

JUSTICIA ORGANIZACIONAL: UN FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL¹

ORGANIZATIONAL JUSTICE: A KEY FACTOR FOR BUSINESS SUCCESS

José Javier González Millán²
 Miryam Teresa Rodríguez Díaz³
 Ricardo Wilman Hernández Ramos⁴

Resumen

La percepción de equidad en el trabajo afecta la motivación, el clima laboral y la retención del personal, aunque la mayoría de las organizaciones no la gestionan de forma deliberada. El objetivo del estudio fue revisar descriptivamente las teorías y enfoques que sustentan la justicia organizacional como constructo central de la gestión del talento humano. Se adoptó un paradigma cualitativo con enfoque funcionalista y alcance descriptivo-explicativo; la información se obtuvo mediante revisión documental de fuentes secundarias en bases de datos y publicaciones académicas especializadas. Los resultados muestran que la justicia organizacional se articula en cuatro dimensiones: distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. Cada una incide en el engagement, el compromiso y la satisfacción laboral. Los procedimientos percibidos como justos operan como predictores de la motivación autónoma, en coherencia con la teoría de expectativas de Vroom y la teoría de la equidad de Adams. Se concluye que la justicia organizacional no es un referente exclusivamente ético; su debilitamiento deteriora el contrato psicológico entre empleado y organización, reduce el compromiso y eleva los índices de rotación.

Palabras clave: Justicia, Organizacional, Clima Laboral, Trabajador, Saludable, Motivación.

Abstract

The perception of equity at work affects motivation, organizational climate, and staff retention, yet most organizations do not manage this dimension deliberately. The objective of the study was to descriptively review the theories and approaches that underpin organizational justice as a central construct in human talent management. A qualitative paradigm with a functionalist approach and descriptive-explanatory scope was adopted; information was obtained through a documentary review of secondary sources in specialized academic databases and publications. The results shows

Recepción: 15 de Septiembre de 2021/ Evaluación: 26 de Octubre de 2021/ Aprobado: 14 de Noviembre de 2021

¹ El presente artículo es el resultado de la primera fase del proyecto de investigación intitulado “justicia organizacional en el sector salud de Boyacá”, identificado con código SGI 2729 DE LA Vicerrectoría de Investigación y Extensión – VIE de la Universidad Pedagógica y tecnológica de Colombia

² Doctor en Administración, Administrador de Empresas, Profesor Investigador Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Facultad Sede Sogamoso, Sogamoso. E-mail: javier.gonzalezmillan@uptc.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6233-1804>

³ Doctora en Administración Universidad Autónoma de Querétaro, Profesora/Investigadora Escuela de Administración de Empresas, Facultad Sede Sogamoso, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Sogamoso, Investigadora grupo Management, miryamteresa.rodriguez@uptc.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3782-0809>

⁴ Magister en Gestión de Tecnología educativa de la Universidad UDES, Docente/investigador y profesor asistente de la Escuela de Ingeniería electrónica de la Facultad sede Sogamoso, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. E-mail: ricardo.hernandez@uptc.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-1112-4672>

that organizational justice is articulated across four dimensions: distributive, procedural, interpersonal, and informational. Each one influences engagement, organizational commitment, and job satisfaction. Procedures perceived as fair operate as predictors of autonomous motivation, consistent with Vroom's expectancy theory and Adams' equity theory. It is concluded that organizational justice is not an exclusively ethical reference; its weakening deteriorates the psychological contract between employee and organization, reduces commitment, and increases turnover rates.

Keywords: Justice, Organizational, Work Climate, Employee, Healthy, Motivation.

Introducción

La justicia organizacional refiere a la percepción que tienen los empleados sobre la equidad en el lugar de trabajo (Greenberg, 1987). Pero más allá de la definición, se trata de algo que cualquier trabajador ha vivido: la sensación de que el esfuerzo no fue reconocido, de que una decisión no fue explicada, de que alguien recibió un trato diferente sin razón visible. Cuando esa percepción de inequidad se instala, la desmotivación sigue de cerca. Una disparidad salarial injustificada, un acto de acoso, un ambiente deteriorado o un episodio de discriminación bastan para activar lo que Rubio (2018) describe como el proceso de búsqueda de justicia organizacional: el punto en que el trabajador deja de aportar su mejor esfuerzo porque ya no percibe normas ni procesos dignos de reciprocidad.

El problema, señalan García et al., (2021), es que pocas organizaciones gestionan esta dimensión de manera consciente, pese a que afecta directamente la productividad y el clima laboral. Avitia et al., (2021) apuntan que no se trata solo de los resultados que obtiene el empleado, sino de cómo percibe el trato cotidiano y la calidad de las decisiones que lo involucran (Colquitt, 2001). Greenberg (1987) condensó esta idea al definir la justicia organizacional como el conjunto de percepciones sobre lo que resulta equitativo dentro de la organización.

Con ese marco, el estudio desarrolla una revisión teórica de las corrientes principales de la justicia organizacional, organizada en cuatro secciones: la primera expone el marco teórico del constructo; la segunda describe la metodología empleada; la tercera presenta la discusión de resultados mediante una taxonomía de los estudios más representativos; y la cuarta recoge las conclusiones. La revisión se apoyó en fuentes secundarias bajo un enfoque descriptivo-explicativo, con el propósito de identificar las vertientes más relevantes del campo.

Referente Teórico

El sustento teórico de la investigación se construye a partir de las principales corrientes que han abordado la justicia organizacional como objeto de estudio desde mediados del siglo XX. Para ello, se retoman los aportes seminales de Adams (1963), Greenberg (1987) y Colquitt (2001), quienes sentaron las bases conceptuales del constructo, así como contribuciones más recientes que han ampliado su alcance hacia dimensiones como el engagement, el compromiso organizacional y el clima laboral. El recorrido teórico permite comprender la justicia organizacional no como un concepto aislado, sino como un entramado de percepciones que los trabajadores construyen a partir del trato que reciben, los procedimientos que enfrentan y la información que les llega desde la estructura jerárquica. Entender ese entramado es el punto de partida para analizar sus efectos en el comportamiento y el desempeño dentro de las organizaciones.

