagement de los empleados. Usando el marco de la psicología positiva, estos autores utilizaron un depósito masivo de datos (N = 7939 unidades de negocio) para llevar a cabo procedimientos meta analíticos sobre el compromiso de los empleados dentro de múltiples campos de la industria.

**Enfoque multidimensional de Saks – 2006.** Surgió de una perspectiva multidimensional del engagement de los empleados, Saks (2006) planteó la hipótesis de que el engagement de los empleados se desarrolló a través de un modelo de intercambio social. Fue el primer investigador académico en sugerir estados separados de EG: engagement laboral y engagement organizacional.

En su conceptualización, Saks (2006) definió el concepto multidimensional emergente del engagement de los empleados como “una construcción distinta y única que consta de componentes cognitivos, emocionales y conductuales asociado con el desempeño del rol individual”. Los resultados del estudio de Saks (2006) sugirieron que las variables antecedentes como el apoyo, el clima, las características del trabajo y la equidad influyeron en el desarrollo del engagement.

Por su lado, Fleck & Inceoglu (2010) propusieron un modelo de engagement en el que los dos impulsores claves del engagement, persona-trabajo y persona-organización, están muy influenciados por las particularidades del trabajo como deberes y responsabilidades desafiantes, competencia, ambición profesional y apoyo. La autonomía laboral, una faceta clave del diseño y las características del trabajo, es también un elemento crítico del engagement de los empleados (Albrecht, 2010).



### **2.4.2 Definiciones**

Por su lado, Kahn (1990), uno de los primeros investigadores de esta variable, definió el engagement personal como “el aprovechamiento de los miembros de la organización para sus funciones laborales; en el engagement, las personas se emplean y se expresan física, cognitiva y emocionalmente durante el desempeño del rol”.

Por su parte, el engagement fue definido por Schaufeli (2002) como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo” y formula que un trabajador comprometido tiene un fuerte sentido de vigor, dedicación y absorción en las actividades laborales (Schaufeli et al, 2002). Por otro lado, Saks (2006) definió el EG como "una construcción distinta y única que consta de componentes cognitivos, emocionales y conductuales que están asociados con el desempeño del rol individual". Otros autores describieron el EG laboral como “una construcción amplia que consiste en formas de estado, rasgo y comportamiento que connotan una combinación de energía afectiva y esfuerzo discrecional dirigido al trabajo y organización de uno” (Macey & Schneider, 2008)

La definición de engagement como “el estado cognitivo, emocional y conductual de un empleado individual dirigido hacia los resultados organizacionales deseados” (Shuck & Wollard, 2010) se complementa con la caracterización de “un estado de satisfacción afectivo-motivacional positivo y persistente” (Maslach et al, 2001)

A modo de conclusión, se puede indicar que la definición más citada (Albrecht, 2010) en la literatura describe al engagement como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufell et al, 2002).

### **2.4.3 Factores**

Sobre los factores que predicen el engagement, estudios previos han indicado que cuando se experimentan emociones positivas en lugar de negativas, aumenta la probabilidad de que ocurra el engagement, debido a que éstas crean un abanico más amplio de repertorios de pensamiento y acción (Fredrickson, 2001). Esto refuerza la relación de que los trabajadores con inseguridad laboral (IL) no puedan participar plenamente en el trabajo porque están preocupados por los resultados de sus labores, experimentando una mayor ansiedad, ira o frustración (Kiefer, 2005).

Los empleados están comprometidos emocional y cognitivamente cuando se les ha indicado qué es lo que se requiere de ellos, tienen lo que necesitan para hacer su trabajo, sienten trascendencia, satisfacción en su trabajo, perciben que son parte de algo importante con compañeros de trabajo en quienes confían y tienen oportunidad de mejorar y desarrollarse (Harter et al, 2002).

Estudios anteriores han sugerido que las empresas podrían generar el engagement laboral de los empleados mediante la creación de entornos de trabajo ingeniosos y desafiantes (Rich et al, 2010). De ahí, las ya conocidas características de las oficinas de Google, Facebook, Amazon, etc. Estas emociones positivas pueden aumentar el entusiasmo y la iniciativa de los empleados en el trabajo; mientras que las emociones negativas pueden trabar la iniciativa y el EG. En otras palabras, estas emociones negativas consumirán los recursos individuales y, por lo tanto, debilitarán el engagement laboral individual (Shengxian et al, 2020).

Por su parte, Britt (1999) posiciona la claridad, control y relevancia del trabajo como claves para el engagement; mientras que Saks (2006) descubrió que las características del trabajo como las recompensas y los reconocimientos predecían el engagement. Es decir, los empleados

requieren tener una sensación de rendimiento de su inversión antes de estar dispuestos a participar en su trabajo. A través del concepto de capital psicológico (Sweetman & Luthans, 2010), indican que la autoeficacia podría ser un determinante importante del engagement. Por su lado, Crawford et al (2014) hicieron eco de estos pensamientos e identificaron el reto laboral, la autonomía, la variedad de tareas, el feedback, la retroalimentación, las recompensas y el reconocimiento, y las oportunidades de desarrollo como antecedentes críticos para promover el EG. Por otra parte, las organizaciones que están realmente comprometidas y fomentan varios tipos de aprendizaje en el trabajo, incluidas la capacitación formal e informal y las oportunidades de desarrollo, pueden promover significativamente los niveles de engagement de sus empleados (Shuck & Wollard, 2010).

Destacando una relación positiva entre el engagement y la salud (Bakker, 2011), se ha demostrado de manera sólida que los recursos laborales y personales son antecedentes importantes del EG (Bakker & Demerouti, 2007).

#### ***2.4.4 Dimensiones del Engagement***

Al haber identificado la definición de EG como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción” (Schaufeli et al, 2002), se debe hacer referencia a estas dimensiones que lo conforman.

***El vigor*** puede caracterizarse por elevados niveles de energía y resiliencia mental que el trabajador experimenta durante su trabajo. Abarcaría las ganas de esforzarse en el propio trabajo y persistir, incluso, frente a los retos (Schaufeli et al, 2002).

***La dedicación*** se caracteriza por un “sentido de importancia, entusiasmo, inspiración, orgullo y desafío” (Schaufeli et al, 2002). Por lo tanto, implicaría un fuerte involucramiento psicológico del trabajador en su labor cotidiana.

**La absorción** podría entenderse como un estado de concentración y total absorción en la labor que realiza, lo que conllevaría a que el trabajador pase mucho tiempo en su trabajo y le cueste despegarse de él, lo que generaría que el tiempo pase mucho más rápido y tenga inconvenientes para despegarse del trabajo (Schaufeli, 2012).

#### ***2.4.6 Impacto del engagement***

Por otra parte, el impacto que el engagement genera en las organizaciones se encuentra bien documentado en las distintas investigaciones aplicadas en varias industrias. De acuerdo con la literatura revisada, se ha podido diferenciar entre el impacto que el engagement produce en las personas del impacto que produce en la organización.

Impacto del engagement en la persona. La investigación ha demostrado que el EG influye no solo en el comportamiento dentro del rol, sino también en el comportamiento proactivo (Sonnetag, 2003), en el comportamiento fuera del rol y el comportamiento de ciudadanía organizacional (Rich et al, 2010).

Estas emociones positivas mejorarían las estrategias de afrontamiento de las personas, quienes luego pueden usarlas para protegerse de los resultados negativos relacionados con la salud (Caesens & Stinglhamber, 2013).

“Los empleados engaged tienen un sentido de conexión energética y efectiva con sus actividades laborales” (Schaufeli et al, 2002) y tienen un alto nivel de resistencia mental. En línea con esta perspectiva, varios autores (Bakken & Torp, 2012) sugirieron que el proceso motivacional del modelo JD-R, y más específicamente el engagement con el trabajo, podría tener consecuencias beneficiosas para el bienestar de los empleados. Los empleados que están muy engaged con su trabajo no solo se identifican fuertemente con éste, sino que también están

motivados para asignar recursos personales (conocimientos, habilidades, etc.) al desempeño de sus funciones (Fredrickson, 2001).

También se ha descubierto que el engagement en el trabajo aumenta la satisfacción laboral de los empleados (Koyuncu et al, 2006), definido como “un estado emocional placentero o positivo que resulta de una evaluación del trabajo o de las experiencias laborales” (Locke, 1976).

**Impacto del engagement en la empresa.** Varios estudios demostraron que el grado de engagement laboral tiene consecuencias positivas para las organizaciones (Tomic & Tomic, 2011) y se asocia positivamente con el desempeño laboral (Salanova et al, 2005). Entre estas consecuencias tenemos: la iniciativa personal (Sonnetag, 2003), la disminución de sus intenciones de rotación (Schaufeli & Bakker, 2004), predicción de la satisfacción del cliente (Judge et al, 2007) y pronóstico de los resultados de los empleados, su éxito y el desempeño financiero de las organizaciones (Saks, 2006).

La importancia del engagement ha sido ampliamente estudiada en el ámbito académico como en la práctica. Dados los supuestos beneficios asociados con tener una fuerza laboral altamente engaged, las organizaciones están explorando rigurosamente formas para introducir iniciativa; mediante las cuales, puedan desarrollar y mejorar los niveles de engagement de sus empleados (Sowath et al, 2013). Además, el engagement se ha asociado con altos niveles de ganancias, ingresos, crecimiento y productividad (Saks, 2006).

## CAPÍTULO III. MODELO DE INVESTIGACIÓN E HIPÓTESIS

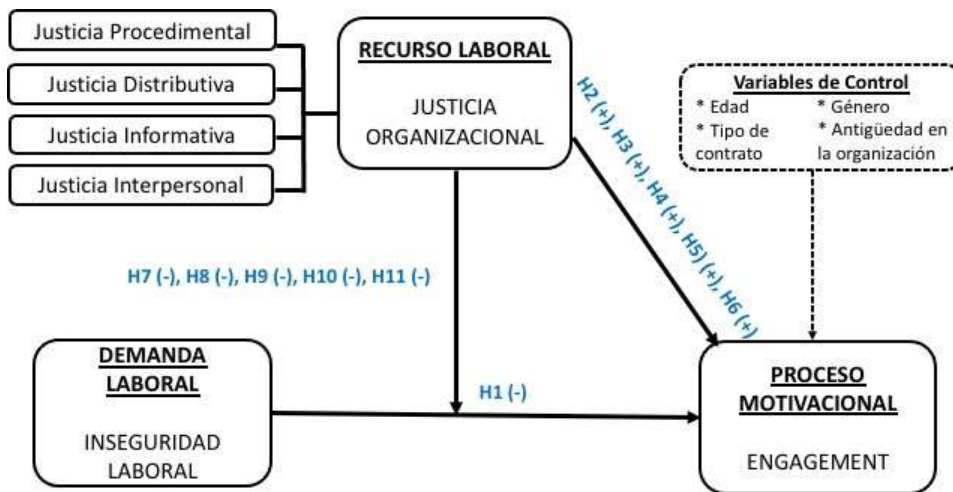
### 3.1 Modelo de Investigación

El modelo de la presente investigación tiene como variable independiente a la inseguridad laboral (IL), como variable dependiente al engagement (EG) y como variable moderadora a la justicia organizacional (JO). Como se ha descrito en el problema de investigación, se toma como fundamento la “Teoría de Demandas y Recursos Laborales” (Eisenberger et al, 1986), centrándonos en dos de sus formulaciones centrales: 1) las “demandas laborales” son antecedentes/predictores del agotamiento o de bajos niveles de engagement y 2) los “recursos laborales” amortiguan el impacto de las “demandas laborales” sobre el agotamiento/engagement.

Se consideraron como variables de control al género, edad, antigüedad en la organización y tipo de contrato (temporal o indeterminado). La elección de dichas variables se basa en la literatura revisada sobre los conceptos de inseguridad laboral, justicia organizacional y engagement; de acuerdo con ello, en algunos casos se han observado diferencias en la expresión de dichos conceptos en función a las variables biográficas mencionadas.

### **Figura 2**

*Modelo de investigación*



### 3.2 Hipótesis

Las investigaciones que han estudiado la relación entre IL y EG, mayormente, han concluido que existiría una relación inversa y significativa entre ambas variables; señalando que la IL se comportaría como una demanda laboral que generaría estrés en el trabajador y que tendría un impacto negativo en su engagement (Schaufeli et al, 2002); (Karatepe et al, 2020); (Mauno et al, 2005); (Vander Elst et al 2012). Para poder fortalecer las líneas de investigación que postulan la importancia de diferenciar entre las demandas laborales que son un reto y que favorecen el engagement; de aquellas demandas laborales que estresan y que reducen el engagement; se formula la primera hipótesis:

#### **H1: La inseguridad Laboral disminuye el engagement.**

Por su parte, según investigaciones previas, se argumenta que la JO conlleva a mayores niveles de engagement con el trabajo (Saks, 2019); (Ghosh et al, 2014); (Park et al, 2016); (Proost et al, 2015); (Karatepe, 2011); (Kim & Park, 2017). Asimismo, autores como Wang, Siu y Lu (2014), han señalado que el trabajador que experimenta altos niveles de JO en su entorno laboral incrementa sus niveles de engagement en comparación a los que perciben niveles más bajos de JO. Por ello, se define la siguiente Hipótesis:

**H2: La justicia organizacional incrementa el engagement.**

Por otro lado, las conclusiones de los estudios de investigación diferirían en cuál de las dimensiones de justicia -distributiva, procedimental, interpersonal e informativa- es la que tendría un mayor impacto en la variable de engagement. Por ejemplo, un estudio realizado con empleados de sector bancario (público) ubicados en la India, analizó el impacto de la justicia distributiva, Interaccional y Procesal sobre el engagement organizacional, determinando que la justicia distributiva tendría una influencia mayor sobre el engagement que la justicia procesal e Interaccional (Ghosh et al, 2014), por ello se afirma la siguiente Hipótesis:

**H3: La justicia distributiva incrementa el engagement.**

Por otro lado, en el estudio desarrollado por Karatepe (2011), aplicado en empleados y supervisores de hoteles de Nigeria que tenían contacto directo con los clientes, se encontró una asociación positiva y significativa entre la justicia procesal y engagement. Según el autor, dicho hallazgo permite concluir que los empleados de primera línea con percepciones de altos niveles de justicia procedimental, desde la teoría de intercambio social, devuelven a la organización elevados niveles de engagement laboral (Karatepe, 2011). Dentro de esa línea de estudios, se reafirma que la justicia procedimental influirá en que una persona se sienta más *engaged* en el trabajo (Saks, 2019); (Karatepe, 2011); (Kim & Park, 2017); permitiendo afirmar la siguiente Hipótesis:

**H4: La justicia procedimental incrementa el engagement.**

Además, autores como Ambrose y Schminke (2009, como se citó en Greenberg, 2011), afirman que la justicia interpersonal presenta una relación significativa con el engagement y las intenciones de rotación; lo cual permite señalar la siguiente hipótesis;

**H5: La justicia interpersonal incrementa el engagement.**

Asimismo, Greenberg (2011) argumentó que cada vez que el trabajador percibe que en su ambiente laboral prevalece un tipo de justicia informativa el engagement es una de las



variables más fuertemente influenciadas en comparación a otras variables. Por ello, se afirman lasiguiente Hipótesis:

**H6: La justicia informativa incrementa el engagement.**

Dentro de los beneficios que tiene la JO para las organizaciones, estudios previos han buscado evidenciar la importancia de la JO como variable moderadora o mediadora del impacto de demandas y recursos laborales (Proost et al, 2015); (Sora et al, 2021). Con respecto a la JO como variable moderadora, existe evidencia científica que demuestra el efecto moderador de la JO en la relación entre la inseguridad laboral y el desempeño del trabajador (Wang et al, 2014); y entre las demandas laborales y la satisfacción y las intenciones de rotación (Proost et al, 2015). Por ello, se considera pertinente plantear la siguiente hipótesis:

**H7: La justicia organizacional modera la relación entre inseguridad laboral yengagement.**

Por su parte, las líneas de investigación que analicen el rol moderador que tendrían las dimensiones de la JO (distributiva, procedimental, interpersonal e informativa) en la relación entre IL y EG aún son limitadas. Por tal motivo, la presente investigación plantea las siguientes hipótesis:

**H8: La justicia distributiva modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.**

**H9: La justicia procedimental modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.**

**H10: La justicia interpersonal modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.**

**H11: La justicia informativa modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.**

## **CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

En este capítulo se explicará el diseño de investigación, se detallarán los criterios bajo los cuales se escogieron tanto la población como el tamaño de muestra. Además, se describirán los instrumentos que se utilizaron para medir cada una de las variables de la investigación, comentándose la validez y confiabilidad de las escalas. Posteriormente, se precisará el medio de recopilación de datos y los pasos a seguir para el procesamiento de estos.

