



## Impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados del sector automotriz

Hernández-Zamora, Merari Zuiveth<sup>1</sup>; Vargas Salgado, María Marisela<sup>2</sup> & Máynez-Guaderrama, Aurora Irma<sup>3</sup>

*1 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración DMCU, Ciudad Juárez Chihuahua, México, al139474@alumnos.uajc.mx, C. José de Jesús Macías Delgado, Núm 18100, (+52) 688 21 00.*

*2 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ciencias Sociales y Administración DMCU, Ciudad Juárez Chihuahua, México, maria.vargas@uajc.mx, C. José de Jesús Macías Delgado, Núm 18100, (+52) 688 21 00.*

*3 Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Instituto de Ingeniería y Tecnología IIT, Cd. Juárez Chihuahua, México, amaynez@uajc.mx, Av. Del Charro, Núm 450, (+52) 688 21 00.*

---

*Información del artículo arbitrado e indexado en Latindex:*

*Revisión por pares*

*Fecha de publicación: Julio 2019*

---

### Resumen

Actualmente las empresas han puesto atención en la justicia que se ejerce en el entorno laboral, preocupándose últimamente por el bienestar y satisfacción de los empleados dentro del área de trabajo, dado que el éxito de la organización depende de los trabajadores, es por ello, que el objetivo de esta investigación fue analizar como la justicia organizacional tiene una relación con la satisfacción laboral. Se realizó un estudio de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional causal, se utilizó un instrumento de 46 ítems el cual se aplicó a 100 sujetos de estudio para valorar la relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral. Para la captura de datos se utilizó el software SPSS. Los resultados revelan que la justicia organizacional tiene una relación existente con la satisfacción laboral de los trabajadores en el contexto estudiado.

### Abstract

Currently companies have paid attention to the justice that is exercised in the workplace, worrying lately for the welfare and satisfaction of employees within the area of work, given that the success of the organization depends largely on the workers, it is for this, that the objective of this research was to analyze how organizational justice has a relationship with job satisfaction. A quantitative, non-experimental, cross-sectional, descriptive and causal correlation study was carried out; a 46-item instrument was used, which was applied to 100 study subjects to assess the relationship between organizational justice and job satisfaction. The SPSS software was used to capture and analyze data. The results reveal that organizational justice has an existing relationship with the job satisfaction of workers in the context studied.

**Keywords:** Organizational justice, Job satisfaction.

**Palabras Clave:** Justicia organizacional, Satisfacción laboral.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad los empleados que están más comprometidas con la organización, son aquellos que se sienten tratados de forma justa y son personas que aman su trabajo, esto debido a la justicia organizacional que existe en el entorno (Rodríguez-Montalbán, Martínez-Lugo, & Sánchez-Cardona, 2014), no obstante se puede generar tensión si en el trabajador se siente o se percibe que no está recibiendo un trato justo por parte de la empresa, lo cual puede impactar en un bajo desempeño y malos resultados por parte del empleado (García & Forero, 2014).

El constructo de justicia organizacional se considera una iniciativa hacia la perfección en el entorno laboral, dado que va dirigida a las relaciones profesionales y en cómo estas pueden afectar tanto a la empresa como a el empleado, es decir, puede impactar en el desempeño, en el comportamiento, en el bienestar y en el trato justo, mismo que puede transformarse en un aspecto bueno o malo para la satisfacción del empleado (Peña & Palacio, 2016). Algunos autores consideran que esta variable refleja la relación con el aumento de la satisfacción laboral (Omar et al., 2007). Además es de considerar que esta variable se ha estudiado en distintas dimensiones y ha sido evidenciada de forma empírica, demostrando la capacidad de predicción de esta con el desempeño laboral (Peña & Palacio, 2016).