De Lara y Guillermo (2011) definen la justicia organizacional como el grado en que los empleados perciben que su organización los trata con justicia y equidad. Niehoff y Moorman (citados por Patlán et al., 2012) amplían esta idea al señalar que se trata del conjunto de

percepciones sobre lo que es justo en la organización respecto a tres aspectos: la distribución de procedimientos y decisiones que involucran a los trabajadores, el trato que estos reciben, y las normas y políticas que regulan dichos procedimientos.

La justicia organizacional, en su concepción más amplia, va más allá de la equidad económica o educativa. Abarca también los procedimientos, el clima laboral, las normas, el respeto y la camaradería dentro de la empresa. En esta línea, Hurtado (citado por Rubio, 2018) estableció que la percepción de justicia organizacional se relaciona con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, lo que a su vez conecta con la cultura de la organización. Solano (2011) refuerza esta postura al indicar que la justicia organizacional es un elemento clave para una gerencia efectiva, cuyos efectos se extienden a la satisfacción laboral, el compromiso, la confianza en los líderes, el comportamiento ético y la salud física y psicológica de los trabajadores.

Ghasi et al. (2020) conciben la justicia organizacional como una percepción de ecuanimidad que incide en las relaciones laborales y en el impacto de las decisiones organizacionales, tanto en las estrategias para decidir como en la imparcialidad con que se trata a quienes resultan afectados. Rahim et al. (2000) agregan que promover condiciones de igualdad entre los trabajadores no solo garantiza su bienestar, sino que estimula el trabajo en equipo y el crecimiento de la organización.

Los trabajadores, como señalan Aparicio et al. (2021), conceden gran importancia a la equidad en sus distintas expresiones: género, salario y cargo. Estos factores inciden de manera directa en el ambiente laboral y, por extensión, en la productividad. Bravo y Rojas (2021) subrayan la necesidad de estudiar las teorías desarrolladas en torno a cómo se sostiene la justicia organizacional en el tiempo. En esa misma dirección, Rodríguez et al. (2018) han explorado la equidad de género y encontrado diferencias marcadas en materia salarial y de planes de carrera entre hombres y mujeres, diferencias que moldean actitudes y comportamientos concretos en los empleados.

Rodríguez Montalbán et al. (2013) hallaron que la justicia organizacional activa los procesos de engagement en los equipos de trabajo: cuando los colaboradores perciben equidad, alcanzan sus metas con mayor facilidad y aportan valor adicional a sus tareas, lo que fortalece el empoderamiento corporativo. Rodríguez Montalbán et al. (2014) confirmaron que "la justicia organizacional está relacionada positivamente con el engagement en el trabajo", y que ese mayor compromiso se traduce en conductas de ciudadanía organizacional: a mayor justicia, mayor disposición del trabajador a contribuir más allá de sus obligaciones formales.

Li y Zhang (2021) precisan que la relación entre justicia organizacional y engagement no es simultánea sino secuencial: la organización establece primero los parámetros de justicia y, como consecuencia, el empleado desarrolla niveles más altos de compromiso. Este, a su vez, se ve reforzado por factores como el apoyo social y los recursos laborales disponibles. (Barrera y Flores, 2021; Gutiérrez y Barrientos, 2020) sintetizan bien esta distinción: la justicia organizacional es una percepción sobre la equidad de las acciones, decisiones y trato dentro de la empresa, mientras que el engagement, definido por Schaufeli et al. (2002), es un estado mental y emocional de compromiso, pasión y sinergia que el trabajador aporta como respuesta al buen trato recibido.

Las prácticas organizacionales percibidas como justas promueven el bienestar psicológico de los trabajadores, lo cual adquiere especial relevancia en contextos de crisis, donde las organizaciones necesitan una fuerza laboral comprometida con sus objetivos (Bahar et al., 2015). No obstante, Lee et al. (2017) y Martínez et al. (2021) advierten que las conductas contrarias a la justicia, entre ellas el maltrato, el acoso, la discriminación, la inequidad salarial y la desprotección laboral, pueden presentarse en cualquier dirección dentro de la estructura organizacional: de jefes a subalternos, entre pares o incluso de forma ascendente. Jnaneswar y Ranjit (2021) señalan que enfrentar estas conductas exige modelos de comportamiento organizacional renovados.

En el plano normativo, Niño (2018) recuerda que la ley colombiana obliga a todas las empresas a contar con un comité de convivencia interno, confidencial y conciliatorio para atender este tipo de denuncias. Sin embargo, cuando el empleado afectado no es escuchado en ese espacio, debe acudir a instancias superiores para que la justicia se aplique efectivamente. Como el mismo autor concluye, "la injusticia es como un agente corrosivo que disuelve los lazos que se forman dentro de una comunidad" (Niño, 2018), con efectos negativos tanto para los individuos como para los equipos y la organización en su conjunto.

Origen de la justicia organizacional

Los primeros estudios sobre justicia en las organizaciones datan de 1960. Silva y De Paiva (2018) ubican el punto de partida en Adams (1963), quien argumentó que la percepción de justicia aparece cuando el trabajador compara lo que pone, esfuerzo, rendimiento y calificación, con lo que obtiene, salario, reconocimiento y bonos, y verifica si esa proporción es comparable a la de sus compañeros. Greenberg (1987) tomó esa base y amplió el concepto: las personas no solo perciben equidad o inequidad en función de lo que reciben, sino también según la relación entre sus aportes reales y las retribuciones económicas o simbólicas que la organización les reconoce (Peña y Durán, 2016).

Niehoff y Moorman (1993) trasladaron la discusión hacia el vínculo entre el control organizacional y el comportamiento de las personas. A partir de ahí, Mladinic e Isla (2011) observaron que la teoría fue ganando terreno: dejó de centrarse únicamente en cómo la organización distribuye premios y castigos entre sus miembros para preguntarse también por la equidad entre organizaciones y su entorno comunitario.

Correia y Almeida (2020) insisten en que reducir la justicia organizacional al acoso laboral es quedarse corto. El concepto toca el clima, el desempeño, los salarios y el trato de todos los días. Y sus expresiones no siempre son evidentes: un cambio de horario sin justificación, una reasignación de tareas, la preferencia por ciertos perfiles según raza, sexo, edad o religión para respaldar decisiones ya tomadas. En todos esos casos, como documenta Ekingen (2021), lo que está en juego es el desempeño del trabajador y su satisfacción real con el puesto.

