



**TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA**

MAE201337005-5

# **Justicia Organizacional: Una Aproximación Conceptual**

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Por la estudiante:  
**Daisy Eliseth BAJAÑA LOPEZ Ing.**

Bajo la dirección de:  
**Alexandra Portalanza PhD**

Universidad Espíritu Santo  
Facultad de Postgrados  
Guayaquil - Ecuador  
Marzo 2015

## Justicia organizacional: Una aproximación conceptual

Organizational Justice: A Conceptual Approach

Daisy Eliseth BAJAÑA LOPEZ<sup>1</sup>  
Alexandra Portalanza<sup>2</sup>

### Resumen

El propósito de este artículo es realizar una revisión conceptual de la Justicia organizacional, sus antecedentes, características, teorías y escalas de medidas utilizadas, se determinan los impactos o consecuencias para la organización y sus miembros así como los factores positivos y según los estudios realizados basados en teorías de algunos investigadores se concluye que la Justicia organizacional es un factor determinante del bienestar laboral.

Palabras clave:

Justicia Organizacional, Motivación, Bienestar.

### Abstract

The motivation of the members of an organization is a very common theme today and is given by many factors, including organizational justice is. The objective of this paper is to study the theory of organizational justice, background, characteristics, theories and measurement scales used, highlighting those positive factors for organizations and their members. We conclude that organizational justice is an important determinant of labor welfare according to studies based on theories of some academic mentioned.

Key words

Organizational Justice, Motivation and Wellbeing.

Clasificación JEL  
JEL Classification

J53

---

<sup>1</sup> Ing. En Gestión Empresarial Internacional UCSG. Estudiante Maestría en administración de Empresas Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-maildbajana@uees.edu.ec.

<sup>2</sup>PhD. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## INTRODUCCION

La Justicia organizacional es un tema de actualidad que nace de la existencia de una constante lucha entre la eficiencia de los recursos y la productividad en las organizaciones (Omar, 2006). Este camino hacia la eficiencia y productividad se encuentra en medio de conceptos y análisis dados por la relación que existe entre lo justo y lo injusto (De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli, 2002). Patlán-Pérez, Torres & Hernández (2012) señalan que la producción de los empleados dependerá de su satisfacción laboral, medida a través de su desempeño.

Dentro de la línea de estudios realizados al respecto Adams (1965) relaciona a la Justicia organizacional con el estudio de la Teoría de la Equidad y muestra que en la vida real la retribución de los empleados está basada en los resultados que reciben de sus empleadores, considerando las aportaciones y desempeño en sus labores cotidianas. A partir de este punto, el mismo autor menciona que nace el interés de aplicar la Justicia organizacional en resolución de conflictos, selección de personal, conflictos laborales, negociación salarial, entre otros.

Según Rodrigo del Olmo (2012) hablar de ser equitativos en las organizaciones es partir de la pregunta ¿Son los procedimientos y retribuciones adecuados para percibir resultados justos? Si se habla de Justicia, la respuesta a esta pregunta sería que los procedimientos y retribuciones van a ser apreciados justos para los miembros de las organizaciones en el momento que haya una percepción de distribución justa de resultados y equidad en cada uno de los procedimientos que se realicen, por lo que es un tema que se manejan en todas las organizaciones a diario por los inconvenientes que pueden surgir con los empleados, basados en su insatisfacción.

Este tema de actualidad ha generado mucha polémica, en la práctica se ha comprobado que la existencia o ausencia de Justicia en las organizaciones es un elemento clave, porque determina ciertos comportamientos y actitudes por parte de los empleados tales como: satisfacción laboral y compromiso organizacional, (Cantisano, León, Domínguez, & Morales, 2009)

El presente artículo hace una revisión teórica del concepto de Justicia organizacional, su origen, características, tipos y teorías relacionadas. Se analizan estudios de varios autores y se determinan los impactos o consecuencias para la organización y sus miembros.

### *I. Antecedentes de Justicia organizacional*

La Justicia organizacional (JO) nace a partir de los postulados de la teoría de la equidad de Adams (1965). Esta teoría ha sido estudiada en las organizaciones

sobretudo en el tema de retribuir a los empleados a través de una remuneración justa y en base a sus actividades dentro de la organización; por ello en los últimos 20 años los profesionales investigadores del concepto de Justicia organizacional coinciden con lo importante que es para el desempeño de las organizaciones ser justos y equitativos; (Mladinic & Isla, 2002).

