



## DESTRUCCIÓN DEL SISTEMA DE RELACIONES DE TRABAJO EN EL SECTOR LABORAL

(DESTRUCTION OF THE SYSTEM OF WORK RELATIONSHIPS IN THE  
LABOR SECTOR)

**Ninoska del Valle Montiel Parra**

[ninoskamontiel@gmail.com](mailto:ninoskamontiel@gmail.com)

 <https://orcid.org/0000-0002-5654-8169>

Club Náutico de Maracaibo - Sociedad Civil, Venezuela.

**RECIBIDO:** diciembre 2023/**ACEPTADO:** enero 2024/**PUBLICADO:** marzo 2024

Como citar: Montiel, Ninoska (2024) Destrucción del sistema de relaciones de trabajo en el sector laboral. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 21(2), Venezuela. (Pp.58-76)

### RESUMEN

El presente trabajo aborda de manera sistemática y puntual las relaciones laborales dentro de las organizaciones desde el punto de vista de la igualdad y equidad organizacional, así como el trabajo y sus manifestaciones más concretas, el derecho al trabajo, la no-discriminación (igualdad en el ámbito laboral), y la prohibición del trabajo forzoso aparecen generalmente junto a los demás derechos fundamentales, vinculando y obligando en su cumplimiento directamente a los poderes públicos, es decir permitiendo al ciudadano ejercerlo directamente incluso sino está desarrollado por una ley ordinaria, mientras que otros derechos como el salario mínimo, la jornada, la seguridad social, entre otros, son reconocidos, en ocasiones, con marcado contenido programático y por tanto no son de aplicación directa, es decir sólo son reivindicables por la vías de acción que les permite la legislación ordinaria, lo que obliga a parte de su reconocimiento constitucional a un desarrollo específico. La investigación se abordó desde la perspectiva de un paradigma positivista, con un alcance perceptivo. Se obtuvieron datos de diversos textos y artículos académicos que abordaron temas como, derecho laboral, relaciones laborales, justicia, equidad laboral y organizacional entre otros. Para



finalizar se realizaron algunas conclusiones y recomendaciones sobre los aspectos más importantes sobre el tema.

**Palabras claves:** Relaciones laborales, el Estado, las empresas, equidad e igualdad, justicia organizacional

## ABSTRACT

This paper addresses in a systematic and timely manner labor relations within organizations from the point of view of organizational equality and equity, as well as work and its more concrete manifestations, the right to work, non-discrimination (equality in the workplace), and the prohibition of forced labor generally appear alongside the other fundamental rights, binding and binding on their compliance directly to the public authorities, that is, allowing the citizen to exercise it. directly even if it is not developed by an ordinary law, while other rights such as the minimum wage, the working day, social security, etc., are sometimes recognized with marked programmatic content and therefore are not directly applicable, that is, they are only vindicated by the means of action that ordinary legislation allows them, while other rights such as the minimum wage, the working day, social security, etc., are sometimes recognized with marked programmatic content and therefore are not directly applicable, that is, they can only be claimed by the means of action allowed by ordinary legislation, which obliges part of their constitutional recognition to a specific development. The research was approached from the perspective of a sociological paradigm, with a perceptive scope. Data were obtained from various texts and academic articles that addressed issues such as labor law, labor relations, justice, labor and organizational equity among others, finally, some conclusions and recommendations were made on the most important aspects on the subject.

**Keywords:** Labor relations, the State, companies, equity and equality, organizational justice

## INTRODUCCIÓN

El mundo cambia muy rápidamente al igual que las empresas y sus trabajadores, deben ir en paralelo a esos cambios y a los movimientos de sus clientes. Todo es más rápido. Así mismo, mucho más ágil, la agilidad, como distinción de la rapidez, implica ser capaz de moverse en aguas turbulentas. Y con gran velocidad necesaria para satisfacer los deseos del cliente y del entorno (sociedad).



Es por ello, que las empresas han atravesado situaciones difíciles a raíz del COVID-19, el cual aceleró todos los procesos de transformación digital. Sin embargo, si hay algo que ha hecho este proceso, ha sido cambiar al ser humano, tanto a nivel personal como profesional. En este sentido, las organizaciones en la actualidad deben interesarse más por los empleados, familias, sentimientos, miedos y deseos, pero no es del todo cierto dado que el primer y fundamental cambio económico que afecta profundamente los sistemas de relaciones de trabajo y configurando un "nuevo conflicto industrial" es la "globalización".

La creación de un mercado de envergadura mundial afecta, desde luego, en primer lugar, a las empresas sometidas a una competencia global y deben organizar la producción de bienes y servicios a escala planetaria, pero en no menor medida interesa a los trabajadores y a sus organizaciones representativas por cuanto la globalización prefigura una nueva "división internacional del trabajo" y obliga al sindicato a pensar a escala global y a internacionalizarse.