Dimensiones de la justicia organizacional

Del Olmo (2013, p. 1) precisa que "la teoría de la justicia organizacional no se refiere a una teoría única por sí misma, sino que describe un grupo de teorías que se centran en la naturaleza, los factores determinantes y las consecuencias de la justicia en la organización". Con ese punto de partida, los estudiosos han identificado cuatro formas de justicia organizacional: distributiva, procedimental, interpersonal e informacional.

Espinoza y Toscano (2020); Villegas (2021), identifican en la justicia procedimental una vía concreta para mejorar el rendimiento laboral. Del Olmo (2013) traduce esta discusión en preguntas directas: ¿los procedimientos para evaluar el desempeño y distribuir resultados se perciben como justos?, ¿los empleados reciben un trato digno?, ¿los directivos explican sus decisiones con claridad y criterio? Cuando ninguna de esas condiciones se cumple, el desempeño cae y las relaciones se fracturan (Araya et al., 2020).

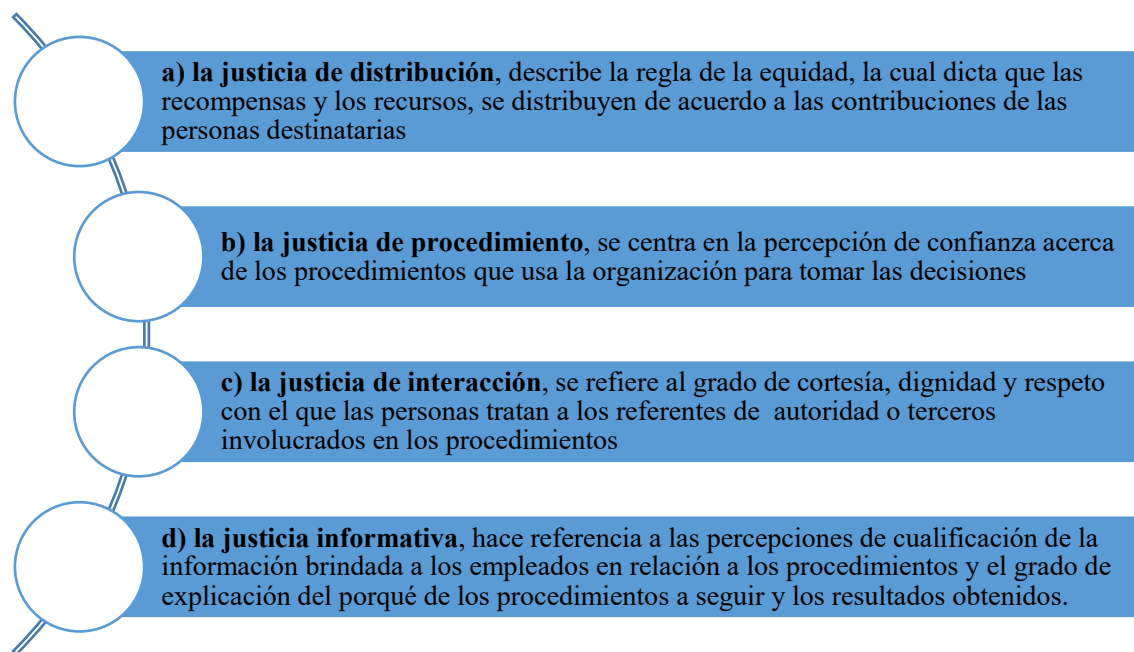
Greenberg (1987) y otros autores permiten precisar cada dimensión:

- La **justicia distributiva** refiere a la percepción de equidad en la distribución de recursos y recompensas dentro de la organización (Adams, 1965).
- La **justicia procedimental** alude a la equidad de los procesos utilizados para tomar decisiones (Leventhal, 1980).

- La **justicia interpersonal** corresponde al trato entre empleados y supervisores en términos de respeto, tolerancia y dignidad (Bies y Moag, 1986).
- La **justicia informacional** refiere a la equidad en la comunicación que los superiores transmiten a sus colaboradores sobre decisiones y criterios que las fundamentan (Greenberg, 1993).

Colquitt et al. (citados por García y Forero, 2014) permiten leer estas dimensiones en clave práctica. La justicia distributiva funciona como una regla de proporcionalidad: los reconocimientos se asignan según los aportes reales de cada persona. La procedimental incide en cómo los empleados perciben las decisiones corporativas y está ligada directamente a la cultura organizacional y al sentido de pertenencia. La interpersonal se juega en el trato cotidiano entre superiores y colaboradores, y de ella dependen la comunicación y el ambiente de trabajo. La informacional, en cambio, tiene que ver con la claridad y la oportunidad con que se explican las decisiones, lo que dice mucho sobre el lugar que ocupa el talento humano dentro de la organización (Figura 1).

Figura 1
Dimensiones específicas de la justicia organizacional



Fuente. (García, & Forero, 2014, p. 295).

La teoría de la equidad parte de una idea concreta: cuando los resultados se distribuyen de forma justa, la motivación se sostiene. Arboleda (2009) explica que la justicia distributiva es la percepción de equidad sobre cómo se reparten sueldos, promociones, condiciones de trabajo y asignación de tareas, y que esa percepción alimenta la idea global de justicia que cada trabajador construye sobre su organización.

La justicia procedimental plantea una pregunta distinta: ¿los procesos que determinan esa distribución son percibidos como equilibrados? Los empleados se motivan más cuando sienten que su desempeño se mide con criterios claros y aplicados de manera consistente. Sin esa confianza en los procedimientos, invertir esfuerzo adicional deja de tener sentido.

La justicia interpersonal, según Rahim et al. (2001), tiene que ver con el trato que reciben los colaboradores de quienes tienen la facultad de distribuir los resultados, por lo general directivos y gerentes. El comportamiento cotidiano del superior pesa: la cortesía, el respeto y evitar comentarios discriminatorios o excluyentes no son detalles de forma, sino factores que sostienen o desgastan la percepción de justicia dentro del equipo.

La justicia informacional atiende a cómo los directivos explican y comunican las decisiones que provienen de los niveles superiores, qué criterios las sustentan y qué tan comprensible y oportuna resulta esa comunicación para los colaboradores.

Greenberg (1987) propuso, además, una clasificación de las teorías de justicia organizacional organizada en dos dimensiones que se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1

Dimensiones generales de la justicia organizacional

Dimensión	Descripción
La dimensión reactiva-proactiva	Plantea el interés de reparar, es decir la justicia (reactiva) o el propósito de conseguir o causar la justicia (proactiva).
La dimensión contenido-proceso	Constituye el interés por identificar cómo los resultados de algunas situaciones propias de la organización se determinan, o por el contrario identificar cuál es la distribución resultante.