Por otro lado, se ha señalado que en el entorno laboral existen motivadores tanto intrínsecos como extrínsecos, donde cada uno de ellos desempeña su función para lograr la satisfacción laboral, asumiendo una fuerte relación con la justicia percibida por parte del trabajador (Cohen & Spector, 2001). La satisfacción laboral es un tema estudiado en distintas áreas, proyectando las razones de mejoramiento y rendimiento al que la empresa desea llegar (Samanez, Stephani, & Placencia, 2017), esto dependiendo de la percepción que el empleado tenga hacia la organización, la cual se verá afectada de forma ya sea positiva o negativa (Chen, Zhang, Leung, & Zhou, 2010). Es de resaltar que de acuerdo con la teoría de identidad social y la teoría de la percepción de

la justicia, los empleados perciben la equidad conforme la maneje la organización, es decir, si esta es buena y justa, el empleado manifiesta las actitudes correctas induciendo a la satisfacción laboral (A Tziner, Oren, Bar, & Kadosh, 2011).

La justicia organizacional es de gran importancia dentro de las empresas ya que si bien, se conforma de decisiones y prácticas que son percibidas como poco equitativas e incluso injustas, estas pueden llegar a provocar diversos sentimientos, emociones, reacciones y resultados nada favorables por parte de los empleados hacia su trabajo, sus superiores, colaboradores e incluso a la organización misma. Es por esta razón que se necesita de prácticas y acciones justas con el objetivo de que la satisfacción laboral no se vea mermada y provoque una baja en el desempeño y la productividad del personal (Patlán, Martínez, & Hernández, 2012).

En este trabajo de investigación se buscó analizar si la justicia organizacional tiene una relación con la satisfacción laboral de los empleados que laboran en el contexto automotriz, específicamente en empleados del área de producción. Este trabajo se encuentra estructurada en cuatro partes. En la primera, se presenta un marco teórico referente a las variables justicia organizacional y satisfacción laboral. En la segunda, se muestra el método utilizado. En la tercera, se muestran los resultados respecto a los constructos de estudio. Finalmente, se abordan las conclusiones.

## MARCO TEÓRICO

### Justicia organizacional

Desde hace tiempo se ha idealizado un mundo justo y equitativo, lo cual ha despertado el interés en todas las culturas y personas militantes, personas que se dedican a los negocios, trabajadores, entre otros, se aspira a la justicia para el beneficio del bien común principalmente enfocado a las relaciones laborales y se ha puesto principal atención a la justicia organizacional (Peña & Palacio, 2016)

La justicia organizacional hace referencia a la percepción que se tiene sobre la justicia por parte del empleado hacia el interior de la empresa (Griffin, 2011), posteriormente se

encontró una valoración que se basa en la creencia del mismo trabajador y de la cual dependerá si este piensa que es un trato justo, es decir las actitudes se mantendrán positivas en su trabajo y su desempeño en la organización por ende será bueno (Omar & Uribe, 2016). El

constructo se analiza a partir de cuatro dimensiones (ver tabla 1): la primera es justicia distributiva, la segunda justicia procedimental, la tercera justicia interpersonal y por último justicia informacional (Greenberg & Cropanzano, 1993)

Tabla 1 Dimensiones de justicia organizacional

| Dimensión              | Descripción   |
|------------------------|---|
| Justicia distributiva  | Se refiere a la justicia a fines u objetivos alcanzados, así como a los temas de distribuciones justas de beneficios que son dirigidos directamente hacia los empleados. Se refiere directamente a la compensación económica, incentivos, entre otros e implica la comparación de lo que se aporta y lo que se obtiene. |
| Justicia procedimental | La justicia procedimental es el medio para precisar las distribuciones, es decir, son los procedimientos, se determinan estrategias, políticas y métodos justos para llegar a la equidad. También a través de esta se van humanizando las organizaciones.   |
| Justicia interpersonal | Se relaciona con la calidad del trato interpersonal en el momento que se aplica un procedimiento y hay interacción, si la persona considera que es tratada con dignidad, respeto y apoyo, retroalimentación entre otros, por parte de sus jefes.  |
| Justicia informacional | Se enfoca en toda la información necesaria que se le deba dar a un empleado, si una persona requiere saberla, esta debe ser clara, transparente, oportuna y suficiente acerca de algún procedimiento o también de como la persona debe realizar sus actividades asignadas.  |

Fuente: elaboración propia a partir de Greenberg and Cropanzano, 1993.

