

# JUSTICIA ORGANIZACIONAL: SU DIMENSIONALIDAD

## ORGANIZATIONAL JUSTICE: ITS DIMENSIONALITY

---

Thelma Cetina Canto<sup>1</sup>, David Carrillo Trujillo<sup>1</sup>, Guadalupe Centeno Ley<sup>1</sup>,  
Yanko Mézquita Hoyos<sup>1\*</sup>

**\*Correspondencia:**  
**Yanko Mézquita Hoyos**  
**yanko@correo.uady.mx**

RECIBIDO: MAYO 2023 | PUBLICADO: JULIO 2023

### Resumen

**Introducción:** Este trabajo tuvo como objetivo la construcción de una escala de Justicia organizacional. **Método:** Participaron 2770 personas, 30% (831) mujeres y 70% (1939) hombres, con una media de edad de 38 años. Todos trabajadores de diversas empresas del sureste de México. Se realizaron los estudios estadísticos pertinentes. **Resultados:** El análisis factorial configuró tres factores que explican el 66.16% de la varianza total. La consistencia interna de la escala fue de  $\alpha=0.97$ . Los tres factores hallados son: Gestión de Equipos de Trabajo (25.97%); Responsabilidad y compromiso con el equipo de trabajo (24.52%) y Respeto a los miembros del equipo de trabajo (15.66%). **Conclusión:** Se concluye que se cuenta con un cuestionario confiable y con una clara estructura de nuevas dimensiones y los resultados se discutieron en términos de la cantidad y calidad de las dimensiones de la justicia.

**Palabras claves:** Justicia organizacional; Medición; Escala; Factores.

### Abstract

**Introduction:** This work aimed to construct a scale of Organizational Justice. **Method:** 2770 participants, 30% (831) women and 70% (1939) men, with a mean age of 38. All workers from diverse companies in the southeast of Mexico. The pertinent statistical studies were carried out. **Results:** The factorial analysis configured three factors that explain 66.16% of the total variance. The internal consistency of the scale was  $\alpha=0.97$ . The three factors found are Work Team Management (25.97%); Responsibility and commitment to the work team (24.52%), and Respect for the members of the work team (15.66%). **Conclusion:** It is concluded that there is a reliable questionnaire and a clear structure of new dimensions. The results were discussed regarding the quantity and quality of the justice dimensions.

**Keywords:** Organizational justice; Measurement; Scale; Factors.

## ANTECEDENTES

Hoy día uno de los grandes retos es la evaluación de diversos rasgos o estados de personalidad de los empleados dentro de una organización. Uno de los más importantes tiene que ver con liderazgo y justicia. En las empresas se busca que quienes ocupan posiciones de poder, es decir quiénes son jefes, se comporten como líderes; es decir que ejerzan su influencia para que sus subordinados contribuyan de manera efectiva al alcance de los objetivos organizacionales. En este trabajo se habla indistintamente de jefe o líder bajo esta premisa.

La relación jefe-subordinado conlleva por definición una distribución asimétrica de poder; en la cual el acceso a los recursos depende, entre otros aspectos, de las decisiones que tomen los jefes (Rodríguez-Bailón et al., (2000). Cuando los subordinados perciben como justos a sus jefes, tienden a concentrarse en su actividad laboral; cuando no es así tienden a invertir tiempo en comportamientos políticos legítimos y/o ilegítimos (Robbins y Judge, 2017). Estos comportamientos pueden colaborar a inclinar la balanza y contribuir a que obtengan más recursos y perciban como más justa la distribución de éstos. Este tipo de conductas puede influir en el ambiente laboral, generando desconfianza, competencia desleal, conductas tóxicas o violentas (Omar et al., 2007). Las percepciones sobre qué tan justos son los jefes influyen a la aceptación de su autoridad por parte de sus subordinados; así como en resultados organizacionales como la satisfacción laboral, el compromiso y el comportamiento ciudadano organizacional (Mahmoudi et al., 2017).

Bajo este contexto es que resulta importante conocer no solo de manera tradicional qué características tiene un líder o el tipo de liderazgo que ejerce, sino aspectos mucho más sutiles como lo relacionado al tipo de justicia que se percibe por parte de los trabajadores. En este sentido ya existen varios trabajos sobre justicia organizacional que dan cuenta de ello (Piccolo et al., 2008; Van Knippenberg y De Cremer, 2007; Colquitt y Zipay, 2015; Cetina et al., 2018).

