



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Unidad Azcapotzalco



**XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)**  
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:  
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Justicia Organizacional en una empresa de tecnología**

Mesa Temática: Intervención y cambio organizacional  
Modalidad de la ponencia: Investigación Concluida

Nombre Completo de los Autores

Dra. María Isabel Correa (responsable de la comunicación)  
Mexicana

Correo Electrónico: [isabelcorrea57@yahoo.com.mx](mailto:isabelcorrea57@yahoo.com.mx)

Celular: 5539678028

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Av. San Rafael Atlixco 186

Colonia Leyes de Reforma 1ª sección

Código Postal 09340, Iztapalapa/CDMX/México

Mtra. Alma Patricia Aduna Mondragón

Mexicana

Correo electrónico: [apadunamondragon@gmail.com](mailto:apadunamondragon@gmail.com)

Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco

Av. San Pablo Xalpa 180

Colonia Reynosa Tamaulipas

Código Postal 02200/Azcapotzalco/CDMX/México

Mtra. Érika Janett Chávez Gutiérrez

Mexicana

Correo: [erika.chavez.sa@gmail.com](mailto:erika.chavez.sa@gmail.com)

Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Av. San Rafael Atlixco 186

Colonia Leyes de Reforma 1ª sección

Código Postal 09340, Iztapalapa/CDMX/México

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

## Justicia Organizacional en una empresa de tecnología

### Resumen

En este trabajo presentamos una investigación realizada en una empresa de base tecnológica que entró en operación hace dos años en la Ciudad de México, se realizaron 150 encuestas entre los empleados. Como objetivo establecimos poner de manifiesto las percepciones de los empleados acerca de la justicia organizacional. Utilizamos un cuestionario basado en la escala elaborada por Niehoff y Moorman, validada en población mexicana. Las respuestas del cuestionario se calificaron en escala de Likert de 5 puntos, eliminando la neutral; yendo desde 4, muy frecuentemente, hasta 1, nunca. Se obtuvieron porcentajes, medias y tablas de contingencia utilizando el estadístico ji cuadrado, comparando cada reactivo con un constructo integrado de justicia ambiental. Con base en el apoyo teórico y nuestros hallazgos, podemos decir que esta empresa no tiene problemas en este aspecto; las opiniones fueron muy positivas en los tres aspectos que confluyen para considerar la justicia organizacional: distributiva, de procedimiento e interaccional.

**Palabras clave:** justicia organizacional, justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interaccional, justicia dentro de las organizaciones.

## **Concepto de justicia organizacional**

Parafraseando a Tan Fee Yean y Ab Aziz Yusof (2015), la justicia organizacional se puede conceptualizar como la percepción que tienen los empleados de la claridad con la que se toman las decisiones de la empresa de una forma ética y se asignan los recursos de forma equilibrada dentro de la organización.

Para ello, la organización requiere considerar aspectos intangibles como son los morales, étnicos, de género, religión y legales.

Las recompensas dentro de la organización pueden ser tanto financieras como no financieras, como incentivos pagados, iguales oportunidades de promoción, así como procedimientos de evaluación de desempeño.

Este tipo de percepciones muy probablemente influye en dos sentidos: la forma en que los empleados reaccionan hacia la gerencia y las relaciones entre ellos.

Como los empleados reciben diariamente instrucciones de la gerencia es muy importante conocer las reacciones que éstos tienen hacia a esas decisiones, y si las consideran justas o no, ya que eso conduce a que tomen decisiones subsecuentes, como son las intenciones de abandono, la satisfacción en el trabajo, el compromiso con la organización, entre otros.

Puede haber gran impacto en la forma en que los empleados desarrollan su función y en la forma en que se comportan en sus grupos de trabajo, incrementando la ciudadanía organizacional y reduciendo el conflicto entre empleados y empleadores.