### Satisfacción laboral

La satisfacción laboral hace referencia a las reacciones emocionales al trabajo, es un estado placentero que surge como producto de la valoración del mismo y del logro de las actividades, puede también describirse como lo que uno quiere y espera de la labor, a lo que realmente percibe tomando así tres aspectos básicos para evaluarla: la percepción, un estándar del valor implícito y explícito y por

último el juicio de valor entre las percepciones (Locke, 1969).

Al cubrir la necesidad de la satisfacción laboral ampara la dignidad del individuo. La satisfacción laboral está relacionada con los roles que se desempeñan en el trabajo, en cómo estos roles intervienen de manera emotiva hacia las personas causando una cierta actitud hacia el trabajo (Bòria, Crespi, & Mascarilla, 2012). Hoy en día la satisfacción laboral juega un papel mediador entre el desarrollo de la organización y la parte humana, enfocándose en medir las

consecuencias, por ello es importante ajustar las necesidades tanto de la organización como de las personas (Dormann & Zapf, 2001). La satisfacción laboral se establece como un indicador que forma parte del trabajo, tomando en cuenta las distintas áreas, dado que demuestra el sentir del empleado en cada una de las fases en relación a las actividades que realiza en la organización (Macías & Muñoz, 2017).

En el contexto laboral quien juega un papel importante es la justicia organizacional, como factor de salud en las organizaciones para un funcionamiento eficaz y satisfacción laboral de los que en ella trabajan, mostrando una influencia en el comportamiento y los resultados. Así mismo investigadores mencionan que existe una relación estrecha entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral (Pereira Salas Roldan, Da Costa Alisson, Cabral, De Lima Tereza, & Silvia, 2017). Aharon Tziner, Felea, and Vasiliu (2015) afirman que hay satisfacción laboral en los empleados cuando la justicia organizacional está presente y de forma imparcial o bien positiva ya que se ha encontrado respuesta de los empleados a sus actividades dependiendo de la percepción de la justicia que ellos tienen en sus tareas, por ello se formula la siguiente hipótesis de investigación:

*H1:* La justicia organizacional tiene una relación con la satisfacción laboral.

## MÉTODO

Esta investigación es de tipo cuantitativo, no experimental, transversal, descriptivo y correlacional causal. La muestra fue no probabilística y se realizó un muestreo por conveniencia a 100 empleados,

considerándose como sujetos de estudio a los trabajadores directos que laboran en la industria automotriz. Como técnica de recolección de datos se utilizó un cuestionario, el cual fue suministrado de forma personal a cada uno de los colaboradores en el periodo de enero-marzo 2019.

La variable de justicia organizacional se midió a través del instrumento creado por Colquitt (2001) el cual incluyo 22 ítems. Satisfacción laboral se valoró mediante la escala validada por Meliá and Peiró (1989) misma que integro 24 ítems. Ambos instrumentos con un formato tipo Likert de cinco puntos de asignación de respuesta, donde la escala fue: nunca, casi nunca, ocasionalmente, casi siempre y siempre. Además, se integraron datos demográficos. Tanto la estadística descriptiva como la inferencial fueron analizadas mediante la herramienta estadística SPSS versión 20.

## RESULTADOS

En la tabla 2 se exhiben los datos demográficos de los sujetos de estudio, se puede apreciar que el 58% corresponde al sexo femenino, mientras que el 42% al masculino, el 34% corresponde a la generación X, personas equilibradas en el trabajo y la familia en su mayoría, satisfechos con sus empleos es decir a los nacidos entre los años 1960 y 1980 y el 32% es de la generación Y nacidos entre 1981 y 1999 Jóvenes conocidos como los nativos digitales, el 37% tiene entre 1 y 5 años laborando en la organización. Con respecto a la escolaridad el 40% cuenta con estudios menores a bachillerato, cabe destacar que el 100% de los sujetos de estudio son empleados del área de producción en el sector automotriz.