El segundo cambio económico que está determinando la transformación del conflicto laboral es la pérdida de peso de la industria en el conjunto del sistema económico a favor del sector servicios. Pero la misma, no ha hecho más que perder peso en el conjunto de la economía. Desde los años sesenta, las actividades industriales en los países de la OCDE y, en paralelo, el volumen de empleo no han hecho sino disminuir.

Sin embargo, en palabras de Montilla (2015) el modelo de contrato laboral que caracterizaba al entorno laboral por la estabilidad y por la normalidad productiva, así como por el esfuerzo colectivo, en estas últimas décadas se ha venido transformando, de manera notable. Tan marcado es ese cambio, que el contrato de trabajo del que se habla en estos momentos, pasa por un fuerte proceso de fragmentación, mercantilización, individualización y desafiliación o pérdida de sus referencias o soportes institucionales.

En tal sentido, se expone una mirada global y un tanto histórica sobre la relación contractual laboral, para luego focalizar el tema a través de tres aspectos fundamentales, a saber: El contrato de trabajo y sus transformaciones, la flexibilización laboral y la radicalización del proceso de individualización. Y, la individualización y precariedad, con especial énfasis en la individualización laboral de la Unión Europea.



Por ello, el surgimiento de nuevas formas de contratación en la administración pública, mediante la realización de formalidades más flexibles, por tiempo determinado o con dedicación parcial. Respecto de estas modalidades de trabajo se presentan distintas controversias, que incluyen el deterioro de la calidad de los empleos, a veces al margen de la representación sindical o de la posibilidad de actuar gremialmente, y del acceso a la carrera, y discriminados respecto de las prestaciones propias del personal permanente de la administración.

También destaca la importancia de un espacio institucional para canalizar las relaciones, la consulta y la negociación, así como el derecho a la organización colectiva, son clave para reducir el conflicto. Los períodos de ajuste estructural y de transición han suscitado muchos y muy arduos problemas que pueden ser abordados mejor por medio de la negociación y la consulta. Por otra parte, la representatividad y el papel que ejercen los sindicatos en relación con, condiciones de trabajo en el sector público, son determinantes de la manera de resolver los conflictos y sus derivaciones, cuestiones que en el pasado eran consideradas como un desafío al principio de autoridad del Estado.

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Antes de comenzar a desarrollar todo lo relacionado a la importancia de la justicia y la equidad como enfoques formalizadores que inciden en las diferentes acciones de la gerencia y, en el resto de la organización u empresa en cuanto a la postura que aborda la destrucción del sistema de relaciones de trabajo en el sector laboral, se hace imperante conocer las variables que surgen para afrontar el presente artículo, el cual parte del concepto de Dunlop (1958):

“En cualquier instante de su desarrollo, se considera que un sistema de relaciones industriales está compuesto por ciertos actores, ciertos contextos, una ideología que los mantiene unidos y un cuerpo de normas creadas para dirigir a los actores en el lugar y comunidad de trabajo”.

Se excluye el componente de “ideología”, se considera que los actores inciden con sus estrategias en la modificación de los SRRL aceptando que “un modelo más realista de las relaciones industriales debe reconocer en primer lugar el papel activo de la administración en dar forma a las relaciones industriales (un punto de



vista opuesto al tradicional de reacción frente a las presiones sindicales) y en segundo lugar, los diferentes niveles de la toma de decisiones en las relaciones entre las organizaciones de empresas, trabajadores y gobierno y sus efectos independientes en los resultados de las relaciones industriales.” (Kochan, Mc Kersie y Cappelli 1983: 7-8)

Con un enfoque similar Godio y Villarroel (2007) se proponen “Recrear el concepto de Sistema de Relaciones Laborales desde una perspectiva histórica, que contextualice la acción de los Actores Sociales y los productos de su interacción en el actual marco político, económico y social”. También Prior y Martínez (2005) conceptualizan y diferencian sistemas de relaciones laborales en distintos países, así como su articulación con los contextos económico, laboral y político. Cardoso y Gindin (2009) trabajan con la idea de un conjunto de normas (formales e informales), instituciones y prácticas del trabajo, el estado y el capital, movilizadas en los procesos de atribución de trabajadores a lugares en la división del trabajo y de utilización de su fuerza de trabajo para fines del capital.

En la base social potencial es necesario tener en cuenta dos aspectos que condicionan las posibilidades de la organización, la importancia relativa del trabajo asalariado en el conjunto de trabajadores y la heterogeneidad de los asalariados. Con relación al primer aspecto, la inserción es distinta de los que venden su capacidad de trabajar (asalariados) y de los que venden el resultado de su trabajo.