Otro punto de vista nos proporciona Greenberg (1976) en su modelo Justicia del veredicto el cual nos indica otras formas de Justicia organizacional que va más allá de la equidad planteada inicialmente por Adams, que sostiene que la entrega en iguales proporciones de refuerzos normalmente mantiene la armonía en los lugares en que se desempeñan a diferencia de los que tienen sistema equitativos o condicionados a las metas cumplidas que van a tener empleados empeñosos por mejorar su desempeño en las organizaciones .

### *II. Conceptualización de JO*

La definición de la palabra Justicia que proporciona la real Academia de la lengua la define como: “equidad, hacer lo que se debe, igualdad y proporción de las cosas y dar a cada uno lo que le corresponde o le pertenece dentro de la organización” (Española, Real Academia, 2014).

Según los autores De Boer, Bakker, Syroit, & Schaufeli (2002) mencionan que al definir Justicia organizacional se pueden encontrar diferentes puntos de vista de la organización y sus miembros, por lo tanto a continuación se presentan las definiciones impartidas por investigadores acerca del constructo Justicia Organizacional

Wayne, Bommer, & Tetrick (2002) señalan que a partir del término Justicia Organizacional, se puede tener una idea, del cual se despliegan una infinidad de temas relacionados, principalmente el impacto que esta genera en los individuos y en los resultados organizacionales punto del cual radica su importancia.

Adicionalmente, uno de los conceptos más comprobados hoy en día es que la Justicia organizacional trata de predecir conductas y actitudes que influyen en el éxito de una organización y el desempeño y reciprocidad de sus miembros (Mladinic & Isla, 2002) .

Para Tziner & Sharoni (2014) existe una relación directa entre Justicia organizacional y bienestar laboral, cuando los miembros de las organizaciones sienten que son tratados justamente y que están siendo valorados por sus esfuerzos.

La Justicia organizacional comprende la percepción de cada uno de los empleados dentro de las organizaciones en las que se desempeñan a diario; un ejemplo se refleja en los empleados que destacan su injusticia en la que viven constantemente en el bajo

rendimiento al no disponer de una motivación o mayor bienestar en sus puestos de trabajo (Omar, 2011).

Montalbán (2014) señala que la Justicia organizacional es aquella que define la verdadera esencia de la relación con los empleadores y empleados, si ésta no es manejada correctamente a través de la motivación, puede ocasionar que se dañen los lazos ya creados con los empleados, impidiendo que se alcancen las metas y objetivos ya planificados.

### III. Tipos de Justicia Organizacional

Estudios realizados hacen que surjan diferentes enfoques de Justicia para explicar el comportamiento de una manera mas amplia en contextos organizacionales.

Greenberg (1987) en sus intentos por describir y explicar la Justicia organizacional en los lugares de trabajo, destaca que su rol es muy importante para mantener un ambiente justo, en los cuales surgen tres tipos diferentes de Justicia dentro de la organización que pueden ser estudiados de manera independiente como: Justicia distributiva, Justicia procesal, Justicia interaccional y la Justicia integradora.

Según Adams (1981) la Justicia distributiva después de haber sido explorada primero por los filosofos como Aristóteles, tuvo su nacimiento en la teoria de la equidad, la cual sostiene que la Justicia distributiva tiene relacion con el intercambio de aportes; es decir, que los beneficios recibidos en una organización son directamente proporcionales a la inversion entregada, en este caso representada por aporte de cada empleado hacia la organización. De esta manera tratar que se evite que el personal sienta que no esta siendo tratado de una manera equitativa, e impedir que ellos cambien su aporte hacia la organización, reduzcan el esfuerzo y eficiencia en sus labores en respuesta al beneficio recibido que no sea equitativo.

El estudio de Adams (1981) coincide por lo dicho por Homans (1961) que la mezcla de factores que generan igualdad cuyo concepto es puesto en duda por un empleado que se siente perjudicado por la desigualdad es lo que se conoce como Justicia; hay una tendencia en todas las organizaciones a comparar los beneficios entre empleados la cual podria reducir su satisfaccion y pensar que no se está siendo tratado con Justicia.