Tabla 2. Datos demográficos de los sujetos de estudio n=100

| Características | No. de personas | % |
|-----------------|-----------------|---|
|-----------------|-----------------|---|

|                                  |    |    |
|----------------------------------|----|----|
| Sexo                             |    |    |
| Masculino                        | 58 | 58 |
| Femenino                         | 42 | 42 |
| Año de Nacimiento                |    |    |
| Antes de 1960                    | 08 | 8  |
| Entre 1960 y 1980                | 34 | 34 |
| Entre 1981 y 1999                | 32 | 32 |
| Después del año 2000             | 26 | 26 |
| Antigüedad en la empresa         |    |    |
| Menor a 1 año                    | 31 | 31 |
| De 1 año a 5 años                | 37 | 37 |
| De 6 años a 10 años              | 22 | 22 |
| De 11 a 15 años                  | 05 | 5  |
| De 16 años en adelante           | 05 | 5  |
| Escolaridad                      |    |    |
| Menor a bachillerato             | 40 | 40 |
| Bachillerato                     | 32 | 32 |
| Carrera trunca                   | 14 | 14 |
| Carrera profesional no terminada | 10 | 10 |
| Otro                             | 04 | 4  |

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS.

En la tabla 3 se muestra los descriptivos de justicia organizacional la cual integra 22 ítems, la mayoría de los ítems exponen valores mínimos de 1 a excepción de [2,5,8,10,13,14,15,16,19 y 21], con respecto al máximo todos exhiben valores de 5. Con respecto al promedio se puede apreciar que el ítem 7: *He intervenido en las recompensas a partir de los procedimientos* muestra la media más baja [3.48], lo cual indica que los

empleados perciben que muchas veces tienen participación de acuerdo con los procedimientos instaurados en la organización con respecto a las prestaciones que reciben, es decir son tomados en cuenta, el ítem 15: *Me trata con respeto* revela la media más alta [4.36], lo cual demuestra que los empleados perciben que siempre son tratados con respeto en la empresa por parte de los superiores.

Tabla 3. Descriptivos de Justicia organizacional

| Ítems | N | Mín. | Máx. | Media | Desviación estándar |
|-------|---|------|------|-------|---------------------|
|-------|---|------|------|-------|---------------------|

---

| <i>Justicia Distributiva</i>   |     |   |   |      |       |
|--|-----|---|---|------|-------|
| 1. En general las recompensas que recibo son bastante justas   | 100 | 1 | 5 | 3.79 | .913  |
| 2. Las recompensas que recibo son de acuerdo con mi desempeño  | 100 | 2 | 5 | 3.80 | .888  |
| 3. Las recompensas reflejan mis resultados hacia la organización   | 100 | 1 | 5 | 3.69 | 1.051 |
| 4. Las recompensas muestran el esfuerzo que hago por mi trabajo  | 100 | 1 | 5 | 3.68 | .938  |
| 5. Las recompensas son apropiadas a los resultados alcanzados por el trabajo                                 | 100 | 2 | 5 | 3.99 | .847  |
| <i>Justicia procedimental</i>  |     |   |   |      |       |
| 6. Puedo expresar mis puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para las recompensas | 100 | 1 | 5 | 3.65 | .997  |
| 7. He intervenido en las recompensas a partir de los procedimientos  | 100 | 1 | 5 | 3.48 | 1.105 |
| 8. Los procedimientos para dar recompensas se aplican de manera permanente                                   | 100 | 2 | 5 | 3.93 | .913  |
| 9. Los procedimientos para dar recompensas se aplican de manera justa  | 100 | 1 | 5 | 3.88 | .935  |
| 10. Los procedimientos para dar recompensas se basan en información correcta                                 | 100 | 2 | 5 | 3.99 | .859  |
| 11. Soy capaz de solicitar las recompensas laborales que merezco según los procedimientos                    | 100 | 1 | 5 | 3.80 | .974  |
| 12. Los procedimientos para las recompensas se basan en valores éticos y morales                             | 100 | 1 | 5 | 3.99 | .937  |
| <i>Justicia interpersonal</i>  |     |   |   |      |       |
| 13. Me trata de manera educada   | 100 | 2 | 5 | 4.34 | .699  |
| 14. Me trata con dignidad  | 100 | 2 | 5 | 4.30 | .708  |
| 15. Me trata con respeto   | 100 | 2 | 5 | 4.36 | .811  |
| 16. Evita comentarios inapropiados   | 100 | 2 | 5 | 4.20 | .841  |
| <i>Justicia informacional</i>  |     |   |   |      |       |
| 17. Es sincero cuando habla  | 100 | 1 | 5 | 3.68 | 1.081 |