Fuente. Elaboración propia a partir de García & Forero (2014)

La primera dimensión articula la intención de responder a situaciones de inequidad no previstas que generan inconformidad en los equipos o en la organización. Bajo esta lógica, las acciones buscan reparar o restablecer la justicia, ya sea de forma reactiva ante un hecho ocurrido, o de forma proactiva para anticipar situaciones que puedan comprometer la equidad. La segunda dimensión examina si los resultados de los procesos organizacionales distribuyen justicia de manera efectiva, es decir, si los premios y reconocimientos se asignan conforme a criterios que los trabajadores perciben como legítimos.

Greenberg (1987) propuso estas dos dimensiones como ejes complementarios: una atiende la intención detrás de las acciones y la otra evalúa los resultados concretos que esas acciones producen.

Con el propósito de evaluar las dimensiones distributiva, procedimental e interactiva, se presentan a continuación las escalas que las conforman (Tabla 2).

Tabla 2

Escalas de la justicia organizacional

Dimensión	Ítems
Justicia distributiva	El servicio que he recibido es apropiado. Los esfuerzos de los empleados han sido suficientes para ofrecer un resultado satisfactorio. La organización ha sido justa en el servicio que me ha prestado. Considerando mi caso, el servicio recibido no ha sido justo (<i>ítem invertido</i>).
Justicia procedimental	El servicio ha sido prestado de forma oportuna. La empresa ha procurado ser lo más rápida posible para solucionar mis problemas o dudas. La empresa cuenta con políticas y prácticas adecuadas para la gestión del servicio. Las políticas y procedimientos han permitido a los empleados proveer un servicio justo.

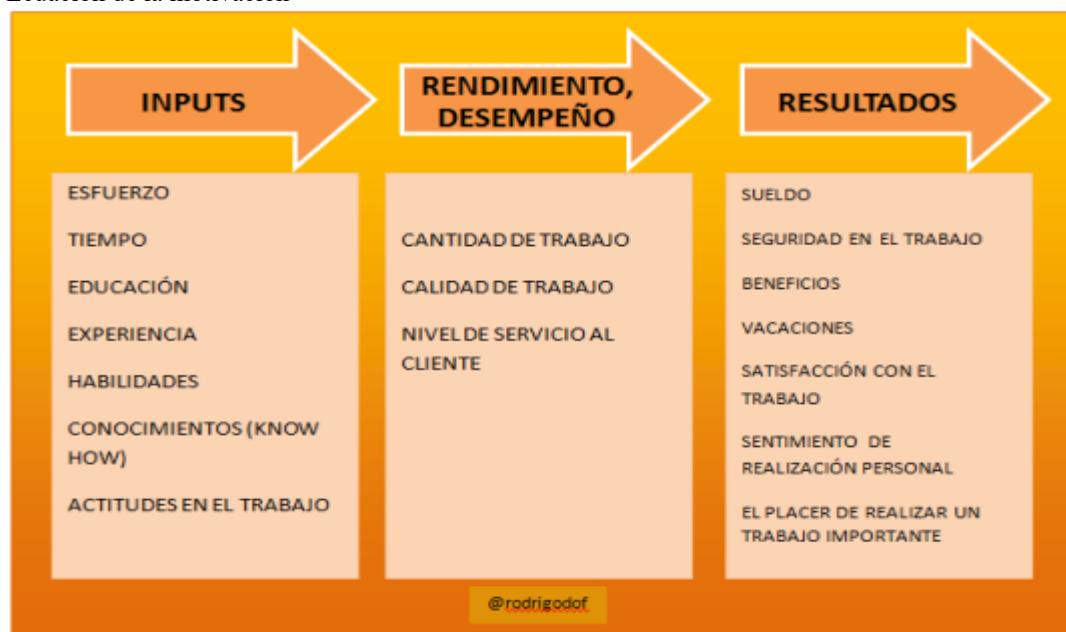
Justicia interactiva	Los empleados me han tratado con cortesía. Los empleados han mostrado interés en proveer un servicio justo. Los empleados han sido honestos conmigo. Los empleados han demostrado interés en atenderme. Los empleados han considerado mi punto de vista. El trato y la comunicación con los empleados han sido apropiados.
-----------------------------	---

Fuente: Arboleda (2009, p.116).

Del Olmo (2013), apoyado en Steel y König (2006), plantea la ecuación de la motivación desde los preceptos de la justicia organizacional. La motivación laboral explica por qué las personas en una organización se comportan como lo hacen, y cuatro teorías han intentado dar cuenta de ello: la teoría de la necesidad, la de las expectativas, la de la equidad y la de la justicia organizacional. Lejos de ser excluyentes, ofrecen perspectivas que se complementan para entender y gestionar la motivación en contextos organizacionales.

De esas cuatro, la justicia organizacional tiene una ventaja práctica: sus conclusiones son transferibles a cualquier organización que opere con recursos limitados y necesite distribuir recompensas entre sus miembros según lo que cada uno aporta, condiciones que describen a prácticamente todas las organizaciones (Figura 2).

Figura 2.
Ecuación de la motivación



Fuente: Del Olmo (2013, p.2)

Del Olmo (2013, p. 3) ilustra cómo opera la justicia informacional en la práctica: "los gerentes pueden explicar a los empleados (1) cómo evalúan los inputs, incluyendo el tiempo, esfuerzo, educación y experiencia laboral previa, (2) cómo evalúan el desempeño y (3) cómo se decide la distribución de los resultados. Cuando los gerentes describen los procedimientos que utilizan para distribuir los resultados de una manera honesta, directa y oportuna, cuando sus explicaciones son a fondo y cuando los subordinados perciben estas explicaciones que se facilitan son fundadas y solventes, la percepción de la justicia informacional tiende a ser alta."

Lo que subyace en ese ejemplo es una idea más amplia: cuando los trabajadores perciben que su organización opera con transparencia y criterios coherentes, no solo aumenta la confianza en la institución, sino que mejoran las actitudes y los comportamientos cotidianos dentro de los equipos (Olafsen et al., 2015). Zapata (2021) documenta que esa percepción de justicia global tiene efectos concretos sobre la motivación y el clima laboral, dos variables que no se gestionan con discursos sino con la consistencia de las decisiones que se toman día a día.