## **Dimensiones de la justicia organizacional**

La justicia organizacional tiene tres dimensiones, denominadas: de procedimiento, distributiva e interaccional. No obstante que estos tres tipos de justicia se definen de diferentes formas, basándose en diferentes tipos de decisiones gerenciales, cada una está interrelacionada con las otras y constituyen el conjunto total de las relaciones equitativas dentro de la empresa. Si alguna de ellas está ausente, no será posible que las otras la sustituyan; por ejemplo, para asegurar la equidad de distribución entre los empleados, las recompensas se deben establecer por procedimientos justos e información detallada Ambrose, M. L., y Smichnke M. (2007).

### **Justicia distributiva**

Se define como la equidad asociada con la decisión relacionada a los estímulos económicos, tales como darle una bonificación a un empleado que ha alcanzado algún objetivo.

Los recursos alcanzados pueden ser tangibles (financieros), o bien intangibles, por ejemplo: una frase de encomio, aplausos.

La justicia distributiva se logra cuando los empleados se dan cuenta de que las recompensas, tanto económicas como no económicas, se otorgan de acuerdo con los logros obtenidos y sin hacer distinción de unas personas por sobre otras.

Si los procesos y procedimientos llevados a cabo por la gerencia se perciben como algo justo, entonces los empleados se sentirán más satisfechos y tendrán una actitud más positiva acerca de las decisiones de la gerencia, lo cual indirectamente puede resultar en un menor conflicto entre empleador y empleados (Colquitt, 2001).

### **Justicia de procedimientos**

Se refiere a la percepción de los empleados sobre la justicia de las políticas y procedimientos que regulan un proceso dirigido a resultados. La justicia de procedimientos se enfoca en el proceso, en los pasos tomados por la gerencia para alcanzar una decisión justa.

Estos temas de procedimiento pueden ser la igualdad de oportunidades en la planeación de recursos humanos, acciones disciplinarias justas, el sistema de recompensas y la confianza en la toma de decisiones de las autoridades.

### ***Justicia interaccional.***

Se define como el tratamiento justo que recibe un empleado como resultado de las decisiones gerenciales (Colquit, 2001).

Específicamente, la justicia interaccional son las transacciones que se dan entre los empleados y las figuras de autoridad (Cropanzano, R., Bowen, D.E., y Gilliland, 2007).

La justicia interaccional se puede incrementar mediante el dar la información y explicación de las decisiones que toman las autoridades (Bies y Moang, 1986).

Colquitt (2001) sugiere que la justicia interaccional comprende dos elementos de la justicia: la interpersonal y la informativa. La *justicia interpersonal* se refiere a la percepción respecto a cómo se trata a los empleados, por ejemplo: con amabilidad y respeto, por otro lado, la justicia interaccional también incluye *la información*, por ejemplo, si el empleado percibe que recibe a tiempo la información adecuada y las

explicaciones de la gerencia (por ejemplo: ¿la gerencia está dispuesta a compartir la información con los empleados o no?)

### ***La importancia de la Justicia Organizacional.***

#### *Consideraciones económicas*

Los empleados necesitan dinero para sostener sus necesidades básicas; por lo tanto, lo primero a considerar es su salario, la principal causa de abandono es justamente el que los empleados no estén bien remunerados. Si ellos sienten que no reciben un salario acorde a sus necesidades estarán más dispuestos a abandonar la empresa y buscarán oportunidades en otra.

Es así que la justicia distributiva afecta la intención de permanencia o de abandono. En general, a los empleados les gusta trabajar en empresas donde saben qué es lo que pueden esperar. También les gusta tener control sobre lo que pueden esperar de la empresa en términos económicos, así pueden planificar cómo distribuir sus percepciones económicas entre sus necesidades personales y familiares (Cropanzano y Gilliland, 2007).

Los empleados no necesitan preocuparse de la seguridad de sus sueldos y recompensas. Una política de compensaciones clara indica que ninguno de los empleados será tratado injustamente, que no habrá ningún tipo de discriminación y que ningún miembro de la organización o ningún grupo recibirá tratos especiales (ya sean favorables o desfavorables).

Todo esto significa que todos los empleados serán tratados de forma igualitaria, que recibirán compensaciones similares basadas en su esfuerzo, habilidades y

contribuciones. Esta es la razón por la que los empleados necesitan ser tratados con equidad, ya que ésta es la seguridad de que tienen que recibirán trato y compensaciones justas.