### **4.1 Diseño de investigación**

La tesis es una investigación no experimental; puesto que las variables a estudiar no serán manipuladas, sino que se observará y determinará la relación entre éstas en su ambiente natural (Fernández & Baptista, 2018).

Para efectos de esta investigación, el diseño que se utilizará será de tipo transversal; ya que se busca analizar las relaciones entre las variables en un periodo de tiempo específico bajo las características de la población escogida.

Se utilizará un enfoque de estudio de tipo cuantitativo que permitirá estimar la ocurrencia de la relación entre las variables, siguiendo un proceso ordenado y secuencial con la finalidad de probar las hipótesis planteadas (Hernández Sampieri, 2018).

### **4.2 Población y Muestra**

La población de la presente tesis estuvo conformada por varones y mujeres de diversas edades que tenían un vínculo laboral activo y formal por un tiempo mínimo de 6 meses en empresas del sector privado.

La muestra estuvo conformada por 337 personas que cumplían con las características mencionadas en la descripción de la población. Dicha muestra fue obtenida mediante un muestreo no probabilístico; es decir, las unidades a analizar no tuvieron igual probabilidad de ser

seleccionadas y se escogieron en función al contexto de la investigación (Hernández Sampieri, 2018).

### 4.3 Definición de variables

La presente investigación describe la relación entre la inseguridad laboral y el engagement, priorizando el análisis de la moderación que tendrá la justicia organizacional en dicha relación. A continuación, se presentan las definiciones de cada variable:

La *justicia organizacional* no posee un único significado, puesto que engloba la evaluación personal de cada trabajador sobre la ética y moral de una organización y de sus representantes (Cropanzano et al, 2007). El presente estudio toma como base la línea de investigación que plantea que la justicia organizacional se manifestaría a través de cuatro dimensiones de justicia: 1) la justicia distributiva; 2) la justicia procedimental; la justicia interaccional expresada en: 3) la justicia interpersonal y 4) la justicia informativa (Colquitt, 2001).

Por su lado, la *inseguridad laboral* ha sido definida como “la amenaza percibida de perder el empleo y las preocupaciones relacionadas con esa amenaza” (De Witte, 2005). Para el presente estudio se ha considerado la definición propuesta por De Witte (2005), debido a su relevancia dentro de la bibliografía de la IL y por la unidimensionalidad que propone sobre la misma.

Respecto a la tercera variable, el *engagement*, la definición más citada (Albrecht, 2010) en la literatura -y que será usada en la presente tesis- la describe como “un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. Para efectos de la presente investigación; si bien se utilizará la definición ya citada, se centrará la medición a través de un puntaje total; ya que para efectos de la

comprobación de las hipótesis se enfatizará en los beneficios del engagement sin diferenciar sus dimensiones.

Por su parte, las variables demográficas de género, edad, tipo de contrato y antigüedad en la organización fueron definidas de la siguiente forma:

El *género* ha sido definido como “las diferencias construidas socialmente entre mujeres y varones y que están basadas en sus diferencias biológicas” (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, 2017). Para efectos de la investigación, se diferenció entre género femenino y masculino con la finalidad de poder analizar las diferencias entre las percepciones de ambos grupos.

En el caso de la *edad*, se diferenciaron e identificaron las edades de los encuestados según los siguientes rangos: “18 a 25 años”, “26 a 35 años”, “36 a 45 años”, “46 a 55 años”, “56 años a más”. Se consideró pertinente utilizar 5 rangos, ya que esto permitiría observar si la evolución en los años tendría alguna implicancia en las variables de estudio.

Respecto al *tipo de contrato*, se consideró la clasificación propuesta por el Ministerio de Trabajo del Perú. Según el MINTRA, los contratos a plazo fijo “tienen una duración determinada, es decir, cuentan con una fecha de inicio y una fecha de término, según la modalidad que elija el empleador” y, por otra parte, los contratos a plazo indeterminado “son utilizados generalmente para realizar labores de naturaleza permanente y continua, y como su propio nombre lo dice, tienen una duración indeterminada” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022). Para efectos de adecuar los términos a los encuestados, se diferenció el tipo de contrato en “temporal” e “indeterminado”.

Se analizó también la *antigüedad en la organización*; asumiendo a esta como el tiempo que un trabajador ha permanecido en su empresa actual. En esta variable, se consideró

importante contar con trabajadores que tengan al menos 6 meses de antigüedad en la organización, contemplando que en dicho tiempo podrían conocer y evaluar las prácticas de recursos humanos de su empleador. Asimismo, los rangos que se conformaron para analizar el impacto de la antigüedad fueron de “6 meses a 3 años”, de “4 años a 7 años” y de “8 años a más.

#### **4.4 Recolección de datos**

Como parte de la batería de cuestionarios, se incluyó un consentimiento informado que detalló las consideraciones éticas correspondientes a la aplicación de las encuestas. Se buscó captar la mayor cantidad de participantes a través de la difusión tanto presencial como virtual de los cuestionarios entre los contactos del equipo de investigación.

#### **4.5 Instrumentos**

Para la utilización de los instrumentos de engagement, inseguridad laboral y justicia organizacional se llevó a cabo la revisión de las versiones traducidas de los instrumentos a través de la consultoría de un equipo de traductoras certificadas.

En dicha revisión, se concluyó que era conveniente llevar a cabo una nueva traducción del instrumento justicia organizacional; ya que las versiones traducidas y validadas en España y Argentina, presentaban algunas observaciones para la comprensión de nuestra población peruana.

La técnica utilizada para dicha traducción fue la conocida como “Back Translation” (Brislin, 1980), que fue desarrollada, de igual manera, por el equipo de traductoras certificadas quienes realizaron el siguiente procedimiento: 1) tradujeron los tres cuestionarios al español, 2) realizaron la traducción a su idioma original verificando el nivel de coincidencia de la traducción y 3) identificaron errores de significado teniendo en cuenta el contexto peruano en el que se aplicarían dichos cuestionarios. La traducción propuesta fue validada por el equipo de tesis y los

asesores, realizando adaptaciones de algunos ítems que tienen presente a la población como objeto de estudio de la presente investigación.

Los instrumentos que se utilizaron fueron los siguientes:

### ***Inseguridad laboral***

Se utilizó la versión traducida al español de la escala breve de inseguridad laboral generada por De Witte (2000). Esta escala tiene como base un modelo unidimensional de la variable, consta de cuatro ítems y los reactivos presentan opciones para marcar, cuyo rango varía de 1 (completamente en desacuerdo) a 5 (completamente de acuerdo). Esta prueba incluye ítems referidos a la amenaza percibida sobre una posible pérdida de trabajo y a las preocupaciones que generaría dicha percepción (Vander Elts et al, 2014).

Sobre la presente escala, se ha demostrado la confiabilidad y la validez de constructo y de criterio de diversas traducciones del cuestionario en organizaciones del sector privado y público de cinco países europeos: Bélgica, Holanda, España, Suecia y el Reino Unido. Asimismo, en el año 2020, el instrumento se validó en trabajadores peruanos, donde se determinaron sus propiedades psicométricas a través de un estudio transversal en 332 trabajadores del sector público y privado (Mamani Benito et al, 2020).

### ***Engagement***

El engagement será medido a través de la versión traducida al castellano de la prueba “utrecht work engagement scale” (UWES), la cual permite medir el nivel del engagement y sus tres dimensiones: el vigor, la dedicación y la absorción (Schaufeli et al, 2002). Se hará uso de la versión abreviada propuesta por los mismos autores, la cual consta de nueve ítems y cuyas opciones de respuestas son para marcar con rangos desde 0 (Nunca) hasta 6 (Siempre). Sobre esta versión, se ha demostrado con una muestra de 14,521 personas de diez países distintos, su

validez de factores, y la consistencia y fiabilidad (test-retest) de las tres dimensiones que la conforman (Schaufeli & Salanova, 2006) Asimismo, se llevó a cabo un estudio en Perú que permitió validar el instrumento, obteniendo alfas de cronbach entre 0.61 y 0.77, confirmando la estructura trifactorial de la escala (Flores et al, 2015).

### ***Justicia organizacional***

La medición de la variable justicia organizacional (JO) se basará en el instrumento “Escala de justicia organizacional de Colquitt” (EJOC) desarrollado por Colquitt (2001), el cual incluye cuatro subescalas que buscan medir la JO a través de sus expresiones: justicia distributiva (4 preguntas), justicia procedimental (7 preguntas), justicia interpersonal (4 preguntas) y justicia informativa (5 preguntas). Las respuestas se presentan en un formato de opción múltiple (Likert) que cuenta con cinco alternativas de respuesta y van desde 1 (en pequeña medida) a 5 (en gran medida) (Colquitt, 2001).

La versión original de la escala mostró índices de confiabilidad en sus cuatro subescalas desde 0.78 a 0.93 y concluyó, a partir de sus análisis factoriales, que una estructura de cuatro factores se ajustaba mejor que las alternativas de uno, dos o tres factores (Greenberg, 2011). La escala es reconocida como una de las más usadas en las investigaciones. Dentro de los países de habla hispana que han traducido y validado la escala se encuentra España, en donde el análisis factorial confirmó la estructura de cuatro factores/dimensiones y los coeficientes alfa de cronbach hallados para las cuatro subescalas fluctuaron entre 0.88 y 0.95 (Diaz-Gracia et al, 2014). Asimismo, en Argentina se llevó a cabo la traducción y validación del instrumento, obteniéndose coeficientes alfa de cronbach en sus 4 subescalas que variaron entre 0.83 y 0.88; por lo que se concluyó que es un instrumento adecuado para medir las percepciones de justicia



organizacional en dicho país (Omar et al, 2018). Para efectos de la presente tesis, como se detalló previamente, se hará uso de una versión traducida y validada por el equipo de investigación.

### ***Variables de control***

Las variables de control fueron recabadas en una ficha de información que los encuestados llenaron antes de dar inicio a los cuestionarios. Se rotuló la variable “***género***” como 0 = femenino, 1 = hombre; la variable “***tipo de contrato***” como 0 = temporal, 1 = indeterminado; la variable “***edad***” como 0 = 18 a 25 años, 1 = 26 a 35 años, 2 = 36 a 45 años, 3 = 46 a 55 años y 4 = 56 años a más; y la variable “***antigüedad en la organización***” como 0 = 6 meses a 3 años, 1 = 4 a 7 años y 2 = 8 años a más.

#### ***4.5.1. Análisis de confiabilidad del piloto***

Se aplicó la prueba piloto a 33 personas seleccionadas para poder validar los tres instrumentos detallados previamente: 1) la escala de inseguridad laboral en su versión traducida al español generada por De Witte (2000), 2) la versión traducida al castellano de la prueba “Utrecht Work Engagement Scale” (UWES) que permite medir el nivel del engagement y sus tres dimensiones, el vigor, la dedicación y la absorción y, por último, 3) la versión traducida al español, dentro del contexto peruano, del instrumento “Escala de Justicia organizacional de Colquitt”, el cual mide cuatro dimensiones de dicha justicia: distributiva, procedimental, interaccional e informativa. El piloto permitió analizar la confiabilidad de cada uno de los instrumentos, la pertinencia ítem-factor y conllevó a la redefinición de algunos ítems para un mejor entendimiento.

Según Hernández Sampieri (2018), el análisis de confiabilidad determina “el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”. Dicha confiabilidad se ha calculado aplicando el coeficiente Alfa de Cronbach que estima la consistencia interna

promediando las correlaciones entre los distintos ítems. Según refiere el mismo autor “un Alfa de Cronbach de 0.25 indicaría baja confiabilidad, un alfa de 0.50 una confiabilidad media o regular, un alfa de 0.75 una confiabilidad aceptable y un alfa de 0.90 señalaría una alta confiabilidad.” (Hernández Sampieri, 2018)

A partir de la aplicación de la prueba piloto, se consideró conveniente reformular dos ítems del instrumento “utrecht work engagement scale” (UWES), pertenecientes a la dimensión de absorción:

Nº 7: “Estoy inmerso en mi trabajo” por “Estoy inmerso (metido y enganchado) en mi trabajo”.

Nº 9: “Soy feliz cuando estoy absorto en mi trabajo” por “Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente”.

En el caso del instrumento de justicia organizacional, se consideró conveniente incluir en las preguntas referentes a la dimensión de justicia procedimental (Ítem 5 al Ítem 11), la palabra “procedimiento” cuando lo amerite; debido a que el encabezado de dicha sección, según los participantes del piloto, era difícil de recordar durante el desarrollo de la encuesta.

Seguidamente, se visualizan los resultados que se obtuvieron de la aplicación de nuestra encuesta piloto:

#### **4.5.1.1. Variable justicia organizacional.**

En relación con esta variable, se realizó el análisis de confiabilidad describiendo el Alfa de Cronbach para las cuatro dimensiones de la justicia organizacional: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informativa.

***Justicia distributiva*****Tabla 2***Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia distributiva*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.913	7

Con respecto a la dimensión de justicia distributiva, en el análisis para 7 elementos, se evidencia un Alpha de Cronbach con un alto nivel de confiabilidad.

***Justicia procedimental*****Tabla 3***Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia procedimental*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.906	4

En el caso de la dimensión de justicia procedimental, en el análisis para 4 elementos, el Alpha de Cronbach muestra un alto nivel de confiabilidad.

***Justicia interpersonal*****Tabla 4***Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia interpersonal*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.834	4

La dimensión de justicia interpersonal, para el análisis para 4 elementos, demuestra un Alpha de Cronbach con un nivel aceptable de confiabilidad.