La justicia es uno de los elementos que legitima la autoridad, es un proceso colectivo y continuo en donde los individuos perciben activamente y sus interpretaciones y acciones subsecuentes dependen del contexto en el que están insertos (Hegtvedt, 2018). El término fue acuñado por Greenberg (1987), para hacer referencia a la percepción de los empleados respecto a lo que es justo en la organización. Fue Colquitt (2001) quien al elaborar un modelo de justicia organizacional hace una propuesta que logra integrar diferentes teorías sobre qué consideran los individuos al hacer juicios sobre la justicia en el contexto organizacional. Si bien actualmente la literatura sobre justicia organizacional puede considerarse como amplia (Colquitt y Zipay, 2015), esta hace referencia principalmente al papel de la justicia como mediador en la relación de otras variables organizacionales. Los estudios sobre las dimensiones de la justicia predominaron a finales del siglo XX e inicios del XXI; siendo Greenberg, Cropanzano y Colquitt algunos de sus principales referentes, quienes se avocaron a la tarea de sistematizar y compilar los principales estudios sobre este tema (Greenberg y Cropanzano, 2001; Greenberg y Colquitt, 2005).

De acuerdo con Greenberg y Colquitt (Greenberg, 1987 y Colquitt, 2005), la justicia organizacional hace referencia a las percepciones que tienen los empleados sobre lo que es justo y lo que es injusto en sus organizaciones. Moorman (1991) señala que estos juicios sobre justicia tratan sobre la equidad en el trato que reciben en su lugar de trabajo, así como sobre otros aspectos relacionados con su puesto y la actividad que desempeñan. Se pueden identificar básicamente tres elementos: los resultados que hacen referencia a la justicia distributiva; al proceso que hace referencia a la justicia procedimental y el trato que hace referencia a las relaciones y trato interpersonal.

Las primeras explicaciones sobre justicia hacen referencia a la dimensión distributiva y a la teoría de la equidad de Adams (1965) que es reconocida como su principal antecedente. Lo anterior se debe a que su teoría fue la primera que surge explícitamente en el contexto organizacional, la visualizó como

un intercambio entre empleador y empleado. De manera general, la teoría de la equidad plantea que los individuos comparan sus aportaciones con el resultado que reciben y además comparan ese margen con el de otras personas. El auge de la teoría de Adams puede entenderse si se considera que en el tiempo en que esta apareció, existía un amplio interés en el estudio sobre la insatisfacción laboral, lo cual pudo repercutir para que sea vista como una solución para abordar la insatisfacción con el sueldo y las promociones. Si bien la teoría de la equidad, pero particularmente el considerar sólo aspectos distribucionales para explicar la injusticia fue insuficiente, el salto a la siguiente ola o vertiente se dio entendiendo el estudio de la justicia procedimental como una extensión del estudio de la justicia distributiva (Colquitt, et al. 2005).

Del énfasis exclusivo en los resultados (justicia distributiva) se comienza a considerar el procedimiento seguido para su asignación (justicia procedimental), de tal manera que se estudian estos dos aspectos de manera simultánea (Moliner et al., 2003).

El cambio de énfasis se puede explicar si se toman en cuenta las siguientes consideraciones: la norma interna que se utiliza para determinar si la distribución fue justa, es sesgada y el individuo tiende a pensar que merece más de lo que recibe, o que invierte más recursos de los que los otros pueden ver (Thompson y Loewenstein, 1992), esto limita la utilidad de la justicia distributiva como constructo y como elemento para explicar y resolver conflictos dentro de los grupos (Tyler y Blader, 2003). La gente requiere información para poder hacer comparaciones y formarse juicios de equidad, siendo que, en el ámbito organizacional no siempre se tiene información con respecto a los costos y resultados de los otros con quienes se compara, ya sea porque es parte de información confidencial, ya sea porque se refiere a aspectos íntimos (sueldo, prestaciones, inversiones). Por el contrario, la información con respecto a los procedimientos a seguir, en la toma de decisiones, por ejemplo, es mucho más accesible y por tanto más usada por la gente en la formación de

sus impresiones de justicia (Ambrose y Arnaud, 2005) dando importancia a la justicia procedimental.

Thibaut y Walker (Tyler y Blader, 2003) señalan dos fases para la justicia procedimental: el control del proceso, es decir la probabilidad de exponer los propios puntos de vista y argumentos durante el proceso, y el control de la decisión que se refiere a la posibilidad de influir en el resultado final (Topa y Palací en Palací, 2011). Aunque en ambas fases las partes buscan tener control, estos autores encontraron que la gente estará más dispuesta a cederlo en la toma de decisiones cuando considera que mantienen o tuvieron control en el proceso (Colquitt et al., 2001; Van Den Bos & Lind 2004). Tyler (2000) distingue cuatro elementos de los procedimientos que contribuyen a las percepciones sobre justicia: participación (oportunidad de dar una opinión), neutralidad (creencia de las personas de que la autoridad está siguiendo reglas imparciales y realizando decisiones objetivas), honradez de las autoridades y recibir un trato digno y respetuoso.

