

## JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA PETROLERA MEXICANA

Área de investigación: Teoría de la Administración y teoría de la Organización

### Jessica Anahí Valdez Gómez

Dirección del Doctorado en Administración  
Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco  
México  
jessica.anahi.valdez@gmail.com

### Erik Haidar Torres

Dirección del Doctorado en Administración  
Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco  
México  
ehaidart@uagtabasco.edu.mx

### Abel Pérez Sánchez

Dirección del Doctorado en Administración  
Universidad Autónoma de Guadalajara Campus Tabasco  
México  
aperezs@uagtabasco.edu.mx

Octubre 3, 4 y 5 de 2018

Ciudad Universitaria | Ciudad de México



## JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y SATISFACCIÓN LABORAL EN LA INDUSTRIA PETROLERA MEXICANA



### Resumen

El presente estudio permitió establecer los efectos directos e indirectos de la relación entre Justicia Organizacional percibida y Satisfacción Laboral, en una muestra de trabajadores afiliados al sindicato de la industria petrolera en el estado de Tabasco, México. La Justicia Organizacional contempla tres dimensiones, que son Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional. La Satisfacción Laboral se integra por las dimensiones Satisfacción Extrínseca y Satisfacción Intrínseca.

Esta investigación se basa en diversas teorías. La Justicia Distributiva y la Justicia Procedimental se sustentan mediante la Teoría de Equidad de Adams y Freedman (1976). La Justicia Procedimental se explica también con la Teoría de Valor en el Grupo de Lind y Tyler (1988). La Justicia Interaccional se fundamenta en la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964). La relación entre Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral se respalda en la Teoría de Adaptación al Trabajo (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968).

El estudio contempló una muestra de 251 trabajadores sindicalizados. Las variables de interés se midieron con la escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993) adaptada a la población mexicana por Patlán-Pérez, Flores, Martínez y Hernández (2014), y la versión corta oficial en español del cuestionario de satisfacción de Minnesota de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967).

Esta es una investigación cuantitativa ex-post-facto confirmatoria, de corte transversal. Se empleó el método de recogida de información cara a cara, a través de cuestionarios. Los datos se analizaron cuantitativamente mediante modelado de un Sistema de Ecuaciones Estructurales. Los resultados de esta investigación evidencian que: 1) Se presenta alta correlación entre las variables que componen los constructos de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral; 2) La Justicia Distributiva contribuye de manera directa y positiva a la Satisfacción Intrínseca; 3) La Justicia Interaccional influye directa y





positivamente en la Satisfacción Intrínseca y en la Satisfacción Extrínseca; 4) Se tiene incidencia negativa de la Justicia Procedimental sobre la Satisfacción Intrínseca; 5) La Satisfacción Intrínseca tiene un efecto positivo en la Justicia Distributiva, en la Justicia Procedimental y en la Justicia Interaccional; 6) La Satisfacción Extrínseca impacta únicamente y de manera leve a la Justicia Procedimental; 7) La muestra de personal sindicalizado reportó niveles positivos de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral.

**Palabras clave:** justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interaccional, satisfacción intrínseca, satisfacción extrínseca.

### Introducción

El tópico de Justicia Organizacional ha incrementado su relevancia en la literatura (Stringer y Brown, 2008) y se ha convertido en un área importante de investigación (Wong, Ngo y Wong, 2002), debido a que se asocia con la obtención de resultados positivos y negativos de índole organizacional e individual (Mahmoudi, Hassani y Aghlmand, 2017; Haq, Waqas y Saleem, 2012), influyendo en el desempeño de los empleados (Krishnan, Loon, Ahmad y Yunus, 2018), en la productividad y en enfermedades relacionadas con el trabajo (Virtanen, M. y Elovainio, M., 2018).

Por su lado, el estudio de la Satisfacción Laboral también cobra relevancia en las organizaciones al expresar el sentir de los trabajadores sobre su contexto laboral, lo que se traduce en actitudes del individuo hacia su trabajo (Chiang y Ojeda, 2013).

Heidari y Saeedi (2012) señalan que la percepción negativa de justicia conduce a reacciones negativas como resistencia al cambio y comportamiento vengativo. Una de las principales hipótesis es que la Justicia Organizacional influye en la Satisfacción Laboral, que afecta la vida privada de los individuos, en su aspecto físico y mental (Shibaoka, Takada, Watanabe, Kojima, Kakinuma, Tanaka y Kawakami, 2010), lo que en respuesta tiene influencia en el ausentismo y otras actitudes y comportamientos relacionados con el trabajo (Alavi y Askaripur, 2003). También se ha encontrado evidencia empírica que sustenta que si los trabajadores consideran que están siendo injustamente tratados,



terminarán generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (DeBoer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002).



En los últimos años se han realizado diversas investigaciones orientadas al estudio de la relación entre Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral (Iranzadeh y Chakherlouy, 2011). No obstante, resulta necesario hacer explícitos los efectos directos e indirectos que se generan entre los constructos Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral, considerando que en la literatura se ha manifestado una relación causal ambigua entre las actitudes y las percepciones de los individuos (Cropanzano y Rupp, 2008; Blau, 1964). Por lo anterior, se plantea esta investigación que tiene por objeto explicar la relación entre Justicia y Satisfacción. Para ello, se analiza un modelo teórico que explicita los efectos directos e indirectos entre las dimensiones de Justicia Organizacional (Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional) y de Satisfacción Laboral (Satisfacción Extrínseca y Satisfacción Intrínseca).

Por su lado, la relación entre pertenencia de un trabajador a un sindicato y satisfacción laboral ha sido debatida (Laroche, 2017) debido a que diversas investigaciones han sugerido que los miembros de un sindicato están menos satisfechos que los trabajadores no afiliados (Shan, Hu, Zhi, Zhang y Zhang, 2016), resultando relevante su investigación en otros contextos.

En el presente estudio, la Justicia Organizacional se describe como la equidad en el lugar de trabajo y está asociada a la percepción de los empleados sobre la justicia en el trato recibido en sus puestos de trabajo y a la influencia de esta percepción sobre otras variables relacionadas con el trabajo (Moorman, 1991). La Justicia Organizacional está integrada por tres dimensiones que son Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional (Greenberg, 1990). La Justicia Distributiva hace alusión a la equidad de los resultados que recibe un trabajador como son el pago, las promociones y las recompensas (Ruder, 2003). La Justicia Procedimental describe la parcialidad percibida de las políticas y de los procedimientos utilizados para la toma de decisiones (Greenberg, 1990). La Justicia Interaccional se define como la equidad en el tratamiento interpersonal y la comunicación que se recibe (Ambrose, 2002).





Por su lado, la Satisfacción Laboral se define como una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por un empleado hacia su situación de trabajo (Chiang y Ojeda, 2013), al comparar los resultados actuales con los resultados deseados (Mosadeghrad, 2003). Se compone de Satisfacción Intrínseca relacionada con las oportunidades de desarrollo laboral y Satisfacción Extrínseca relacionada con las políticas de la compañía y la calidad de las condiciones laborales (Tziner, Bar, Oren y Kadosh, 2011).