### *Justicia informativa*

**Tabla 5**

*Estadística de fiabilidad – Variable justicia informativa*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.940	5

En el caso de la dimensión de justicia informativa, para el análisis de 5 elementos, el Alpha de Cronbach refleja un alto nivel de confiabilidad.

### **4.5.1.2 Variable engagement**

Con respecto a la variable de engagement, como en el caso de la Justicia Organizacional, se realizará el análisis de confiabilidad acorde a las tres dimensiones del engagement que son: Vigor, dedicación y absorción.

### *Vigor*

**Tabla 6**

*Estadística de fiabilidad – Dimensión de vigor*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.891	3

La dimensión de vigor, en el análisis de 3 elementos, indica un Alpha de Cronbach que representa un nivel aceptable de confiabilidad.

*Dedicación***Tabla 7***Estadística de fiabilidad – Dimensión de dedicación*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.933	3

Con respecto a la dimensión de dedicación, para el análisis para 3 elementos, se evidencia un Alpha de Cronbach con un alto nivel de confiabilidad.

*Absorción***Tabla 8***Estadística de fiabilidad – Dimensión de absorción*

<b>Estadísticos de fiabilidad</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.813	3

La dimensión de absorción, en el análisis para 3 elementos, demuestra un Alpha de Cronbach con un nivel aceptable de confiabilidad.

**4.5.1.3 Variable Inseguridad laboral****Tabla 9***Estadística de fiabilidad – Inseguridad laboral*

<b>Estadísticos de absorción</b>	
<b>Alpha de Cronbach</b>	<b>N° de Elementos</b>
0.811	4

La inseguridad laboral, en el análisis para 4 elementos, demuestra un Alpha de Cronbach con un nivel aceptable de confiabilidad.

#### 4.5 Recopilación de datos

Para la recolección de datos, se diseñó una encuesta a través de un formulario de Google Forms - esta herramienta fue escogida por su ágil distribución - dirigido a personas mayores de edad que trabajan en el sector privado y que actualmente son residentes en Perú. Dicho formulario nos permitió generar una hoja Excel con las respuestas obtenidas facilitando el análisis estadístico.

La encuesta fue publicada en redes como LinkedIn, enviada a través de contactos de WhatsApp y vía correo electrónico con la finalidad de lograr el mayor número de respuestas de manera eficiente. La encuesta fue aplicada en el mes de julio del año 2022 y los cuestionarios que la conformaron se encuentran descritos en el Anexo 1.

#### 4.6 Procesamiento de datos

Para llevar a cabo el análisis y procesamiento de la información, se utilizó el programa SPSS V26. Para desarrollar el análisis factorial confirmatorio (AFC) de las escalas, se utilizó el programa AMOS V23.

Se llevaron a cabo las transformaciones necesarias de las variables para garantizar la normalidad de la muestra; además, se realizaron regresiones lineales para poder analizar el modelo de investigación propuesto a partir de los puntajes obtenidos de inseguridad laboral y de la moderación de la justicia organizacional y de cada una de sus dimensiones.

Seguidamente, se describen las variables de estudio teniendo en cuenta el promedio calculado de los ítems de cada una de ellas.

1. PROM\_EN = **Engagement (EG)**, variable que incluye el promedio calculado de los ítems 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,8 y 9 de la escala “UWES-9”.

2. PROM\_JD = Dimensión de **justicia distributiva (JD)**, que forma parte de la escala “EJOC” y que se calcula por el promedio de los ítems 1, 2, 3 y 4.
3. PROM\_JP = Dimensión de **justicia procedimental (JP)**, que forma parte de la escala “EJOC” y que se calcula por el promedio de los ítems 5, 6, 7, 8, 9,10 y 11.
4. PROM\_JINT = Dimensión de **justicia interpersonal (JINT)**, que forma parte de la escala “EJOC” y que se calcula por el promedio de los ítems 12, 13,14 y 15.
5. PROM\_JINF = Dimensión de **justicia informativa (JINF)**, que forma parte de la escala “EJOC” y que se calcula por el promedio de los ítems 16, 17, 18,19 y 20.
6. PROM\_JO = **justicia organizacional (JO)**, variable que se constituye en base al promedio calculado de las dimensiones de justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informativa.
7. PROM\_IL = **Inseguridad laboral**, calculada por el promedio de los ítems 1, 2,3 y 4 de la escala “JIS”.
8. VC\_GEN = Género del encuestado, que se clasifica como “masculino” y “femenino”. Se trata de una variable cualitativa.
9. VC\_ED = Edad del participante, que se categoriza en cinco rangos: 18 a 25 años, 26 a 35 años, 36 a 45 años, 46 a 55 años y 56 años a más. Se configura como una variable cualitativa.
10. VC\_TC = Tipo de contrato que tiene el encuestado, que se clasifica como “Temporal” e “Indeterminado”. Es una variable cualitativa.
11. VC\_ANT = Antigüedad en la organización, que se clasifica tres rangos: de 6 meses a 3 años, de 4 a 7 años y de 8 años a más. Se trata de una variable cualitativa.

A continuación, se detallan los pasos que se siguieron para llevar a cabo el análisis de datos:

**Tabla 10**

*Proceso*

PASO	DESCRIPCIÓN
Paso 1	Se dio inicio con la descripción de la muestra mediante las tablas de frecuencia y sus respectivos porcentajes de participación.
Paso 2	Se llevó a cabo el análisis descriptivo de cada una de las variables de estudio, calculando el promedio, mediana, mínimo, máximo y los percentiles 25, 50 y 75 de cada variable.
Paso 3	Se analizó la validez de cada instrumento a través del análisis factorial confirmatorio, evaluando que los indicadores de bondad de ajuste se encuentren dentro de los parámetros aceptables.
Proceso 4	<p>Se realizó el cálculo del alpha de cronbach para poder determinar la confiabilidad de las escalas utilizadas.</p> <p>Se llevó a cabo un análisis de regresión lineal para analizar relación y posible moderación entre nuestras variables de estudio. Los análisis realizados se centraron en validar si:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La inseguridad laboral se relaciona con el engagement.</li> <li>- La justicia organizacional se relaciona con el engagement.</li> <li>- La justicia procedimental se relaciona con el engagement.</li> </ul>
Proceso 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La justicia interpersonal se relaciona con el engagement.</li> <li>- La justicia informativa se relaciona con el engagement.</li> <li>- La justicia organizacional modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.</li> <li>- La justicia distributiva modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.</li> <li>- La justicia procedimental modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.</li> </ul>



---

- La justicia interpersonal modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.

- La justicia informativa modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.

Proceso 6 Se realizó el análisis de los resultados obtenidos; determinando qué hipótesis de investigación se confirmaron y cuáles no.

---

## CAPÍTULO V: RESULTADOS

A continuación, se exponen los resultados obtenidos a partir de los cuestionarios aplicados a trabajadores del sector privado en Perú. En dichos resultados se evidencia la relación de las variables de estudio con la finalidad de analizar nuestras hipótesis.

### 5.1 Descripción de la muestra

La muestra original se conformó por 337 encuestados de género masculino y femenino, quienes presentaban distintos rangos de edad, tenían una antigüedad de 6 meses a más en su organización y presentaban un contrato temporal o indeterminado. Los encuestados fueron personas mayores de edad que se encuentran actualmente laborando en empresas del sector privado.

Las encuestas fueron promovidas por todos los miembros del equipo de investigación a través de contactos laborales presenciales, medios virtuales (correo electrónico y whatsapp) y redes sociales (linkedin, facebook e instagram). El desarrollo del total de las encuestas se dio de manera virtual a través de un cuestionario elaborado en Google Forms.

A continuación, se presentan las características de la muestra a través de cuadros de estadísticos descriptivos.

#### 5.1.1 *Variable de Control – Género*

En la Tabla 11 se aprecia que las mujeres representan un 22.6%, mientras que los varones representan un 77.4% del total de personas encuestadas. Para asegurar que la diferencia en el porcentaje de participación no impacte en los resultados de EG, IL y JO según género; se llevó a cabo a través de SPSS una selección al azar de los varones para lograr una proporción 50% - 50%. En dicha selección, se pudo validar que los resultados no sufrieron modificaciones significativas; por lo que se optó por mantener la muestra inicial (N=337).

**Tabla 11***Género*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	Femenino	76	22.6
	Masculino	261	77.4
	<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100.0</b>

**5.1.2 Variable de Control – Edad**

En la Tabla 12, se puede apreciar que la mayor frecuencia de participación se ha dado por trabajadores que forman parte del segundo y tercer rango de edad (de 26 a 45 años).

**Tabla 12***Edad*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Válido</b>	18 años a 25 años	45	13.4
	26 años a 35 años	153	45.4
	36 años a 45 años	110	32.6
	46 años a 55 años	25	7.4
	56 años a más	4	1.2
	<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100.0</b>

**5.1.3 Variable de Control – Tipo de contrato**

Respecto al tipo de contrato, en la Tabla 13 se aprecia que el 76.6% de la muestra tiene un contrato temporal, lo cual podría hacer referencia a personas que están laborando menos de 05 años.

**Tabla 13***Tipo de Contrato*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	Temporal	258	76.6
	Indeterminado	79	23.4
	<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100.0</b>

**5.1.4 Variable de Control – Antigüedad en la empresa**

De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 14, se puede apreciar que un 70% de los encuestados se encuentran laborando en su empresa actual entre 06 meses a 03 años, lo cual representa que un grupo importante del estudio se encuentra en los primeros años de su asentamiento laboral en la organización.

**Tabla 14***Antigüedad en la organización*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Válido	6 meses a 3 años	236	70.0
	4 años a 7 años	52	15.4
	8 años a más de 10 años	49	14.5
	<b>Total</b>	<b>337</b>	<b>100.0</b>

**5.2. Análisis descriptivo de las variables**

A continuación, se muestran datos resumidos, los cuales ayudarán a identificar el porcentaje que representa el promedio de cada variable y sus dimensiones indicadas.

**5.2.1. Justicia organizacional**

En la Tabla 15 se muestra el promedio (4.09) de la variable justicia organizacional.

**Tabla 15***Análisis descriptivo-Promedio justicia organizacional*

Media	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentiles		
				25	50	75
4.09	4.20	1.20	5.00	3.73	4.20	4.70

En la Tabla 16 se observan los promedios de cada dimensión de la variable justicia organizacional, evidenciándose que la justicia interpersonal tiene un promedio mayor (4.36).

**Tabla 16***Análisis descriptivo-Promedio dimensiones justicia organizacional*

	Media	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentiles		
					25	50	75
<b>Justicia distributiva</b>	4.09	4.33	1.00	5.00	3.67	4.33	5.00
<b>Justicia procedimental</b>	3.86	4.00	1.00	5.00	3.43	4.00	4.57
<b>Justicia interpersonal</b>	4.36	4.75	1.00	5.00	4.00	4.75	5.00
<b>Justicia informativa</b>	4.20	4.40	1.00	5.00	3.80	4.40	5.00

### 5.2.2. Engagement

En la Tabla 17 se muestra el promedio (4.39) de la variable de estudio engagement.

**Tabla 17***Análisis descriptivo-Promedio engagement*

Media	Mediana	Mínimo	Máximo	Percentiles		
				25	50	75
4.39	4.67	1.33	5.00	4.00	4.67	5.00

### 5.2.3. Inseguridad laboral

En la Tabla 18 se muestra el promedio (2.54) de la variable inseguridad laboral.

**Tabla 18***Análisis descriptivo – Promedio inseguridad laboral*

<b>Media</b>	<b>Mediana</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>	<b>Percentiles</b>		
				<b>25</b>	<b>50</b>	<b>75</b>
2.54	2.50	1.00	5.00	1.75	2.50	3.25

**5.2.4. Promedio de variables de control**

A continuación, se presenta el promedio de cada variable de estudio de acuerdo a sus características, según los grupos de control.

**5.2.4.1. Promedio de engagement por género.**

En la Tabla 19, se observa que los varones tendrían un promedio (media) superior de engagement en comparación con las mujeres.

**Tabla 19***Análisis descriptivo – Promedio de engagement por género.*

<b>GÉNERO</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Mujer	3.9050	2.11	5.00
Hombre	4.5266	1.33	5.00
<b>Total</b>	<b>4.3864</b>	<b>1.33</b>	<b>5.00</b>

**5.2.4.2. Promedio de engagement por tipo de contrato.**

En la Tabla 20, se observa las personas con tipo de contrato temporal tendrían un promedio (media) superior en el EG en comparación con las personas que tienen un contrato indeterminado.

**Tabla 20**

*Análisis descriptivo – Promedio de engagement por tipo de contrato.*

<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Temporal	4.4358	2.00	5.00
Indeterminado	4.2250	1.33	5.00
<b>Total</b>	<b>4.3864</b>	<b>1.33</b>	<b>5.00</b>

#### **5.2.4.3. Promedio de engagement por edad.**

En la Tabla 21, se observa que el rango de edad de 56 años a más presenta un promedio (media) superior en el EG.

**Tabla 21**

*Análisis descriptivo – Promedio de engagement por edad*

<b>EDAD</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
18 años - 25 años	4.0667	2.11	5.00
26 años - 35 años	4.3442	1.33	5.00
36 años - 45 años	4.5020	2.00	5.00
46 años - 55 años	4.6489	3.22	5.00
56 años a más	4.7778	4.67	5.00
<b>Total</b>	<b>4.3864</b>	<b>1.33</b>	<b>5.00</b>

#### **5.2.4.4. Promedio de engagement por antigüedad en la empresa.**

En la Tabla 22, respecto a la antigüedad en la empresa se observa que las personas que tienen una antigüedad entre 4 a 7 años presenta un promedio (media) superior en el nivel de EG.

**Tabla 22***Análisis descriptivo – Promedio de engagement por antigüedad*

<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
6 meses - 3 años	4.3658	1.33	5.00
4 años - 7 años	4.4615	2.22	5.00
8 años a más	4.4059	2.00	5.00
<b>Total</b>	<b>4.3864</b>	<b>1.33</b>	<b>5.00</b>

**5.2.4.5. Promedio de justicia organizacional por género.**

En la Tabla 23, respecto a los resultados obtenidos por género, se observa que los varones presentan un promedio (media) superior en su percepción de JO en comparación con las mujeres.

**Tabla 23***Análisis descriptivo – Promedio de justicia organizacional por género*

<b>GÉNERO</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Mujer	3.8243	2.05	5.00
Hombre	4.1711	1.20	5.00
<b>Total</b>	<b>4.0929</b>	<b>1.20</b>	<b>5.00</b>



#### 5.2.4.6. Promedio de justicia organizacional por tipo de contrato.

En la Tabla 24, respecto al tipo de contrato se evidencia que los trabajadores que mantienen un contrato a plazo indeterminado presentan un promedio (media) superior con respecto a la percepción de JO, en comparación con los trabajadores que mantienen un contrato a plazo temporal.

**Tabla 24**

*Análisis descriptivo – Promedio de justicia organizacional por tipo de contrato*

<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Indeterminado	4.1665	1.20	5.00
Temporal	4.0703	1.25	5.00
<b>Total</b>	<b>4.0929</b>	<b>1.20</b>	<b>5.00</b>

#### 5.2.4.7. Promedio de justicia organizacional por edad.

En la Tabla 25, respecto a la edad, se muestra que el rango que presenta un promedio (media) superior respecto a la percepción de JO es el de 46 a 55 años.