Por otro lado, la Justicia procesal según Gergen, Greenberg & Willis (1982) es la percepción que tienen los miembros acerca de los procesos que se realicen para llevar a cabo la delegación de funciones con referencia a los resultados y beneficios; cuando los empleados perciben que la distribución de los resultados son justos ellos reflejan un nivel de rendimiento superior, mayor motivación.

La Justicia Interaccional se refiere a la forma correcta y clara de comunicar la información y dar explicaciones de cualquier tema suscitado en la misma

(Greenberg, 1990). Bies, Lewicki, & Sheppard (1986) destacan la importancia del buen trato de las personas al momento de implementar los procedimientos; por lo tanto, es importante que el comportamiento de los gerentes con sus empleados sea educado, cortés y con mucho respeto dejando de lado comentarios despectivos o de desprecio.

Finalmente, existe la Justicia integradora que se basa en integrar modelos de Justicia propuestos a lo largo de los años, esta es la Justicia empleada hoy en día, la cual se formula de la evolución de teorías y conceptos expuestos por muchos estudiosos del tema (Greenberg & Colquitt, 2008).

### IV. Teoría de la equidad

Se han realizado muchas investigaciones con respecto a la Justicia organizacional y la relación que tiene con el aporte y retribución de sus miembros como es el caso de la teoría de la satisfacción o más conocida como la teoría de la equidad de John Stacey Adams (1965) la cual esclarece el hecho de que todas las personas están en una constante lucha por conseguir siempre Justicia y equidad basada en el dar por parte de las organizaciones que son los insumos y el recibir por parte de los empleados que serían los resultados aportados a partir de estos insumos lo cual sería básicamente una relación de intercambio directa (Chávez, Guerrero, & Guerra, 2007). Los insumos serian todo lo que el empleado aporta a la compañía tales como experiencia, conocimientos, habilidades, esfuerzo, tiempo, etc.; la retribución comprende todo lo que ellos perciben a cambio de sus insumos tales como salario, prestaciones, reconocimientos, ascensos, etc.

En el modelo de Stacey Adams recalca que los empleados no solo quieren ser recompensados o reconocidos por su buen desempeño sino que adicionalmente se sienten bien si están siendo equitativos en su trato lo cual hace un poco más complejo mantenerlos motivados (Manene, 2012). De esta manera según este modelo se define la Justicia organizacional como la equidad que hay en las organizaciones al momento de retribuir por los aportes de los empleados.

La teoría de las expectativas de Porter y Lawler (1968) que destaca que la satisfacción laboral no se mide por qué tantas retribuciones recibimos sino que por cada nivel de retribución, existe un grado de satisfacción.

En la teoría Dorta & Gonzalez (2003) se relaciona la conducta con las expectativas, lo que quiere decir que en los miembros de la organización existe una proyección motivada en el trabajo basado en lo que esperan recibir de él; estas premisas fueron afirmadas por los resultados obtenidos en un cuestionario a 70 personas seleccionadas aleatoriamente, conformado por obreros y gerentes donde la motivación laboral se relacionó directamente con la motivación que presentan

sus empleados en los incentivos recibidos para aumentar la producción y motivación.

## V. *Estudios empíricos*

A lo largo de los años se han hecho muchos y extensos estudios de la Justicia organizacional desde una aproximación teórica enfocada a los empleados Donovan, Drasgow, & Munson, (1998); Moorman, (1991) definiendo como satisfacción laboral a lo que sienten los empleados respecto a su trabajo y todo lo que le concierne.

Poco se menciona acerca de la injusticia organizacional que es la otra cara de la moneda, desde el punto de vista de terceras personas que son las que viven la experiencia directa y hacen conciencia de las formas no adecuadas de trato hacia los empleados, estas manifiestan que la injusticia genera una respuesta totalmente negativa al momento de realizar sus labores creando varias reacciones tanto emocionales como cognitivas (Cantisano, León, & Domínguez, 2009).

De la injusticia organizacional se deriva el estrés laboral que es muy común hoy en día y lo que provoca que los empleados no tengan la satisfacción organizacional deseada (Janssen, 2004).