Para esta investigación, la relación entre Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral se sustenta en la Teoría de Adaptación al Trabajo (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968), debido a que ésta plantea que la correspondencia entre los trabajadores y su entorno laboral se genera al comparar el nivel mínimo establecido de satisfacción de un grupo de individuos con aquella observada por cada individuo (Dawis y Lofquist, 1984). Además, esta teoría es consistente con la Teoría de Equidad de Adams y Freedman (1976) que refiere que el individuo hace una comparación entre la justicia percibida para sí mismo con relación a la que percibe de un referente.

Específicamente se apuntan las siguientes hipótesis: 1) Existe una relación significativa entre Justicia y Satisfacción; 2) Los trabajadores sindicalizados objeto de este estudio reportan niveles positivos de Justicia y Satisfacción.

### Revisión de literatura

#### *La justicia a través de la filosofía*

El término justicia viene del griego *iustus*, que es la voluntad de dar a cada uno su derecho (Paricio, 1999). Desde los orígenes de la humanidad se realizaron esfuerzos iniciales para definir el concepto de justicia, sin obtenerse un consenso. El concepto de justicia más aceptado se describe en el libro "La República" de Platón y plantea que un hombre justo es aquél que está en el lugar correcto, haciendo su mayor esfuerzo y dando el equivalente de lo que ha recibido (Nimmo, 2018). La justicia consiste en un bien espiritual consistente en una decisión personal (Olivari, 2008).





La Justicia puede explicarse a través de la deóntica, que plantea que el ser humano se inclina voluntariamente a dar a sus semejantes lo que le corresponde como individuo y miembro de una sociedad (Montejano, 1978). La deóntica señala tres aspectos. El primero manifiesta que la gente se preocupa por la justicia porque es moral. El segundo aspecto refiere que la moralidad conduce a los individuos a juzgar lo que es justo en todo momento. Y el tercero explica que, cuando se percibe una injusticia, los individuos afectados y no afectados experimentan un cambio emocional. En este sentido, la justicia emerge como un concepto con un eminente valor intrínseco (Tierno, 2012) aunque consiste en una relación bilateral, ya que sólo se puede ser justo o injusto respecto a otro.

Decir que una transacción es justa significa que ésta es consistente con estándares sobre lo que apropiado o ético, sea favorable o no; es decir, consiste en una transacción donde se da y recibe lo que se merece, no lo que se quiere (Cropanzano y Rupp, 2008). La evaluación de lo que es justo o injusto se realiza con base en el sentimiento experimentado del resultado actual con respecto a otro alterno, la responsabilidad que asume la organización, la responsabilidad de actores ajenos a la organización y las consecuencias del hecho frente a otro posible escenario (Suárez, 2013).

#### *Percepciones de Justicia Organizacional*

Las percepciones de justicia se definen como una secuencia de eventos donde se genera un proceso de interacción y se toman decisiones para la asignación de resultados (Ekiz, Arasli, Farivarsadri y Bavik, 2008). Se considera que la percepción de justicia está influenciada por los productos que el individuo recibe de la organización, por las prácticas organizacionales y por las características del individuo (Cohen-Charash y Spector, 2001).

La dicotomía conceptual entre organización e individuos implica que estos dos entes no persiguen los mismos objetivos, aunque la preocupación de los individuos por la justicia orilla a las organizaciones a que muestren equidad (Blanchet, Magista y Perret, 2013). En los empleados existe un dilema social fundamental, ya que, por un lado, el empleado contribuye con esfuerzos y recursos personales a una organización, pudiendo ampliar sus capacidades individuales para lograr objetivos y obtener mejores resultados; por el otro lado, el





sacrificio por su organización puede limitar su libertad de acción individual (Lind, 2001). Como resultado, los empleados suelen hacer juicios sobre la justicia de su organización, al comparar lo que dan con lo que reciben (Nadisic, 2006). Este juicio de justicia en las organizaciones se conoce como Justicia Organizacional y aparece en varios procesos del ambiente de trabajo, como las actividades y programas organizacionales, el pago, las recompensas, las oportunidades de promoción y la interacción interpersonal (Gürbuz y Mert, 2009).

### *Satisfacción Laboral Intrínseca y Extrínseca*

La Satisfacción Laboral no cuenta con una definición unánimemente aceptada; ha sido definida como un estado emocional, una respuesta afectiva o bien como una actitud generalizada ante el trabajo (Chiang y Ojeda, 2013). Para fines de esta investigación, la Satisfacción Laboral se define como una actitud positiva, que resulta de la evaluación del puesto de trabajo y de la experiencia laboral (Locke, 1976). Está asociada a las actitudes del trabajador en la empresa y por consecuencia a sus productos, quienes tratan de mantener correspondencia con su entorno (Weiss, Dawis, England y Lofquist, 1967).

Para Tziner, Bar, Oren y Kadosh (2011), la Satisfacción Laboral se compone de Satisfacción Intrínseca relacionada las oportunidades de desarrollo laboral y Satisfacción Extrínseca relacionada con las políticas de la compañía y la calidad de las condiciones laborales. Esta última clasificación es congruente con los componentes propuestos por Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967), quienes consideran como factores intrínsecos los sentimientos de logro, actualización e identificación con la tarea, y como factores extrínsecos los derivados de logros entregados por alguien más de la organización, como reconocimiento, compensación y avance.

### *Enfoque teórico y filosófico de la relación entre Justicia y Satisfacción*

Los intercambios empleado–organización son de carácter complejo por las diferencias de las personas que la componen, las normas de justicia de la empresa, procesos de poder, intercambios sociales entre compañeros e intercambios indirectos (Morales, 1978).



Teorías en las que se fundamenta el constructo

*La justicia vista desde la teoría administrativa*



La administración ha sido explicada desde diferentes perspectivas. La diversidad de posturas ha dado lugar a gran cantidad de teorías y enfoques, llegándose a tener una jungla administrativa (Koontz, 2012). No obstante, las principales teorías administrativas hacen énfasis en la tarea, en la estructura, en las personas, en el ambiente o en la tecnología.

La justicia se explica con las teorías administrativas con énfasis en las personas, que son las teorías de comportamiento organizacional, de desarrollo organizacional y de relaciones humanas. Las teorías de comportamiento organizacional se orientan en el estudio del comportamiento humano, como son la personalidad, la autoestima, la inteligencia, el carácter, la emoción, la familia, el aprendizaje y la cultura (Cortés, 2009). Las teorías de desarrollo organizacional centran su atención en un cambio organizacional planeado, proponiendo una estrategia normativa-reeducativa donde las personas necesitan más que una explicación lógica para seguir un cambio (Calderón, Cuartas y Álvarez, 2009). La teoría de las relaciones humanas y concibe al individuo como un ser social con sentimientos, deseos, percepciones, miedos y necesidades que lo motivan a alcanzar ciertos objetivos (Cortés, 2009).