### **Relaciones laborales**

Se conoce como el vínculo que se establece entre dos o más personas en el ámbito laboral o del trabajo. Así mismo, se generan entre aquel que ofrece su fuerza de trabajo (ya sea física o mental) y el que ofrece el capital o los medios de producción para que la primer persona realice la tarea (Bembibre, 2013)

Los nuevos conflictos laborales tienen mucho que ver con esta nueva realidad del trabajo en la empresa. Por una parte, y como consecuencia de esa mayor implicación personal que hoy exige el trabajo, la regulación adecuada del ambiente laboral en todos sus aspectos (derechos humanos en el trabajo, inexistencia de acoso moral o sexual, respeto al principio de igualdad y no discriminación, estrés en el trabajo, introducción de nuevas tecnologías, organización del trabajo en la empresa para la conciliación de la vida laboral y familiar) cobra cada día mayor



relevancia y son cada vez más -como no podía ser de otra forma- fuentes de conflicto.

El trabajador es cada día más sensible a las condiciones del entorno en el que presta su servicio. En la regulación de estos aspectos, la ley como probablemente no podría ser de otro modo, acostumbra a ser parca, no pasando de establecer normas semielaboradas, enunciadas como principios, cuya aplicación práctica requiere de la adaptación a la singularidad de la empresa y de su organización del trabajo, cometido que obviamente recae sobre la negociación colectiva.

Algo parecido puede predicarse de los conflictos que sin duda suscitará la elaboración y aplicación de los llamados planes de igualdad, cuya negociación y aplicación está prevista en la ley para las empresas de más de doscientos cincuenta trabajadores y cuando lo exija el convenio colectivo aplicable.. Sería conveniente que en los propios planes y en la negociación colectiva que los incorpore o regule se prevea que estos eventuales conflictos se resuelvan a través de sistemas autónomos de composición de conflictos, pues insisto creo que es éste el ámbito más adecuado para solventarlos.

El carácter "gestionar" u "organizacional" del nuevo convenio va a hacer que los conflictos que tienen por objeto la administración del mismo proliferen, entendiéndose por administración no sólo la interpretación del convenio, sino también la aplicación de los procedimientos que en el mismo se pacten para la determinación o modificación de las condiciones pactadas. No estoy refiriéndome a la modificación del convenio, sino a la aplicación estricta del mismo que, sin embargo, incorpora mecanismos de carácter "gestiona!" que consisten en la adaptación del trabajo a las necesidades de la empresa y el mercado.

### **El Estado**

El Estado siempre ejerce un efecto al menos indirecto en las relaciones laborales. Como fuente de legislación, constituye un factor inevitable en la aparición y el desarrollo de los sistemas que rigen aquéllas. Las leyes pueden dificultar o fomentar, directa o indirectamente, la creación de organizaciones representativas de los trabajadores y las empresas. Así mismo, establecen un nivel mínimo de protección de los trabajadores y estipulan "las reglas del juego".



Mediante el desarrollo de una administración laboral, el Estado influye igualmente en el modo en que funcionan los sistemas de relaciones laborales. Si se asegura la aplicación efectiva de la legislación mediante la intervención de la inspección de trabajo, puede recurrirse a la negociación colectiva en los campos en los que la ley no se pronuncia. Si, por el contrario, su infraestructura, dedicada a la protección de los derechos y la ayuda a la resolución de conflictos entre empresas y trabajadores es débil, estos actores tendrán que arreglárselas para desarrollar sus propias instituciones y mecanismos alternativos.

Por otra parte, la medida en que el Estado haya establecido unos tribunales eficaces u otros sistemas de resolución de conflictos, puede afectar al desarrollo de las relaciones laborales. La facilidad con la que trabajadores, empresas y sus respectivas organizaciones puedan ejercer sus derechos jurídicos puede ser tan importante como los propios derechos. Así, la decisión adoptada por un Gobierno de establecer órganos administrativos o tribunales especiales para abordar los conflictos laborales y los desacuerdos relativos a problemas de empleo individuales puede indicar la prioridad concedida a estas cuestiones en la sociedad.

Además, cuando el mismo Estado es la empresa, o cuando la empresa es propiedad pública, participa directamente en las relaciones laborales con los empresarios y sus representantes. En tales circunstancias, el Estado cumple su papel de proveedor de servicios públicos y/o de protagonista económico.

### **Las empresas**

Los oferentes de trabajo suelen diferenciarse en los sistemas de relaciones laborales en función de su pertenencia a los sectores público o privado. Históricamente, el sindicalismo y la negociación colectiva se desarrollaron primero en el sector privado, pero en los últimos años, este fenómeno se ha extendido también a muchos centros de trabajo del sector público. La posición de las empresas de propiedad estatal (cuyo número, en cualquier caso, se reduce en todo el mundo) como oferentes de empleo varía en función del país. En Europa central y oriental, uno de los mayores retos de la era postcomunista ha consistido en la creación de organizaciones independientes de empresas.

En el sector privado las empresas tienen intereses comunes que defender y causas precisas que propugnar. Al organizarse, persiguen varios objetivos que, a



su vez, determinan el carácter de sus organizaciones. Estas pueden adoptar la forma de cámaras de comercios, federaciones económicas y organizaciones empresariales (para las cuestiones sociales y laborales). Cuando los aspectos abordados pertenecen esencialmente al ámbito social y de las relaciones industriales, incluida la negociación colectiva, la salud y la seguridad en el trabajo, el derecho laboral y los salarios, el deseo de coordinar las acciones ha dado lugar a la creación de organizaciones de empresarios (autónomos), que siempre son de carácter voluntario.