La forma en que las personas aprecian situaciones y acontecimientos estresantes influye sobre sus emociones (Peiró, 2009). Si una persona percibe de forma amenazante las demandas que comporta una situación de estrés tenderá a mostrar respuestas emocionales de irritación, decepción, rabia o impotencia con sus consiguientes efectos negativos (Mladinic & Isla, 2002).

Además si estas situaciones se mantienen durante largo tiempo o se repiten con frecuencia, afectarán a su bienestar y salud, a su vez esas emociones empeorarán la percepción de situaciones parecidas en ocasiones posteriores (Meliá & Peiró., 1989).

Por otra parte, si la persona percibe esa situación estresante como una oportunidad de desarrollo, aún con algunos costes, el tipo de emociones que podrá en juego tendrán un carácter más positivo (Rutgers & Rupp, 2005).

Muy probablemente serán estados emocionales de esperanza, sentimientos de autoeficacia, implicación, entusiasmo y respuestas afectivas también serán de tono positivo (Montalbán, 2014).

Este complejo proceso a través del cual la apreciación de una situación induce determinadas emociones y efectos ha sido ampliamente investigado en el nivel individual, revisando los estudios existentes, de Silva (2011) insistió hace más de una década, en que las investigaciones sobre el estrés deberían prestar atención a las emociones que acompañan a las experiencias de estrés porque ello ayuda a comprender mejor ese fenómeno y predecir con más precisión las conductas que puede desencadenar.

Ahora bien, esta cuestión no se agota en su vertiente individual. Los grupos de trabajo y las organizaciones también pueden experimentar emociones y afectos colectivos (Cháñez, Guerrero, & Guerra, 2007).

En efecto, cuando los grupos comparten experiencias de estrés, probablemente sus miembros expresaran emociones y afectos compartidos (Olmo, 2012). A estas emociones colectivas se les ha caracterizado como clima emocional y afectivo (Omar, 2011)

Pero el estrés es un factor que le afecta a todos en la organización, dependiendo del número de trabajo que traten o de la importancia del cargo y responsabilidad que se atribuyan dentro de la organización, sin embargo no es la única causa que deriva la injusticia organizacional.

Según estudios realizados por Janssen (2004) manifiesta que ciertos factores determinantes del nivel de satisfacción laboral son: las características personales, la edad, el número de personas dependientes, el salario, las características del puesto, el liderazgo en su área de trabajo, etc.

Dentro de los factores determinados por Janssen (2004) afirma de las características personales dependiente de los objetivos que posee el puesto, en muchas ocasiones los empleados no puede quejarse de las condiciones que imponen sus jefes por temor a ser despedidos de sus cargos en la compañía, para lo cual se recomienda la asociación de los trabajadores en base a un sindicato (Wayne, 2005)

Este sindicato representa a los empleados de una organización, los trabajadores que consideran que han sido disciplinaos o tratados injustamente pueden apelar a través de los procedimientos de quejas y arbitraje de acuerdo a un contrato colectivo (Wayne, 2005). El sistema de quejas fomenta y facilita la resolución de disputas entre los trabajadores y la administración (Janssen, 2004).

Un procedimiento de quejas es un proceso formal y sistemático que permite a los empleados expresar sus quejas sin poner en riesgo sus empleos (Cantisano, León, & Domínguez, 2009). También ayuda a la administración en la búsqueda de las causas subyacentes de las quejas y las soluciones a éstas (Peiró, 2009).

Casi todos los acuerdos laborales incluyen alguna forma de procedimiento de quejas; una queja se define ampliamente como la insatisfacción o el sentimiento de injusticia personal de un empleado con relación a su empleo (Peiró., 1989). Normalmente, una queja bajo un acuerdo de contrato colectivo está bien definida, por lo general, se limita a las violaciones de los términos y condiciones del acuerdo (Greenberg, 1987).

Existen otras condiciones que pueden dar origen a una queja, como las siguientes: una violación de la ley, una violación de la intención de las partes, según



Colquitt (2004) se estipuló durante las negociaciones del contrato, una violación de las reglas de la empresa, un cambio en las condiciones laborales o en las prácticas empresariales pasadas, una violación de las normas de salud y seguridad (Greenberg, 1976).