**Tabla 24**

*Análisis descriptivo – Promedio de justicia organizacional por edad*

<b>EDAD</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
18 años - 25 años	4.0522	2.40	5.00
26 años - 35 años	4.0663	1.20	5.00
36 años - 45 años	4.1118	1.95	5.00
46 años - 55 años	4.2280	2.80	5.00
56 años a más	4.2000	2.65	5.00
<b>Total</b>	<b>4.0929</b>	<b>1.20</b>	<b>5.00</b>

#### 5.2.4.8. Promedio de justicia organizacional por antigüedad en la empresa.

En la Tabla 26, respecto a la antigüedad en la empresa, se observa que los trabajadores que tienen una antigüedad de 4 a 7 años son los que obtuvieron un promedio (media) superior en el nivel de percepción de la JO.

**Tabla 25**

*Análisis descriptivo – Promedio de justicia organizacional por antigüedad*

<b>ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
6 meses - 3 años	4.0839	1.20	5.00
4 años - 7 años	4.1990	2.25	5.00
8 años a más	4.0235	1.95	5.00
<b>Total</b>	<b>4.0929</b>	<b>1.20</b>	<b>5.00</b>

#### 5.2.4.9. Promedio de inseguridad laboral por género.

En la Tabla 27, respecto al promedio de inseguridad laboral se logra evidenciar que los varones mantienen un promedio (media) superior respecto a las mujeres.

**Tabla 26**

*Análisis descriptivo – Promedio de inseguridad laboral por género*

<b>GÉNERO</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Mujer	2.4276	1.00	5.00
Hombre	2.5680	1.00	5.00

<b>Total</b>	<b>2.5364</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>
--------------	---------------	-------------	-------------

#### 5.2.4.10. Promedio de inseguridad laboral por tipo de contrato

En la Tabla 28, respecto al promedio de la inseguridad por tipo de contrato, se puede observar que los trabajadores que tienen un contrato temporal presentan un promedio (media) superior, en comparación con los que tienen un contrato indeterminado.

**Tabla 27**

*Análisis descriptivo-Promedio de inseguridad laboral por tipo de contrato*

<b>TIPO DE CONTRATO</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
Temporal	2.6434	1.00	5.00
Indeterminado	2.1867	1.00	4.00
<b>Total</b>	<b>2.5364</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>

#### 5.2.4.11. Promedio de inseguridad laboral por edad.

En la Tabla 29, respecto al promedio de la inseguridad laboral por edad, se observa que los trabajadores dentro del rango de edad de 36 a 45 años presentan un promedio (media) superior.

**Tabla 28**

*Análisis descriptivo – Promedio de inseguridad laboral por edad*

<b>EDAD</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
18 años - 25 años	2.4611	1.00	4.25
26 años - 35 años	2.4575	1.00	5.00
36 años - 45 años	2.7091	1.00	4.50

46 años - 55 años	2.5000	1.00	3.75
56 años a más	1.8750	1.00	3.00
<b>Total</b>	<b>2.5364</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>

#### 5.2.4.12. Promedio de inseguridad laboral por antigüedad en la empresa.

En la Tabla 30, respecto al promedio de la inseguridad laboral por antigüedad, se evidencia que los trabajadores que tienen 8 años a más de permanencia en la empresa tienen un promedio (media) superior respecto a los demás rangos de edad.

**Tabla 29**

*Análisis descriptivo – Promedio de inseguridad laboral por antigüedad*

<b>ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA</b>	<b>Media</b>	<b>Mínimo</b>	<b>Máximo</b>
6 meses - 3 años	2.5191	1.00	5.00
4 años - 7 años	2.4808	1.00	4.25
8 años a más	2.6786	1.00	4.50
<b>Total</b>	<b>2.5364</b>	<b>1.00</b>	<b>5.00</b>

### 5.3. Análisis de confiabilidad de las variables

A continuación, se describirá el grado de confianza o seguridad con el que se aceptan los resultados obtenidos a través del cálculo del alfa de cronbach.

### 5.3.1. Variable justicia organizacional

#### Dimensión justicia distributiva.

**Tabla 30**

*Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia distributiva*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.941	4

Con respecto a la percepción de la dimensión de “**justicia distributiva**”, se obtuvo un alfa de cronbach de 0.941, mostrando un alto nivel de confiabilidad, favorable para la investigación.

#### Dimensión justicia procedimental

**Tabla 31**

*Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia procedimental*

Con respecto a la percepción de la dimensión de “**justicia procedimental**” se obtuvo un alfa de cronbach de 0.928, lo cual confirmaría un alto nivel de confiabilidad.

#### Dimensión justicia interpersonal

**Tabla 32**

*Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia interpersonal*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.882	4

La percepción de la dimensión de “**justicia interpersonal**”, obtuvo un alfa de cronbach de 0.882, concluyéndose que se cuenta con una confiabilidad aceptable para la investigación.

#### **Dimensión justicia informativa**

**Tabla 33**

*Estadística de fiabilidad – Dimensión de justicia interpersonal*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.959	5

La percepción de la dimensión de “**justicia informativa**”, obtuvo un alfa de cronbach de 0.959, lo cual indica un coeficiente favorable para el presente estudio.

#### **5.3.2. Variable engagement.**

#### **Dimensión vigor**

**Tabla 34**

*Estadística de fiabilidad – Dimensión vigor*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.931	3

Respecto a la dimensión “vigor” del engagement, se obtuvo un alfa de cronbach de 0.931, concluyéndose que presenta una alta confiabilidad.

**Dimensión dedicación****Tabla 35***Estadística de fiabilidad – Dimensión dedicación*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.895	3

Para la dimensión “dedicación” del engagement, se obtuvo un alfa de cronbach de 0.895, el cual se encuentra dentro de un rango aceptable para la investigación.

**Dimensión absorción****Tabla 36***Estadística de fiabilidad – Dimensión absorción*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.788	3

En cuanto a la dimensión de “absorción” del engagement, se obtuvo un alfa de cronbach de 0.788, el cual se encuentra en un rango aceptable.

**5.3.3 Variable inseguridad laboral****Tabla 37***Estadística de fiabilidad – Inseguridad laboral*

<i>Estadísticas de fiabilidad</i>	
<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N de elementos</b>
.781	4

En cuanto a la variable unidimensional de “inseguridad laboral”, se obtuvo un alfa de cronbach de 0.781 dentro de un análisis para 4 elementos, considerándose una fiabilidad aceptable.

#### **5.4. Análisis de validez de los instrumentos**

Se evaluó la validez de constructo de las escalas de engagement, inseguridad laboral y justicia organizacional, mediante un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), a través del programa AMOS 26. Para las escalas de EG y JO, se analizó los factores de cada instrumento (3 y 4 respectivamente), mientras que en el caso de IL se analizó su unidimensionalidad.

A continuación, en la Tabla 39, se detallará el proceso que se siguió para obtener los resultados:

**Tabla 38 Pasos**

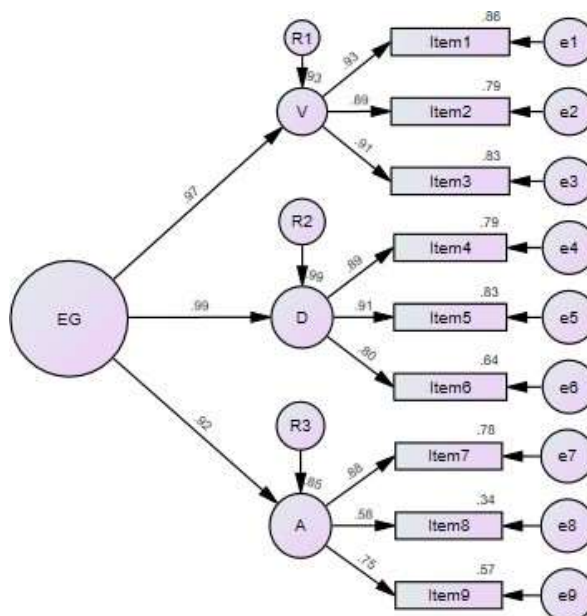
<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Paso 1	Se llevó a cabo el Análisis Factorial Confirmatorio de cada instrumento (EG, IL y JO) a partir de los datos obtenidos de las encuestas.
Paso 2	Se realizaron las gráficas y ponderaciones para poder encontrar los indicadores de bondad de ajuste (Chi Cuadrado, CFI, TLI, RMSEA, SRMR).
Paso 3	Se analizaron los resultados obtenidos para poder identificar las cargas factoriales de menor puntuación y verificar si los indicadores se encuentran dentro de los valores esperados.

A continuación, se presentarán las representaciones gráficas e indicadores de bondad de ajuste de cada uno de los instrumentos trabajados.

##### **5.4.1. Análisis de validez de engagement (EG)**

Respecto a la variable de engagement, se obtuvieron los siguientes resultados:



**Figura 3***Análisis Factorial Confirmatorio - EG***Modelo**

Chi-cuadrado: 139.461

Grados de libertad: 24

Nivel de significancia: 0.00

**Tabla 39***Modelo AFC – Engagement*

Chi cuadrado	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
139.461	0.959	0.938	0.120	0.345

Los resultados descritos previamente, indicarían lo siguiente:

- El Chi Cuadrado resulta estadísticamente significativo ( $<0.05$ ), lo cual implicaría que el modelo no representa adecuadamente los datos.

- El CFI está dentro de los niveles óptimos, lo cual apuntaría a un primer indicio positivo para el modelo.
- El TLI está prácticamente dentro de los niveles aceptables.
- El RMSEA no está dentro de los niveles óptimos.
- El SRMR está dentro de los márgenes óptimos.

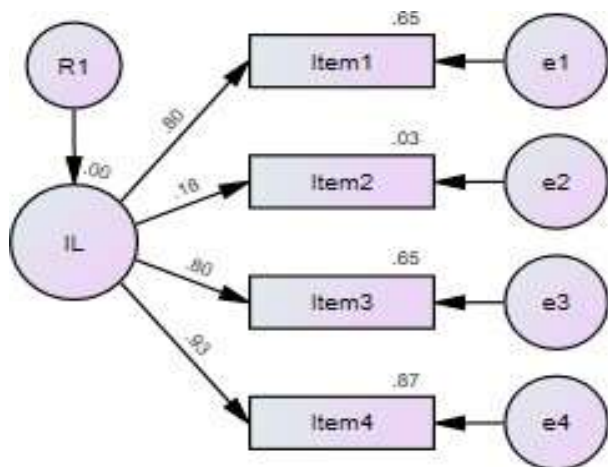
Como se observa, se cuenta con niveles buenos o razonables en 3 de los 5 índices; por lo que puede concluirse como un modelo aceptable de los datos. En conclusión, el modelo queda validado manteniendo su estructura inicial original: 3 dimensiones.

#### 5.4.2. Análisis de validez de inseguridad laboral (IL)

Respecto a la variable de inseguridad laboral, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### Figura 4

##### Análisis Factorial Confirmatorio – IL



#### Modelo

Chi-cuadrado: 2.243

Grados de libertad: 2

Nivel de significancia: 0.326

**Tabla 40***Modelo AFC – Inseguridad laboral*

<b>Chi cuadrado</b>	<b>CFI</b>	<b>TLI</b>	<b>RMSEA</b>	<b>SRMR</b>
4.400	1.00	0.999	0.019	0.0151

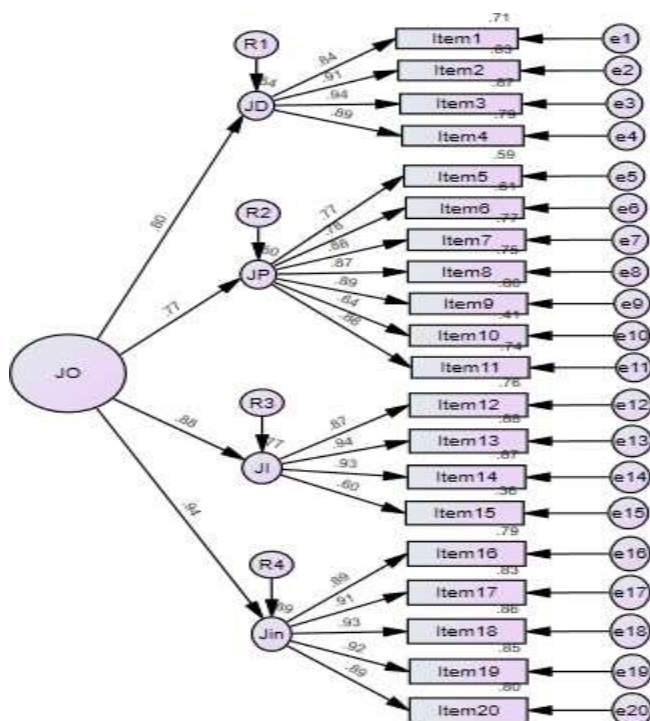
Los resultados indicarían lo siguiente:

- El Chi Cuadrado no es estadísticamente significativo ( $>0.05$ ). Esto implicaría que el modelo sí representa adecuadamente los datos.
- El CFI está dentro de los niveles óptimos.
- El TLI está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
- El RMSEA sí está dentro de los niveles óptimos.
- El SRMR sí está dentro de los márgenes adecuados.

Se concluye, entonces, que el modelo inicial cuenta con niveles buenos o aceptables en 5 de los 5 índices; por lo que puede aceptarse como un modelo óptimo de los datos. En conclusión, el modelo queda validado manteniendo su estructura inicial original: 1 dimensión.

#### **5.4.3. Análisis de validez de justicia organizacional (JO)**

Respecto a la variable de justicia organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Figura 5***Análisis Factorial Confirmatorio – JO***Modelo**

Chi-cuadrado: 407.523

Grados de libertad: 166

Nivel de significancia: 0.00

**Tabla 41***Modelo AFC – Justicia organizacional*

Chi cuadrado	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
407.523	0.965	0.960	0.066	0.0518

Los resultados indicarían lo siguiente:

- El Chi Cuadrado resulta estadísticamente significativo. Esto implicaría que el modelo no representa adecuadamente los datos.

- El CFI está dentro de los niveles óptimos. Este sería un primer indicio positivo para el modelo.
- El TLI está definitivamente dentro de los niveles óptimos.
- El RMSEA se encuentra dentro de los niveles óptimos.
- El SRMR sí está dentro de los márgenes óptimos.

El modelo teórico inicial sí cuenta con niveles buenos o aceptables en 4 de los 5 índices; por lo que puede concluirse como un modelo aceptable de los datos. De esta forma, el modelo queda validado manteniendo así su estructura inicial original: 4 dimensiones.

### **5.5. Modelo de regresión lineal**

Se llevó a cabo el análisis de regresión lineal para la comprobación de las hipótesis planteadas considerando como variable independiente a la inseguridad laboral, como variable moderadora a la justicia organizacional y como variable dependiente al engagement.