La defensa y la promoción de los intereses de sus miembros, se refleja en gran medida en el ejercicio de presiones sobre la Administración para que ésta adopte políticas favorables a los intereses de las empresas y en la influencia sobre la opinión pública, sobre todo mediante campañas en los medios de comunicación.

La función representativa puede desempeñarse en la estructura política o en las instituciones que rigen las relaciones industriales. La representación política se ejerce en los sistemas en los que la consulta de los grupos económicos interesados está prevista por la legislación, en los países en que los comités económicos y sociales contemplan la representación de las empresas y en las instancias donde existe participación en foros tripartitos.

El modo en que se concreta la función representativa en el sistema de relaciones laborales depende en gran medida de la escala a la que tiene lugar la negociación colectiva en cada país. Así mismo, este factor determina en buena parte la estructura de las organizaciones de empresas. Si la negociación se centraliza a escala nacional, la estructura interna y el funcionamiento de las organizaciones reflejarán esta circunstancia.

Cabe destacar, que no siempre es fácil trazar una línea divisoria entre las actividades que apoyan las funciones descritas anteriormente y las realizadas por los miembros en su propio interés. En otro aspecto, la salud y la seguridad es un área en la que los datos y la información pueden ser compartidos por empresas de varios sectores. A menudo, nuevos conceptos o reacciones a recientes avances en el ámbito del trabajo han sido el resultado de una amplia reflexión acometida en el seno de las organizaciones de empresas.





## Equidad e igualdad

Lograr la igualdad representa un elemento crucial en la educación como una tarea conjunta de diversidad de personas involucradas. Así, es necesario evaluar las acciones educativas en procura de dicha igualdad, las cuales no pueden dirigirse aisladamente a una instancia o institución. Requieren una visión integradora de las múltiples instancias, niveles y personas involucradas. En ese sentido, las nociones de igualdad y equidad de género se consideran interrelacionadas e integradas en el marco complejo de las relaciones educativas.

Achoy y Jiménez (2023), la materialización efectiva de prácticas de equidad en la educación superior para la vida de cada una de las personas que forman parte de sus procesos de enseñanza-aprendizaje requiere un posicionamiento integral en cuanto al reconocimiento de las diversidades socioeducativas que están presentes en tal proceso. Tal reconocimiento se requiere para que los esfuerzos tendientes al mejoramiento de la equidad se vean correspondidos con una necesaria visión de calidad en las acciones que se implementan para acortar brechas de desigualdad en el sistema de educación superior.

Las inequidades son multidimensionales: no solo atraviesan elementos objetivos del proceso de enseñanza-aprendizaje en la educación superior como pueden ser las construcciones curriculares, las políticas de gestión de la calidad, la determinación del crecimiento geográfico, entre otros, sino que, además, pasan por una pluralidad de componentes vinculados al sujeto de la comunidad universitaria: la comunidad donde se hace la proyección social, la población educativa, la comunidad docente y el entramado de personal administrativo. Aunado a lo anterior, es necesario realizar las precisiones vinculadas al hecho de que, si bien los esfuerzos para potenciar la calidad de la equidad en los espacios de enseñanza universitaria pueden radicar en su institucionalización por medio de la legitimidad normativa, lo cierto es que ello podría conducir a una idea de «equidad de papel»

Según Vargas (2021), en la perspectiva de la evaluación como aprendizaje, es fundamental tomar en cuenta la importancia de la equidad e igualdad de género en el sistema educativo, en el tanto las personas estamos involucradas para aportar a los cambios necesarios para la eliminación de la discriminación y la violencia amparada al sistema patriarcal y heteronormativo.



Por consiguiente, una dimensión potente para indagar y profundizar es la referente a la convivencia escolar que, según nuestra apreciación, consideraría las múltiples intersecciones de la gestión institucional, clima escolar con la apropiación de los espacios y la incidencia de un contexto cultural, que logre una convivencia libre de discriminaciones y de actos violentos.

Por su parte, Jiménez y Hernández (2020) consideran que la redistribución de roles dentro de la familia, surge a partir de la incorporación de la mujer al ámbito laboral, es importante mencionar la responsabilidad que tienen las organizaciones en cuanto a la conciliación trabajo-familia por medio de la implementación de prácticas organizacionales. Es por esto que las empresas implementan políticas organizacionales que asumen la responsabilidad social, resguardando la calidad de vida de los trabajadores

Así mismo señalan, que la no implementar medidas laborales encargadas específicamente en temas de conciliación familiar y laboral, perjudica la calidad de vida del trabajador, reflejándose en deseos de abandono, cuando éste se ve interferido por la incompatibilidad de las labores familiares y la disminución de la satisfacción que le provoca su empleo, afectando su bienestar, el cual se refleja en problemas físicos, como la fatiga y estrés, y mentales, como la preocupación y culpabilidad.