Consecuencias de la justicia organizacional

Las cuatro dimensiones de la justicia organizacional, distributiva, procedimental, interpersonal e informacional, no operan de forma aislada: moldean la motivación, las actitudes y los comportamientos de los trabajadores (Hackman y Oldham, 1976). Cropanzano et al. (2007) señalan que dos teorías permiten entender mejor esas consecuencias: la teoría de las expectativas y la teoría de la equidad.

Vroom (1964) planteó que las personas se esfuerzan cuando confían en que ese esfuerzo producirá un buen desempeño y que ese desempeño se traducirá en resultados tangibles, un aumento, una promoción, un reconocimiento. Cuando esa confianza falla, cuando el trabajador sospecha que su rendimiento no será evaluado con criterios justos o que no recibirá lo que considera que merece, la disposición a invertir esfuerzo adicional desaparece (Taner et al., 2015).

Adams (1965) llegó a una conclusión similar desde la teoría de la equidad: la motivación cae cuando la justicia procedimental es percibida como baja. Si los empleados sienten que sus contribuciones no serán valoradas de forma proporcional o que los resultados se distribuirán con criterios distintos a los aportes reales, el compromiso se erosiona sin necesidad de que ocurra un conflicto explícito.

Masterson et al. (2000) encontraron que la justicia organizacional se asocia positivamente con la satisfacción laboral, el compromiso, el desempeño y la ciudadanía organizacional, y negativamente con el ausentismo y la rotación. Las percepciones bajas de justicia no solo afectan el rendimiento individual: deterioran el tejido relacional de la organización. Weiss y Cropanzano (1996) mostraron que los eventos de justicia generan emociones que, acumuladas en el tiempo, terminan por definir si un trabajador se siente satisfecho o no con su trabajo.

Metodología

El diseño metodológico define los procedimientos que orientan el desarrollo de una investigación: el tipo de estudio, el método, las fuentes y las técnicas de recolección de información (Martínez y Soto, 2015; Rodríguez, 2011). Las decisiones adoptadas en cada uno de esos componentes no son arbitrarias sino que responden directamente al propósito del estudio: revisar y comprender las corrientes teóricas más relevantes de la justicia organizacional.

Paradigma de investigación

El estudio se inscribe en el paradigma cualitativo, orientado a la comprensión de fenómenos sociales desde sus significados y contextos (Betrián et al., 2013). Dentro de ese marco, la categorización de Burrell y Morgan (1979) ubica el enfoque adoptado en el modelo funcionalista, configurado desde un esquema positivista y objetivo, adecuado para examinar constructos organizacionales con pretensión explicativa.

Tipo de estudio

El tipo de estudio es descriptivo-explicativo (Tamayo, 2002; Bericat, 1998). Descriptivo porque caracteriza las principales teorías y dimensiones de la justicia organizacional; explicativo

porque indaga en las relaciones entre esas dimensiones y sus efectos sobre el comportamiento de los trabajadores y las organizaciones.

Posición epistemológica

La investigación se orienta desde el científicismo y el racionalismo (Hurtado y Toro, 1998), posición que privilegia el conocimiento sistemático y el uso de la razón como herramientas para analizar fenómenos del entorno organizacional y empresarial.

Método de investigación

El método es deductivo: se parte de postulados teóricos generales sobre justicia organizacional para derivar conclusiones aplicables a contextos específicos (Méndez, 2006). Esta elección es consistente con el carácter teórico del estudio y con la naturaleza del objeto de análisis.

Fuentes de información

Las fuentes son secundarias e incluyen investigaciones, libros y artículos académicos vinculados al tema de la justicia organizacional (Bernal, 2006). La búsqueda se orientó hacia publicaciones indexadas y autores con trayectoria reconocida en el campo.

Técnicas de recolección de información

Se empleó la revisión documental, que implicó el análisis sistemático de bases de datos académicas y documentos especializados (Quintana, 2006). Esta técnica es coherente con el paradigma cualitativo adoptado y permite construir una lectura amplia y fundamentada del estado del conocimiento sobre el tema.

Resultados

La revisión teórica confirma que la justicia organizacional no es un constructo periférico: incide directamente en cómo los colaboradores se comportan, se comprometen y rinden dentro de una organización. Los hallazgos permiten trazar cuatro conexiones que articulan las dimensiones de la justicia con las teorías motivacionales más sólidas de la literatura.

La primera conexión vincula la justicia distributiva con la teoría de la equidad de Adams (1965). Cuando existe una correspondencia real entre lo que el trabajador aporta y lo que recibe, ese equilibrio sostiene su permanencia y su disposición a contribuir. Cuando se rompe, la motivación cae. Cropanzano et al., (2007) documentan que la justicia distributiva opera como el primer filtro de retención del talento en las organizaciones.

La segunda conexión relaciona la justicia procedimental con la teoría de las expectativas de Vroom (1964). La confianza del trabajador en que su desempeño será reconocido de forma justa depende de qué tan transparentes sean los procesos organizacionales. Sin esa transparencia, el esfuerzo adicional pierde sentido porque no hay certeza de retribución.

La tercera conexión sitúa la justicia interaccional como el factor que más incide en el engagement. Schaufeli et al. (2002) mostraron que el compromiso organizacional se sostiene en el vigor, la dedicación y la absorción, tres elementos que responden de manera directa al trato que recibe el trabajador y a la calidad de la comunicación que experimenta a diario (Geremia et al., 2018).

La cuarta conexión, respaldada por el análisis meta-analítico de Colquitt et al. (2001), muestra que la justicia informativa e interpersonal reduce los comportamientos contraproducentes y fortalece el vínculo afectivo entre el colaborador y la organización. No se trata de efectos secundarios: son consecuencias documentadas que afectan el clima y la productividad.

Tomados en conjunto, estos hallazgos apuntan a que la justicia organizacional impulsa la motivación autónoma de los trabajadores. Olafsen et al. (2015) señalan que un entorno percibido como justo satisface necesidades básicas de autonomía y competencia, lo que lleva a las personas a comprometerse más allá del mínimo requerido (Ruiz y García, 2013). La Tabla 3 sintetiza las vertientes primarias de la justicia organizacional, sus representantes teóricos y los conceptos centrales de cada dimensión.