De estas teorías administrativas emergen otras más. Para fines de esta investigación, la Justicia Distributiva y la Justicia Procedimental se fundamentan con la Teoría de Equidad de Adams y Freedman (1976). La Justicia Procedimental también se explica con la Teoría de Valor en el Grupo de Lind y Tyler (1988). La Justicia Interaccional se respalda en la Teoría del Intercambio Social de Homans (1961) adaptada por Blau (1964). La relación entre Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral, y el constructo Satisfacción Laboral, se sustentan en la Teoría de Adaptación al Trabajo (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968).

*Teoría de Equidad de Adams (1963), y de Adams y Freedman (1976)*

La Teoría de Equidad de Adams, también denominada Teoría de la Justicia, es considerada una teoría de motivación laboral porque reconoce la existencia de factores que afectan la evaluación individual





de las personas y la percepción de su relación con su trabajo (Bushe, 2012). Esta teoría sostiene que los individuos emplean un sistema moral que promueve un balance equitativo entre lo que ellos entregan a su trabajo y lo que obtienen del mismo (Adams, 1963). Las reacciones ante la inequidad buscan restablecer el balance entre los productos y los insumos recibidos, para responder a la tensión o angustia que les genera la injusticia (Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005), la cual es proporcional a la equidad percibida (Adams, 1965).

Desde el punto de vista del empleado, sus insumos pueden ser su educación, inteligencia, experiencia, entrenamiento, habilidad, madurez, edad, sexo, antecedentes éticos, apariencia, salud, posesión de un automóvil, características de la pareja, estatus social y el esfuerzo que destina a su trabajo (Adams, 1963). Los productos recibidos por un empleado como fruto de sus servicios incluyen el pago, recompensas intrínsecas del trabajo, beneficios de antigüedad, estatus social y atribuciones como lugares preferenciales de estacionamiento. Los insumos suelen covariar, al igual que los productos (Adams, 1963).

La Teoría de la Equidad de Adams (1963) contempla igualdad en la distribución de beneficios. En 1976, Adams y Freedman corrigieron, expandieron y evaluaron la Teoría de Equidad para incluir en su alcance la equidad en la aplicación de procedimientos y en las relaciones humanas. La ampliación de alcance de la Teoría de Equidad permitió extender su aplicación a cualquier estudio social (Walster, Berscheid y Walster, 1973).

#### *Teoría de Valor en el Grupo de Lind y Tyler (1988)*

La literatura señala que a medida que el individuo se identifica con el grupo, se preocupa más porque el líder sea imparcial en el establecimiento y aplicación de los procedimientos (Hogg y Vaughan, 2008). Para explicar este fenómeno, Lind y Tyler (1988), desarrollaron una teoría que sugiere que el empleado percibe que los procedimientos son justos cuando éstos se comunican y el empleado es respetado y valorado como miembro de un grupo.

La Teoría de Valor en el Grupo de Lind y Tyler (1988) establece que los procedimientos y la corrección formal dentro de los grupos hacen que los miembros se sientan valorados, y que la percepción de



imparcialidad, equidad y justicia son necesarias para la vida grupal. Esta teoría explica los efectos de la Justicia Procedimental a través de dos modelos, uno es el *Modelo de Interés Personal* y el otro es el *Modelo del Valor del Grupo*.



El modelo de interés personal, también denominado perspectiva instrumental, sugiere que la gente busca el control sobre los procesos porque se preocupan por sus propios resultados, por lo cual es importante tener voz en el proceso (Greenberg, 1990). Por su lado, el modelo de valor del grupo estipula que la gente valora las relaciones de largo plazo con los grupos y por ello valoran el fomento de la solidaridad del grupo, es decir, no se requiere sólo el control sino la promoción de relaciones intergrupales que la gente valora (Greenberg, 1990). El aporte del modelo de valor del grupo es su propuesta sobre el enfoque de la gente de una asociación a largo plazo con una organización y con sus autoridades e instituciones (Tyler, 1989). Se ha encontrado evidencia empírica que proporciona soporte a la Teoría de Valor del Grupo, tanto en su modelo de interés personal (Greenberg, 1986) como en el modelo de valor del grupo (Miller, Jackson, Mueller y Schersching, 1987; Tyler, 1989).

*Teoría del Intercambio Social de Homans (1961) adaptada por Blau (1964)*

La Teoría del Intercambio Social forma parte de los paradigmas conceptuales con más influencia para explicar el comportamiento organizacional (Cropanzano y Mitchel, 2005). Esta teoría se originó con Homans (1961), quien conceptualizó al intercambio social como resultado del interés individual que puede no ser material, e incluso señaló que esta teoría podría acercar a la sociología con la economía (Cropanzano y Rupp, 2008).

La Teoría del Intercambio Social posteriormente fue adaptada por Blau (1964), quien señala que las relaciones humanas se estructuran a través de una comparación de beneficios a obtener con relación a los costos y de un contraste de diversas alternativas. Dentro de sus planteamientos, la adaptación a la teoría sostiene que el comportamiento social es el resultado de una comparación costo-beneficio que realizan las personas al sopesar los beneficios potenciales y los riesgos de las relaciones sociales, de manera que cuando los riesgos superan las recompensas, las personas terminan o abandonan la relación. Morales (1978) expresa que





las contribuciones de Blau (1964) a la Teoría de Homans (1961) son cuatro. La primera es que las relaciones interpersonales pueden no ser relaciones reales de intercambio, sino imaginarias. La segunda es que los procesos de intercambio involucran valores sociales. La tercera es el reconocimiento de la existencia de recompensas intrínsecas y extrínsecas. La cuarta es la aplicación de análisis económicos en el intercambio social.

El trabajo de Blau (1964) motivó a los psicólogos sociales y científicos organizacionales para expandir su pensamiento sobre la relación entre el intercambio social y la Justicia Organizacional, con sustento en una norma de reciprocidad donde suele tratarse de pagar bien con bien y mal con mal (Cropanzano y Rupp, 2008).

*Teoría de Adaptación al Trabajo (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968)*

La primera formulación de la Teoría de Adaptación al Trabajo se publicó en 1964 como marco conceptual para dar dirección sobre futuros estudios para el equipo de investigación del Proyecto de Ajuste Laboral del Centro de Relaciones Industriales en la Universidad de Minnesota (Dawis, England y Lofquist, 1964). Posteriormente esta teoría se adaptó y en 1968 se publicó la segunda versión de esta teoría.

La Teoría de Adaptación al Trabajo (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968) plantea que la correspondencia entre los trabajadores y su entorno laboral se genera al comparar el nivel mínimo establecido de satisfactoriedad de todos los individuos con la satisfactoriedad observada por cada individuo y que la satisfacción es independiente de la calidad de los satisfactores. En esta teoría, se considera la correspondencia entre las destrezas, habilidades, intereses y necesidades del individuo y los requerimientos de destrezas y habilidades del trabajo, así como las recompensas ofrecidas al individuo por su trabajo (Hesketh, 2004). Esta teoría asume que cada individuo busca mantener correspondencia entre sí y el medio ambiente laboral (Dawis y Lofquist, 1984).

Esta teoría propone un sistema de pensamiento sobre la manera en que la gente se relaciona con su trabajo y los tipos de información necesarios para entender esta relación y señala que la satisfacción es independiente de la calidad de los satisfactores (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968). La



satisfacción del entorno con la persona es un indicador externo de correspondencia porque se obtiene del entorno, mientras que la satisfacción del empleado es un indicador interno de correspondencia que representa la percepción del individuo sobre el cumplimiento de sus requerimientos en el trabajo (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968).