Para dicho análisis se elaboraron los siguientes modelos:

- Modelo I: Variables de control - engagement
- Modelo II: Variables de control, inseguridad laboral, justicia organizacional - engagement
- Modelo III: Variables de control, inseguridad laboral, justicia organizacional y la interacción entre justicia organizacional e inseguridad Laboral - engagement
- Modelo IV: Variables de control, inseguridad laboral, justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal, justicia informativa - engagement.
- Modelo V: Variables de control, inseguridad laboral, justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal, justicia informativa, interacción entre justicia distributiva e inseguridad laboral, interacción entre justicia procedimental e inseguridad

laboral, interacción entre justicia interpersonal e inseguridad laboral, interacción entre justicia informativa e inseguridad laboral - engagement.

A continuación, se presentan los resultados de los análisis de regresión realizados:

**Tabla 42**

*Resultados del análisis de regresión – Engagement*

	Modelo I			Modelo II			Modelo III		
	B estándar	T-value	P-value	B estándar	T-value	P-value	B estándar	T-value	P-value
Género	0.339	6.100	0.000	0.196	4.509	0.000	0.193	4.571	0.000
Tipo de Contrato	-0.028	-0.494	0.621	-0.127	-2.913	0.004	-0.123	-2.890	0.004
Antigüedad (4a-7a)	0.022	0.412	0.681	0.012	0.291	0.771	0.001	0.027	0.978
Antigüedad (8a a más)	-0.040	-0.721	0.472	0.006	0.136	0.892	0.002	0.041	0.968
Edad (26 - 35)	0.152	1.910	0.057	0.178	2.933	0.004	0.170	2.877	0.004
Edad (36 - 45)	0.181	2.223	0.027	0.209	3.361	0.001	0.201	3.312	0.001
Edad (46 - 55)	0.165	2.614	0.009	0.152	3.143	0.002	0.157	3.351	0.001
Edad (56 a más)	0.132	2.450	0.015	0.114	2.770	0.006	0.103	2.564	0.011
Prom Justicia				0.587	14.667	0.000	0.163	1.565	0.118

Organizac						
ional						
Prom						
Insegurid		-0.100	-2.487	0.013	-0.944	-4.798
ad						0.000
Laboral						
Interacció					0.895	4.378
n JoxIL						0.000
R <sup>2</sup>	0.168		0.520			0.546
R <sup>2</sup>	0.148		0.505			0.531
ajustado						
F	8.301***		35.278***			35.600***
N	337		337			337

En el Modelo I, se observa que las variables de control contribuyen en un 14.8% al EG y dentro de estas, las variables que resultan significativas son la “edad” ( $p < 0.05$ ) y el “género” ( $p < 0.01$ ).

En el Modelo II, al incorporar las variables independientes de inseguridad laboral y justicia organizacional, se evidencia que el modelo explica en un 50.5% al EG. Se observa que las variables de control significativas son el “género”, “tipo de contrato” y la “edad” ( $p < 0.05$ ). Asimismo, ambas variables independientes (IL y JO) son significativas para explicar el EG, lo que permite comprobar las dos primeras hipótesis de la presente investigación. Se acepta la **Hipótesis 1: “La inseguridad laboral disminuye el engagement”** ya que se observa un nivel de significancia de  $p < 0.05$  y se comprueba la **Hipótesis 2: “La justicia organizacional incrementa el engagement”**, ya que el valor de significancia es  $p < 0.01$ .

En el Modelo III, se incorpora la interacción de la justicia organizacional y la inseguridad laboral; observándose que el R2 incrementa y validándose que el modelo explica en 53,1% al EG. Las variables de control “género”, “tipo de contrato” y “edad” continúan siendo significativas ( $p < 0.05$ ) y la interacción entre justicia organizacional y la Inseguridad Laboral es significativa a un nivel  $p < 0.01$ . Por consiguiente, la **Hipótesis 7: “la justicia organizacional modera la relación entre inseguridad laboral y engagement”** también se comprueba.

	Modelo IV			Modelo V		
	B estándar	T-vale	P-value	B estándar	T-value	P-value
Género	0.196	4.459	0.000	0.196	4.571	0.000
Tipo de Contrato	-0.130	-2.922	0.004	-0.106	-2.418	0.016
Antigüedad (4a-7a)	0.005	0.130	0.896	-0.005	-0.126	0.900
Antigüedad (8a a más)	-0.001	-0.027	0.979	-0.006	-0.140	0.889
Edad (26 - 35)	0.179	2.947	0.003	0.182	3.058	0.002
Edad (36 - 45)	0.214	3.423	0.001	0.211	3.452	0.001
Edad (46 - 55)	0.158	3.261	0.001	0.162	3.433	0.001
Edad (56 a más)	0.110	2.652	0.008	0.107	2.649	0.008
Prom inseguridad laboral	-0.093	-2.306	0.022	-1.079	-4.918	0.000
Prom just distributiva	0.172	2.688	0.008	-0.039	-0.225	0.822
Prom just procedimental	0.163	2.703	0.007	0.202	1.348	0.179
Prom just interpersonal	0.192	2.902	0.004	-0.219	-1.199	0.231
Prom just informativa	0.151	2.055	0.041	0.212	0.997	0.320
Interacción JDxIL				0.420	1.351	0.178
Interacción JPxIL				-0.096	-0.346	0.730
Interacción JINTxIL				0.847	2.195	0.029
Interacción JINFxIL				-0.120	-0.299	0.765
R <sup>2</sup>		0.523			0.555	



R <sup>2</sup> ajustado	0.504	0.532
F	27.253***	23.445***
N	337	337

En el Modelo IV, se ha incorporado las dimensiones de la variable independiente justicia organizacional para poder analizar su efecto por separado: “justicia distributiva”, “justicia procedimental”, “justicia interpersonal” y “justicia informativa”. Se observa que el modelo contribuye en un 50.4% al eg, evidenciándose que las variables de control que resultan significativas son el “género”, el “tipo de contrato” y la “edad” ( $p < 0.05$ ). Asimismo, se valida que las 4 dimensiones de la justicia son significativas para explicar el EG ( $p < 0.05$ ), comprobándose las siguientes hipótesis de investigación: **Hipótesis 3: “La justicia distributiva incrementa el engagement”** ( $p = 0.008$ ), **H4: “La justicia procedimental incrementa el engagement”** ( $p = 0.007$ ), **Hipótesis 5: “La Justicia interpersonal incrementa el engagement”** ( $p = 0.004$ ) y la **H6: “La justicia informativa incrementa el engagement”** ( $p = 0.041$ ).

En el Modelo V se incluye la interacción de cada dimensión de la justicia organizacional y la Inseguridad Laboral, observándose que el modelo contribuye en un 53.2% al EG. Las variables de control “género”, “tipo de contrato” y “edad” se mantienen significativas ( $p < 0.05$ ) y la interacción entre la justicia interpersonal y la inseguridad laboral es significativa a un nivel  $p < 0.05$ . El resultado obtenido permite comprobar la **Hipótesis 10: “La justicia interpersonal modera la relación entre inseguridad laboral y engagement”**, rechazando además las **Hipótesis 8: “La justicia distributiva modera la relación entre inseguridad laboral y engagement”**, **Hipótesis 9: “La justicia procedimental modera la relación entre inseguridad laboral y engagement”** e **Hipótesis 11: “La justicia informativa modera la relación entre inseguridad laboral y engagement”**; ya que no son significativas ( $p > 0.05$ ).

Seguidamente, se sintetizará el resumen de las hipótesis de investigación, que se confirmaron y se rechazaron a partir de los resultados obtenidos:

**Tabla 43**

*Resumen de hipótesis*

<b>Hipótesis</b>	<b>Confirmada</b>	<b>No confirmada</b>
H1: La inseguridad laboral disminuye el engagement.	SI	
H2: La justicia organizacional incrementa el engagement	SI	
H3: La justicia distributiva incrementa el engagement.	SI	
H4: La justicia procedimental incrementa el engagement.	SI	
H5: La justicia interpersonal incrementa el engagement.	SI	
H6: La justicia informativa incrementa el engagement.	SI	
H7: La justicia organizacional modera la relación entre inseguridad laboral y engagement	SI	
H8: La justicia distributiva modera la relación entre inseguridad laboral y engagement		NO
H9: La justicia procedimental modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.		NO
H10: La justicia interpersonal modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.	SI	
H11: La justicia informativa modera la relación entre inseguridad laboral y engagement		NO

Por otro lado, si bien no se incluyeron hipótesis de investigación referentes a las variables de control, los resultados obtenidos en los modelos de regresión lineal indican que las variables “género”, “tipo de contrato” y “edad” son significativas para explicar el engagement.

El “género” sería una variable significativa para explicar el engagement; ya que en los Modelos III y V, donde se incluyeron las variables independientes y de moderación, se observa que el género mantuvo una significancia de  $p < 0.001$ . Asimismo, a partir del coeficiente Beta

estandarizado y de la categorización de la variable género, se puede observar que sería el grupo de hombres los que presentan un mayor nivel de engagement. En el caso de la variable “tipo de contrato”, se observa que en el Modelo III presenta una significancia  $p < 0.01$  y en el Modelo V mantiene una significancia de  $p < 0.05$ ; evidenciándose que serían los trabajadores con contrato temporal quienes perciben un mayor nivel de engagement. Por su parte, la variable “edad” y los rangos que ésta incluye, se mantuvieron significativos a un nivel  $p < 0.01$  tanto en el Modelo III como V; observándose que la edad explicaría el engagement y que las personas que abarcan el rango “Edad 56 a más” presentan mayores niveles de engagement.

## CAPÍTULO VI: DISCUSIÓN

### 6.1. Discusión de resultados

La presente investigación ha buscado evidenciar la relación e implicancia que la inseguridad laboral ejercería sobre el engagement de los trabajadores y, además, identificar el efecto que la percepción de justicia organizacional tendría sobre dicha relación.

A partir de los resultados obtenidos en el análisis de regresión lineal, se ha podido confirmar la **Hipótesis 1: La inseguridad laboral disminuye el engagement**. Estos resultados aportan mayor evidencia sobre el impacto negativo que tendría la inseguridad laboral sobre el engagement del trabajador, alineándose a lo encontrado en las investigaciones realizadas por autores como Shin y Hur (2020), Karatepe et al (2020), Valder Elst et al (2012), Mauno y Natti (2005), Schaufeli et al (2002), entre otros, quienes indicaron y discutieron sobre el efecto adverso de la IL en el EG. Asimismo, se aporta mayor conocimiento sobre el rol que tendría la inseguridad laboral bajo el marco de la teoría DR-L; confirmándose su naturaleza como demanda obstaculizadora; y alineándose de esta forma a lo encontrado por autores como Piccoli et al (2019), quienes analizaron y determinaron el rol de la IL como una demanda que obstaculizaría el desempeño laboral.

Siguiendo con el modelo de “Demandas y Recursos Laborales”, la justicia organizacional (JO) es considerada un recurso que favorece e incrementa los niveles de engagement en los trabajadores (Cropanzano et al, 2007). Incluso, estudios previos han destacado que la percepción de JO sería uno de los factores que tiene mayor predicción sobre el engagement del trabajador (Hakanen et al, 2021). Los resultados de la presente investigación confirman también lo previamente mencionado, al validarse la **Hipótesis 2: La justicia organizacional incrementa el engagement**. De este modo, se advierte sobre la importancia de

generar en la organización una mayor percepción de justicia en los empleados, para de esta forma contribuir a un entorno laboral donde el trabajador pueda sentirse conectado emocionalmente con su trabajo (engaged). Es importante establecer ambientes laborales justos, donde el trabajador pueda experimentar un efecto de reciprocidad reafirmando su percepción de equidad; ya que, al brindar su trabajo a la organización, espera ser recompensado por ella con un trato justo, una comunicación oportuna y procedimientos claros (Cropanzano, et al 2007), (Cohen y Spector, 2001).

Asimismo, los resultados obtenidos permiten confirmar las **Hipótesis 3: La justicia distributiva incrementa el engagement, Hipótesis 4: La justicia procedimental incrementa el engagement, Hipótesis 5: La justicia interpersonal incrementa el engagement y la hipótesis 6: La justicia informativa incrementa el engagement.** Según la revisión de la bibliografía, se constata la importancia de que en toda organización debería desarrollarse diferentes expresiones de justicia por los beneficios que éstas tienen sobre el rendimiento laboral, la satisfacción del trabajador y de los clientes (Lam et al, 2002). Cuando el trabajador percibe que recibe beneficios, compensaciones y recompensas justas por desarrollar su trabajo, aumenta su nivel de satisfacción sobre la organización en la que labora. Por lo mismo, es importante que la organización desarrolle un ambiente donde el trabajador sea tratado con respeto y dignidad, donde la comunicación oportuna sobre los cambios que impactan en su trabajo pueda generar cambios favorables en su comportamiento e influir positivamente en sus niveles de engagement (Ghosh et al, 2014).

Respecto al análisis de la justicia organizacional como variable moderadora entre la inseguridad laboral y el engagement, los resultados obtenidos indican que sí cumpliría un rol moderador significativo, validándose la **Hipótesis 7: La justicia organizacional modera la**

**relación entre la inseguridad laboral y el engagement.** Como se ha sustentado teóricamente, una variable moderadora (VM) se comportaría como una variable independiente que es seleccionada para poder analizar cómo la relación entre otra variable independiente (VI) y una dependiente (VD) es afectada -intensificada o disminuida- por la variable moderadora (Brown, 1988). Bajo dicho sustento, es posible afirmar que la percepción que tendría un trabajador de estar laborando en una organización que promueva la justicia (VM) en sus prácticas, disminuiría la relación entre la inseguridad laboral (VI) y el engagement de dicho trabajador (VD). Estos resultados se encontrarían alineados a lo encontrado por autores como Proost et al (2015) y Farid et al (2019), quienes comprobaron el rol de la JO como variable moderadora y mediadora bajo el marco de la Teoría DR-L. Asimismo, estos resultados aportarían evidencia sobre el efecto específico que tendría la percepción de JO en la relación de la inseguridad laboral como demanda que obstaculizaría el engagement, haciendo posible plantear estrategias en una organización alineadas a dicho recurso laboral.

Por otro lado, al analizar las dimensiones de la justicia organizacional según la línea de investigación propuesta por Colquitt (2001); se observa que la justicia distributiva, Procedimental e Informativa, no cumplirían -por separado- un rol moderador en la relación entre IL y engagement; rechazándose las **Hipótesis 8: La justicia distributiva modera la relación entre inseguridad laboral y engagement, Hipótesis 9: La justicia procedimental modera la relación entre inseguridad laboral y engagement y la Hipótesis 11: La justicia informativa modera la relación entre inseguridad laboral y engagement.** Si bien cada una de estas dimensiones explican en cierta medida el engagement; no tendrían un impacto significativo en la relación previamente detallada. Esta información indicaría que si una organización promueve políticas basadas netamente en los resultados obtenidos por los

trabajadores (justicia distributiva), solamente en los procedimientos (justicia procedimental) o únicamente en la claridad y el detalle de la información brindada (justicia informativa); el efecto de cada dimensión por separado no disminuiría la relación entre la inseguridad laboral y el engagement; y se requeriría de una práctica “adicional” para asegurar la moderación que la JO tendría como concepto total. Estos resultados aportarían información interesante y relevante de continuar estudiando; puesto que la bibliografía existente sobre el impacto de la justicia organizacional diferiría de lo encontrado, ya que ésta indica que al preservar al menos uno de los componentes de la justicia, los beneficios continuarían siendo importantes (Cropanzano et al, 2007).