Tabla 3
Taxonomía de las Vertientes primarias de la justicia Organizacional

Dimensión	Definición	Autores	Referencias Bibliográficas
Justicia Distributiva	Percepción de equidad en la distribución de recursos y recompensas	Adams (1965)	Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. <i>Advances in experimental social psychology</i> .
		Leventhal (1980)	Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?
Justicia Procedimental	Percepción de equidad en los procesos y procedimientos utilizados para tomar decisiones	Thibaut & Walker (1975)	Thibaut, J., & Walker, L. (1975). Procedural justice.
		Leventhal (1980)	Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory?
Justicia Interpersonal	Percepción de equidad en el trato interpersonal entre empleados y supervisores	Bies & Moag (1986)	Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice.
		Greenberg (1993)	Greenberg, J. (1993). The social side of fairness.
Justicia Informativa	Percepción de equidad en la comunicación y la información proporcionada	Greenberg (1993)	Greenberg, J. (1993). The social side of fairness.
		Colquitt (2001)	Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice.

Fuente: Elaboración propia basada en autores

La taxonomía presentada permite visualizar con claridad que la justicia organizacional no se agota en una sola dimensión. Cada vertiente, distributiva, procedimental, interpersonal e informacional, tiene autores que la fundamentan, criterios que la definen y efectos diferenciados sobre el comportamiento de los trabajadores. Lo que comparten es su punto de llegada: todas inciden en la forma en que los colaboradores perciben su entorno laboral y en la calidad del vínculo que construyen con la organización. Ignorar cualquiera de ellas no es un descuido menor, es dejar un flanco abierto que tarde o temprano afecta la motivación, el clima y el desempeño del equipo.

Discusión

Los hallazgos de la revisión permiten sostener que la justicia organizacional no es un constructo secundario de la gestión del talento: es un antecedente directo de cómo las personas deciden comportarse dentro de una organización. Al contrastar las dimensiones del constructo con la teoría de la equidad de Adams (1965), queda claro que la justicia distributiva opera como el primer filtro de evaluación que el trabajador aplica sobre su entorno. Cuando la proporción entre lo que aporta y lo que recibe se percibe como desequilibrada, la desmotivación no es una reacción

emocional aislada sino una respuesta lógica ante una señal del sistema (Cropanzano et al., 2007). Lo que la teoría evidencia, y que la práctica de muchas organizaciones pasa por alto, es que ese juicio no se hace una sola vez: el trabajador lo actualiza cada vez que observa cómo se distribuyen los recursos, cómo se toman las decisiones y cómo se le trata en el trabajo cotidiano.

La justicia procedimental agrega una capa de complejidad que vale la pena detenerse a examinar. Los trabajadores, en muchos casos, están dispuestos a aceptar resultados que no les favorecen si perciben que los procesos fueron transparentes y aplicados con criterios consistentes. Esto es precisamente lo que Vroom (1964) anticipó con su teoría de las expectativas: la motivación no depende solo del resultado sino de la confianza en que el sistema es predecible y funciona con reglas claras. Cuando esa confianza se fractura, el trabajador no necesariamente renuncia de forma explícita; lo que ocurre es una retirada paulatina del esfuerzo discrecional, ese que ningún contrato puede exigir pero que define si una organización apenas cumple o realmente produce (Olafsen et al., 2015). La justicia procedimental, en ese sentido, es una cuestión de confianza institucional, no de formalidades administrativas.

El vínculo entre justicia interaccional y engagement merece atención particular porque opera en el nivel más inmediato de la relación laboral. Schaufeli et al. (2002) identificaron que el engagement, expresado en vigor, dedicación y absorción, no se activa con incentivos económicos aislados ni con discursos de liderazgo: emerge cuando el trabajador percibe que se le trata con respeto y que recibe información honesta sobre las decisiones que lo afectan. Rodríguez Montalbán et al. (2014) confirmaron que la justicia en el trato cotidiano es el predictor más consistente del compromiso organizacional. La implicación práctica de este hallazgo es relevante: fortalecer la justicia interaccional no exige grandes inversiones presupuestales, sino cambios concretos en la forma en que los directivos se relacionan con sus equipos, algo que depende más de decisión que de recursos.

La justicia informacional, frecuentemente relegada frente a las otras tres dimensiones, produce un efecto que la literatura tiende a subestimar. Colquitt et al. (2001) documentaron que cuando los directivos explican con claridad y oportunidad los criterios que sustentan sus decisiones, los colaboradores muestran mayor disposición a aceptarlas, incluso cuando el resultado no les favorece. Weiss y Cropanzano (1996) aportaron una explicación para ese fenómeno: los eventos organizacionales generan emociones que se acumulan y definen la actitud del trabajador hacia su organización a lo largo del tiempo. Una comunicación opaca o tardía no es un problema menor de gestión interna; es un evento que genera desconfianza, y esa desconfianza no desaparece sola: se deposita en la memoria del equipo y condiciona su respuesta ante las decisiones futuras.

Las cuatro dimensiones, leídas en conjunto, configuran un sistema de señales que los trabajadores interpretan de forma continua para decidir cuánto aportar, cuánto confiar y cuánto comprometerse con los objetivos de la organización. Masterson et al. (2000) mostraron que las percepciones altas de justicia se asocian con satisfacción laboral, ciudadanía organizacional y menor rotación, mientras que las percepciones bajas producen el efecto contrario con la misma consistencia. Lo que la revisión deja en evidencia es que la justicia organizacional no es un enunciado que se incluye en los valores corporativos: es una experiencia concreta que los trabajadores viven en cada interacción con su organización, y cuya ausencia tiene costos reales sobre el desempeño, el clima y la retención del talento (Rubio, 2018).

Conclusiones

La justicia organizacional va más allá de ser un referente ético: es una condición que determina si los trabajadores deciden comprometerse o no con su organización. La teoría de las expectativas de Vroom (1964) lo explica con precisión: cuando el trabajador confía en que su

esfuerzo será evaluado con criterios claros y que recibirá una retribución proporcional a su aporte, su motivación se sostiene. Cuando esa confianza se quiebra, la desmotivación por inequidad descrita por Adams (1965) no es una reacción desproporcionada sino una respuesta coherente ante lo que el entorno comunica. Este estudio concluye que la justicia no es un valor de fachada sino una variable que opera en silencio y cuyos efectos se acumulan progresivamente en el comportamiento de los equipos y en los resultados de la organización.