Según Skitka & Crosby (2003) la satisfacción laboral es sin duda una variable que tiene una gran influencia en el desempeño profesional ya que considera que para lograr la satisfacción en el lugar de trabajo es necesario que se maneje todo con Justicia. Debido a lo anteriormente mencionado la Justicia organizacional y el clima que este genera es un factor muy determinante e influyente en la satisfacción laboral (Skitka & Crosby, 2003).

La revisión a 25 años de investigación de Justicia realizada por Colquitt, Wesson, Porter, & Ng (2001) hacen una mención a 183 artículos de investigación realizados entre los años 1975 a 1999 con el fin de ampliar lo que se entiende por equidad o Justicia, siendo la equidad un enfoque de la Justicia distributiva en función al monto de trabajo y remuneraciones percibidas y el aporte de cada puesto de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos de la administración.

Para Griffin (2010) la Justicia distributiva se refiere a las percepciones de las personas sobre la Justicia con las que las recompensas y otros resultados valiosos se distribuyen dentro de la organización.

La Justicia distributiva adopta un punto de vista más holístico de la distribución de las recompensas que simplemente una comparación entre una persona y otra (Griffin, 2010). Por ejemplo la compensación que se paga a los directivos, a los compañeros y a los colegas en el mismo nivel en una organización e incluso a los trabajadores de nivel de entrada por hora, todo puede ser evaluado en términos de su Justicia relativa frente a frente con cualquier persona en la organización.

Las percepciones de Justicia distributiva afectan la satisfacción individual con diversos resultados relacionados con el trabajo, como remuneración, asignaciones laborales, reconocimiento y oportunidades de desarrollo (Griffin, 2010).

En específico, entre más personas vean que las recompensas se distribuyen de forma justa y ética, más satisfechos estarán con esas recompensas; entre más injustamente vean que se distribuyen las recompensas, menos satisfechos estarán (Griffin, 2010). Más aún los individuos que sienten que las recompensas no se distribuyen en forma justa pueden estar inclinados a atribuir dicha injusticia a un incumplimiento del comportamiento ético.

Según Colquitt (2004) con el fin de medir las reacciones de Justicia individual en equipos y sus diferencias desarrolló dos estudios a cuatro participantes de equipos de trabajo y por medio de encuestas obtuvo como resultado que la injusticia percibida individualmente en una organización siempre va a influir en los equipos de trabajo de buena o mala forma dependiendo el caso.

Rutgers & Rupp (2005) realizaron un estudio para analizar el impacto de la Justicia Organizacional sobre los resultados del trabajo de los miembros de las organizaciones a 231 personas que constituyeron 44 grupos de trabajo, a los que se les aplicó una encuesta cuyos resultados indicaron que en una organización cuando los empleados perciben que están siendo tratados justamente van a propiciar un clima en el que se respira satisfacción laboral.

Otro punto de vista es el estudio realizado por O'Sca & Salmones (2004) en el que se analiza a 219 expertos en procesos de selección la percepción de Justicia Organizacional. Se aplicó un cuestionario denominado Escala sobre Justicia del que se concluyó que la situación personal y laboral de los empleados tienen influencia en los procesos de selección, por otro lado también se determinó que se debe tomar en consideración para los procesos de selección en primer lugar al personal interno que externo. También se encontró que el hecho de no ser seleccionado no influye en la percepción de Justicia de los participantes sino que las pruebas sean justas y que estén de acuerdo a las competencias de los participantes y su relación con los puestos ofertados.

Una opción para medir la percepción de Justicia laboral es el cuestionario de satisfacción laboral que pretende medir la percepción de los funcionarios en sus puestos de trabajo y medir el nivel de motivación basados en que tan justos están siendo tratados; este modelo puede ser implementado en las organizaciones de todo tipo y como resultado va a arrojar el grado de bienestar laboral real en las organizaciones (Melía & Peiró., 1989).

Alicia Omar (2006) presenta otro estudio en el que explora las percepciones de Justicia Organizacional, colectivismo y estrés laboral en una muestra de 378 empleados a los que se les aplicó una encuesta en la que como se resultó se obtuvo que algunas variables sociodemográficas son las responsables de la percepción de los empleados acerca de la manera justa o injusta en la que son tratados en las organizaciones; esta percepción negativa que ellos tienen se revela con falta de compromiso y estrés laboral como variables negativas.