Como se puede apreciar existe un cambio en la conceptualización de la justicia procedimental, ya que, en un principio el procedimiento es valorado en la medida que afecta los resultados asociados a él. Posteriormente su definición cambia de énfasis, ya que de estar centrada en la idea de que procedimientos justos facilitan a los tomadores de decisiones el hacer distribuciones justas, se comienza a poner atención a aspectos interpersonales (Colquitt et al., 2001). Adicional a la inclusión de estos aspectos interaccionales, Bies y Moag proponen hacer énfasis en la calidad del trato que reciben las personas durante el proceso de toma de decisiones (Bies y Moag 1986 y Bies, 2001).

Existe discusión sobre si el aspecto interaccional es una dimensión o tipo de justicia por si sola o si es una subdimensión de la justicia procedimental. De acuerdo con Tyler y Blader (2003) estos aspectos interpersonales de los procedimientos han demostrado ser poderosos en la explicación de las conductas y actitudes de la gente en el tema de justicia. Con base en estos argumentos se ha propuesto que deben ser tratados de manera separada como un tipo diferente de justicia (Moorman, 1991; Schminke et al.,

2000 y Taylor, 2000). Las percepciones sobre este trato tienen implicaciones para ambas partes. La justicia interaccional, también llamada justicia de interacción (Robbins y Judge (2017), justicia interactiva (Topa y Palací en Palací 2011) o justicia interpersonal (Omar et al., 2007) se refiere a la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno y respetuoso (Robbins y Judge, 2017) incluyendo mostrar cortesía y proveer de decisiones justificadas (Cropanzano y Byrne, 2000). En la mayoría de las definiciones revisadas en este trabajo se encontró que éstas hacen referencia de manera específica al trato que se recibe durante la implementación de procesos y/ o procedimientos organizacionales, como la propuesta por Bies y Moag (1986), quienes fueron los que introdujeron este tipo de justicia y la definieron como la percepción sobre la calidad del trato que los empleados reciben cuando las políticas y procedimientos son implementados en el trabajo. Por otra parte, se puede señalar que a pesar de que esta forma de definir a la justicia interaccional es más común, se puede encontrar que al ampliar las explicaciones sobre este constructo o introducir al mismo, los autores suelen hacer referencia a situaciones de trato general o no específico.

Ante la controversia sobre cuántas y cuáles son las dimensiones de la justicia, Ambrose y Arnaud (2005) proponen tomar como criterio las cuatro preguntas clave de Bobocel y Homvall (2001) para guiar una discusión sobre qué tan similares o distintos son dos o más conceptos. Estas preguntas aplicadas al tema de justicia organizacional son: ¿La teoría distingue los conceptos como diferentes? ¿Los conceptos pueden ser operacionalizados y medidos de manera independiente? y ¿Tienen diferentes efectos?

Ambrose y Arnaud (2005) aplican estas cuatro preguntas para establecer la diferencia o similitud entre la justicia distributiva y procedimental, dando argumentos para cada una de ellas que favorecen la postura sobre la diferencia entre ambos y por tanto la sugerencia de ser tratadas como dos dimensiones de la justicia. Esta misma respuesta puede aplicarse con respecto a la tercera dimensión propuesta (la interaccional).

## **MÉTODO**

### **Participantes**

La muestra estuvo conformada por 2770 participantes. 30% (831) mujeres y 70% (1939) hombres. Con edades de 18 a 52 años, con una media de edad de 38 años. Todos trabajadores de diversas empresas del sureste de México.

### **Instrumento**

Para la construcción del instrumento primero se construyeron 45 ítems cuyo contenido se relacionaba con las tres dimensiones de la justicia organizacional: (1) Justicia procedimental, (2) Justicia distributiva y (3) Justicia interaccional. Posteriormente se realizó un jueceo con 10 expertos en el ámbito de comportamiento organizacional para determinar su validez de contenido. El objetivo era que cada experto seleccionaba a que dimensión correspondían cada uno de los ítems. Se seleccionaron únicamente 33 ítems que fueron los que tuvieron un mínimo de 80% de correspondencia entre jueces con una dimensión de manera independiente e inequívoca. Posteriormente, con los 33 ítems se elaboró una escala de tipo Likert de Justicia organizacional con diez opciones de respuesta, que va desde el Completamente en Desacuerdo (1) hasta el Completamente de Acuerdo (10).

### **Procedimiento**

Un primer paso fue la elaboración del proyecto, que una vez realizado, fue turnado al Comité Interno de Investigación en Psicología (CIIP) de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Yucatán; que es la figura institucional encargada de revisar la pertinencia ética, profesional y metodológica de todos los proyectos de investigación que realizan el personal de la dependencia. Posteriormente, se realizaron las modificaciones sugeridas y comenzó a realizarse la administración del instrumento.