La multidimensionalidad del constructo, documentada por Colquitt (2001), tiene una consecuencia práctica que pocas organizaciones terminan de asimilar: la justicia no se gestiona en una sola dimensión. Ser equitativo en los resultados no compensa procesos opacos; tener procedimientos claros no repara un trato irrespetuoso. Las dimensiones distributiva, procedimental, interpersonal e informacional operan de forma interdependiente, y cuando alguna falla de manera sostenida, lo que se deteriora no es solo el clima laboral sino el contrato psicológico entre el trabajador y la organización. Se concluye que ese vínculo, una vez roto, no se restaura con políticas ni comunicados internos, sino con cambios sostenidos en la forma en que la organización toma decisiones y trata a sus colaboradores.

La conexión entre justicia organizacional y engagement constituye uno de los hallazgos más concretos del estudio. Schaufeli et al. (2002) identificaron que el vigor, la dedicación y la absorción responden directamente a la calidad del entorno percibido por el trabajador. Quien se siente tratado con respeto y recibe explicaciones honestas sobre las decisiones que lo involucran aporta su energía a los objetivos organizacionales no porque le toca sino porque encuentra razones para hacerlo. Rodríguez Montalbán et al. (2014) confirmaron que la justicia interaccional es el predictor más consistente de ese compromiso. El estudio concluye que el comportamiento cotidiano de los directivos no es un asunto de estilo personal sino una variable de gestión con efectos directos y medibles sobre el compromiso de los equipos.

Finalmente, el estudio concluye que la justicia organizacional opera como un predictor sólido del clima laboral y la satisfacción en el puesto de trabajo. Masterson et al. (2000) mostraron que las organizaciones percibidas como justas registran menor rotación, menor ausentismo y mayor ciudadanía organizacional. La justicia distributiva incide en la satisfacción con los resultados inmediatos, mientras que la procedimental construye algo más difícil de lograr y más valioso a largo plazo: lealtad institucional. Esa lealtad es la que sostiene el compromiso cuando los ciclos de cambio generan incertidumbre y cuando los incentivos económicos no alcanzan para retener el talento. Las organizaciones que entienden esta distinción no tratan la justicia como un problema de recursos humanos; la gestionan como una decisión estratégica que afecta su desempeño colectivo de forma directa (Rubio, 2018).

Referencias bibliográficas

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422–436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Aparicio, G., Iturralde, T., & Maseda, A. (2021). The Research on Organizational Justice in Scopus Indexed Journals: A Seven-Decade Bibliometric Analysis. *Frontiers in Psychology*, 12, 647845. doi.org
- Araya, S. C., Díaz, K. V., & Rojas, L. E. (2020). Compromiso Organizacional de funcionarios de un Colegio Municipal Chileno: Un Análisis Multidimensional según Variables de Justicia.

- Arboleda, A. M. (2009). La Actitud Del Consumidor Según La Percepción De Justicia Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 25(113), 99–122. [https://biblio.upc.edu.co:2147/10.1016/S0123-5923\(09\)70091-9](https://biblio.upc.edu.co:2147/10.1016/S0123-5923(09)70091-9)
- Avitia, N. A., Salas, P. I., Vargas, M. M., & Gómez, K. G. (2021). Incidencia de la justicia sobre el capital psicológico y la satisfacción laboral en trabajadores de la industria automotriz.
- Barrera Pareja, P. I., & Flores Romero, J. D. R. (2021). *Engagement y justicia organizacional en trabajadores de una empresa de servicios de Lima, 2021* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. hdl.handle.net
- Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y Ciencias Sociales. Prentice Hall / Pearson Educación. 2da edición. México.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bravo Valladares, N. K., & Rojas Izaguirre, K. V. (2021). *Justicia organizacional como variable predictora del work engagement en las organizaciones: revisión sistemática* [Tesis de pregrado, Universidad de Lima]. Repositorio Institucional de la Universidad de Lima. hdl.handle.net
- Betrián Villas, E., Galitó Gispert, N., García Merino, N., Jové Monclús, G., & Macarulla García, M. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 5–24. revistas.uam.es
- Bericat, E. (1998). *La integración de los métodos cuantitativo y cualitativo en la investigación social: Significado y medida*. Ariel.
- Betrián Villas, E., Galitó Gispert, N., García Merino, N., Jové Monclús, G., & Macarulla García, M. (2013). La triangulación múltiple como estrategia metodológica. *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 11(4), 5–24.
- Briones Aedo, G. (1994). Incompatibilidad de paradigmas y compatibilidad de técnicas ciencias sociales. Recuperado de: <http://www.repositorio.uchile.cl/handle/2250/122220>
- Cabrero, J. y Martínez, M.R. (s. f). *El debate investigación cualitativa frente a investigación cuantitativa*. Enfermería Clínica. Vol. 6, Núm. 5. Departamento de Enfermería. Universidad de Alicante. Disponible en: file:///C:/Users/pc/Documents/Downloads/AD_Cabrero_Garc%C3%ADa-Martinez_Unidad_2.pdf
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Correia, I., & Almeida, AE (2020). Justicia organizacional, identificación profesional, empatía y trabajo significativo durante la pandemia de COVID-19: ¿Son protectores contra el agotamiento en médicos y enfermeras? *Frontiers in Psychology*, 11, Artículo 566139. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566139>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48.
- De Lara Pablo, Z. M., & Guillermo, C. B. (2011). Combatiendo la alienación del empleado en el trabajo: ¿qué papel puede jugar la justicia organizativa? *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 17(2), 161–171. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60057-4](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60057-4)
- Del Olmo, R. (2013). Teoría de la justicia Organizacional. Blog sobre las artes sociales, políticas y organizativa. Recuperado de: <https://rodrigodelolmo.wordpress.com/2012/03/21/teoria-de-la-justicia-organizacional/>