*Consideraciones sociales.*

Los empleados desean ser considerados como figuras de autoridad dentro de la organización. Quieren ser reconocidos no solamente por sus jefes o subordinados, sino también por sus pares. También quieren dejar de correr el riesgo de ser menospreciados.

La equidad también es importante para crear un ambiente de trabajo favorable hacia la organización, que al mismo tiempo puede nutrir un ambiente de trabajo armonioso entre los empleados y su empleador, e indirectamente disminuir las disputas salariales.

Por otro lado, si los empleadores no tratan bien a sus empleados; por ejemplo, al tener un sistema injusto de recompensas, significa que los empleadores deliberadamente están lesionando la confianza y lealtad de sus empleados. La comunicación abierta entre el empleador con sus empleados acerca de las decisiones que se toman necesita enfocarse a reducir la desconfianza de estos últimos (Milkovich y Newman, 2005).

*Consideraciones éticas.*

Los empleadores tienen obligaciones éticas de dar a sus empleados salarios y prestaciones justas, además de legales, pero cuando un trabajador se da cuenta de que su supervisor no ha evaluado su desempeño correctamente, lo comenta a otros miembros del grupo y el disgusto se extiende cada vez más.

*El impacto de la justicia organizacional.*

*Construir confianza.*

De acuerdo a Mishra y Mishra (1994), la confianza es cuando una de las partes confía en la otra, ya que piensa que esta última es competente, abierta, responsable y confiable, o sea, es la capacidad de creer en la otra parte.

Otros autores, como Colquit (2001) establecieron la relación directa entre la justicia distributiva, de procedimientos e interaccional y la confianza de los empleados.

Esto significa que si los procedimientos y decisiones de asignar recursos son justos (cada empleado es compensado basándose en la cantidad y calidad de su trabajo), los empleados creerán que están siendo recompensados de una manera adecuada y por lo tanto, su comportamiento será favorable hacia la organización, brindándole, por ejemplo, su lealtad.

De cualquier forma, si los empleados perciben que son tratados injustamente (por ejemplo, si se dan cuenta de que el supervisor deliberadamente los ha evaluado deficientemente para evitar que sean promovidos de puesto o algunos reciben un trato más cordial con respecto a otros), la confianza en ellos decrecerá; se volverán suspicaces al respecto, sospecharán del supervisor, se producirán los chismes y tratarán de evadir los trabajos difíciles y no respaldarán los objetivos de la organización.

Todo esto llevará al antagonismo, no solo personal, sino a actitudes antagónicas entre los empleadores y los empleados de la organización.

*Justicia organizacional y ciudadanía*



De acuerdo a Organ (1988), el comportamiento de ciudadanía ambiental es el comportamiento voluntario de los empleados que no es específicamente influenciado por el sistema de recompensas de la organización y sin embargo es un comportamiento muy valioso para la organización. El empleado que tiene comportamientos de ciudadanía organizacional no solamente está dispuesto a desempeñar correctamente su propio trabajo, sino que además, realiza acciones para mejorar el entorno de su área de trabajo, cuida las relaciones con sus pares, cuida los activos de la empresa, ayuda a sus compañeros de trabajo, interviene cuando surgen problemas entre sus compañeros y trabaja en horarios extendidos sin quejarse.

Algunos estudios (por ejemplo, Ertuk, 2007) encontraron que si los empleados son tratados con justicia por sus empleadores, están más dispuestos a seguir las reglas y regulaciones de su trabajo y a tener más compromiso hacia su trabajo y su organización. Los empleados solamente tendrán comportamientos de ciudadanía organizacional si reciben un trato justo por parte de la gerencia. En otras palabras, el individuo corresponde a la justicia de procedimiento, distributiva y transaccional, con trabajo duro.

#### *Mejora la actuación laboral*

Otro impacto de la justicia organizacional es que puede mejorar la actuación laboral de los empleados. La mayor parte del tiempo, la actuación en el trabajo está determinada por la voluntad de los empleados y su disposición de realizar el trabajo, es decir, por su motivación.