Los resultados también indican que se comprueba **la Hipótesis 10: La justicia interpersonal modera la relación entre inseguridad laboral y engagement**, lo que permitiría afirmar que la percepción de un trato respetuoso, digno y de preocupación hacia el bienestar del trabajador (Greenberg, 2011) podría disminuir la relación entre la inseguridad laboral y el engagement de un trabajador. Esta información brindaría un importante margen de acción para las organizaciones; puesto que en las experiencias diarias de un trabajador, la mayor cantidad de eventos calificados como “injustos” son relacionados justamente a la forma del trato que reciben en la organización (Mikula et al, 1990). A su vez, la justicia interpersonal ha sido analizada y considerada como el aspecto social de la justicia distributiva; debido a que tanto la sensibilidad como el respeto en el trato y en la comunicación, pueden generar que un resultado no favorable sea percibido de forma más positiva (Greenberg, 1993). A partir de dichas formulaciones, se puede señalar que el aspecto social sobre cómo se comunican y practican las políticas de recursos humanos en una organización; tendría un impacto aún más significativo en

la percepción de justicia en los trabajadores que la sola distribución de recompensas o que los procedimientos que se instauran para llegar a las mismas.

Por lo tanto, será importante buscar equilibrar las prácticas organizacionales hacia la justicia organizacional que englobe todas sus manifestaciones (justicia distributiva, Procedimental, Interpersonal e Informativa) y, a su vez, será un punto aún más crítico preservar el aspecto social de la justicia distributiva (justicia interpersonal).

Por otro lado, los resultados obtenidos a partir de los modelos de regresión lineal confirmarían que las variables de control “género”, “edad” y “tipo de contrato” explicarían de forma significativa el engagement. En esta línea, a continuación, se detallará y discutirá sobre las implicancias de dichos hallazgos.

Respecto a la variable género, se evidenciarían diferencias significativas en el nivel de engagement entre varones y mujeres, observándose que los varones se sentirían más “engaged” con el trabajo. Según la Teoría DR-L, los recursos laborales predecirían el nivel de engagement en los trabajadores (Schaufeli y Bakker, 2004); por lo que los resultados encontrados harían suponer que los varones percibirían que tienen acceso a una mayor cantidad de recursos laborales en su organización que las mujeres. Lo previamente mencionado se alinea a lo encontrado en la presente investigación, en donde se observa que los varones percibirían un mayor nivel de justicia organizacional que las mujeres. De igual forma, investigaciones previas que buscaron identificar si habrían diferencias significativas en el engagement según género, encontraron que serían los varones quienes percibirían un mayor nivel de engagement y un menor nivel de agotamiento (Rozman et al, 2021); (Banihani et al, 2013); añadiendo, además, que la explicación de dichas diferencias podría encontrarse en el acceso objetivo y subjetivo a los recursos laborales que tendrían tanto varones como mujeres en una organización (Edwards et al, 1998, como se citó



en Mastebroek et al, 2016). Los resultados ya detallados, harían suponer que las prácticas actuales de las organizaciones podrían enfocarse en una perspectiva general, sin considerar que la subjetividad de un trabajador tendría gran peso en cómo percibe los recursos laborales ofrecidos y cómo estos influyen en su engagement.

En relación con el tipo de contrato y el engagement, el presente estudio indica que los trabajadores que tienen un contrato temporal presentan un mayor nivel de engagement en comparación con los trabajadores que tienen un contrato indeterminado. Cuando los trabajadores con contrato temporal perciben que la organización invierte en ellos, estableciendo prácticas de recursos humanos similares a los trabajadores de contrato permanente, presentan una actitud y relación positiva hacia la organización y su nivel de engagement es mayor (Chambel et al, 2016). De acuerdo con lo comentado, es posible inferir que el nivel de engagement de las personas con contrato temporal podría ser mayor debido a que experimentan una obligación hacia la empresa que les da la oportunidad de desarrollarse profesional y personalmente. En cambio, las personas con un contrato indeterminado podrían tener asegurada su estabilidad laboral por lo que el engagement pasaría a un segundo plano abriendo la posibilidad a considerar nuevos intereses laborales.

En cuanto a la edad y el engagement, los resultados obtenidos en el estudio evidencian que son las personas de mayor edad (>56 años) las que cuentan con un mayor nivel de engagement respecto a los demás de trabajadores; observándose, además, que a medida que va disminuyendo la edad también va disminuyendo el nivel de engagement. Cabe mencionar que se han identificado estudios que mencionan resultados distintos sobre las diferencias en el nivel de engagement según edad. Por un lado, existen estudios que sustentan que son los trabajadores más jóvenes los que mostrarían un mayor nivel de engagement (Acuña & Mendoza-Llanos, 2021);

por otro lado, hay investigaciones que indican que en realidad son los trabajadores con mayor edad (Kim & Kang, 2016). Por tanto, la presente investigación aportaría evidencia a las líneas de investigación que sustentan que el engagement se incrementaría con la edad de los trabajadores. Sobre lo comentado, una posible explicación se basaría en la cantidad de recursos personales que los trabajadores van adquiriendo según la edad y acorde a los años de experiencia en el trabajo; los cuales serían importantes predictores del engagement (Kim & Kang, 2016). Tal como se menciona en la Teoría DR-L; si bien los recursos laborales serían esenciales para la predicción del engagement; los recursos personales también cumplirían un rol importante en dicha explicación, considerando que éstos engloban a las creencias de los trabajadores respecto a cuánto control tienen sobre su entorno laboral (Bakker y Demerouti, 2017).

## **6.2. Conclusiones**

Se observó que la percepción de inseguridad laboral disminuye el nivel de engagement. Asimismo, se evidenció que la percepción de justicia organizacional y cada una de sus dimensiones (distributiva, procedimental, interpersonal e informativa) tienen un poder explicativo sobre el engagement, favoreciendo el incremento de sus niveles.

Se validó que la percepción de la justicia organizacional (JO) modera la relación entre inseguridad laboral y engagement. La JO favorece que los trabajadores que sientan inseguridad laboral no disminuyan de forma significativa sus niveles de engagement en el trabajo; por lo que es importante que las organizaciones prioricen en sus prácticas de Gestión Humana, acciones enfocadas en fomentar que dicho recurso sea percibido en todas sus expresiones (distributiva, procedimental, interpersonal e informativa).

Se evidenció que la percepción de la dimensión de Justicia interpersonal modera la relación entre inseguridad laboral y engagement; sin embargo, este rol moderador no se observó

respecto a las dimensiones de justicia distributiva, procedimental e informativa. Es importante que el trato cálido, respetuoso y orientado al bienestar de la persona prevalezca en toda práctica organizacional y frente a cualquier dificultad; pues la percepción de este tipo de expresión de justicia es la que mayor poder tiene para mantener los niveles de engagement en un trabajador.

Se encontró que las variables de control “género”, “tipo de contrato” y “edad” fueron significativas para explicar el engagement; sin embargo, la “antigüedad en la organización” no fue significativa en el modelo de investigación. Es importante que las prácticas de recursos humanos que promuevan una mayor percepción de justicia organizacional y cualquier recurso laboral que busque generar engagement, incorporen la diferenciación de género, tipo de contrato y edad para poder lograr el impacto que se busca en todos los grupos de trabajadores.

### **6.3. Implicancias prácticas**

A partir de lo formulado en la justificación y de los resultados obtenidos en la investigación, se puede afirmar que el estudio ha aportado evidencia empírica sobre el rol que cumple una mayor percepción de justicia organizacional y de cada una de sus dimensiones (distributiva, procedimental, interpersonal e informativa) en la relación de la inseguridad laboral y el engagement. Esto debido a que, como se detalló previamente, no se habrían desarrollado aún líneas de investigación que analicen dicha relación bajo el marco de la Teoría de DR-L. De esta forma, se considera que se aporta valiosa información académica, que podría impulsar a futuros investigadores a centrar sus esfuerzos en desarrollar estudios, tanto transversales como longitudinales, que tengan como foco el análisis de la percepción de justicia organizacional y sus dimensiones, en su rol moderador frente a diferentes demandas laborales que puedan ser de difícil control para las organizaciones y que afecten los procesos motivacionales de los trabajadores.

De forma específica, según los resultados del estudio de investigación se comprueba que la percepción de justicia interpersonal moderaría la relación entre inseguridad laboral y engagement. En este sentido, es importante que las áreas de gestión humana de las organizaciones puedan priorizar acciones que conduzcan a fomentar un trato justo, cercano y atento a las necesidades de los trabajadores, ya que, esto redundaría en el incremento de sus niveles de engagement y tiene un impacto positivo en los resultados, rendimiento y rentabilidad de la organización.

Teniendo en cuenta que los líderes de las organizaciones, en muchas ocasiones, no están formados para mantener un trato justo en las relaciones con sus trabajadores, y carecen de habilidades blandas como la empatía, la escucha y la asertividad; resulta importante realizar un programa de capacitación permanente (dirigido a los directivos, gerentes, jefaturas) a través de herramientas como el coaching, la intervención apreciativa, inteligencia emocional, entre otros; que permitan entrenar y desarrollar estas habilidades.

Es importante también considerar en el Planeamiento Estratégico de cada organización, una gestión que se oriente a la búsqueda del bienestar de la persona, asignando un presupuesto específico que asegure los medios y recursos para implementar un plan que tenga como objetivo principal desarrollar una mayor percepción de justicia interpersonal en la organización. Dicho plan puede incluir actividades de esparcimiento, confraternidad o formación; que favorezcan los espacios para dialogar, participar e intercambiar ideas, donde el trabajador pueda sentirse bien tratado, escuchado y valorado en sus necesidades.

Otra aplicación práctica es poder desarrollar encuentros mensuales donde se convoque a nivel general o por áreas a los trabajadores para consultarles sobre su opinión respecto a, por ejemplo, el lanzamiento de un producto o servicio, haciéndole sentir que su participación es

valiosa. Posteriormente, será importante comunicar los resultados resaltando que el aporte de cada uno contribuye al crecimiento de la organización.

Asimismo, se recomienda que estas acciones sean transversales a todas las prácticas de gestión humana existentes en una organización. Por ejemplo; desde el reclutamiento y selección de personal, se debería contar con procedimientos y flujos transparentes (justicia procedimental) que permitan evidenciar que el ganador del proceso fue seleccionado a partir del mérito (justicia distributiva) y en el cual los resultados sean comunicados con respeto, dignidad (justicia interpersonal) y brindando mensajes claros y sinceros (justicia informativa). o de igual manera, en el sistema de recompensas o paquete remunerativo de una empresa; en donde se deberían contar con políticas claras (justicia procedimental) que permitan garantizar que un trabajador que brinda cierto nivel de esfuerzo, perciba un salario equitativo al mismo (justicia distributiva); y, en donde, además, debería priorizarse formar a líderes que comuniquen con claridad las recompensas o beneficios que percibe un trabajador (justicia informativa); mostrándose genuinamente enfocado en la persona y demostrando respeto en su trato (justicia Interpersonal).

Otra práctica importante de Gestión Humana que tiene un alcance transversal a toda la organización es la evaluación de desempeño. Indistintamente de que tipo se trate (90°, 180°, 360°, por competencias, por KPI's, entre otros.), es crucial contar con un flujograma y procedimientos claros y adecuados a la realidad de la organización (justicia procedimental), lo que permitirá demostrar que las calificaciones obtenidas por los miembros de la empresa han sido de manera objetiva e imparcial (justicia distributiva). Asimismo, un punto clave de todo el proceso de la evaluación de desempeño es el feedback que brinda el líder a todos los miembros del equipo. Esta retroalimentación debe darse de forma asertiva, con respeto y transmitiendo un genuino interés en el desarrollo del potencial del trabajador (justicia interpersonal); de tal

manera que las oportunidades de mejora o el respaldo hacia el buen trabajo realizado sean claros y precisos (justicia informativa).

Con respecto al Plan de Capacitación de los trabajadores, es necesario que la alta dirección priorice la elaboración de un procedimiento claro y sencillo partiendo de las necesidades específicas de cada una de las áreas de la organización; pero que al mismo tiempo tenga la flexibilidad necesaria para adaptar dicho procedimiento a la realidad de los trabajadores (justicia procedimental). Será importante también establecer un plan de beneficios y premios para todos los trabajadores que cuentan con un mejor rendimiento al finalizar el proceso de capacitación; permitiendo que se sientan valorados, reconocidos y tratados justamente de acuerdo con los resultados alcanzados (justicia distribución). Otra aplicación práctica podría ser diseñar un plan de comunicación, identificando los canales de comunicación adecuados donde la empresa comunique de manera oportuna los temas y cronogramas de capacitación (justicia informativa). Será necesario seleccionar adecuadamente al equipo de trabajo que implementará el plan de capacitación; ya que se requiere que cuente con ciertas habilidades blandas como la empatía, la escucha y un trato justo, respetuoso y cercano con cada trabajador (justicia interpersonal). Asimismo, al finalizar la capacitación, los líderes deberían tener la habilidad de brindar el feedback necesario de manera positiva y constructiva (justicia informativa).

#### **6.4. Limitaciones**

Una primera limitación a enumerar abarca el tipo de muestreo por conveniencia utilizado en la presente investigación, el cual si bien permitió optimizar los tiempos en la aplicación de los cuestionarios; podría haber afectado la representatividad de la muestra; al no poder controlar aspectos como la aleatoriedad en la selección y al no poder asegurar que las características de la muestra respondan fielmente a las de la población que se pretende estudiar.

Asimismo, otra de las limitaciones encontradas es que el estudio es de tipo transversal, el cual hizo posible estudiar el comportamiento de las variables IL, EG y JO en un momento determinado, pero no permitió estudiar el efecto y la relación de estas variables a lo largo del tiempo. Esto requeriría de un estudio de tipo longitudinal analizando la JO y su comportamiento en distintos periodos y de la misma manera en el caso de las demás variables IL y EG.

Otra limitación que se puede mencionar es que la investigación se centra en el efecto moderador de la percepción de justicia organizacional (JO) y de cada una de sus dimensiones, sobre la relación de la inseguridad laboral (IL) y el engagement (EG) en su medida global; y no profundiza en el análisis del impacto que ésta puede tener sobre cada dimensión del EG: vigor, absorción y dedicación. Para poder lograr dicho análisis se habría requerido un mayor tiempo de ejecución o centrar el estudio en profundizar el impacto de la JO en su medida global sobre la relación entre la IL y cada dimensión del EG.

Una limitación observada en relación a la muestra es que está conformada únicamente por trabajadores del sector privado. Esta conformación habría limitado el análisis respecto a si existirían o no diferencias significativas en los niveles y relación de EG, IL y JO entre los trabajadores de ambos sectores.

Además, otra limitación que se observa es que los encuestados participaron del estudio en el contexto de emergencia sanitaria debido a la pandemia del Covid-19. En el momento de la aplicación de la encuesta aún permanecían las medidas restrictivas dictadas por el gobierno y las respuestas de las empresas a dichas restricciones, lo cual podría haber influenciado en la percepción de los encuestados acerca de las prácticas del área de Gestión Humana en su organización.