Mientras que Contreras, Aguilar, Porto, Mira, Aguilar y Aguilar (2019) consideran que los conceptos de equidad y reconciliación se encuentran íntimamente relacionados con las nociones de democracia, ciudadanía y paz. Básicamente, la equidad corresponde a un término que se puede interpretar desde el ámbito político y social. Por un lado, hace referencia a la igualdad entre sujetos tanto en derechos como deberes sin importar condiciones como raza, origen, estatus o condición socio-económica.

Así mismo, tiene relación con la igualdad de oportunidades de las personas para acceder a mejores niveles y condiciones de vida. Por otro lado, la reconciliación en materia política está sustentada en las capacidades de los sujetos y grupos para llegar a acuerdos conforme a los intereses que persiguen. En contextos marcados especialmente por la violencia y el conflicto armado, la reconciliación es una herramienta que permite llegar a la paz, y por ende, a la potenciación de las prácticas ciudadanas y a la mejora de los niveles de equidad.



Mena, D., Espín, L. y Lascano, A. (2019), resaltan que la perspectiva del sector empresarial ha de estar atenuada con los cambios sociales de los tiempos actuales, donde se inscriben las tendencias de emancipación, unidad, desarrollo integral y humanismo. Razón por la cual, la puesta en práctica de acciones encaminadas a la equidad de género en las empresas se inscribe en el marco de responsabilidad social corporativa de las empresas y de la calidad y la excelencia.

El sector empresarial ha de estar atenuada con los cambios sociales de los tiempos actuales, donde se inscriben las tendencias de emancipación, unidad, desarrollo integral y humanismo. Según la autora, la puesta en práctica de acciones encaminadas a la equidad de género en las empresas se inscribe en el marco de responsabilidad social corporativa de las empresas y de la calidad y la excelencia.

La perspectiva de género en las empresas ha de concebirse como un derecho propio, que coloca en posición de equidad tanto a hombres como a mujeres. Favorece en gran medida los índices de productividad, un ambiente armónico y estable y la motivación para el desarrollo de distintos tipos de funciones y tareas.

Hablar de gestión empresarial y género en el ámbito internacional durante los últimos años nos remite a las diferentes leyes, políticas y regulaciones que se enfocan en la temática, sea para favorecer el incremento de la participación del sector femenino en las empresas, como para establecer pautas que examinan y sancionan otras tendencias discriminatorias aún vigentes.

Por ello no es posible una política económica de desarrollo social que involucre al sector empresarial donde se excluya en sus postulados aspectos que respalden la equidad de género. La concepción igualitaria que involucra tanto a hombres como a mujeres en el espacio empresarial se convierte en parte estratégica de la denominada economía inteligente para el desarrollo. Es un instrumento valioso que, puesto en práctica, erradica las brechas injustas que distancian a la mujer de los hombres.

### **Justicia organizacional**

Las organizaciones según Sanjinez (2023) deben desplegar grandes esfuerzos por atraer a profesionales que les permitan agregar valor a su negocio y también, idear estrategias para desarrollarlos para así evitar fenómenos como la



insatisfacción laboral y la rotación de personas. Por tanto, tendrá un empleado más comprometido y satisfecho con su trabajo, lo cual llevará a un mejor desempeño y así tener ganancias más notables.

Piensa el autor, sobre la relación entre antigüedad en la institución y burnout, los resultados demuestran que no existen niveles altos de burnout. Sin embargo, dentro de los niveles bajos en primer lugar están las personas que tienen una antigüedad mayor a cuatro años, luego están las personas con una antigüedad de dos a cuatro años y finalmente están las personas que tienen una antigüedad menor a dos años.

Para García, Toro, Sarmiento, Aguilar y Pazmay (2023) el concepto de justicia ha facilitado demostrar el papel crucial que tienen los valores, las creencias y los sentimientos acerca de lo que es justo o injusto en los contextos en que se desenvuelve el sujeto. Consideran que en el ámbito de las organizaciones, las investigaciones en el tema permiten evidenciar el reconocimiento de contenidos morales en justicia, especialmente en lo correspondiente a los juicios sobre lo que es justo y merecido, los derechos y deberes, y las valoraciones de aquello que se cree es bueno o malo, así como la intervención de los sentimientos, actitudes y comportamientos de las personas en sus interacciones con los demás, y su correlación en el contexto empresarial.

Los referidos autores, señalan que la justicia y el cambio organizacional se entienden como fenómenos complejos, los cuales no pueden reducirse a decisiones arbitrarias por parte de las empresas o a elecciones individuales de los sujetos participantes. Por lo anterior, a continuación se presenta cómo se ha estudiado la relación entre estos dos fenómenos antes y en el contexto de la pandemia por COVID-19.

Así mismo, la percepción de justicia en la organización muestra que las personas realizan interpretaciones independientes entre sus elementos, como la justicia procesal, la justicia distributiva y la justicia interaccional. De ese modo, la injusticia organizacional, entendida como un factor en la reducción del cambio, evidencia problemas emergentes a considerar para investigaciones relacionadas con riesgos psicosociales que explican la diferencia en los procesos de cambio organizacional.