Lo más importante al hablar de Justicia organizacional reside en el impacto que tiene basado en cada una de las acciones justas o injustas que se manejen dentro de la organización (Mladinic & Isla, 2002), considerando que se debe tratar de mantener un clima motivador en las organizaciones para que así sus miembros tengan buen ánimo para lograr las metas y objetivos individualmente planteados que aportan a las metas organizacionales y se pueda obtener un ganar-ganar.

Finalmente, en la Justicia organizacional se destaca el hecho de que en algunas áreas que componen las organizaciones la han adoptado como referencia al momento de desempeñar sus funciones tales como: contratación de personal, evaluación de

rendimiento, despidos y conflictos, de manera que los empleados sientan que son valorados por su experiencia laboral y se manejen relaciones laborales compatibles con la realidad social y económica del país donde habitan. (Palaci, 2005).

## CONCLUSIONES

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

La satisfacción laboral está directamente relacionada con el desempeño laboral puesto que depende mucho de la interacción del personal y las características del ambiente en el que se trabaja lo cual, es un determinante en la manera de actuar y retribución del trabajador y es por esto que se recomienda siempre estudiar las deficiencias en el entorno laboral sobre los que se debe trabajar y mejorar para enriquecer y aumentar la satisfacción laboral (Velásquez, 2001).

Se cree que al prestar la atención que se debe al entorno de trabajo humanizándolo mejorando su calidad de vida hace que el empleado se convierta en un aporte fundamental en la organización la obligación de retorno que sienten los empleados en reciprocidad (Salvador, 2005; Torres & Tomás, 2002) sintiéndose dinámicos, contentos, entusiasmados, relajados y con muchas ganas de trabajar al recibir bienestar en sus puestos (Wright & Doherty, 1998).

En los conceptos propuestos anteriormente destacan que un componente importante de bienestar y satisfacción laboral es la igualdad organizacional percibida es decir, la Justicia porque es el motor que va a motivar a los empleados a seguir mejorando sus labores por lo que, para ellos es importante que este estudio sea tomado en cuenta con mucha seriedad en las compañías en las que se desempeñan; empleados satisfechos son empleados que van a tener una mejor relación no solamente con sus compañeros de trabajo sino con los directivos de donde trabajan y esto va a ser un aporte de gran ayuda, un soporte para la compañía (Tepper, Hart, & Hoobler, 2001). Según Taris, Kalimo & Schaufeli (2002) la inequidad en las organizaciones percibida por parte de los miembros es un tema de bastante preocupación porque influyen 100% a los miembros de manera negativa ya que estos siempre tienden a comparar las recompensas recibidas y es aquí cuando se empiezan a general obstáculos para el avance de todos, cuando no se está feliz con lo recibido.

Adicionalmente, la relación que existe entre la Justicia Organizacional y Bienestar Laboral es muy

estrecha tal como lo indican muchos Oshagbemi (1999), ya que por estudios realizados como la encuesta entre otros mencionados lanzan el hecho de que los empleados según como son tratados en sus organizaciones, nivel de Justicia y bienestar dan resultados positivos y negativos dentro de las organizaciones en las que se manejan.

La cultura juega un papel muy importante en este tema, las diferentes poblaciones humanas que existen tiene valores distintos incorporados y esto va a variar la percepción de equidad que se tenga más la psicología moral que se tenga es por esto que se recomienda al analizar el porqué de los comportamientos de los líderes se analice también las culturas de los miembros de la organización como factor influyente (Haidt, 2007). Además este análisis empresarial debe ir acompañado de ciertos valores morales los que nos van a dar una mirada más imparcial y precisa de la situación (Fischer, 2004).

Se ha identificado además que la Justicia Organizacional está directamente relacionada con el performance y este a su vez con la ética organizacional debido a que en los estudios realizados los empleados culpan a la falta de ética (Adams J. S., 1981). La ética organizacional está definida según los empleados al favoritismo, manipulación de información, corrupción mal liderazgo y mal uso de la autoridad (Choi, 2011).