## 6.5. Futuras investigaciones

Es necesario realizar futuras investigaciones que permitan estudiar qué factores deben intervenir en el área de Gestión Humana para que la percepción de las dimensiones de justicia distributiva, procedimental e informativa cumpla también un rol moderador en la relación entre IL y EG. Será importante que dichos estudios se centren en explorar la percepción de los trabajadores respecto a las prácticas, flujos y beneficios que deben fomentarse para que perciban que en su organización se promueve una justicia de resultados, de procedimientos e informativa.

De igual manera, será relevante llevar a cabo nuevas investigaciones que permitan profundizar en la importancia que los trabajadores le brindan a cada expresión de justicia, puesto que, en la práctica, sí podrían estarse fomentando dichas expresiones, pero en el contexto del sector privado peruano; los empleados podrían estar valorando aún más la parte social del trabajo.

Asimismo, considerando que la muestra estuvo conformada por trabajadores del sector privado; y como se ha reconocido previamente en el apartado de limitaciones, será interesante realizar nuevos estudios enfocados al sector público que permitan ampliar el análisis sobre las percepciones de EG, IL y JO en dicho sector. Estos estudios aportarán al análisis y la comparativa sobre las posibles diferencias de percepción que pueden presentarse entre los trabajadores de ambos sectores.

Como fue mencionado anteriormente, el estudio fue realizado en el contexto de la pandemia del Covid-19, por lo que sería relevante explorar en futuras investigaciones cómo varía la percepción de la IL, EG y JO en un contexto post pandemia.

Además, teniendo en cuenta los resultados del estudio sobre las diferencias de percepción de los niveles de la JO y EG entre los géneros, se podría indagar sobre las posibles causas de por



qué las mujeres perciben un menor nivel sobre dichas variables. En esta línea, se propone llevar a cabo investigaciones de enfoque cualitativo que incluyan entrevistas a grupos significativos de mujeres, con la finalidad de explorar a mayor detalle el significado que tendría para ellas trabajar en un entorno laboral justo e indagar qué otros factores podrían influir en su nivel de engagement. Esto aportaría valioso conocimiento para el ámbito de la gestión humana, favoreciendo prácticas, políticas y programas que tomen en consideración ambas percepciones por igual.

Asimismo, se sugiere que las organizaciones incluyan cuestionarios y/o focus group que permitan indagar, dentro de su diagnóstico de necesidades, las diferentes percepciones tanto de varones como de mujeres antes de cualquier propuesta de implementación en el área de Gestión Humana. De esta forma, se podría garantizar que las prácticas como evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, entre otras, fomenten los recursos laborales para ambos géneros. De igual manera, en relación a las políticas de compensaciones y beneficios, se podrían desarrollar estrategias enfocadas en la equidad salarial entre varones y mujeres; y que incluyan beneficios de acuerdo con las necesidades y expectativas de ambos géneros.

Del mismo modo, se sugiere realizar estudios que profundicen en las razones que expliquen por qué los trabajadores con contrato temporal experimentaron mayor engagement en el trabajo que aquellos con contrato indeterminado. Esta línea de estudio permitiría a las organizaciones desarrollar un plan que permita fidelizar y generar una mayor conexión emocional de los trabajadores con contrato indeterminado, diseñando programas acordes con sus necesidades y expectativas e involucrarlos para que puedan liderar equipos de trabajo que les permitan transmitir su experiencia al nuevo personal dentro de la organización. Tal como lo mencionan autores como Decuyper y Schaufeli (2020), es importante fomentar liderazgos

positivos en las organizaciones porque estos pueden incrementar el nivel de engagement en los trabajadores.

Por otro lado, si bien el muestreo por conveniencia es generalmente utilizado en las investigaciones académicas, se sugiere que futuras investigaciones puedan ser aún más rigurosas en la selección de la muestra; para asegurar una mayor representatividad. Dicha rigurosidad podría abarcar aspectos como incluir en las fichas de datos demográficos, una mayor cantidad de preguntas relacionadas a la ciudad de residencia, al tipo de puesto ocupado, al rubro de la empresa, entre otras.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A. & Mendoza, R. (2021). Burnout, engagement y la percepción sobre prácticas de gestión en pandemia por COVID-19 que tienen trabajadores del centro sur de Chile. *Journal of management and economics for Iberoamerica*, 104-112.
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 41-73.
- Albrecht, S. (2010). Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research, and Practice. *Edward Elgar Publishing*.
- Alessandri, G., Consiglio, C., Luthans, F. & Borgogni, L. (2018). Testing a dynamic model of the impact of psychological capital on work engagement and job performance. *Career Development International*.
- Aryee, S., Budhwar, P. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 267-285.
- Ashford, S. (1989). Content, cause, and consequences of job insecurity: a theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal* , 803.
- Bakken, B. & Torp, S. (2012). Work engagement and health among industrial workers. *Scandinavian Journal of Organizational Psychology*, 4-20.
- Bakker, A. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 265–269.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 309-328.

- Bakker, A. & Demerouti, E. (2008). Hacia un modelo de trabajo engagement. *Career Development International*, 209–223.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2016). Job Demands–Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Bakker, A. & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 273–285. doi:10.1037/ocp0000056
- Bakker, A. & Sanz-Vergel, A. (2013). Weekly work engagement and flourishing: The role of hindrance and challenge job demands. *Journal of Vocational Behavior*, 397-409.
- Bakker, A. & Vries, J. (2020). Job Demands–Resources theory and self regulation: new explanations and remedies for job bournout. *Anxiety, Stress, & Coping*.
- Bakker, A., Demerouti, E., de Boer, E. & Schaufeli, W. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 341–356.
- Balducci, C., Fraccaroli, F. & Schaufeli, W. (2010). Psychometric Properties of the Italian Version of the Utrecht Work Engagement Scale (UWES-9): A Cross-Cultural Analysis. *European Journal of Psychological Assessment*, 143-149.
- Banihani, M., Lewis, P. & Syed, J. (2013). Is work engagement gendered? Gender in Management: An International Journal.
- Brislin, R.W. (1980). Translation and content analysis of oral and written material. in HCTriandis and JW Berry (Eds.), *Intercultural Research Handbook*. (pp. 389-444). Boston: Allyn & Bacon.

- Britt, T. (1999). Engaging the self in the field: Testing the triangle model of responsibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 696–706.  
<https://doi.org/10.1177/0146167299025006005>
- Brown, J. (1988). *Understanding research in second language learning: A teacher's guide to statistics and research design*. Cambridge University Press.
- Caesens, G. & Stinglhamber, F. (2013). The relationship between perceived organizational support and work engagement: the role of self-efficacy and its outcomes. *European Journal of Psychological Assessment*.
- Chambel, M., Castanheira, F. & Sobral, F. (2016). Temporary agency versus permanent workers: A multigroup analysis of human resource management, work engagement and organizational commitment. *Economic and Industrial Democracy*, 665-689.
- Cheng, G. & Chang, D. (2008). Who Suffers More from Job Insecurity? *Applied Psychology*, 272.
- Christian, M., Garza, A. & Slaughter, J. (2011). Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Psicología del Personal*, 89–136.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 278-321.
- Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400.
- Colquitt, J. (2012). Organizational Justice. En *Organizational Justice* (pp. 526–547). En SWJ Kozlowski (Ed.), *El manual de Oxford de psicología organizacional*, vol. 1.

- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of applied psychology*, 425.
- Crawford, E. R., LePine, J. A. & Rich, B. L. (2010). Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test. *Journal of Applied Psychology*, 834-848.
- Crawford, E., Rich, B., Buckman, B. & Berger. (2014). The antecedents and drivers of employee engagement. *Employee Engagement in Theory and Practice*, 57-81.
- Cropanzano, R. & Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*.
- Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 34-48.
- Cropanzano, R., Rupp, D., Thornton, M. & Saho, R. (2016). Organizational Justice and Organizational Citizenship. *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*, 1-59.
- De Cuyper, N., Schreurs, B., De Witte, H. & Selenko, E. (2020). Impact of job insecurity on job performance introduction. *Career Development International*.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W. & Van Hootegem, G. (2014). Sobre la relación de la precariedad laboral. *On the Relation of Job Insecurity, Job Autonomy, Innovative Work Behaviour and the Mediating Effect of Work Engagement*.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *Journal of industrial Psychology*, 31.

- De Witte , H., Piernaar , J. & De Cuyper , N. (2016). Review of 30 Years of Longitudinal Studies on the Association Between Job Insecurity and Health and Well-Being: Is There Causal Evidence? *Australian Psychologist*.
- De Witte, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues . *European Journal Of Work And Organizational*
- De Witte, H. (2000). *Arbeidsethos en jobonzekerheid: Meting en gevolgen voor welzijn, tevredenheid en inzet op het werk. Van groep tot gemeenschap*. R. Bouwen, K. De Witte, H. De Witte & T. Taillieu.
- Decuypere, A. & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. . *German Journal of Human Resource Management*, 69-95.
- Demerouti, E. & Bakker, A. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *OpenJournals Publishing*.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001). The Job Demand-Resources Model of Burnout. *Journal of Applied Psychology*, 499-512.
- Diaz-Gracia, L., Barbaranelli, C. & Moreno-Jimenez, B. (2014). Spanish version of Colquitt’s Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 538-544.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 500-507.
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-Gonzales, S., Khattak, A., Khan, M. K. (2019). Employees’ Perceptions of CSR, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effects of Organizational Justice. *International Journal Environmental Research and Public Health*, 16 (10). doi:10.3390/ijerph16101731

- Fassina, N., Jones, D. & Uggerslev, K. (2008). Meta-analytic tests of relationships between organizational justice and citizenship behavior: testing agent-system and shared-variance models. *Journal of Organizational Behavior*, 805-824.
- Fernandez, C. & Baptista, P. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Grall Gil.
- Fleck, S. & Inceoglu, I. (2010). *A comprehensive framework for understanding and predicting engagement*. Edward Elgar Publishing.
- Flores, C., Fernández, M., Juárez, A., Merino, C. & Guimet, M. (2015). Entusiasmo por el trabajo (engagement): un estudio de validez en profesionales de la docencia en Lima, Perú. *Liberabit*, 195-206.
- Fredrickson, B. (2001). The role of positive emotions in positive psychology. *American Psychologist*, 218–226. doi:10.1037/0003-066X.56.3.218
- Ghosh, P., Rai, A. & Sinha, A. (2014). Organizational justice and employee engagement. Exploring the linkage in public sector banks in India. *Personnel Review.*, 628-652.
- Gilliland, S. (2008). The tails of justice: A critical examination of the dimensionality of organizational justice constructs. *Human Resource Management Review*, 271-281.
- Greenberg, J. (1900). Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 399-432.
- Greenberg, J. (1993). The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice. Em R. Cropanzano, *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79-103). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace.



- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (2010). Evolution of Research on Job Insecurity. *International Studies of Management & Organization*, 9-10.
- Greenhalgh, L. & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. & Turunen, J. (2021). The relative importance of various job resources for work engagement: A concurrent and follow-up dominance analysis. *Business Research Quarterly*, 1-17.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.26
- Hassan, A. (2002). Organizational Justice as a Determinant of Organizational Commitment and Intention to Leave. *Asian Academy of Management Journal*, 55-66.
- Heaney, C., Israel, B. & House, J. (1994). Chronic Job Insecurity Among Automobile Workers: Effects On Job Satisfaction And Health. *Social Science & Medicine*.
- Hernández Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa y cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill educación.
- Jiang, L., Xu, X. & Wang, H.-J. (2020). A Resources–Demands Approach to Sources of Job Insecurity: A Multilevel Meta-Analytic Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1-19.
- Judge, T., Jackson, C., Shaw, J., Scott, B. & Rich, B. (2007). Self-efficacy and work-related performance: the integral role of individual differences. *Journal of Applied Psychology*, 107–127.

- Julca, S., Caetano, A., & Rueff, R. (2017). Daily improvements, well-being and performance in organizational settings: differential mediating roles of affect and work commitment. *Revista de Estudios de la Felicidad*.
- Kahn, W. (1990). An exercise of authority. *Organizational Behavior Teaching Review*.
- Karatepe, O., Rezapouraghdamb, H. & Hassanniac, R. (2020). Job insecurity, work engagement and their effects on hotel employees' non-green and nonattendance behaviors. *International Journal of Hospitality Management*, 1.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 285–306.
- Karatepe, O. M. (2011). Procedural Justice, Work Engagement, and Job Outcomes: Evidence from Nigeria. *Karatepe, O. M. (2011). Procedural Justice, Work Engagement, and Job Outcomes: Evidence from Nigeria. Journal of Hospitality Marketing & Management*, 855–878.
- Karriker, J. & Williams, M. (2009). Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior: A Mediated Multifoci Model. *Journal of Management*, 112-132.
- Kiefer, T. (2005). Feeling bad: Antecedents and consequences of negative emotions in ongoing change. *Journal of Organizational Behavior*, 875–897. doi:dx.doi.org/10.1002/job.339
- Kim, N. & Kang, S.-W. (2016). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*.
- Kim, W. & Park, J. (2017). Examining Structural Relationships between Work Engagement, Organizational Procedural Justice, Knowledge Sharing, and Innovative Work Behavior for Sustainable Organizations. *Sustainability*, 1-16.

- Kinnunen, U., Mauno, S., Natti, J. & Japponen, M. (1999). Perceived Job Insecurity: A Longitudinal Study Among Finnish Employees. *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY*, 243-260.
- Koyuncu, M., Burke, R. & Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 299–310. doi:10.1108/02610150610706276
- Lam, S. S., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: a cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 2-16. <https://doi.org/10.1002/job.131>
- László, K., Pikhart, H., Kopp, M., Bobak, M., Pajak, A., Malyutina, S., . . . Marmot, M. (2010). Job Insecurity and health :A study of 16 European countries . *Social Science & Medicine* , 867.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P. & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of management journal*, 764-775.
- Lesener, T., Gusy, B. & Wolter, C. (2019). The job demands-resources model: A meta-analytic review of longitudinal studies. *Work & Stress*, 76-103.
- Locke, E. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: M. D. Dunnette, Handbook of industrial and organizational psychology.
- Macey, W. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 3–30. doi:10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x

- Mamani Benito, O., Tarqui, E., Esteban Carranza, R., Rodríguez Alarcón, F. & Mejía, C. (2020). Inseguridad laboral en el empleo percibida ante el impacto del covid-19: Validación de un instrumento en trabajadores peruanos (labor-pe-covid-19). *Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo*, 184-193.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. . *Annual Review of Psychology*, 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Mastenbroek, N., Jaarsma, A., Demerouti, E., Muijtens, A., Scherpbier, A. & Van Beukelen, P. (2016). Bournout and engagement, and its predictors in young veterinary professionals: the influence of gender. *Veterinary Record*.
- Mauno, S. & Kinnunen, U. (2002). Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 296.
- Mauno, S., Kinnunen, U., Makikangas, A. & Natti, J. (2005). Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff. *European Journal Of Work And Organizational Psychology* .
- Mauno, S., Kinnunen, U. & Ruokolainen, M. (2007). Demandas y recursos laborales como elementos de compromiso laboral: un estudio longitudinal. *Revista de Comportamiento Vocacional*, 149–171. doi:doi:10.1016/j.jvb.2006.09.002
- Mauno, S., Leskinen, E. & Kinnunen, U. (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: applying different scales in studying the stability of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 919-937.