---

|   |     |   |   |      |      |
|---|-----|---|---|------|------|
| 18. Me explica detalladamente los procedimientos que se utilizan para recompensar mi trabajo        | 100 | 1 | 5 | 3.91 | .842 |
| 19. Me da explicaciones razonables de los procedimientos para recompensas                           | 100 | 2 | 5 | 3.82 | .845 |
| 20. Me da explicaciones razonables de los procedimientos en las decisiones tomadas al recompensarme | 100 | 1 | 5 | 3.90 | .916 |
| 21. Me comunica de manera oportuna detalles relacionados con mi trabajo                             | 100 | 2 | 5 | 3.97 | .834 |
| 22. Considera mis necesidades específicas para comunicarse conmigo                                  | 100 | 1 | 5 | 3.88 | .946 |

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS.

En la tabla 4 se muestran los descriptivos de satisfacción laboral, la cual se integra de 24 ítems, la mayoría evidencian ítems con valor de 1 a excepción de [5, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 19, 20, 22, 23 y 24], con respecto al máximo todos exhiben valores de 5. Con respecto al promedio, se puede apreciar que el ítem 1: *Me produce satisfacción* muestra la media más baja

[3.63], lo cual indica que los empleados casi no perciben satisfacción en su área de trabajo, el ítem9: *Cuenta con ventilación* revela la media más alta [4.36], lo cual demuestra que los empleados perciben que el lugar de trabajo cuenta con la ventilación adecuada para realizar el trabajo.

Tabla 4. Análisis estadísticos de la Satisfacción laboral

| Ítems   | N   | Mín. | Máx. | Media | Desviación estándar |
|---|-----|------|------|-------|---------------------|
| 1. Me produce satisfacción  | 100 | 1    | 5    | 3.63  | .950                |
| 2. Me ofrece las oportunidades para realizar actividades en las cuales yo destaco | 100 | 1    | 5    | 3.71  | .902                |
| 3. Me ofrece las oportunidades para realizar las actividades que a mí me gustan   | 100 | 1    | 5    | 3.71  | .977                |
| 4. Me ofrece un salario   | 100 | 1    | 5    | 3.93  | .987                |
| 5. Me proporciona los objetivos y metas de producción que debo de lograr          | 100 | 2    | 5    | 4.00  | .770                |
| 6. Cuenta con limpieza, higiene y salubridad                                      | 100 | 1    | 5    | 4.15  | .857                |