La Teoría de Adaptación al Trabajo se considera como una de las principales teorías en psicología organizacional (Hesketh, 2004), dentro de sus ventajas se encuentra su dinamismo ya que concibe la correspondencia entre ambiente laboral y empleado como un proceso que puede cambiar con la variación de expectativas del entorno laboral o del empleado (Dawis y Lofquist, 1984). No obstante, esta teoría no es de aceptación general. Una de las mayores debilidades es su falta de generalización (Tenopyr, 1993), sin embargo, para esta investigación eso no aplica debido a que la Teoría de Adaptación al Trabajo se orienta al entorno laboral que se pretende estudiar.

## Metodología

Este estudio desarrolla el método cuantitativo de investigación, de tipo deductivo, con base en medición indirecta y con corte transversal. El método de recopilación de datos primarios es la recogida de información cara a cara, con base en un cuestionario. La tasa de respuesta obtenida es de 82.5%, obteniéndose doscientos cincuenta y un datos por ítem. El método de muestreo es aleatorio simple, considerando la cantidad de cuestionarios que sugieren Arriaza (2006) y Krejcie y Morgan (1970) para un nivel de confianza de 95%, error de 5% y una población de seiscientos sesenta y nueve trabajadores.

## Participantes

Trescientos trabajadores sindicalizados que laboran en la industria petrolera en los municipios de Cárdenas y Comalcalco, Tabasco.

## Instrumentos

El constructo Justicia Organizacional se midió usando la escala de Niehoff y Moorman (1993), integrada por tres dimensiones, 20 ítems y una escala Likert de cinco respuestas. La Satisfacción Laboral se midió con la versión corta oficial en español del instrumento Minnesota



Satisfaction Questionnaire (de acrónimo MSQ-20) de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967). El MSQ-20 contempla dos dimensiones, 20 ítems y una escala Likert de cinco respuestas.



Para verificar la claridad en la redacción del cuestionario y su aplicación al contexto de estudio, se entregó un ejemplar a cincuenta voluntarios de la población considerada para su lectura y registro de respuestas, donde se realizaron anotaciones respecto a dudas en la redacción, se corrigió la redacción y se dio lectura de la versión final a los participantes para verificar la claridad de los ítems. En este ejercicio, los participantes pudieron preguntar directamente al investigador cualquier duda en la redacción. Esta técnica fue realizada con treinta participantes en la investigación de Heidari y Saeedi (2012).

Para la distribución de la versión final del cuestionario con el método de muestreo aleatorio simple, se preparó la lista de la plantilla de personal que integra la población de estudio. Se realizó un ordenamiento de menor a mayor con base en el número de registro del personal y se les asignó un número, del 1 al 669. Así se consideró a 300 personas de la plantilla total, de la siguiente manera: 1) se utilizó la herramienta de generación de números aleatorios del software Excel versión 2013, considerando una distribución uniforme con una variable y 300 números aleatorios con parámetros entre 0 y 669. Se aplicó redondeo a las cantidades obtenidas, y se entregó el instrumento al personal cuyo número correspondiera a cada número aleatorio, mediante el método de recogida de información cara a cara, directamente en sus áreas de trabajo, con consentimiento previo de su jefe inmediato. La encuesta fue aplicada en el mes de octubre de 2013. De los 300 cuestionarios distribuidos mediante el método de muestreo aleatorio simple, se recibieron 251 instrumentos de medición contestados, obteniéndose una tasa de respuesta de 83.67%. Esta tasa de respuesta resulta consistente con la reportada en las investigaciones empíricas de Khodaparast, Ghorbanalizadeh y Morteza (2012) y Ladebo, Adamu y Olaoye (2005).

Una vez recibidas las respuestas de los cuestionarios, se realizó su codificación y captura usando el software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS, version 20). Posteriormente, se realizó una comparación entre los datos capturados en el software y los datos contenidos en las encuestas, corrigiéndose las desviaciones identificadas por errores durante la transcripción de los datos de los encuestados en





la base de datos. A su vez, se realizó la cuantificación de datos faltantes para cada ítem. La presencia de información faltante es un problema común en cualquier investigación, y no puede ser ignorado en el análisis de datos, porque se corre el riesgo de pérdida de potencia del análisis y aparición de sesgos inaceptables (Segura y Torres, 2014). Se sustituyeron los datos faltantes por el valor 3, que indica que el participante no está de acuerdo ni en desacuerdo con el ítem.

Se estableció un criterio de tolerancia de 5% de datos faltantes con relación al total de datos por caso, que está dentro del margen de 1 a 20% de datos faltantes del total que plantean Useche y Mesa (2006). El máximo tolerable de datos faltantes por caso es 2, debido a que cada caso está constituido por 40 ítems que integran el cuestionario.

Para el análisis de datos, se consideró un nivel de confianza de 95% para todas las pruebas y métodos estadísticos. Se realizó análisis confirmatorio en el software Analysis of Moment Structures (AMOS) versión 20, donde se plasmaron los 40 ítems del instrumento de medición como variables observadas.

#### *Validez y Fiabilidad*

En la Tabla 1 se presenta la validez y fiabilidad de la escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993) reportada en la literatura.

**Tabla 1**  
***Coefficientes de fiabilidad reportados de dimensiones de Justicia Organizacional***

Autor(es) y año	Coeficiente de fiabilidad		
	Justicia Distributiva	Justicia Procedimental	Justicia Interaccional
Niehoff y Moorman (1993)	0.786	0.826	0.894
Ali (2010)	0.79	0.82	0.80
Yaghoubi, Ahmadzadeh, Mashinchi, Ebrahimi, Abdollahi y Ebrahimi (2011)	0.79	0.82	0.80
Patlán-Pérez, Flores, Martínez y Hernández (2014)	0.733	0.881	0.947
Akbolat, Isik, Yilmaz y Akca (2015)	0.804	0.857	0.917

*Nota:* Elaboración propia para el presente estudio.

En la Tabla 2 se presenta la validez y fiabilidad de la escala de



Satisfacción Laboral de Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967) reportada en la literatura.



**Tabla 2**  
**Coeficientes de fiabilidad reportados de dimensiones de Satisfacción Laboral**

Autor(es) y año	Coeficiente de fiabilidad		
	Satisfacción Extrínseca	Satisfacción Intrínseca	Aspectos generales de satisfacción
Weiss, Dawis, England y Lofquist (1967)	0.79	0.86	0.89
Buitendach y Rothmann (2009)	0.82	0.79	0.86
Akbolat, Isik, Yilmaz y Akca (2015)	0.848	0.897	0.92

*Nota:* Elaboración propia para el presente estudio.

*Validez discriminante y convergente de las escalas de medida*

Se procedió al análisis de validez discriminante y convergente de las variables latentes, para probar si las variables de un constructo de medida son conceptualmente distintas o si deben integrarse en una sola variable. Se determinó el Alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta y la validez convergente considerando los ítems de cada dimensión del análisis factorial confirmatorio, obteniéndose los resultados de la Tabla 3.