El instrumento tenía como primer punto la autorización de participación, anonimato y derecho a retirarse a través del consentimiento informado, que fue proporcionado y firmado por cada uno de los participantes. Todos los instrumentos que no fueron firmados, así como los que no fueron contestados en su totalidad fueron desechados para el posterior análisis.

Para realizar los análisis estadísticos, se utilizó el software SPSS v.24 para Windows. Primeramente, se realizó un análisis de fiabilidad con los 33 ítems; posteriormente, se evaluó la pertinencia de realizar un análisis factorial exploratorio a través de la inspección de la prueba de esfericidad de Bartlett, el KMO y la significancia estadística de la matriz de correlaciones. Para la ejecución del análisis factorial exploratorio, el método de extracción elegido fue el de componentes principales. Para la simplificación de la interpretación de los factores, se eligió la rotación ortogonal VARIMAX. Por último, se determinó la consistencia interna de la escala y los factores obtenidos en el análisis factorial exploratorio.

## RESULTADOS

El análisis de fiabilidad preliminar arrojó un  $\alpha=0.973$ , con casi todos los ítems presentando correlaciones totales adecuadas ( $>0.6$ ), con excepción del ítem 21 (Muestro preferencia hacia algunos miembros de mi equipo de trabajo), que presentó una correlación de 0.13. Debido a esto, fue excluido de los análisis posteriores.

Posteriormente, el análisis factorial exploratorio demostró ser adecuado para el análisis estructural de la escala, obteniendo un  $KMO=0.981$  y una  $\chi^2=47460.650$ ,  $p < 0.0001$  en la prueba de esfericidad de Bartlett, así como significancias  $p < 0.0001$  en la matriz de correlaciones. Al ejecutar el primer análisis factorial, se encontraron tres factores que explicaron el 65.411% de la varianza total. Sin embargo, el ítem 10 (Respeto el horario de trabajo de mis subordinados) presentó cargas factoriales bajas ( $\lambda < 0.40$ ), por lo que fue eliminado.

Una vez que se habían eliminado los reactivos 21 y 10, se procedió a realizar un segundo análisis factorial, el cual arrojó un  $KMO= 0.981$  y una  $\chi^2=46934.594$ ,  $p < 0.0001$  en la prueba de esfericidad de Bartlett. Mostrando que es adecuado el análisis realizado. Se encontró, de nuevo, de manera confirmatoria, tres factores que explicaron el 66.16% de la varianza total.

La escala final quedó conformada por 31 ítems distribuidos en tres dimensiones. Cada uno de los ítems fue evaluado de manera teórica y con los estadísticos correspondientes para la construcción conceptual de los tres factores resultantes.

El primer factor quedó conformado por 12 ítems relacionados la Gestión de Equipos de Trabajo. El segundo factor, mostró 14 ítems relacionados referidos a la Responsabilidad y compromiso con el equipo de trabajo. Por último, el tercer factor tuvo cinco ítems referentes al Respeto a los miembros del equipo de trabajo. La siguiente tabla muestra dichos factores y los pesos factoriales por ítem.

**Tabla 1.**

Distribución de factores y pesos factoriales por ítem de la escala de Justicia Organizacional

Ítem	Gestión de equipos de trabajo	Responsabilidad y compromiso con el equipo de trabajo	Respeto a los miembros del equipo de trabajo
3	0.735		
5	0.729		
2	0.718		
4	0.690		
8	0.671		
7	0.648		
1	0.644		
15	0.642		
11	0.603		
6	0.600		
12	0.570		
14	0.558		
23		0.727	
16		0.679	
28		0.678	
17		0.677	
18		0.645	
22		0.631	
26		0.629	
25		0.584	
29		0.572	
19		0.571	
27		0.569	
20		0.533	
9		0.522	
13		0.495	
31			0.776
30			0.738
24			0.683
33			0.649
32			0.662
<b>Varianza explicada</b>	25.972%	24.526%	15.662%

La escala final quedó conformada por 31 ítems de los 33 originales, obteniendo un  $\alpha = 0.976$ . La tabla 2 muestra la consistencia interna por factor y los ítems que los conforman.