|   |     |   |   |      |      |
|---|-----|---|---|------|------|
| 7. Me proporciona un espacio para realizar mis actividades          | 100 | 2 | 5 | 4.15 | .774 |
| 8. Cuenta con iluminación   | 100 | 2 | 5 | 4.27 | .851 |
| 9. Cuenta con ventilación   | 100 | 2 | 5 | 4.36 | .811 |
| 10. Me ofrece oportunidades de formación                            | 100 | 2 | 5 | 4.09 | .740 |
| 11. Cuenta con oportunidades de promoción y asenso                  | 100 | 1 | 5 | 3.90 | .969 |
| 12. Me da la oportunidad de relacionarme con mis superiores         | 100 | 1 | 5 | 3.88 | .913 |
| 13. Ejerce supervisión sobre mi                                     | 100 | 2 | 5 | 4.05 | .869 |
| 14. Realiza supervisión constantemente                              | 100 | 2 | 5 | 4.09 | .877 |
| 15. Permite que los supervisores evalúen las actividades            | 100 | 1 | 5 | 4.00 | .894 |
| 16. Practica la igualdad y justicia                                 | 100 | 1 | 5 | 4.07 | .913 |
| 17. Me permite recibir apoyo de mi superior                         | 100 | 1 | 5 | 4.14 | .817 |
| 18. Me permite tomar decisiones respecto a mis actividades          | 100 | 1 | 5 | 3.87 | .906 |
| 19. Me permite participar en las decisiones relacionadas en mi área | 100 | 2 | 5 | 3.91 | .842 |
| 20. Me permite participar en las decisiones de mi grupo de trabajo  | 100 | 2 | 5 | 3.84 | .813 |
| 21. Permite la negociación respecto a las actividades laborales     | 100 | 1 | 5 | 3.91 | .866 |
| 22. Me permite relacionarme con mis compañeros                      | 100 | 2 | 5 | 4.15 | .770 |
| 23. Me permite tener alto nivel de calidad en mis actividades       | 100 | 2 | 5 | 4.15 | .757 |
| 24. Me permite realizar mis actividades satisfactoriamente          | 100 | 2 | 5 | 4.25 | .770 |

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS.

En la tabla 5 se muestra el grado de correlación que existe entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral donde demuestra el grado de significancia en un nivel de .000 lo cual quiere decir que tiene una relación significativa por encima del 99%. El coeficiente de correlación es de .779, lo que representa una correlación positiva fuerte entre

estas variables. Teniendo la justicia organizacional un alfa de Cronbach de [.913] y la satisfacción laboral de [.899]. La hipótesis H1 de esta investigación plantea “La justicia organizacional tiene una relación con la satisfacción laboral.” lo cual significa que no se rechaza.

Tabla 5. Matriz de correlaciones entre justicia organizacional y satisfacción laboral

|                         | Justicia organizacional | Satisfacción laboral |
|-------------------------|-------------------------|----------------------|
| Justicia organizacional |                         |                      |
| -Correlación de Pearson | .779                    | 1                    |
| -Sig. (bilateral)       |                         |                      |
| -N.                     | .000                    |                      |
|                         | 100                     | 100                  |
| Satisfacción laboral    |                         |                      |
| -Correlación de Pearson | 1                       | .779                 |
| -Sig. (bilateral)       |                         |                      |
| -N.                     |                         | .000                 |
|                         | 100                     | 100                  |

\*\*La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS.

## CONCLUSIONES

Esta investigación analizó si existe una relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de producción que laboran en la industria automotriz. Donde se demostró que los constructos son significativos y se correlacionan fuertemente, lo cual permitió que la hipótesis planteada no se rechazara, afirmando que, la justicia organizacional tiene una relación significativa con la satisfacción laboral. Es de resaltar que en el contexto estudiado los empleados perciben que la justicia está presente en la organización y en cada una de las actividades que realizan cotidianamente, además los trabajadores aprecian ser tratados de forma educada, con dignidad y respeto, prevaleciendo la satisfacción por parte de los sujetos.

Se puede decir que de acuerdo a la percepción que el empleado tiene respecto a la justicia organizacional, dependerá en gran medida el comportamiento y satisfacción que los trabajadores tengan, lo cual indica que cuando hay injusticia, el desempeño de los sujetos se

verá afectado y por ende los resultados de la organización (Naranjo & Hidrovo, 2017). Además, cuando el trabajo es muy exigente, es decir, la presión del tiempo o algún otro factor hace que el empleado se irrite de más, el resultado será negativo provocando insatisfacción y un bajo rendimiento por parte de los empleados (Urien, Osca, & García-Salmones, 2017). Asimismo puede tener consecuencias que impacten grandemente en el trabajo y en la calidad de vida de las personas (Mendoza Llanos, 2015). Tal y como lo menciona Tziner, Felea y Vasiliu (2015) cuando los empleados perciben que hay justicia en el contexto laboral, estos se sentirán satisfechos laboralmente.