La idea de justicia y equidad según Picó, Martínez y Estreder (2022), ha suscitado un gran interés para las personas de todas las culturas desde tiempos remotos.



Investigadores y profesionales de diversos ámbitos, como la filosofía, la pedagogía y la sociología, entre otros, han tratado de dar una explicación a la justicia en diferentes facetas de la vida. Por ello, en el ámbito de las relaciones laborales, el tema de la justicia tiene especial relevancia, porque la sociedad y sus ciudadanos son muy sensibles al comportamiento responsable de las organizaciones. De allí, que los procesos de justicia en la organización y cómo esta puede afectar el comportamiento, el desempeño productivo y el compromiso laboral de los empleados.

Mientras Zapata (2020), considera que la justicia organizacional cumple con el desarrollo de sistemas emocionales y cognitivos que permiten valorar la calidad moral de los comportamientos propios y de los demás. Refiere así mismo, que las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen, muchos perciben que los resultados de su evaluación son justos, lo más probable es que éstos manifiestan conductas que benefician su compañía que van más allá de lo que les demanda su descripción del puesto.

Para este autor, la justicia interpersonal influye moderadamente en la justicia informacional, por lo que el trato de cordialidad, respeto y cortesía no es directamente proporcional a la información que se le otorga al trabajador. Esto permite que el empleado manifieste que la comunicación sobre los procedimientos para reconocer sus trabajos fue hecha de manera vaga e ineficaz, y no personal y en momentos oportunos.

Por su parte, Juca y Robles (2019) la importancia de la justicia ha estado presente en la vida de los seres humanos desde los tiempos inmemorables. En épocas contemporáneas, los científicos sociales se han preocupado por las percepciones de lo que las personas creen que es justo, intentando comprender las consecuencias que de ella se derivan con relación a sus actitudes y comportamiento. Es por ello, que lo asocia a la percepción de los empleados respecto a lo que es justo en la organización.

Mencionan que los juicios de inequidad son motivadores potentes dada su capacidad para promover actuaciones conducentes a restablecer el equilibrio. Estos juicios pueden promover múltiples modos de comportamiento, algunos posiblemente convenientes y otros altamente inconvenientes para las personas, el trabajo y la organización. Así mismo lo relaciona con:



- Justicia distributiva: entendida como la percepción de equidad que tendrían los trabajadores de una organización con relación a las recompensas que reciben por los resultados obtenidos (remuneraciones, premios, ascensos, reconocimientos).
- Justicia procedimental: entendida como la percepción de equidad que tendrían los trabajadores de una organización con respecto a los procedimientos o criterios de acuerdo a los cuales se distribuyen las recompensas (logro de metas, esfuerzo, horas trabajadas).
- Justicia interpersonal (o interaccional): referida a la percepción sobre la calidad del trato interpersonal que reciben los trabajadores de una organización por parte de la autoridad que establece los procedimientos de distribución.
- Justicia informacional: está referida a la percepción sobre la calidad de la información o explicaciones que reciben los trabajadores de una organización respecto a las decisiones adoptadas por la autoridad correspondiente

De igual forma, consideran que la relación positiva que se tiene entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral, impactando positivamente en los miembros de las organizaciones, así como en los resultados de la misma. Entre los factores que se describen como relacionados con la justicia en las organizaciones se encuentran las consecuencias que ésta tiene sobre aspectos como el bienestar de los trabajadores, el clima organizacional y los beneficiarios del servicio.

Del mismo modo, el papel que desempeña la justicia para los trabajadores ha sido destacado por cuanto incide de manera importante en la eficacia de las organizaciones y las experiencias de satisfacción que los trabajadores experimentan derivadas de encontrar que la organización para la cual trabajan cumple con sus expectativas, aspecto que es un indicador de la imagen que las personas se forman de la organización. Un efecto contrario ocurre con las percepciones de injusticia, fenómeno que daña y deteriora los lazos afectivos y sociales dentro de los empleados con la organización.

Ríos y Loli (2019), coinciden en que a medida que se entienda por justicia organizacional a las percepciones que los trabajadores tienen sobre lo que es



justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen, las perturbaciones y los conflictos estarán presentes si la organización no cumple con los ofrecimientos y expectativas de los trabajadores.

Señalan que las recompensas son aquellos aspectos tangibles (premios, promociones, bonificaciones, entre otros) que reciben los empleados. La equidad que se refiere a recompensar, según sus contribuciones, a los trabajadores; la igualdad que se refiere que cada trabajador tenga las mismas retribuciones; y la necesidad, refiere retribuir a los trabajadores según sus necesidades personales; estos tres aspectos son parte de la justicia distributiva.