Dicha motivación está influenciada por la percepción que tienen los empleados respecto a las recompensas que ofrece el empleador.

De acuerdo a Moazzezi et al. (2014) la justicia organizacional predice la actuación laboral de los empleados. Su estudio demuestra que cuando un empleador se comporta de forma ética y justa con los empleados, se establece una buena relación entre ellos.

Esta relación positiva puede motivar a un empleado a trabajar y ampliar su desempeño laboral.

La justicia organizacional es el ingrediente que estimula a los empleados y empleadores a trabajar juntos y de manera eficiente. Sin justicia, los empleados pueden percibir que sus esfuerzos no son apreciados por la organización y pueden perder la motivación, ya que los empleados se esfuerzan al hacer su trabajo si consideran que dichos esfuerzos se recompensan razonablemente.

Suliman (2007) explicó que cuando los empleados sienten que están recibiendo recompensas injustas, pueden responder con insatisfacción, lo que indirectamente influye en la disminución de su disposición a esforzarse en el trabajo. Por esto, las decisiones gerenciales juegan un rol importante en la actuación de los empleados. Las decisiones gerenciales injustas no solamente hacen que los empleados no reciban las recompensas correctas por su trabajo, sino que además conducen a bajar la motivación y empeño. La ausencia de la equidad en la estructura de las compensaciones puede conducir a que los empleados no hagan esfuerzos extras para que la empresa gane ventaja competitiva en relación a otras.

Dado lo anterior, es que se considera de importancia conocer y medir el nivel justicia organizacional que sienten los empleados de las empresas, pues eso ayudará a

determinar el nivel de compromiso y lealtad que sientan respecto a la organización en la que laboran.

*Metodología.*

*Objetivo.*

Poner de manifiesto las percepciones que los empleados tienen acerca de la justicia organizacional en su lugar de trabajo.

*Escenario.*

Una organización de servicios de reciente creación, subsidiaria de una empresa internacional, dedicada principalmente a realizar servicios administrativos para otras empresas; como la elaboración de nóminas y facturas.

*Población.*

Se realizaron 150 encuestas de manera aleatoria entre los empleados, los cuales se encontraban en una edad de 25 a 40 años.

*Instrumento.*

Se utilizó un cuestionario basado en la escala elaborada por Niehoff y Moorman, validada en población mexicana. Las respuestas del cuestionario se calificaron en escala Likert de 5 puntos, eliminando la neutral; yendo desde 4, muy frecuentemente, hasta 1, nunca.

*Resultados.*

Se obtuvieron porcentajes, medias y tablas de contingencia utilizando el estadístico ji cuadrado, comparando cada reactivo con un constructo integrado de justicia ambiental. Primero se presentan los porcentajes de las características de la población encuestada y posteriormente los resultados obtenidos de la encuesta

En la empresa donde aplicamos las encuestas el personal es bastante joven, el 20% es menor a 25 años; el 22%, entre 26 y 30; el 31% entre 31 y 35; y, el restante el 27%, tiene entre 36 y 40. Cabe señalar que no hay empleados que sean mayores de 40 años.

Debido a que la empresa es de reciente creación, el 50% de los empleados llevan laborando 1 año o menos y el otro 50% 2 años o un poco más de un año.

El 54% son mujeres y 46% hombres.

Las respuestas fueron: 4 muy frecuentemente, 3 frecuentemente, 2 esporádicamente, 1 nunca.