**Tabla 2.**

*Distribución de los reactivos consistencia interna por factor de la escala*

<b>Factor</b>	<b>Ítems</b>	<b><math>\alpha</math></b>
<b>Gestión de equipos de trabajo.</b>	3. Doy oportunidad a todos por igual de desarrollarse laboralmente.	0.958
	5. Asigno de manera justa la carga de trabajo	
	2. Escucho la opinión de mi gente antes de tomar decisiones acerca de cómo organizar el trabajo.	
	4. Hago sentir a mis subordinados como recursos valiosos que aportan su trabajo para el alcance de los objetivos organizacionales	
	8. Permito que se discutan puntos de vista diferentes al mío para solucionar los problemas del trabajo.	
	7. Indico de manera respetuosa lo que no hacen bien en su trabajo.	
	1. Cumpló con las reglas, procedimientos y políticas de nuestra organización.	
	15. Asigno las tareas y responsabilidades de manera justa.	
	11. Reconozco los esfuerzos de mi gente.	
	6. Respeto los valores de la organización.	
12. Soy justo al proporcionar permisos.		
14. Apoyo a mi gente cuando tienen problemas en el trabajo.		
<b>Responsabilidad y compromiso con el equipo de trabajo.</b>	23. Sanciono o llamo la atención a los miembros de mi equipo cuando corresponde.	0.947
	16. Promuevo que se pague lo justo por el trabajo realizado.	
	28. Proporciono oportunidades para promover a los que se lo merecen.	
	17. Informo a mi gente acerca de las decisiones que se han tomado respecto a la forma en que se organiza el trabajo.	
	18. Me hago responsable por el trabajo de mi gente.	
	22. Agradezco cuando mi gente da tiempo adicional para apoyar a la organización.	
	26. Evalúo el desempeño de mi equipo siguiendo el proceso de manera justa.	
	25. Proporciono información adicional sobre las decisiones tomadas cuando me lo solicitan.	
	29. Promuevo que las metas de mi equipo sean posibles de alcanzar.	
	19. Respeto los acuerdos que tomamos en nuestra área.	
	27. Reparto de manera justa las herramientas y/o materiales que necesitan para realizar el trabajo.	
	20. Me preocupo porque haya un ambiente de trabajo seguro y cómodo.	
	9. Reparto los beneficios (reconocimientos, recompensas, bonos) considerando las aportaciones de cada miembro del equipo.	
13. Al tomar decisiones pongo en primer lugar los intereses de la organización y en segundo los míos.		

**Respeto a los miembros del equipo de trabajo.**

31. Hablo a mi equipo de trabajo de manera respetuosa.	0.892
30. Trato con amabilidad y respeto.	
24. Respeto la vida privada de mi gente	
33. No dejo que mis prejuicios personales interfieran en mi relación en el trabajo.	
32. Soy justo al aplicar sanciones o medidas disciplinarias.	

Los resultados anteriores señalan que la escala propuesta tiene una buena confiabilidad, a través del análisis de consistencia interna. En relación con el análisis de validez, el jueceo señala una buena validez de contenido, en tanto que fueron un par de ítems los únicos eliminados. El análisis factorial también señala una validez de constructo adecuada, ya que como se suponía se generaron tres dimensiones. Si bien las dimensiones propuestas no fueron reflejadas de la manera propuesta, el análisis teórico concuerda con las dimensiones empíricas.

**DISCUSIÓN**

Cuando se diseña una escala de Justicia Organizacional, se deben tomar varias decisiones. La primera tiene que ver con seleccionar la o las dimensiones teóricas de justicia que la fundamentarán. Para la construcción de esta escala se consideró la propuesta de Omar et al., (2007) que sostiene que la investigación sobre justicia organizacional se ha desdoblado en al menos tres grandes ejes: justicia procedimental, distributiva e interaccional. Los reactivos que se centran en los resultados del proceso de decisión evalúan la justicia distributiva (Leventhal, 1976). Aquellos que se enfocan en el proceso mismo de decisión apelan a la justicia procedimental (Leventhal, 1980) y los que se enfocan en la percepción de justicia con respecto al trato recibido durante la interacción están alineadas con la justicia interaccional (Bies y Moag, 1986). Otra decisión es la de seleccionar el foco o fuente de justicia; es decir la organización o el o los jefes. En este caso se decidió poner foco en el jefe; de tal manera que todos los reactivos del instrumento hacen referencia a los juicios de justicia con relación a éste.

Independientemente del tipo de justicia a evaluarse, otra decisión crítica del proceso de diseño de un instrumento de medición de la Justicia Organizacional es el contexto en el cual se da. La medida puede estar en tres posibles contextos: medición de un evento específico, múltiples eventos o la consideración de justicia como una entidad. De las tres posibilidades, la más común en la literatura es la consideración de justicia en eventos de contexto específico. Para esta escala se decidió poner atención en eventos específicos.

Desde el punto de vista psicométrico, la Escala de Justicia del jefe tiene una alta confiabilidad (alfa de Cronbach = .97) y una clara estructura de respuestas o de dimensiones nueva (como lo muestra el análisis factorial).