- Maxham, J. & Netemeyer, R. (2003). Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling. *Journal of Marketing*, 46-62.
- Mikula, G., Petri, B. & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 133-149.
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. (2017). *Conceptos fundamentales para la transversalización del enfoque de género*. Lima, Perú: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (27 de febrero de 2022). *Contratos Laborales. Trabajo Transformación Concertada*.  
[http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/publicaciones/triptico/CONTRATOS\\_LABORALES.pdf](http://www.mintra.gob.pe/archivos/file/dnrt/publicaciones/triptico/CONTRATOS_LABORALES.pdf)
- Notz, W. & Starke, F. (1987). Arbitration and Distributive Justice: Equity or Equality? *Journal of Applied Psychology*, 359-365.
- Nowakowski, J. & Conlon, D. (2005). Organizational Justice: Looking Back, Looking Forward. *International Journal of Conflict Management*, 4.
- Omar, A., Salessi, S., Vaamonde, J. D. & Urteaga, F. (2018). Psychometric properties of Colquitt's Organizational Justice Scale in Argentine workers. *Liberabit*, 61-79.
- Owens, B., Baker, W., Sumpter, D. & Cameron, K. (2016). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*.
- Park, Y. K., Song, J. H. & Lim, D. H. (2016). Organizational Justice and Work Engagement: The Mediating Effect of Self-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 711-729.

- Peiró , J., Sora , B. & Caballer , A. (2012). Job insecurity in the younger Spanish workforce: Causes and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 450.
- Piccoli, B., Reisel, W. D. & De Witte, H. (2019). Understanding the Relationship Between Job Insecurity and Performance: Hindrance or Challenge Effect? *Journal of Career Development*, 160-165.
- Pillai, R., Williams, E. & Tan, J. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distributive justice? An investigation of the US, India, Germany, and Hong Kong (China). *International Journal of Conflict Management.*, 312-332.
- Proost, K., Verboon, P. & Van Ruysseveldt, J. (2015). Organizational justice as buffer against stressful job demands. *Journal of Managerial Psychology*, 487-499.
- Reisel , G. & Banai, A. (2002). Comparasion of a mutidimensional and a global measure of job insecurity: Predicting job attitudes and work behaviors. *Psychological resports*, 913.
- Rich, B., LePine, J. & Crawford, E. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*.  
doi:<https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468988>
- Roberson, Q. & Simons, T. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. Simons, T., & Roberson, Q. (2003). *Why managers should care about fairness:Journal of applied psychology*, 88 (3), 432.
- Roskies, E., Louis, C. & Fournier, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of organizational behavior*, 345-359.
- Roskies, E., Louis, C. & Fournier, C. (1993). Coping with job insecurity: How does personality make a difference? *Journal of organizational behavior*, 618-628.

- Rozman, M., Sternad Zabukovsek, S., Bobek, S. & Tominc, P. (2021). Gender differences in work satisfaction, work engagement and work efficiency of employees during the COVID-19 Pandemic: The case of Slovenia. *Sustainability*.
- Saks, A. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*. doi: <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Saks, A. M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 19-38.
- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 1217–1227. doi:10.1037/0021-90
- Schaufeli, W. (2007). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 120-132.
- Schaufeli, W. (2013). What is engagement. *Employee engagement in theory and practice*, 15(321), 9780203076965-10.
- Schaufeli, W. (2015). Job Insecurity Research is Still Alive and Kicking Twenty Years Later: A Commentary. *Australian Psychologist* , 32-35.
- Schaufeli, W. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A ‘how to’ guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 120-132.
- Schaufeli, W. & Bakker, A. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study . *Journal of Organizational Behavior*, 293-315.

- Schaufeli, W., Martinez, I. & Marquez-Pinto, A. (2002). Burnout and engagement in university students: A cross national study. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 464-481.
- Schaufeli, W. & Salanova, M. (2006). Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. *Research in social issues in management*.
- Schaufeli, W., Salanova, M., González-Romá, M. & Bakker, A. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies*, 71-92.
- Sheeraz, M. I., Ahmad, U. N., Ishaq, M. I. & Nor, K. M. (2021). The Research on Organizational Justice in Scopus Indexed Journals: A Bibliometric Analysis of Seven Decades. *Frontiers in Psychology*, 1-18.
- Shengxian, Y., Xiaoxiao, G. & Na, W. (2020). Job Insecurity and Employee Engagement: A Moderated Dual Path Model. *Sustainability*. <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/23/10081>
- Shin, Y. & Hur, W. M. (2020). When do job-insecure employees keep performing well? The buffering roles of help and prosocial motivation. *Journal of Business and Psychology* , 1.
- Shuck, B. (2011). Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*.
- Shuck, B., & Wollard, K. (2010). Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations. *Human Resource Development Review*, 89-110.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27–41.
- Silla , I., De Cuyper , N., Gracia , F., Peiró, J. & De Witte , H. (2009). Job insecurity and well-being: Moderation by employability. *Journal of Happiness Studies*, 739-751.



- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: A new look at the interface between nonwork and work. *Journal of Applied Psychology*, 518–528. doi: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.518>
- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., Peiró, J. M. & Boada, J. (2021). Job Insecurity and Performance: The Mediating Role of Organizational Justice in Terms of Type of Contract. *Psicothema*, 86-94.
- Sowath, R., Alexandre, A. & Oleksandr, T. (2013). A theoretical model of the antecedents and outcomes of employee engagement. *Journal of Workplace Learning*. <https://doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0063>
- Strom, D. L., Sears, K. L. & Kelly, K. M. (2014). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 71–82.
- Sverke, M. & Hellgren, J. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 242.
- Sweetman, D. & Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: psychological capital and work engagement. *Workengagement: A handbook of essential theory and research*, 54-68.
- Tadic, M., Bakker, A. & Oerlemans, W. (2015). Challenge versus hindrance job demands and well-being: A diary study on the moderating role of job resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 702–725.
- Tomic, M. & Tomic, E. (2011). Existential fulfilment, workload and work engagement among nurses. *Journal of Research in Nursing*, 468–479. doi: <https://doi.org/10.1177/17449871110383353>

- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all?. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 67-72.
- Unterhitzenberger , C. & Bryde, D. (2019). Organizational Justice, Project Performance, and the Mediating Effects of Key Success Factors. *Project Management Journal*, 57-70.
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. & Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal Work and Organizational Psychology*, 735-759.
- Van Vuuren , C. & Klandermans, P. (1990). *Individual reactions to job insecurity*.
- Van Wingerden, J. & Poell, R. (2017). . Employee Perceived Opportunities for Craft and Role Performance: The Mediating Role of Job Crafting and Work Engagement. *Frontiers in Psychology*.
- Vander Elst , T., Baillien , E., De Cuyper , N. & De Witte , H. (2010). The role of organizational and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 249-264.
- Vander Elst , T., Bosman, J., De Cuyper , N., Stouten , J. & De Witte , H. (2012). Does Positive Affect Buffer the Associations between Job Insecurity and Work Engagement and Psychological Distress? A Test among South African Workers. *Applied Psychology : An International Review*, 2.
- Vander Elts, T., De Witte , H. & De Cuyper , N. (2014). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation Across five European . *Journal of Work and Organizational Psychology*, 365.

- Viswesvaran, C. & Ones, D. (2002). Examining the construct of organizational justice: A meta analytic evaluation of relations with work attitudes and Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 193-203.
- Wang, H.-j., Lu, C.-q. & Siu, O.-l. (2014). Job Insecurity and Job Performance: The Moderating Role of Organizational Justice and the Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Applied Psychology*, 1249–1258.
- Wilmar, B., Schaufeli, W. & Toon, T. (2014). A Critical Review of the Job Demands-Resources Model: Implications for Improving Work and Health .
- Wong, Y.-T., Ngo, H.-Y. & Wong, C.-S. (2006). Perceived Organizational Justice, Trust, and OCB: A Study of Chinese Workers in Joint Ventures and State-owned Enterprises. *Journal of World Business*.

## ANEXO

Estimado(a):

El presente estudio es llevado a cabo por Liliana Cabrera, Juanita Izaguirre, Franco Llerena y Liz Sierra, estudiantes de la Maestría de Organización y Dirección de Personas de la Universidad ESAN. El objetivo de la investigación es analizar tu continuidad laboral, tu involucramiento y dedicación, y tu percepción de justicia en el trabajo.

Si aceptas participar en este estudio deberás completar tres cuestionarios que tienen una duración aproximada de 10 minutos. La participación es voluntaria y la información que se recoja será estrictamente confidencial y de uso académico. Asimismo, puedes finalizar tu participación en cualquier momento y esto no representará ningún perjuicio para ti. Si deseas conocer los resultados de esta investigación puedes enviar un correo a 1408002@esan.edu.pe. Si tuvieras alguna consulta, puedes escribir al mismo correo. Muchas gracias por tu participación.

Si aceptas participar, selecciona la opción “Sí, acepto participar en esta investigación” y continúa con el llenado del cuestionario. De lo contrario, selecciona la opción “No, no deseo participar en esta investigación” y cierra el cuestionario.

¿Desea participar en esta investigación?

- Sí, acepto participar en esta investigación.
- No, no deseo participar en esta investigación.

**Sección 1:**

1. ¿Actualmente se encuentra laborando en alguna empresa del sector privado?
  - SI
  - NO
2. SEXO
  - Femenino
  - Masculino
3. EDAD
  - 18 años - 25 años
  - 26 años - 35 años
  - 36 años - 45 años
  - 46 años - 55 años
  - 56 años a más
4. TIPO DE CONTRATO:
  - Temporal
  - Indeterminado (permanente)
5. ANTIGUEDAD EN LA EMPRESA
  - 6 meses - 1 año
  - 2 años - 3 años
  - 4 años - 5 años
  - 6 años - 7 años
  - 8 años - 9 años
  - 10 años a más

## SECCIÓN 2: ESCALA DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Adaptación de las preguntas de medición de justicia de Colquitt (2001) para trabajadores de una empresa.

1	2	3	4	5
En pequeña medida			En gran medida	

PREGUNTA	PUNTAJE				
	1	2	3	4	5
<b><i>Las siguientes cuatro preguntas (de la 1 a la 4) son acerca del reconocimiento laboral (Por ejemplo: ascensos, incrementos salariales, premios y otros beneficios) que usted ha recibido como empleado. Marque en qué medida:</i></b>					
1. ¿Su reconocimiento laboral refleja el esfuerzo que usted pone en su trabajo?					
2. ¿Su reconocimiento laboral es apropiado para el trabajo que usted realiza?					
3. ¿Su reconocimiento laboral refleja lo que usted contribuye en la empresa donde trabaja?					
4. ¿Se justifica su reconocimiento laboral en base a su desempeño?					
<b><i>Las siguientes siete preguntas (de la 5 a la 11) son acerca de los PROCEDIMIENTOS (flujos, procesos, políticas, etc.) que su empresa utiliza para definir su reconocimiento laboral (por ejemplo: ascensos, incrementos salariales, premios y otros beneficios). Marque en qué medida:</i></b>					
5. ¿Usted ha podido expresar sus puntos de vista y sentimientos durante la aplicación de los PROCEDIMIENTOS (flujos, procesos, políticas, etc.) utilizados para definir su reconocimiento laboral?					

6. ¿Usted ha tenido influencia en el reconocimiento laboral recibido como resultado de la aplicación de dichos PROCEDIMIENTOS (flujos, procesos, políticas, etc.)?					
7. ¿Los PROCEDIMIENTOS (flujos, procesos, políticas, etc.) utilizados para definir su reconocimiento laboral se han aplicado de manera coherente?					
8. ¿Los PROCEDIMIENTOS (flujos, procesos, políticas, etc.) utilizados para definir su reconocimiento laboral se han aplicado de manera neutral (sin prejuicios)?					
9. ¿Los PROCEDIMIENTOS (flujos, procesos, políticas, etc.) utilizados para definir su reconocimiento laboral se han basado en información precisa?					
10. ¿Usted ha podido cuestionar el reconocimiento laboral recibido a partir de la aplicación de dichos PROCEDIMIENTOS en su organización?					
11. ¿Los PROCEDIMIENTOS (flujos, procesos, políticas, etc.) utilizados para definir su reconocimiento laboral se han basado en estándares éticos y morales?					
<b><i>Las siguientes cuatro preguntas (de la 12 a la 15) son acerca de la persona responsable de su empresa que ha establecido los PROCEDIMIENTOS. Marque en qué medida:</i></b>					
12. ¿Esta persona le ha tratado de manera educada?					
13. ¿Esta persona le ha tratado con dignidad?					
14. ¿Esta persona le ha tratado con respeto?					
15. ¿Esta persona ha evitado observaciones o comentarios inapropiados sobre usted?					
<b><i>Las siguientes cinco preguntas (de la 16 a la 20) son acerca de la persona responsable de su empresa que ha establecido los procedimientos. Marque en qué medida:</i></b>					
16. ¿Esta persona ha sido sincera cuando se comunica con usted?					

17. ¿Esta persona le ha explicado los procedimientos a fondo?					
18. ¿Las explicaciones que le dio sobre los procedimientos fueron razonables?					
19. ¿Esta persona le ha comunicado detalles de manera oportuna?					
20. ¿Esta persona parece adaptar su forma de comunicarse según las necesidades específicas de cada trabajador?					

### SECCIÓN 3: ENCUESTA DE BIENESTAR Y TRABAJO (UWES).

(Schaufeli, et al, 2006)

1	2	3	4	5
Muy en desacuerdo				Muy de acuerdo

1. \_\_\_\_\_ En mi trabajo me siento lleno de energía (*VI*)
2. \_\_\_\_\_ En mi trabajo, me siento fuerte y vigoroso (*VI*)
3. \_\_\_\_\_ Cuando me levanto por las mañanas, tengo ganas de ir a trabajar (*VI*)
4. \_\_\_\_\_ Estoy entusiasmado con mi trabajo (*DE*)
5. \_\_\_\_\_ Mi trabajo me inspira (*DE*)
6. \_\_\_\_\_ Estoy orgulloso de mi trabajo (*DE*)
7. \_\_\_\_\_ Estoy inmerso (metido o enganchado) en mi trabajo (*AB*)
8. \_\_\_\_\_ Me dejo llevar por mi trabajo (*AB*)
9. \_\_\_\_\_ Me siento feliz cuando estoy trabajando intensamente (*AB*)



**SECCIÓN 4: ESCALA DE INSEGURIDAD LABORAL**

Traducción de la escala de inseguridad laboral (De Witte, 2000); (Rigotti et al., 2003).

<b>Muy en desacuerdo</b>					<b>Muy de acuerdo</b>
<b>1</b>	2	3	4	<b>5</b>	
1. ¿Existen posibilidades de que pronto pierda mi trabajo?	1	2	3	4	5
2. ¿Estoy seguro/a de que puedo conservar mi trabajo?	1	2	3	4	5
3. ¿Me siento inseguro/a sobre el futuro de mi trabajo?	1	2	3	4	5
4. ¿Creo que podría perder mi trabajo en un futuro próximo?	1	2	3	4	5