**Tabla 1.**  
*Resultados obtenidos del cuestionario aplicado. Presentados en porcentajes.*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultados</b>
Edad	20% es menor a 25 años, entre 26 y 30% el 22%, entre 31 y 35, el 31%, entre 36 y 40 el 27%, no hay empleados que sean mayores de 40 años.
Antigüedad	el 50% de los empleados llevan laborando 1 año o menos y el otro 50% 2 años o un poco más de un año.
Sexo	El 54% son mujeres y 46% hombres.
1. Mi horario de trabajo es justo	Muy frecuentemente 6%, frecuentemente 89%, esporádicamente 2% y nunca 3%
2. Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo	Muy frecuentemente 46%, frecuentemente 54%, esporádicamente y nunca 0%
3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa	Muy frecuentemente 6%, frecuentemente 89%, esporádicamente 2% y nunca 3%
4. En términos generales las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas	Muy frecuentemente 31%, frecuentemente 59%, esporádicamente 2% y nunca 3%

5. Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas  
Muy frecuentemente 32%, frecuentemente 49%,  
esporádicamente 19% y nunca 0%
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de manera imparcial  
Muy frecuentemente 25%, frecuentemente 43%,  
esporádicamente 32% y nunca 0%
7. Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que se tomen las decisiones de trabajo  
Muy frecuentemente 36%, frecuentemente 49%,  
esporádicamente 15% y nunca 0%
8. Para tomar las decisiones de trabajo mi jefe reúne información exacta y completa  
Muy frecuentemente 32%, frecuentemente 62%,  
esporádicamente 6% y nunca 0%
9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal  
Muy frecuentemente 22%, frecuentemente 62%,  
esporádicamente 16% y nunca 0%
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado  
Muy frecuentemente 20%, frecuentemente 65%,  
esporádicamente 15% y nunca 0%
11. A los trabajadores se les permite apelar o impugnar las  
Muy frecuentemente 30%, frecuentemente 44%,  
esporádicamente 26% y nunca 0%

decisiones de trabajo tomadas por  
mi jefe

12. Cuando se toman decisiones de mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración  
Muy frecuentemente 38%, frecuentemente 51%,  
esporádicamente 11% y nunca 0%

13. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo mi jefe me trata con respeto y dignidad  
Muy frecuentemente 52%, frecuentemente 47%,  
esporádicamente 1% y nunca 0%

14. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales  
Muy frecuentemente 29%, frecuentemente 55%,  
esporádicamente 16% y nunca 0%

15. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta  
Muy frecuentemente 36%, frecuentemente 52%,  
esporádicamente 12% y nunca 0%

16. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador  
Muy frecuentemente 50%, frecuentemente 47%,  
esporádicamente 3% y nunca 0%

17. Con respecto a las decisiones hechas con respecto a mi trabajo  
Muy frecuentemente 44%, frecuentemente 56%,  
esporádicamente 0% y nunca 0%

el jefe discute las implicaciones de

las decisiones conmigo

18. Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo Muy frecuentemente 60%, frecuentemente 38%, esporádicamente 2% y nunca 0%

19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí

Muy frecuentemente 60%, frecuentemente 38%, esporádicamente 2% y nunca 0%

20. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo

Muy frecuentemente 48%, frecuentemente 46%, esporádicamente 6% y nunca 0%

---

Fuente: Elaboración propia con los datos arrojados por los cuestionarios

Considerando que la calificación de las preguntas fue de 4 (muy frecuentemente) a 1 (nunca), encontramos que éstas tuvieron medias muy altas, las cuales se muestran en la Tabla 2, lo que nos indica que los empleados están muy satisfechos con la forma en que se administra la justicia organizacional dentro de la empresa.



**Tabla 2.**  
*Medias obtenidas de las preguntas del cuestionario*

<b>Pregunta</b>	<b>Media</b>
1. Mi horario de trabajo es justo	3.82
2. Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo	3.49
3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa	3.22
4. En términos generales las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas	3.22
5. Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas	3.14
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de manera imparcial	2.88
7. Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que se tomen las decisiones de trabajo	3.24
8. Para tomar las decisiones de trabajo mi jefe reúne información exacta y completa	3.26
9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal	3.06
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado	3.0
11. A los trabajadores se les permite apelar o impugnar las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe	3.02
12. Cuando se toman decisiones de mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración	3.32

13. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo mi jefe me trata con respeto y dignidad	3.42
14. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales	3.12
15. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta	3.22
16. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador	3.48
17. Con respecto a las decisiones hechas con respecto a mi trabajo el jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo	3.42
18. Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo	3.58
19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí	3.44
20. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo	3.42

---

Fuente: Elaboración propia con los datos arrojados por los cuestionarios

Finalmente, en la tabla 3 se presentan los resultados obtenidos de la prueba ji cuadrado y las contingencias obtenidas, comparando la relación de cada variable con la suma algebraica de justicia organizacional, al 95% de nivel de confianza.