Así mismo, la equidad se aplica no solo a la medida de las recompensas y su relación con los aportes y resultados, sino también al proceso por el cual se administran, a lo que se le denomina Justicia Procesal, que engloba el trato interpersonal y la claridad de las explicaciones. El primero, se refiere tanto a los administradores por las aportaciones de los empleados como a la conducta que muestra claros niveles de respeto, estima, consideración y cortesía hacia ellos.

En ese sentido, el compromiso organizacional no es posible en tanto y en cuanto los trabajadores no perciban justicia organizacional, porque compromiso organizacional es querer seguir siendo parte de la organización y que los objetivos y valores organizacionales sean aceptados y que los trabajadores estén dispuestos a dar el máximo esfuerzo por la organización; en otros términos, nivel de devoción del trabajador para con la organización, es decir, el compromiso no es solo lealtad con esta, promueven activamente la empresa ante las partes interesadas, incluso en momentos de incertidumbre, el empleado comprometido la defienden frente a las amenazas.

Andrade, J., Ramírez, E. y Rueda, H. (2019), destacan que la justicia organizacional asume un rol mediador entre el liderazgo transformacional y los diferentes comportamientos y actitudes de los empleados. Entre estos se resaltan la confianza en el líder, los comportamientos ciudadanos y el compromiso afectivo con la organización. Por otra parte, las personas que laboran en ellas deben hacer frente al problema de armonizar las responsabilidades que les exige su trabajo con los deberes que demanda su familia. Por consiguiente, los empleados deben enfrentarse al dilema reiterativo de escoger entre una actividad u otra, con las respectivas implicaciones que dicha selección trae consigo.



Para estos autores, la justicia organizacional es un constructo social acerca de lo que las personas consideran justo, más allá de su realidad objetiva. Así, la justicia organizacional es una posición personal o percepción sobre las conductas éticas y morales de la gestión en la organización. Así mismo le, permite a las personas predecir y controlar los resultados que, probablemente, recibirán de sus organizaciones cuando terminen una tarea con éxito, desean sentirse valoradas y aceptadas en la organización y creen que el trato justo es la manera moral o éticamente apropiada de tratar a otros

## **METODOLOGÍA**

En toda su extensión se realiza un análisis documental en la presente investigación, para explorar la temática sobre la destrucción del sistema de relaciones de trabajo en el sector laboral, donde se examinan las relaciones laborales, el Estado, las empresas, equidad e igualdad, justicia organizacional.

Cabe destacar, la necesidad de ejecutar una revisión exhaustiva y detallada de los documentos disponibles, tanto nacionales como internacionales, libros y artículos científicos, en resumen se examinaron veinte (20) investigaciones, desprendiéndose los resultados y reflexiones finales presentados en este estudio, después del análisis documental desarrollado.

## **RESULTADOS**

Son muchas las investigaciones con respecto a la Justicia organizacional y la relación que tiene con el aporte y retribución de sus miembros como es el caso de la teoría de la satisfacción o más conocida como la teoría de la equidad de John Stacey Adams en el año de 1965, la cual esclarece el hecho de que todas las personas están en una constante lucha por conseguir siempre Justicia y equidad basada en el dar por parte de las organizaciones que son los insumos y el recibir por parte de los empleados que serían los resultados aportados a partir de estos insumos lo cual sería básicamente una relación de intercambio directa

Los insumos serian todo lo que el empleado aporta a la compañía tales como experiencia, conocimientos, habilidades, esfuerzo, tiempo, entre otros, la retribución comprende todo lo que ellos perciben a cambio de sus insumos tales como salario, prestaciones, reconocimientos, ascensos, entre otros.





## REFLEXIONES FINALES

Se concluye en primer lugar, que es importante que los líderes de las organizaciones tengan determinada la cultura organizacional que manejan porque este aspecto es el determinante de muchos estudios que se podrían realizar a los empleadores y sus empleados. El estudio realizado ahora ofrece una perspectiva global del posible comportamiento de muchos de sus miembros basados en sus atributos y de esta manera entender el concepto de Justicia de dichas organizaciones.

La satisfacción laboral está directamente relacionada con el desempeño laboral puesto que depende mucho de la interacción del personal y las características del ambiente en el que se trabaja lo cual, es un determinante en la manera de actuar y retribución del trabajador y es por esto que se recomienda siempre estudiar las deficiencias en el entorno laboral sobre los que se debe trabajar y mejorar para enriquecer y aumentar la satisfacción laboral.

Finalmente, una empresa con empleados felices con justicia organizacional en su trato, estarán satisfechos por el bienestar recibido y comprometidos en sus labores, en virtud que no solo es un elemento clave para llevar a cabo una gerencia efectiva sino también destaca el compromiso ético que va en medio de todos los conceptos mencionados para contar con recursos humanos responsables, eficientes, motivados y con una destacada ética comprometida organizacionalmente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Achoy, J. y Jiménez, F. (2023). Equidad con calidad en la Educación Superior: estudio sobre la Universidad de Costa Rica. RECIE. Revista Caribeña de Investigación Educativa, 7(1), 31-52.