**Tabla 3**  
**Validez y Fiabilidad de los constructos de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral**

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta (pc)	Interpretación (pc)	Validez compuesta (AVE)	Interpretación (AVE)
Justicia Distributiva	0.743	0.881	Fiabilidad superior a 0.6, escala aceptable.	0.622	Validez Convergente superior a 0.6, escala aceptable.
Justicia Procedimental	0.936	0.992	Aceptable.	0.955	Aceptable.
Justicia Interaccional	0.980	0.999	Aceptable.	0.990	Aceptable.
Satisfacción Intrínseca	0.938	0.982	Aceptable.	0.819	Aceptable.
Satisfacción Extrínseca	0.904	0.970	Aceptable.	0.848	Aceptable.
Justicia Organizacional	0.961	0.995	Aceptable.	0.926	Aceptable.
Satisfacción Laboral	0.965	0.988	Aceptable.	0.984	Aceptable.

*Nota:* Elaboración propia con base en resultados de SPSS y AMOS

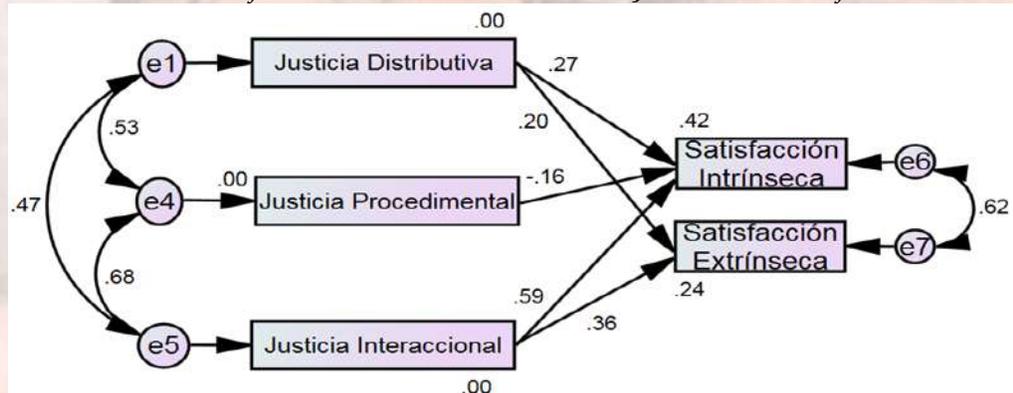
### Análisis de resultados

Se analizaron los efectos directos e indirectos que existen entre las variables observadas, pero el modelo no presentó ajuste a los datos, por lo cual se depuraron las relaciones no significativas, quedando el modelo de efectos directos e indirectos descrito en la Figura 1.



Figura 1.

Modelo de efectos directos e indirectos Justicia -Satisfacción



Nota: Elaboración propia para el presente estudio.

En la Tabla 4 se presentan las medidas de bondad de ajuste de los efectos directos e indirectos con ajuste adecuado de los datos al modelo.

Tabla 4

Bondad de Ajuste de efectos directos e indirectos del modelo Justicia-Satisfacción

Condición de ajuste	Valor	Observaciones
<i>Medidas de ajuste absoluto</i>		
Nivel de significación de $\chi^2$	0.575 Adecuado	p ( $\chi^2$ ) debe ser superior a 0.05
Razón $\chi^2$ /gl	0.315 Adecuado	Debe ser inferior a 3
Índice de Bondad de Ajuste, GFI	0.999 Adecuado	Debe ser mayor a 0.95
Error de Aproximación Cuadrático Medio, RMSEA	0.000 Adecuado	Admisible un valor inferior a 0.08
Índice de Error Cuadrático Medio, RMR	0.044 Adecuado	Admisible a un valor cerca de 0
<i>Medidas de ajuste incremental</i>		
CFI	1.000 Adecuado	Debe ser mayor a 0.95
NFI	0.999 Adecuado	Debe ser mayor a 0.90
Índice Ajustado de Bondad de Ajuste, AGFI	0.991 Adecuado	Debe ser mayor o igual a 0.90
Índice Tucker Lewis, TLI	1.014 Adecuado	Debe ser mayor o igual a 0.90
<i>Medidas de ajuste de parsimonia</i>		
Índice de Bondad de Ajuste de Parsimonia, PCFI	0.100	Aceptables entre 0.5 y 0.7
Índice de Ajuste Normado de Parsimonia, PNFI	0.100	Debe ser valor cercano a 1
Criterio de Información de Akaike, AIC	8.315	Debe ser valor cercano a 0

Nota: Elaboración propia, basada en Haidar (2015), Arias (2008), González y Landero (2008), Marsh y Hau (1996) y resultados del modelo en software AMOS.





La Justicia Distributiva afecta de manera directa a la Satisfacción Intrínseca y a la Satisfacción Extrínseca con valores de 0.27 y 0.20, respectivamente. La Justicia Procedimental afecta únicamente y de manera inversa a la Satisfacción Intrínseca con valor de -0.16. Por su lado, la Justicia Interaccional influye de manera directa en la Satisfacción Intrínseca y en la Satisfacción Extrínseca con valores de 0.59 y 0.36, respectivamente. Estos resultados evidencian la poca incidencia de la Justicia Procedimental sobre la Satisfacción Laboral ( $r=-0.157$ ,  $p=0.007$ ).

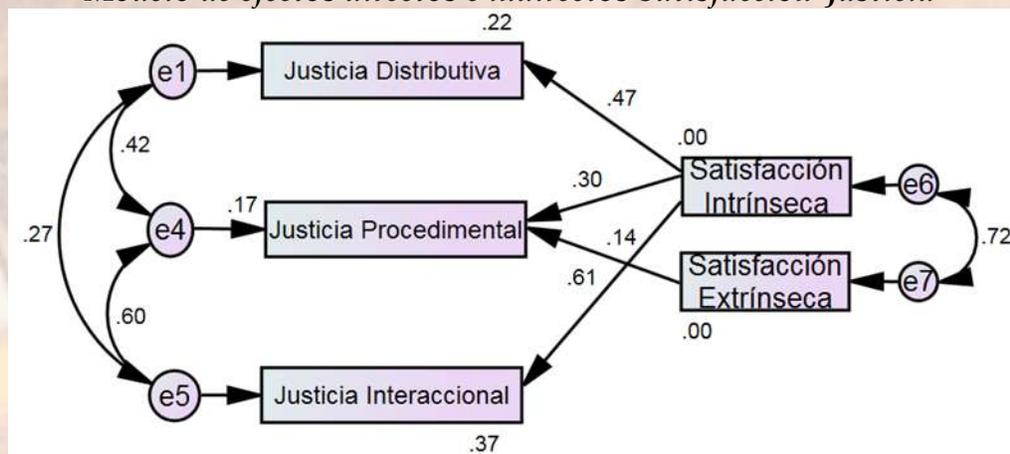
Se aporta sustento de la naturaleza formativa de los constructos de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral; las variables que componen los constructos presentan alta correlación entre sí y en menor medida con variables del otro constructo. Las relaciones causales apuntan hacia la comprobación de la hipótesis 1 del estudio; la Justicia Organizacional impacta en la Satisfacción Laboral, lo que coincide con la investigación de Ibrahim y Pérez (2014). Se advierte además, que la Justicia Procedimental impacta solamente a la Satisfacción Intrínseca y lo hace de manera negativa.