**Tabla 3.**  
*Resultados de la prueba ji cuadrado.*

<b>Pregunta</b>	<b>Ji cuadrada obtenida comparada con la esperada</b>	<b>Relación entre la variable y el constructo justicia total</b>
Edad	1034>18.49	No hay relación entre las variables
Antigüedad	69>18.49	No hay relación entre las variables
Sexo	77.54>18.49	No hay relación entre las variables
1. Mi horario de trabajo es justo	210.51>18.49	No hay relación entre las variables
2. Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo	80.56> 18.49	No hay relación entre las variables
3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa	125.298>18.49	No hay relación entre las variables
4. En términos generales las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas	127.834>18.49	No hay relación entre las variables
5. Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas	137>18.49	No hay relación entre las variables
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de manera imparcial	136.230>18.49	No hay relación entre las variables

7. Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que se tomen las decisiones de trabajo	177.991 > 18.49	No hay relación entre las variables
8. Para tomar las decisiones de trabajo mi jefe reúne información exacta y completa	177.470 > 18.49	No hay relación entre las variables
9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal	154 > 18.49	No hay relación entre las variables
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado	162.662 > 18.49	No hay relación entre las variables
11. A los trabajadores se les permite apelar o impugnar las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe	156.256 > 18.49	No hay relación entre las variables

12.	Cuando se toman decisiones de mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración	147.392>18.49	No hay relación entre las variables
13.	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo mi jefe me trata con respeto y dignidad	136.637>18.49	No hay relación entre las variables
14.	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales	160.714>18.49	No hay relación entre las variables
15.	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta	138.766>18.49	No hay relación entre las variables
16.	Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador	107.396>18.49	No hay relación entre las variables

17. Con respecto a las decisiones hechas con respecto a mi trabajo el jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo	121.465	>18.49	No hay relación entre las variables
18. Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo	146.908	>18.49	No hay relación entre las variables
19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí	206	>18.49	No hay relación entre las variables
20. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo	137.146	>18.49	No hay relación entre las variables

---

Fuente: Elaboración propia con los datos arrojados por los cuestionarios

Según el estudio realizado por Patlán et al. (2013), la escala evalúa tres factores: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional, ya que dentro de ella hay

reactivos que se destacan por la representatividad que tienen en cada factor, en nuestro caso, los valores que adquirieron cada una de ellas, fueron:

*Justicia distributiva.*

3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa, media 3.22, muy frecuentemente 6%, frecuentemente 89%, esporádicamente 2% y nunca 3%

5. Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas, media 3.14, muy frecuentemente 32%, frecuentemente 49%, esporádicamente 19% y nunca 0%

*Justicia de procedimientos.*

9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal, media 3.06, Muy frecuentemente 22%, frecuentemente 62%, esporádicamente 16% y nunca 0%

10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado, media 3.0, muy frecuentemente 20%, frecuentemente 65%, esporádicamente 15% y nunca 0%.

*Justicia interaccional*

12. Cuando se toman decisiones de mi trabajo, mi jefe me trata con amabilidad y consideración, media 3.32, muy frecuentemente 38%, frecuentemente 51%, esporádicamente 11% y nunca 0%

13. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo mi jefe me trata con respeto y dignidad, media 3.42, muy frecuentemente 52%, frecuentemente 47%, esporádicamente 1% y nunca 0%

Por lo tanto, en nuestro caso de estudio no hay problemas importantes acerca de los diferentes aspectos de la Justicia Organizacional, los empleados sienten que son tratados justamente por la administración de la empresa.

### *Conclusiones.*

La justicia organizacional puede beneficiar a una organización en muy diferentes formas, ya sea mejorando la confianza de los empleados, promoviendo los comportamientos de ciudadanía organizacional, compromiso laboral y actuación. Además de generar lealtad hacia la organización, lo que permite evitar la fuga de talentos.