Se considera que se podrá avanzar en el conocimiento si se realizan estudios con muestras probabilísticas y otros contextos de estudio, además de analizar las variables con otros constructos antecedentes o consecuentes, como comportamientos de ciudadanía organizacional, *engagement*, cinismo, liderazgo transformacional, compromiso, cultura organizacional, contrato psicológico entre otros.

## REFERENCIAS

- Bòria, R. S., Crespi, V., Montserrat, & Mascarilla, M. Ó. (2012). Variables determinantes de la satisfacción laboral en España. *Cuadernos de economía*.
- Chen, Z., Zhang, X., Leung, K., & Zhou, F. (2010). Exploring the interactive effect of time control and justice perception on job attitudes. *The Journal of Social Psychology, 150*(2), 181-197.
- Cohen, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes, 86*(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology, 86*(3), 386.
- Dormann, C., & Zapf, D. (2001). Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities. *Journal of Organizational Behavior, 483-504*.
- García, M., & Forero, C. A. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas: Perspectivas en Psicología, Vol 10, Iss 2, Pp 293-305 (2014)*(2), 293.
- Greenberg, J., & Cropanzano, R. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates*.
- Griffin, R. (2011). *Administración*: Cengage Learning Editores.
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance, 4*(4), 309-336.
- Macías, A. B., & Muñoz, F. O. (2017). Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. *Revista Electrónica Diálogos Educativos, 9*(17), 4-17.
- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas, 5*(2), 59-74.
- Mendoza Llanos, R. (2015). Insatisfacción laboral como predictor del ausentismo en un hospital público. *Revista médica de Chile, 143*(8), 1028-1033.
- Naranjo, K., & Hidrovo, C. (2017). Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE Matriz Quito. *Revista PUCE*.
- Omar, A., FERREIRA, M., OLIVEIRA, S., URIBE, H., ASSMAR, E., Terrones, A., & Flores, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología, 24*(1).
- Omar, A., & Uribe, D. H. (2016). Vinculaciones del alocentrismo-idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 30*(1), 5-20.

- Patlán, J., Martínez, E., & Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista internacional administracion & finanzas*, 5(5), 1-19.
- Peña, M., & Palacio, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales, Vol 7, Iss 1, Pp 201-222 (2016)(1)*, 201.
- Pereira Salas Roldan, V., Da Costa Alisson, J. A. G., Cabral, A. C. d. A. C., De Lima Tereza, T. C. B., & Silvia, S. M. D. P. R. (2017). Organizational retaliation, justice perception and satisfaction with work//Retaliação organizacional, percepção de justiça e satisfação com o trabalho//Retención organizacional, percepción de justicia y satisfacción con el trabajo. *Dimensión Empresarial*, 16(1).
- Rodríguez-Montalbán, R., Martínez-Lugo, M., & Sánchez-Cardona, I. (2014). Análisis de las propiedades psicométricas de la Utrecht Work Engagement Scale en una muestra de trabajadores en Puerto Rico. *Universitas Psychologica*, 13(4).
- Samanez, M., Stephani, H., & Placencia, M. (2017). Motivación y satisfacción laboral del personal de una organización de salud del sector privado. *Horizonte Médico*, 17(4), 42-52.
- Tziner, A., Felea, M., & Vasiliu, C. (2015). Relating ethical climate, organizational justice perceptions, and leader-member exchange (LMX) in Romanian organizations / La relación entre el clima ético, la percepción de la justicia organizacional y el intercambio líder-subordinado en organizaciones rumanas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*(1), 51. doi:10.1016/j.rpto.2015.02.005
- Tziner, A., Oren, L., Bar, 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).
- Urien, B., Osca, A., & García-Salmones, L. (2017). Original article: Role ambiguity, group cohesion and job satisfaction: A Demands-Resources Model (JD-R) Study from Mexico and Spain. *Ambigüedad de rol, cohesión grupal y satisfacción laboral: un estudio con el modelo demandas y recursos laborales (JD-R) en México y España (Spanish; Castilian)*, 49, 137-145. doi:10.1016/j.rlp.2015.09.014