Cabe destacar que este modelo no contempla relaciones causales recíprocas entre variables. Para revelar la existencia de este tipo de relación se realizó el estudio inverso Satisfacción-Justicia como se muestra en la figura 2.



Figura 2.

Modelo de efectos directos e indirectos Satisfacción-Justicia



Nota: Elaboración propia para el presente estudio.



En la Tabla 5 se presentan las medidas de bondad de ajuste de los efectos directos e indirectos con ajuste adecuado de los datos al modelo.

**Tabla 5**

***Bondad de Ajuste de efectos directos e indirectos del modelo Satisfacción-Justicia***

Condición de ajuste	Valor
Nivel de significación de $\chi^2$	0.316 Adecuado
Razón $\chi^2$ /gl	0.729 Adecuado
Índice de Bondad de Ajuste, GFI	0.999 Adecuado
Error de Aproximación Cuadrático Medio, RMSEA	0.000 Adecuado
Índice de Error Cuadrático Medio, RMR	0.070 Adecuado
CFI	1.000 Adecuado
NFI	0.999 Adecuado
Índice Ajustado de Bondad de Ajuste, AGFI	0.991 Adecuado
Índice Tucker Lewis, TLI	1.014 Adecuado
Índice de Bondad de Ajuste de Parsimonia, PCFI	0.200
Índice de Ajuste Normado de Parsimonia, PNFI	0.200
Criterio de Información de Akaike, AIC	26.633

*Nota:* Elaboración propia, basada en Haidar (2015), Arias (2008), González y Landero (2008), Marsh y Hau (1996) y resultados del modelo en software AMOS.

Como se aprecia, la Satisfacción Laboral impacta a la Justicia Organizacional. La Satisfacción Intrínseca tiene un efecto positivo en Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional. Por su parte la Satisfacción Extrínseca impacta únicamente y de manera leve ( $r = 0.138$ ,  $p = 0.037$ ) a la justicia Procedimental.

En síntesis, los modelos de las figuras 1 y 2 aportan evidencia sobre la naturaleza recíproca de la relación entre Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral, además de la poca influencia de Satisfacción Extrínseca sobre Justicia Organizacional y de Justicia Procedimental sobre Satisfacción Intrínseca.



Comprobación de Hipótesis

Hipótesis	Resultado
H <sub>1</sub> : Existe una relación significativa entre Justicia y Satisfacción.	No se rechaza H <sub>1</sub>
H <sub>2</sub> : Los trabajadores sindicalizados objeto de este estudio reportan niveles positivos de Justicia y Satisfacción.	No se rechaza H <sub>2</sub>

*Nota:* Elaboración propia, basada en los resultados de este estudio.

Sobre la Hipótesis 1, tanto Justicia Distributiva como Justicia Interaccional influyen de manera significativa en la Satisfacción Intrínseca y en la Satisfacción Extrínseca. Por su lado, la Satisfacción Intrínseca afecta de manera positiva a la Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional. La Satisfacción Extrínseca se relaciona de manera positiva únicamente con la Justicia Procedimental.

### Discusión y conclusión

En esta investigación se consideró una muestra de empleados involucrados directamente con el proceso que genera ingresos, lo que proporciona información objetiva al personal responsable de la toma de decisiones sobre la percepción de los trabajadores sobre la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral en sus áreas de trabajo (Uludağ y Meneviş, 2005). La perspectiva del personal operativo permite el desarrollo de estrategias por parte de los administradores (Alavi y Askaripur, 2003) para incrementar la Satisfacción Laboral (Murtaza, Shad y Malik, 2011) y la Justicia Organizacional de los trabajadores.

Los resultados evidencian que las dimensiones Justicia Distributiva y Justicia Interaccional tienen un efecto significativo en las dimensiones Satisfacción Intrínseca y Satisfacción Extrínseca, mientras que el efecto de la dimensión Justicia Procedimental sobre Satisfacción Intrínseca es negativo. A su vez, la dimensión Satisfacción Intrínseca ejerce un efecto significativo en las dimensiones Justicia Distributiva, Justicia Procedimental y Justicia Interaccional. Por su lado la dimensión Satisfacción Extrínseca tiene un efecto positivo sobre la Justicia Procedimental ( $p=0.037$ ).

El efecto de la percepción de Justicia Distributiva y Justicia Interaccional sobre la Satisfacción Laboral es consistente con lo obtenido en otras





investigaciones (Priesemuth, Arnaud y Schminke, 2013; DeBoer, Bakker, Syroit y Schaufeli, 2002), aportando sustento a la Teoría de Adaptación al Trabajo (Dawis, Lofquist y Weiss, 1968). Este resultado refleja que para la muestra objeto de estudio se tendría una mejora significativa en la Satisfacción Laboral al enfocarse en primero en la Justicia Interaccional y después en la Justicia Distributiva. Destaca el fuerte efecto directo que ejerce la Satisfacción Intrínseca sobre la Justicia Interaccional, entendiéndose que la satisfacción del individuo con sus oportunidades de desarrollo laboral influye de manera directa en su percepción de justicia sobre el tratamiento interpersonal y la comunicación que recibe. Por su lado, la parcialidad percibida de las políticas y de los procedimientos utilizados en el trabajo para la toma de decisiones tuvo efecto negativo sobre la Satisfacción Intrínseca, sin embargo la satisfacción de los trabajadores con sus oportunidades de crecimiento en el trabajo sí tiene efecto directo en la percepción de Justicia Procedimental de los empleados. Asimismo, la satisfacción de los empleados con las políticas de la compañía y la calidad de las condiciones laborales afecta directamente su percepción de justicia relativa a la aplicación de políticas y procedimientos para la toma de decisiones.

Al comparar esta información con otras investigaciones, se observan diferencias. Citando algunos ejemplos, en algunos estudios la relación entre Justicia Procedimental y Satisfacción Laboral es la más significativa (Lissak, Mendes y Lind, 1982), o presentan una asociación negativa entre Justicia Interaccional y Satisfacción Laboral (Patlán-Pérez, Martínez y Hernández, 2012) o no evidencian relación entre Justicia Procedimental y Satisfacción Laboral (Usmani y Jamal, 2013).

Finalmente resulta relevante señalar que el personal sindicalizado de la muestra en estudio reportó niveles positivos de percepción de Justicia Organizacional y Satisfacción Laboral, lo que es relevante porque los sindicatos tienen como misión promover trato justo para sus agremiados. Por definición, un sindicato es una

*“... asociación de trabajadores formada para defender sus intereses en relación con su salario y sus condiciones de trabajo: El sindicato dará su apoyo a los trabajadores tratados injustamente...”* (Academia Mexicana de la Lengua, 2016).