Luego de haberse realizado el presente estudio y revisión conceptual se concluye que una empresa con empleados felices por visualizar Justicia Organizacional en su trato es una empresa con miembros satisfechos por el bienestar recibido y comprometidos en sus labores (Turnley & Feldman, 2000) y que la Justicia Organizacional no solo es un elemento clave para llevar a cabo una gerencia efectiva sino también destaca el compromiso ético que va en medio de todos los conceptos mencionados para contar con recursos humanos responsables, eficientes, motivados y con una destacada ética comprometida organizacionalmente (Silva, 2011) y reduciendo la probabilidad de tener desordenes psicológicos o algún tipo de depresión por desacuerdos (Lang, 2011).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Adams, J. S. (1981). Towards an understanding of inequity. *his Week's Citation Classic* (67), 422-436.
2. Adams, S. (1965). Behavioral Research Service General Electric Company Crotonville, New York. *Inequity in Social Exchange* , 335-343.
3. Bies, R. J., Lewicki, R. J., & Sheppard, B. H. (1986). Research on negotiations in organizations. *Journal of Applied Psychology* , 7, 43-55.
4. Cantisano, G. T., Bañuelos, A. L., Descals, F. P., & Alonso, E. (2004). La relación de la cultura de los grupos con la satisfacción y el compromiso de sus miembros: un análisis multi-grupo. *Psicotherma* .
5. Cantisano, G. T., León, J. A., & Domínguez, J. F. (2009). Las reacciones de terceras partes ante la injusticia organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy* , 9 (1), pp. 79-88.
6. Cantisano, León, G. M., Domínguez, & Morales. (2009). Las Reacciones de terceras partes ante la Justicia Organizacional. *Journal of* , pp. 79-88.
7. Cháñez, F. J., Guerrero, A. C., & Guerra, J. F. (2007). La Satisfacción Hacia El Trabajo. Un Análisis Basado En Las Teorías De Las Expectativas Y De Equidad. *Entelequia, Revista Interdisciplinar* (3).
8. Choi, S. (2011). Organizational Justice and Employee Work Attitudes: The Federal Case. *the merican Review of Public Administration* , 185-204.
9. Colquitt, J. A. (2004). Does the Justice of the One Interact With the Justice of the Many? Reactions to Procedural Justice in Team. *Journal of Applied Psychology* , 89 (4), p. 633'646.
10. De Boer, E. M., Bakker, A. B., Syroit, J. E., & Schaufeli, W. B. (2002). Unfairness at work as a predictor of Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* , 23 (2), pp. 181-197.
11. Donovan, M. A., Drasgow, F., & Munson, L. J. (1998). The Perceptions of Fair Interpersonal Treatment Scale: Development and Validation of a Measure of Interpersonal Treatment in the Workplace. *Journal of Applied Psychology* , 83 (5), pp. 683-692.
12. Dorta, C., & Gonzalez, I. (2003). *La motivacion segunteoria de las expectativas*.
13. Española, Real Academia. (2014). Retrieved from Española, Real Academia edicion 23: <http://lema.rae.es/drae/?val=Justicia>
14. Fischer, R. &. (2004). Values and Organizational Justice. *Journal of cross-cultural Psichology* , 36 (6), 669-688.
15. Gergen, K. J., Greenberg, M. S., & Willis, R. H. (1982). Social exchange: Advances in Theory and research.
16. Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review* , 12 (1), 9-22.
17. Greenberg, J. (1990). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology* , 75 (5), 561-568.
18. Greenberg, J. (1976). *Fairness in Social Relationship*.
19. Greenberg, J., & Colquitt, J. (2008). Handbook of Organizational Justice.
20. Haidt, J. (2007). The New Synthesis in Mora Psychology. *Science* , 316, 998-1002.
21. Homans, G. C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. . NY.
22. James, K. (1993). The social context of organizational justice: cultural, in- tergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. *Hilsdale* .
23. Janssen, O. (2004). How fairness perceptions make innovative behavior more or less stressful. *Journal of Organizational Behavior* , pp. 201-215.
24. Jason A. Colquitt, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. L. (2001). Justice at the millenium: a Meta-Analytic review of 25 years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychology* , 86 (3), pp. 425-445.
25. Lang, J. (2011). Work gets unfair for the depressed: cross-lagged relations between organizational justice perceptions and depressive symtoms. *Journal of Applied Psychology* , 96 (3), 602-618.