En cuanto a su dimensionalidad si bien el proceso de jueceo permitió ubicar los reactivos de la Escala en alguna de las tres dimensiones propuestas para su construcción, el análisis estadístico realizado permitió identificar tres factores, que incluyeron reactivos de las diferentes dimensiones propuestas. Al hacer el jueceo los expertos contaron con la definición de cada una de las dimensiones, lo que puede determinar a priori el aspecto saliente y determinar de manera aparente y fácil de clasificar un reactivo como lo son las recompensas, como un resultado y asociarlo con la justicia distributiva; sobre todo porque la literatura relacionada con la teoría de la equidad ampliamente conocida para explicar los procesos de motivación suele tomar como ejemplo el sueldo y las prestaciones como ejemplo de elementos que se consideran para hacer juicios de justeza en cuanto a la justicia distributiva. Sin embargo, no es muy común que se citen como ejemplos los permisos, el tiempo dedicado



a explicar o retroalimentar a los subordinados como un producto o resultado; cuando también pueden verse de esta forma. De igual manera un proceso puede verse como un resultado en sí mismo; al igual que los aspectos relacionales pueden verse principalmente como aspectos procesales. Basta con recordar lo señalado por Colquitt et al., (2001) acerca de una alta relación entre la Justicia Distributiva y la Justicia Procedimental, y de esta última con la Justicia Interaccional; que si bien la Justicia Distributiva y la Justicia Procedimental son constructos diferentes no son completamente independientes. Si en la teoría se correlacionan altamente, en la práctica las percepciones de justicia que las personas tienen sobre los procesos, los resultados y la interacción se encuentran alineados también.

Al analizar cada uno de los reactivos que conformaron los factores, se decidió nombrarlos: a) gestión de equipos de trabajo, b) responsabilidad y compromiso con el equipo de trabajo y c) respeto a los miembros del equipo de trabajo. A primera instancia se podría pensar que los tres factores hacen referencia a la dimensión relacional; pues puede inferirse del nombre que se hace referencia al trato, respeto, sinceridad, honestidad y ética que se encuentran incluidos en las dos dimensiones de la justicia interaccional identificadas por Greenberg (1993) y Colquitt (2001). Pero la intención de nombrarlos de esta manera se fundamentó principalmente en la idea de Cropanzano et al., (2007) sobre el que las dimensiones de la justicia tienden a estar correlacionadas y surgen de diferentes acciones de gestión.

Los factores encontrados hacen pensar en tres contextos en los que se puede evaluar la justicia de los jefes y que estos juicios sobre la justicia de los jefes tienen que ver más con una justicia general que en tipos de justicia. Aunque las personas son capaces de distinguir entre las dimensiones de la justicia, sus definiciones de lo que es justo e injusto están marcadas por adiciones de varios de esos elementos; siendo que estas adiciones se dan cuando la persona considera que algo es justo o injusto en términos de la combinación de elementos que pertenecen al menos a dos dimensiones de justicia (procedimental-

interaccional, distributiva-interaccional); tal como señalan Mushonga et al., (2023), quienes consideran que las personas hacen juicios de justicia de manera holística, tomando en consideración la información disponible (cognitiva y afectiva), con la que cuentan y la relevancia de la misma.

Los resultados de este trabajo señalan la importancia de las interacciones entre los empleados y los líderes o quienes toman las decisiones. Ya que la estructura factorial no puede separar o disgregar la interacción de los procedimientos o de la distribución de tareas o actividades. Es decir, lo relacional parece fundamental, al menos en la muestra que participó en este estudio, en la percepción de justicia organizacional.

Si consideramos un enfoque relacional en el cual el poder de los líderes se legitima a través de un proceso continuo en donde sus seguidores consideran que el líder merece el poder conferido. En este caso por el puesto ocupado en la estructura organizacional; cobra mayor relevancia el considerar en el nombre de los factores encontrados un énfasis en el concepto de equipos de trabajo. El nombre gestión hace referencia principalmente a las acciones que se realizan para administrar y dirigir; incluye aspectos relacionados con elementos estructurales como las cargas de trabajo, aspectos culturales como los valores organizacionales, aspectos normativos, así como funciones relacionadas con la gestión de recursos humanos. El nombre de responsabilidad y compromiso asignado al segundo factor tiene la intencionalidad de hacer énfasis en conductas que se asocian con la generación de confianza del equipo de trabajo; al igual que en el factor anterior se incluyeron reactivos de las tres dimensiones propuestas en la versión original. En cuanto al tercer factor, solo uno de los reactivos que lo conformaron no correspondió a la dimensión relacional contemplada en la elaboración de la escala, todos los demás fueron redactados pensando prioritariamente en los aspectos interaccionales o relacionales. El nombre respeto a los miembros hace referencia a uno de los aspectos centrales y distintivos de la dimensión relacionada con el trato.