## Referencias

Academia Mexicana de la Lengua (2016). Sindicato. En *Diccionario Escolar de la Academia Mexicana de la Lengua*. Recuperado el 26 de julio de 2018, de <http://www.academia.org.mx/obras/obras-de-consulta-en-linea/diccionario-escolar-de-la-aml>

Adams, J. y Freedman, S. (1976). Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. *Advances in Experimental Social Psychology*. 9, 43-90.

Adams, J. (1963). Towards an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67, 5. Noviembre, 422-436.

Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange, en Berkowitz, L. (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*. Nueva York, Estados Unidos: Academic Press.

Akbolat, M., Isik, O., Yilmaz, A. y Akca, N. (2015). The Effect of Organizational Justice Perception on Job Satisfaction of Health Employees. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences (IJRAOB)*. 1, 2, 360-372.

Alavi, H. y Askaripur, M. (2003). The relationship between self-esteem and job satisfaction of personnel in government organisations. *Public Personnel Management*. 32, 4, 591-599.

Ali, H. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5, 12. Diciembre, 102-109.

Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior y Human Decision Processes*. 89, 9, 803-812.

Arias, B. (2008) Desarrollo de un ejemplo de análisis factorial confirmatorio con LISREL, AMOS y SAS. *Seminario de Actualización en Investigación sobre Discapacidad SAID*. España: Universidad de Valladolid.



Arriaza, M. (2006). *Guía práctica de análisis de datos*. España: Instituto de Investigación y Formación Agraria y Pesquera.



Blanchet, V., Magista, V. y Perret, V. (2013). Stop filling in the gaps! Rethinking organizational justice through problematization. *Actas de 22ème Conférence AIMS*. Junio. Francia: Clermont-Ferrand.

Blau, P. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*. 34, 193-2016.

Buitendach, J. y Rothmann, S. (2009). The validation of the Minnesota Job Satisfaction Questionnaire in selected organisations in South Africa. *South African Journal of Human Resource Management*. 7.

Bushe, B. (2012). Factors that Determine Academic Staff Retention and Commitment in Private Tertiary Institutions in Botswana: Empirical Review. *Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies*. 1, 9, 278-299.

Calderón, G., Cuartas J. y Álvarez, C. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 19, 35.

Castañeda, M., Cabrera, A., Navarro, Y. y de Vries, W. (2010). Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Porto Alegre, Brasil: EDIPUCRS.

Chiang, M. y Ojeda, J. (2013). Estudio de la relación entre Satisfacción Laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres. *Contaduría y Administración*. 58, 2, abril-junio, 39-60.

Cohen-Charash, Y. y Spector, P. (2001). The Role of Justice in Organizations: A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 86, 2, Noviembre, pp. 278-321.

Colquitt, J., Greenberg, J. y Zapata-Phelan, C. (2005). What Is Organizational Justice? A Historical Overview, en Greenberg, J. y Colquitt, J. (Eds.). *Handbook of Organizational Justice*. New Jersey, Estados Unidos: Lawrence Erlbaum Associates, 3-58.



Cortés, N. (2009). Diagnóstico del Clima Organizacional Hospital "Dr. Luis F. Nachón". *Gestión del Conocimiento III y Salud Pública III: Productos de los módulos maestría en salud pública 2007-2009*, 129-178.



Cropanzano, R. y Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31, 6, Diciembre, 874-900.

Cropanzano, R. y Rupp, D. (2008). Social Exchange Theory and Organizational Justice. En S. Gilliland, D. Steiner y D. Skarlicki (Eds.), *Justice, Morality, and Social Responsibility* Greenwich, Inglaterra: Information Age Publishing, 63-99.

Dawis, R. y Lofquist, L. (1984). A psychological theory of work adjustment. Minneapolis, Estados Unidos: *University of Minnesota Press*.

Dawis, R., Lofquist, L. y Weiss, D. (1968). A Theory of Work Adjustment (A Revision). *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation: XXIII*. 47, Abril.

De Boer, E., Bakker, A., Syroit, S., y Schaufeli, W. (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 23, 181-197.

Ekiz, E., Arasli, H., Farivarsadri, G. y Bavik, A. (2008). Measuring organizational responses to the student complaints in the perceived justice framework: Some evidence from northern cyprus universities. *Educational Research and Reviews*. 3, 7, Julio. Págs. 246-256.

González, M. y Landero, R. (2008). Confirmación de un modelo explicativo del estrés y de los síntomas psicósomáticos mediante ecuaciones estructurales. *Revista Panamericana Salud Pública*. 23, 1, 7-18.

Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluation, *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*. 16, 399-432.



Gürbuz, S. y Mert, I. (2009). Validity and Reliability Testing of Organizational Justice Scale: An Empirical Study in a Public Organization. *Review of Public Administration*, 42, 3, Septiembre, 117-139.



Haidar, E. (2015). *Apuntes de Estadística para la Investigación Científica. Introducción a la computación de la estadística moderna utilizando "R"*. México: Erik Haidar Torres.

Haq, S., Waqas, M. y Saleem, R. (2012). Organizational justice and job satisfaction: the mediating role of trust in supervisor. *International Journal of Human Sciences*.9,1,672-721.

Heidari, S. y Saeedi, N. (2012). Studying the Role of Organizational Justice on Job Satisfaction (Case Study: An Iranian Company). *Basic Applied Science Research*, 2, 7, 6459-6465.

Hesketh, B. (2004). Work Adjustment. En Spielberger, C. D. (2004). *Encyclopedia of applied psychology*. Oxford, Inglaterra: Elsevier Academic Press.

Hogg, M. y Vaughan, G. (2008). *Psicología Social*. Madrid, España: Editorial Médica Panamericana, 5ta. Ed.

Homans, G. (1961). *Social Behavior*. Nueva York, Estados Unidos: Harcourt, Brace y World.

Ibrahim, M. y Pérez, A. (2014). Effects of Organizational Justice, Employee Satisfaction, and Gender on Employees' Commitment: Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*. Canadá: Canadian Center of Science and Education.

Iranzadeh, S. y Chakherlouy, F. (2011). A Study on the Relationship Between Citizenship Behavior and Organizational Justice with Job Satisfaction among the Employees. *World Applied Sciences Journal*. 13, 4. 806-818.

Khodaparast, S., Ghorbanalizadeh, F. y Morteza, S. (2012). Impact of Organizational Justice Perceptions on Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Iranian Sport Federations Perspective. *Scholars Research Library*. 3, 8, 4229-4238.



Koontz, H. (2012). *Administración Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.



Krejcie, R. y Morgan, D. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Krishnan, R., Loon, K., Ahmad, N. y Yunus, N. (2018). Examining the Relationship between Organizational Justice and Job Performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8, 3, 466-477.

Ladebo, O., Adamu, C. y Olaoye, O. (2005). Relative Contribution of Perceived organization support and organizational justice to Extension personnel's job satisfaction. *Journal of international Agricultural and extension Education*. 12, 1, 65-75.