<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/bitstream/handle/10669/88204/2-510%2BRECIE%2BV.7%2BN.1%2BEquidad%2Bcon%2Bcalidad%2Ben%2Bla%2BEducacio%CC%81n%2BSuperior%E2%80%A6%28Digital%29-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Andrade, J., Ramírez, E. y Rueda, H. (2019). El alcance de las prácticas de dirección en la vida de los colaboradores: la relación entre la percepción de justicia y el conflicto trabajo-familia en las organizaciones del sur colombiano. Revista Escuela de Administración de Negocios, (87), 27-41.

<http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n87/0120-8160-ean-87-27.pdf>



Bembibre, C. (2013). Convivencia. Recuperado 16-07-18 de:  
<https://.importancia.org/convivencia.php>

Cardoso, A. y Gindin, J. (2009), Industrial relations and collective bargaining: Argentina, Brazil and Mexico compared, ILO, Ginebra.

Contreras, J., Aguilar, A., Porto, L. Mira, L., Aguilar, C. y Aguilar, Y. (2019). Paz, equidad, reconciliación y educación ciudadana: Los retos de la educación para una sociedad en posconflicto. Revista Espacios. Vol. 40 (Nº 33) Año 2019

Dunlop, J. (1958). Industrial relations systems. Nueva York: Henry Holt.

García, M., Toro, R., Sarmiento, J., Aguilar, M. y Pazmay, S. (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. Acta Colombiana Psicológica. Vol.26 no.1 Bogotá Jan./June 2023 Epub Feb 19, 2023  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-91552023000100151](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552023000100151)

Godio, J. y Villarroel, A. (2007). Curso de relaciones laborales. Buenos Aires: Universidad de Lomas de Zamora.

Jiménez, A. y Hernández, A. (2020). Percepción de equidad de género y equilibrio trabajo-familia en trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas de Chile. Ciencias Psicológicas julio-diciembre 2020; 14(2): e-2201 Doi: <https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2201>  
<http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v14n2/1688-4221-cp-14-02-e2201.pdf>

Juca, J. y Robles, R. (2019). Factores determinantes de la justicia organizacional y satisfacción laboral en servidores públicos. Universidad, Ciencia y Tecnología. ISSN 2542-3401/ 1316-4821. Número Especial Nº 02 2019 (pp. 177-185)  
[https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2022/03/07/articulo\\_20223715113.pdf](https://sga.unemi.edu.ec/media/evidenciasiv/2022/03/07/articulo_20223715113.pdf)

Kochan, T., MC Kersie, R. y Cappelli (1983). Strategic choice and Industrial Relations Theory and Practice, SSP WP n. 1506–83.

Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (Gaceta Oficial Nº 6.076 Extraordinario del 7 de mayo de 2012). República Bolivariana de Venezuela



- Mena, D., Espín, L. y Lascano, A. (2019). Darío La perspectiva de género en el sector empresarial. Problemas, tendencias y buenas prácticas RevIISE - Revista de Ciencias Sociales y Humanas, vol. 13, núm. 13, 2019, - Septiembre, pp. 91-108 Universidad Nacional de San Juan Argentina  
<https://www.redalyc.org/jatsRepo/5535/553565464007/553565464007.pdf>
- Montilla, L. (2015) Problemática actual del Contrato de Trabajo: su mercantilización e individualización.
- Picó, B., Martínez, V. y Estreder, Y. (2022). Relaciones de la justicia entre compañeros y la justicia del supervisor con el desempeño: un estudio de diario. Acción psicológica. Vol.16 no.1 Madrid ene./jun. 2019 Epub 18-Jul-2022  
[https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-908X2019000100009](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-908X2019000100009)
- Prior, J. y Martínez, R. (2005), El trabajo en el siglo XXI, Editorial Comares, Granada.
- Ríos, J. y Loli, A. (2019). Justicia Organizacional y Compromiso Organizacional en trabajadores del sector minero en Perú. Revista de Investigación En Psicología, 22(1), 127-138. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v22i1.16586>  
<https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/psico/article/view/16586/14218>
- Sanjinez, S. (2023). Relación entre compromiso organizacional, burnout y satisfacción laboral en una entidad privada de la ciudad de La Paz. Fides Et Ratio Volumen 26 Septiembre 2023. Bolivia.  
[http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v26n26/v26n26\\_a04.pdf](http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v26n26/v26n26_a04.pdf)
- Vargas, Y. (2021). La igualdad y la equidad de género en la educación secundaria costarricense: criterios para un diseño de evaluación. Revista Actualidades Investigativas en Educación, 21(3), 1-24. Doi. 10.15517/aie.v21i3.48154
- Zapata, J. (2020). Justicia organizacional y conductas de evitación al trabajo en un Club Social de Lima Metropolitana, 2020. Polo de Conocimiento (Edición núm. 49) Vol. 5, No 09 Septiembre 2020, pp. 204-221 ISSN: 2550 - 682X DOI: 10.23857/pc.v5i9.1685