- Ekingen, E. (2021). The effect of organizational justice on job performance and the mediating role of job satisfaction: A study on nurses. *Hospital Topics*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1969874>
- Espinoza, A., & Toscano, J. (2020). Una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral a través de la justicia procedimental.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 10 (2), 293-305.
- García-Rubiano, M., Forero-Aponte, C., Salas-Vallina, A., & Duque-Sánchez, J. P. (2021). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(1), 151-165 (Publicado oficialmente en 2023, pero recibido y procesado en 2021). <https://doi.org/10.14718/acp.2023.26.1.10>
- Geremia, H. C., Kanan, L. A., & Ampessan Marcon, S. R. (2018). La justicia organizacional, turnover & los profesionales de tecnología de la información. *Psicología Desde El Caribe*, 35(3), 77–103. Retrieved from <http://biblio.uptc.edu.co:2179/login.aspx?direct=true&db=aph&AN=132662574&lang=es&site=ehost-live>
- Ghasi, N. C., Ogbuabor, D. C., & Onodugo, V. A. (2020). Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *bmc Health Services Research*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05187-5>.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9–22.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Gutiérrez, J., & Barrientos Monsalve, E. (2020). Estudio de gestión de los niveles de planificación del sistema último planificador en proyecto de construcción. *Enfoque Disciplinario*, 5(1), 1-15. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v5i1.274>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hurtado, I., & Toro, J. (1998). *Metodología de la investigación: Holística, cuantitativa y cualitativa* (2.ª ed.). Fundación Sygal / Ediciones Quirón.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2021). Organisational justice and innovative behaviour: Is knowledge sharing a mediator? *Industrial and Commercial Training*, 53(1), 77–91. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2020-0044>.
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, H. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0139>
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? En K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.
- Li, X., & Zhang, J. (2021). The Effects of Organizational Justice on Positive Organizational Behavior: A Moderated Mediation Analysis of Leader-Member Exchange and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, 12, 616476. doi.org

- Lijphart, A. (1991). Majority rule in theory and practice: the tenacity of a flawed paradigm. *International Social Science Journal*, 129, pp. 483-494.
- Martínez, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias, <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>, *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613-619. (2012)
- Martínez, A., & Soto, C. (2015). *El método fenomenológico interpretativo*. Editorial Universitaria.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738–748. doi.org
- Méndez, C. (2006). Metodología, Guía para Elaborar Diseños de investigación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Editorial Mc.Graw-Hill, 2da edición, México, 03-1999 / 170pp
- Mladinic, A., & Isla, P. (2011). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psyke*, 11(2). <http://www.psykhe.cl/index.php/psykhe/article/view/428/407>
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Niño, R. (2018- agosto). El acoso Laboral no da tregua en Colombia. Opinión, Análisis Universidad Libre. EL TIEMPO. Recuperado de: <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/acoso-laboral-sigue-creciendo-en-colombia-260780>
- Olafsen, A. H., Halvari, H., Forest, J., & Deci, E. L. (2015). Show them the money? The role of pay, motivational mechanisms, and procedural justice in the prediction of psychosocial well-being. *Motivation and Emotion*, 39, 639–657.
- Omar, A., Ferreira, M., Oliveira, S., Uribe, H., Assmar, E., Terrones, A. & Flores, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasilera. *Revista Mexicana de Psicología*, 24 (1), 101-116.
- Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El Clima y la Justicia Organizacional y su Efecto en la Satisfacción Laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista International Administración & Finanzas*, 5(5), 1–19.
- Peña Ochoa, M., & Durán Palacio, N. M. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201. <https://doi.org/10.21501/22161201.1540>
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de investigación científica cualitativa. En A. Quintana Peña & W. Montgomery (Eds.), *Psicología: Tópicos de actualidad* (pp. 47–84). Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/2724>
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *The International Journal of Conflict Management*, 11(1), 9–31..
- Rahim, M. A., Magner, N. R., Antonioni, D., & Rahman, M. S. (2001). Do justice relationships with organization-directed reactions differ across U.S. and Bangladesh employees? *The International Journal of Conflict Management*, 12(4), 331–349.
- Rodríguez, J. M. (2011). Métodos de investigación cualitativa. *Revista de Investigación Silogismo*, 1(08).

- Rodríguez Montalbán, R., Llorens, S. & Salanova, M. (2013). And justice for the team: Linking justice climate and team performance through team commitment. Presentado en el *16th congress of the European Association of Work and Organizational Psychology*, 22-25 de mayo de 2013, Münster, Alemania.
- Rodríguez Montalbán, R., Martínez Lugo, M., y Salanova, M. (2020). La justicia organizacional, el engagement en el trabajo y las conductas de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora.
- Rodríguez, M.T., González, J.J. & González, O.U. (2018). La equidad de género y su percepción en el sector salud de Boyacá - Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 23 (83), 635-648.
- Rubio, L.A. (2018). Justicia organizacional y Engagement en docentes de una universidad privada de Armenia Quindío. *Contexto* 7, 47- 56.
- Ruiz Su, M., & Garc, M. (2013). Adaptación lingüística y validación del cuestionario de justicia organizacional de colquitt con una muestra de trabajadores colombianos. *PSICOGENTE*, 16(29). Recuperado a partir de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1942>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. (Referencia fundamental para definir las dimensiones del engagement: vigor, dedicación y absorción).
- Silva Franco, D., & de Paiva, K. C. M. (2018). Justiça Organizacional E Comportamentos Retaliatórios: Como Jovens Aprendizes (Não) Se Posicionam? *Gestao & Planejamento*, 19, 331–349. <https://biblio.uptc.edu.co:2147/10.21714/2178-8030gep.v19.5166>
- Solano, D. (2011). Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público. *Revista de Gestión Pública y Desarrollo*, 5(51).
- Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating theories of motivation. *Academy of Management Review*, 31(4), 889-913.
- Tamayo, M. (2002). El Proceso de la Investigación Científica, La Investigación Científica. Balderas, México. Limusa Noriega Editores.
- Taner, B., Turhan, M., Helvacı, İ., & Köprülü, O. (2015). The Effect of the Leadership Perception and Organizational Justice on Organizational Commitment: A Research in a State University. *International Review of Management and Marketing*, 5(3), 180-194.
- Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Villegas Mayorga, J. (2021). Criterios jurisprudenciales y doctrinales sobre las conceptualizaciones de normalidad y necesidad en las deducciones en la ley de impuesto sobre la renta vigente. *Enfoque Disciplinario*, 6(1), 42-58. <https://doi.org/10.70165/enfdis.v6i1.279>
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1–74. (Este texto explica cómo los eventos de "justicia" generan emociones que derivan en satisfacción laboral).
- Zapata-Potes, V. E. (2021). Justicia organizacional y su efecto en la motivación y desempeño laboral. *Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 11(22), 45-60.