Laroche, P. (2017). Research Shows Unionized Workers Are Less Happy, but Why? *Harvard Business Review*. Agosto. Recuperado el 26 de Julio de 2018, de <https://hbr.org/2017/08/research-shows-unionized-workers-are-less-happy-but-why>

Lind, E. (2001). Fairness heuristic theory: justice judgements as pivotal cognitions in organizational relations, en Greenberg, J. y Cropanzano, R. (Eds.). *Advances in organizational justice*. California, Estados Unidos: Stanford University Press, 56-88.

Lind, E. y Tyler, T. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Nueva York, Estados Unidos: Plenum.

Lissak, R., Mendes, H., y Lind, E. (1982). Organizational and Nonorganizational Influences on Attitudes Toward Work. Actas de la 24va. Conferencia Anual de la Asociación de la Military Testing Association, del 1 a 5 de noviembre. San Antonio Texas, 529-534.

Locke, E. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. En *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, Estados Unidos: Ediciones Rand McNally.

Mahmoudi, S., Hassani, M. y Aghlmand, S. (2017). The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship



Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction. *Patient Saf Qual Improv.* 5, 2, 513- 520.



Marsh, H. y Hau, K. (1996). Assessing goodness of fit: Is parsimony always desirable? *Journal of Experimental Education.* 64, 364-390.

Miller, C., Jackson, P., Mueller, J. y Schersching, C. (1987). Some social psychological effects of group decision rules. *Journal of Personality and Social Psychology.* 52, 325-332.

Montejano, B. (1978). Justicia y propiedad. *Revista de la Universidad de Mendoza.* 1, 17-32.

Moorman R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational Citizenship Behavior: do fairness perceptions influence employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology.* 76, 845-855.

Morales, J. (1978). La teoría del intercambio social desde la perspectiva de Blau. *Revista española de investigaciones sociológicas.* 4, 129-146.

Mosadeghrad, A. M. (2003). The role of participative management (suggestion system) in hospital effectiveness and efficiency. *Research in Medical Sciences,* 8, 3, 85-96.

Murtaza, G., Shad, I. y Malik, W. (2011) Impact of Organizational Justice on Employees' Job Satisfaction: Evidence from Pakistan. En: International Conference on Management ICM 2011 (Junio de 2011, Penang, Malasia). Trabajos. Penang, Malasia, Global Research Agency, 2011, 1123-1135.

Nadistic, T. (2006). The motives of organizational justice, de *Les cahiers de recherche*, Groupe HEC, Direction de la recherche. París, Francia: Chambre de commerce et d'industrie de Paris.

Niehoff, B. y Moorman, R. (1993). Justice As A mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal,* 36, 3, 527-566.



Nimmo, S. (2018). Organizational justice and the psychological contract. *Occupational Medicine*. 68, 2, 27 Marzo, 83–85.

Olivari, W. (2008). Sobre la justicia en el libro "La República" de Platón". *Prolegómenos. Derechos y Valores*. XI, 21. Enero-junio. 99-108.

Paricio, J. (1999). *Los juristas y el poder político en la antigua Roma*. Granada, España: Editorial Comares.

Patlán-Pérez, J., Martínez, E. y Hernández, R. (2012). El clima y la Justicia Organizacional y su efecto en la Satisfacción Laboral. *Revista Internacional de Administración y Finanzas*. 5, 5, 1-19.

Patlán-Pérez, J., Flores, R., Martínez, E., Martínez, E. y Hernández, R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana, *Contaduría y Administración*, abril-junio, 97-120.

Priesemuth, M., Arnaud, A. y Schminke, M. (2013). Bad behavior in groups: The impact of overall justice climate and functional dependence on counterproductive work behavior in work units. *Group y Organization Management*, 38, 2, 230-257.

Ruder, G. (2003). *The Relationship Among Organizational Justice, Trust, and Role Breadth Self-Efficacy*, Disertación. Virginia, Estados Unidos. Marzo.

Segura, E. y Torres, V. (2014). Tratamiento de valores perdidos y atípicos en la aplicación del Modelo Estadístico de Medición de Impacto en un estudio de 90 fincas lecheras en la provincia de Pastaza, Ecuador: *Revista Cubana de Ciencia Agrícola*, 48, 4, 333-336.

Shan, H., Hu, E., Zhi, L., Zhang, L. y Zhang, M. (2016). Job Satisfaction and Employee's Unionization Decision: The Mediating Effect of Perceived Union Instrumentality. *Journal of Industrial Engineering and Management*. 9, 1, págs. 110-128.

Shibaoka, M., Takada, M., Watanabe, M., Kojima, R., Kakinuma, M., Tanaka, K. y Kawakami, N. (2010). Development and Validity of the Japanese Version of the Organizational Justice Scale. *Industrial Health*. 48, 66-73.



Stringer, K., y Brown, T. (2008). A Special Kind of Downsizing: An Assessment of Union Member Reaction to Bumping. *Industrial Relations*. 63, 4, 648-670.



Suárez, M. (2013). *El Impacto de la Injusticia en los Hoteles: Respuestas del Cliente y del Empleado como víctimas y testigos de un maltrato*. Tesis doctoral. Dirección de Doctorado en Economía. Universidad de las Palmas de Gran Canaria. España.

Tenopyr, M. (1993). Construct validation needs in vocation behavior theories. *Journal of Vocational Behavior*. 43, 67-74.

Tierno, P. (2012). La justicia y los antiguos griegos. *Anacronismo e irrupción: Justicia en la Teoría Política Clásica y Moderna*. 1, 1. Nov 2011-May 2012. 11-43.

Tyler, T. (1989). The psychology of procedural justice: A test of the group-value model. *Journal of Personality and Social Psychology*. 57, 830-838.

Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. y Kadosh, G. (2011). Corporate Social Responsibility, Organizational Justice and Job Satisfaction: How do They Interrelate, If at All? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 1, abril, 67-72.

Uludağ, O. y Meneviş, I. (2005). The effects of justice dimensions on job satisfaction and organizational commitment. *EMU Journal of Tourism Research*. 6. 81-94.

Useche, L. y Mesa, D. (2006). Una introducción a la Imputación de Valores Perdidos. *Terra Nueva Etapa*, XXII, 31, 127-151.

Usmani, S. y Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction on Banking Employees. *Review of Integrative Business & Economics Research*. 2, 1. 351-383.

Virtanen, M. y Elovainio, M. (2018). Justice at the Workplace: A Review. *Cambridge Quarterly of Healthcare Ethics*, 27, 2, 306-315.



Walster, E., Berscheid, E. y Walster, G. (1973). New Directions in Equity Research. *Journal of Personality and Social Psychology*. 25, 2, 151-176.



Weiss, D., Dawis, R., England, G. y Lofquist, L. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. Universidad de Minnesota, Centro de Relaciones Industriales, St. Paul, Minnesota.

Wong, Y., Ngo, H. and Wong, C. (2002). Affective Organizational Commitment of Workers in Chinese Joint Ventures. *Journal of Managerial Psychology*. 17, 7, 580-598.

Yaghoubi, E., Ahmadzadeh, S., Ebrahimi, A., Abdollahi, H. y Ebrahimi, H. (2011). An analysis of correlation between organizational justice and job satisfaction. *African Journal of Business Management*. 6, 3, 995-1002.