Se debe recordar que el personal de una organización es un activo que permite generar una ventaja competitiva cuando está bien orientado; un capital humano motivado representa una fortaleza importante para la organización, pues puede ayudar a cumplir con los objetivos y las metas de la misma; por el contrario, un personal que está desmotivado, se siente poco comprometido con su trabajo, lo que lo lleva a no realizar (e incluso entorpecer), las labores dentro de la organización.

Por otro lado, la justicia organizacional promueve una relación recíproca entre el empleador y sus empleados, lo que crea un medio ambiente favorable al desempeño total de la organización y confianza entre el personal, lo que desencadena en generar un clima organizacional agradable en el que la gente se siente bien, pues es valorada y



reconocida, lo que conlleva a tener menos rotación de personal, además de retener a los mejores empleados.

No obstante que la justicia organizacional se asocia a la habilidad gerencial de distribuir sus recursos de forma equitativa, también depende de las capacidades de los gerentes y jefes de departamento para tomar decisiones justas. Una buena comunicación entre el personal y los mandos superiores será clave para lograrla.

En nuestro caso de estudio la empresa tiene buenos parámetros en todas las áreas de justicia organizacional, puede verse a que, como señalamos anteriormente, tiene dos años de creación. Sin embargo, la comunicación, la equidad y justicia organizacional, son elementos que deben cuidarse para lograr lealtad del personal hacia la organización y compromiso de éste con su trabajo para lograr una ventaja competitiva sobre el mercado, lo que determinará su permanencia y crecimiento rápido.

Finalmente, se debe señalar que el que en este momento la empresa se encuentre en niveles altos de buena percepción de los tres tipos de justicia mencionados en este artículo, eso no quiere decir que sea una cuestión permanente ni que deba descuidarse, sino que por el contrario, debe buscarse, a través de diferentes políticas y comportamientos, que ésta se mantenga e incluso acrecente.

#### *Lista de referencias*

Ambrose, M. L., y Smichnke M. (2007) Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. En: F. Dansereau, y F. J. Yammarino (Eds.) Multilevel issues on organizations and time (vol. 6, pp. 397-413) Emerald Group Publishing Limited.

Bies, R. J. y Moang, J.F. (1986) Interactional Justice: Communication criteria of fairness.

En: R.J. Lewicki, B. H. Sheppard, y M. H. Basserman (Eds.) Research on negotiations in organizations (pp. 43-55) Greenwich C.T: JAI Press.

Colquitt, J.A. (2001) On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

Cropanzano, R., Bowen, D.E., y Gilliland (2007) The management of organizational Justice. *Academy of Management Perspective* 21 (4), 34-48

Ertruk, A. (2007) Increasing organizational citizenship behaviour of Turkish academicians: Mediating role of trust in supervisor on the relationship between organizational justice and citizenship behaviors, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), 257-270.

Gardner Robert C. Estadística para Psicología Usando SPSS para Windows (2003) Pearson Educación.

Milkovich, G.T., y Newman, J.M. (2005). *Compensación* (8<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hill

Mishra, A. K., y Mishra, K.E. (2004) The role of mutual trust in effective downsizing strategies. *Human Resource Top Management Team Members*, 33 (2), 261-279).

Moazzezi, M., Sattari, S., y Bablan, A. Z. (2014) Relationship between of Payamenoor University employees in Arabia Province. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2 (6), 57-64.

Organ, D.W. (1988) *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, M. A: Lexington Books

Patlán Pérez Juana, Flores Herrera Rosa, Martínez Torres Edgar, Hernández Hernández

Rosalía (2013) Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población Mexicana. *Contaduría y Administración* 59 (2) abril-junio 2014:97-120.

Suliman. A. M. T. (2007) Link between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE: and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26 (4), 294-311.

Tan Fee Yean y Ab Aziz Yusof (2015) Organizational Justice: A conceptual Discussion. *Procedia. Social and Behavioral Sciences*, 219, 798-803. Elsevier.