La controversia sobre cuáles y cuántas son las dimensiones de la justicia sigue; si bien en este estudio se pudieron identificar dimensiones o aspectos en los cuales los jefes pueden ser evaluados como justos o injustos, se considera de utilidad el considerar las dimensiones propuestas de manera inicial en la construcción de la escala, ya que estas facilitan la reflexión y entendimiento de los aspectos que los individuos consideran en la construcción de sus juicios sobre la justicia. Se recomienda agregar a la escala una sección en donde el participante pueda reportar el elemento central o saliente que hace que evalúe a su jefe (o que el jefe se evalúe así mismo), es decir, si el elemento tiene un mayor carácter distributivo, procedimental o interaccional. El tomar conciencia de los aspectos que influyen en la formación de nuestros juicios es valiosa para el diseño de programas de entrenamiento en el ámbito organizacional; así mismo, refuerzan el carácter relacional de la conceptualización del liderazgo como un proceso relacional versus visualizarlo como un proceso esencial.

Solo resta, como parte de las limitaciones señalar la importancia de realizar correlaciones concurrentes con otras medidas de justicia organizacional, así como administraciones a diferentes poblaciones para poder mejorar, si fuera necesario, la escala propuesta.

#### **DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERÉS**

Los autores declaran no hay conflictos de interés por lo que respeta a la investigación, la autoría y/o la publicación de este artículo.

## REFERENCIAS

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social Psychology*. (2 pags. 267-299). Academia Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Ambrose, M. L., & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct. In J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.). *The handbook of organizational justice*. (pags. 59-84). Lawrence Erlbaum Associates
- Bies, R.J. and Moag, J.F. (1986). Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness. In: Lewicki, R.J., Sheppard, B.H. and Bazerman, M.H., Eds., *Research on Negotiations in Organizations*, (Vol. 1, pags. 43-55) JAI Press
- Bies, R. (2001). Interactional (in) justice: The sacred and the profane. In J. Greenberg and R. Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice*. (pags. 89-118). Stanford University Press
- Bobocel, D.R. y Holmvall, C.M. (2001). Are interactional justice and procedural justice different? Framing the debate. En S. Gilliland, D. Steiner y D. Skarlicki. *Research in social issues in management: Theoretical and cultural perspectives on organizacional justice*. (pp. 85-110). Information Age Publishing <https://www.infoagepub.com/products/Theoretical-and-Cultural-Perspectives-on-Organizational-Justice>
- Cetina, T., Aguilar, C., y Escamilla. M. (2018). *Justicia Organizacional, Habilidades Directivas y Legitimidad: Propuesta relacional para el estudio del liderazgo. Instituciones de Educación Superior*. E.U.A: ScAsEd. [https://www.researchgate.net/publication/337242828\\_Edicion\\_2018\\_Tomo\\_I\\_Instituciones\\_de\\_Educacion\\_Superior\\_La\\_labor\\_investigadora\\_e\\_innovadora\\_en\\_Mexico](https://www.researchgate.net/publication/337242828_Edicion_2018_Tomo_I_Instituciones_de_Educacion_Superior_La_labor_investigadora_e_innovadora_en_Mexico)
- Cetina, T., Góngora, E., Ortega, I., y Aguilar, C., (2014). Justicia del jefe: una propuesta de escala para su medición. *Revista de Estudios Clínicos e Investigación Psicológica*, 8(4). 62-75. [https://issuu.com/revistacecip/docs/vol.\\_4\\_\\_no.\\_8\\_julio\\_-\\_diciembre\\_de\\_](https://issuu.com/revistacecip/docs/vol._4__no._8_julio_-_diciembre_de_)
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. DOI:10.1037/0021-9010.86.3.386
- Colquitt, J. A., & Shaw, J. C. (2005). How should organizational justice be measured? In J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113-152). Lawrence Erlbaum Associates
- Colquitt, J. y Zipay, K. P. (2015). Justice, Fairness, and Employee Reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 75-99. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111457>
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, W., Porter, C. & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J., Greenberg, J. y Zapata-Phelan, C. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. En J. Greenberg & J. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. (pags. 3-56). Lawrence Erlbaum Associates, Inc

Cropanzano, R., & Byrne, Z. S. (2000). Workplace justice and the dilemma of organizational citizenship. En M. Van Vugt, M. Snyder, T. R. Tyler, & A. Biel (Eds.), *Cooperation in modern society: Promoting the welfare of communities, states and organizations* (pp. 142–161). Routledge

Cropanzano, R., Bowen, D. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>

DeConinck, J.B. (2010). The Effect of Organizational Justice, Perceived Organizational Support, and Perceived Supervisor Support on Marketing Employees' Level of Trust. *Journal of Business Research*, 63, 1349-1355. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.003>

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.2307/257990>

Greenberg, J. (1990) Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639001600208>

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pags. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates, Inc. <https://psycnet.apa.org/record/1993-97521-004>