26. Manene, L. M. (2012). Retrieved 2014, from Luis Miguel Manene Blog: <http://www.luismiguelmanene.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>
27. Meliá, J. L., & Peiró., J. M. (1989). *La medida de satisfaccion laboral en contextos organizacionales: El cuestionario de Satisfaccion S20/23*. Psicologemas.
28. Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche* , 11 (2), 171-179.
29. Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Revista Psyche* , 171-179.
30. Montalbán, R. R. (2014). La Justicia organizacional: ¿qué y para qué? *Mbiama* .
31. Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology* , 76 (6), pp. 845-855.
32. 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* (3), pp. 527-556.
33. Olmo, R. d. (2012). Retrieved from Teoría De La Justicia Organizacional, : <https://rodrigodelolmo.wordpress.com/2012/03/21/teoria-de-la-justicia-organizacional/>
34. Omar, A. (2011). Cuando los buenos empleados hacen cosas malas. *Tercer Congreso Internacional De Investigación De La Facultad De Psicología De La Universidad Nacional De La Plata* .
35. Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud* , 16 (2), 207-217.
36. Osca, A., & Salmones, L. G. (2004). ¿Cómo perciben los candidatos los procesos de selección? Una aproximación desde el modelo de Justicia Procedimental. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*.
37. Oshagbemi, T. (1999). Overall job satisfaction: how good are single ver- sus multiple - item measures? *Journal of Managerial Psycholog* , 388-403.
38. Palaci, F. J. (2005). *Psicología de la Organizacion*. Madrid: Pearson Educacion S.A.
39. Patlán-Pérez, J., Torres, E. M., & Hernández., R. H. (2012). El Clima Y La Justicia Organizacional Y Su Efecto En La Satisfacción Laboral. *Revista Internacional Administracion & Finanzas* , 5 (5).
40. Peiró., J. L. (1989). LA MEDIDA DE LA SATISFACCION LABORAL EN CONTEXTOS ORGANIZACIONALES: EL CUESTIONARIO DE SATISFACCION S20/23. . *El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23* .
41. Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood: IL: Richard D. Irwin, Inc.
42. Rutgers, H. L., & Rupp, D. E. (2005). The Impact of Justice Climate and Justice Orientation on Work Outcomes: A Cross-Level Multifoci Framework. *Journal of Applied Psychology* , 90 (2), pp. 242-256.
43. Salvador, C. (2005). Validez predictiva de los componentes del compromiso del cliente y su relación con la satisfacción. *Anales de Psicología* , 21 (2), 316-322.
44. Silva, D. S. (2011). Sistema Nacional de Gestión de Recursos Humanos. *Gestion Publica y Desarrollo* .
45. Skitka, L. J., & Crosby, F. J. (2003). Trends in the Social Psychological Study of Justice. *Personality and Social Psychology Review* , 7 (4), 282-285.
46. Taris, T. w., Kalimo, R., & Schaufeli, W. b. (2002). Inequity at work: its measurement and association with worker health. *work & stress* , 16 (4), 287-301.
47. Tepper, B. J., Hart, D. L., & Hoobler, J. (2001). Justice, Citizenship, and Role Definition Effects. *Journal of Applied Psychology* , 86 (4), pp. 789-796.
48. Torres, A. S., & Tomás, E. A. (2002). Calidad de vida laboral: hacia un enfo- que integrador desde la Psicología Social. *Psicothema* , 14 (4), 828-836.
49. Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effects of psycholo- gical contract

- violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior* (21), 25-42.
50. Tziner, A., & Sharoni, G. (2014). Organizational citizenship behavior, organizational justice, job stress, and workfamily conflict: Examination of their interrelationships with respondents from a non-Western culture. *Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 35-42.
51. Velásquez, R. (2001). *La satisfacción con las condiciones de trabajo, una propuesta para su medición*. Retrieved from GestioPolis.Com.: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/segghso.htm#mas-autor>
52. Wayne, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Pearson Prentice Hall.
53. Wayne, S. J., Bommer, L. M., & Tetrick, L. E. (2002). The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), pp. 590-598.
54. Wright, T. A., & Doherty, E. M. (1998). Organizational behavior «redisco- vers» the role of emotional well-being. *Journal of Organizational Behavior* (19), pp. 481-485.