Greenberg, J., y Colquitt, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Laurence Erlbaum Associates. <https://www.taylorfrancis.com/books/edit/10.4324/9780203774847/handbook-organizational-justice-jerald-greenberg-jason-colquitt> Greenberg, J. y Cropanzano R. (2001). *Advances in Organizational Justice*. Stanford, CA: Stanford University Press

Hegtvædt, K. (2018). Justice Frameworks. En *Contemporary Social Psychological Theories*. Stanford, (pags. 47-63). Stanford University Press

Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. En L. Berkowitz & W. Walster (Eds.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 9, pp. 91-131). Academic Press

Leventhal, G. S. (1980). What Should be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships', En K. Gergen, M. Greenberg and R. Willis (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. (27-55). Plenum Press. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5\\_2](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-4613-3087-5_2)

Liljegren M, Ekberg K. (2009). The associations between perceived distributive, procedural, and interactional organizational justice, self-rated health and burnout. *Work*. 33(1):43-51. doi: 10.3233/wor-2009-0842

Lind, E. (2001). Fairness heuristic theory: Justice judgments as pivotal cognitions in organizational relations. In M.S. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.) *Advances in organizational justice*. Stanford University Press

Mahmoudi, shadi and Hassani, Mohammad and Aghlmand, Siamak (2017) The Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior among Nurses (Examining the Mediating Role of Organizational Commitment, Organizational Trust, and Job Satisfaction). *Journal of Patient Safety & Quality Improvement*, 5(2). pp. 513-520. <https://doi.org/10.22038/psj.2017.8544>

Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., & Ramos, J. (2005). Linking Organizational Justice to Burnout: Are Men and Women Different? *Psychological Reports*, 96(3), 805–816. <https://doi.org/10.2466/pr0.96.3.805-816>

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.6.845>

Mushonga, S., Lundy, H y Lundy, B. (2023). A Holistic Framework Examining Multifoci Justice and Trust Perceptions on Work Outcomes. *Journal of Managerial Issues*, 25(1), 73-88. <https://eds.p.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=13&sid=2dd8afc4-6dba-4119-920c-4b936549116b%40redis>

Omar, A., Ferreira, M., Oliveira, S., Uribe, H., Assmar, E., Terrones, A. y Flores, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116. <https://www.redalyc.org/pdf/2430/243020635011.pdf>

Palací, F. (2011). *Psicología de la Organización*. Pearson

Patlán, J., Flores Herrera, R., Martínez Torres, E. y Hernández Hernández, R. (2013). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Nihoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*. 59(2), 97-120. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422014000200005&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422014000200005&lng=es&tlng=es)

Piccolo, R., Bardes, M., Mayer, D. & Judge, T. A. (2008). Does high quality leader-member exchange accentuate or attenuate organizational injustice? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(2), 273-298. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701743517>

Robbins, S., y Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional*. Pearson

Rodríguez-Bailón, R., Moya, M., & Yzerbyt, V. (2000). Why do superiors attend to negative stereotypic information about their subordinates? Effects of power legitimacy on social perception. *European Journal of Social Psychology*, 30(5), 651–671. [https://doi.org/10.1002/1099-0992\(200009/10\)30:5<651::AID-EJSP13>3.0.CO;2-O](https://doi.org/10.1002/1099-0992(200009/10)30:5<651::AID-EJSP13>3.0.CO;2-O)

Schminke, M., Ambrose, M. L., & Cropanzano, R. (2000). The effect of organizational structure on perceptions of procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 294-304. DOI: 10.1037/0021-9010.85.2.294

Sweeney, P.D. and McFarlin, D.B. (1993) Workers' Evaluations of the "Ends" and the "Means": An Examination of Four Models of Distributive and Procedural Justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.1993.1022>

Thibaut, J. y Walker, L. (1975) *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum

Thompson, L. y Loewenstein, G. (1992). Egocentric interpretations of fairness and interpersonal conflict. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 8(51), 176-197. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90010-5](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90010-5)

Tyler, T. (2000). Social Justice: Outcome and Procedure. *International Journal of Psychology*, 35 (2), 117-125. <https://doi.org/10.1080/002075900399411>

Tyler, T. & Blader, S. (2003). The Group Engagement Model: Procedural Justice, Social Identity, and Cooperative Behavior. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 349-361. [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0704\\_07](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0704_07)

Van Den Bos, K. & Lind, E. A. (2004). Fairness heuristic theory is an empirical framework: A reply to Árnadóttir. *Scandinavian Journal of Psychology*, 45(3), 265-268. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-9450.2004.00404.x>

Van Knippenberg, D., De Cremer, D., & Van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, pp. 113-140. <http://dx.doi.org/10.1080/13594320701275833>