

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Administración



**Revisión teórica: Justicia organizacional en las PYMES**

Por:

Maria Alexandra Tanta Richard  
Sindy Anais Reyes Chuquihuanga

Asesor:

Dra. Maritza Arana Rodriguez

**Lima, diciembre de 2019**

**DECLARACIÓN JURADA  
DE AUTORIA DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Dra. Maritza Soledad Arana Rodriguez, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, de la Universidad Peruana Unión.

DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: "REVISIÓN TEÓRICA: JUSTICIA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES" constituye la memoria que presentan los Bachilleres Maria Alexandra Tanta Richard Sindy Anais Reyes Chuquihuanga para aspirar al Grado Académico de Bachiller en Administración y Negocios Internacionales cuyo trabajo de investigación ha sido realizado en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente constancia en Lima, a los 03 días de diciembre del año 2019.



---

Dr. Maritza Soledad Arana Rodriguez

Revisión teórica: Justicia organizacional en las PYMES

## TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado para optar el Grado de Bachiller en Administración y  
Negocios Internacionales

### JURADO CALIFICADOR

  
Mg. David Junior Elías Aguilar Panduro  
Presidente

  
Dr. Victor Daniel Álvarez Manrique  
Secretario

  
Mg. Kelly Dafve Nuñez Rojas  
Vocal

Lima, 03 de diciembre de 2019

# Revisión Teórica: Justicia Organizacional en las Pymes

## Theoretical Review: Organizational Justice in Pymes

M. Alexandra Tanta Richard<sup>1</sup>, Sindy A. Reyes Chuquihuanga<sup>2</sup>, Maritza S. Arana Rodriguez<sup>3</sup>

<sup>a</sup>EP. Administración, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad Peruana Unión

---

### Resumen

El objetivo de la revisión teórica de la justicia organizacional es describir el panorama de las Pymes en el Perú y el mundo respecto a la percepción de la Justicia organizacional. La Justicia organizacional es una percepción justa o injusta del empleado acorde a las acciones que cada empleador o superior toma teniendo en cuenta que, es un papel fundamental en cada organización ya que repercutirá en el desempeño o comportamiento de los empleados, es por ello que a nivel nacional e internacional manifiesta cierta importancia dentro de cada empresa permitiendo un mejor desempeño en los trabajadores y una disminución de comportamientos negativos dentro de una organización. Es así, que se plantea la importancia y la falta que existe en la mayoría de las empresas para su desarrollo, es por eso que, un excelente trato es más rentable y atractivo para el empleado cooperar para el futuro de la empresa

*Palabras clave:* Justicia organizacional, Pymes

---

### Abstract

The objective of the theoretical review of organizational justice is to describe the landscape of PYMES in Peru and the world regarding perception of the Organizational Justice. Organizational justice is a fair or unfair perception of the employee according to the actions that each employer or higher takes into account that, it is a fundamental role in each organization as it will have an impact in the performance or behaviour of employees, which is why at national and international level of some importance within each company allowing better performance in workers and a decrease in negative behaviours within an organization. Thus, it raises the importance and lack that exists in most companies for their development that's why, an excellent deal is more profitable and attractive for the employee to cooperate for the future of the company.

Keywords: Organizational Justice, PYMES

### Introducción

La justicia es una variable de percepción que cada empleado tiene frente a la equidad que observa en las acciones, beneficios que recibe de sus superiores al ser tratado por igual dentro una organización sabiendo que, la justicia genera un efecto en cada miembro tanto en su conducta, actitudes o acciones. Por lo tanto, se considera una construcción social porque se ven afectados un grupo de individuos. Debido a esto, las personas buscan tener cada vez un mundo más justo y equitativo para mejorar la vida social.

En el ámbito organizacional de las PYMES se origina el concepto de justicia organizacional a raíz de los estudios teóricos de diferentes autores. Además, en las pequeñas y medianas empresas es más influyente la percepción de justicia organizacional que tienen los trabajadores en comparación con las grandes empresas y, en particular, en esta parte del mundo, debido a que los trabajadores claramente tienen menos privilegios y peores condiciones en sus respectivos trabajos, lo que no sucede en otros lugares del mundo, como son Europa y EEUU, donde los trabajadores han conseguido mejores condiciones laborales. Debido a ello, se empiezan estudiar las adecuadas prácticas organizacionales para determinar e indagar en los fenómenos causantes del incumplimiento de la justicia organizacional, sin embargo, este tema toma mayor relevancia en las evaluaciones del cumplimiento de la justicia en los procesos desarrollados en la organización

El tema de la justicia cobra mayor relevancia en el ámbito de las relaciones laborales. Debido a que, recientemente autores que estudian a las organizaciones han volcado su atención hacia el debate sobre los procesos de justicia en la organización.

La justicia organizacional se encuentra originalmente en la teoría de la equidad de Adams. Por lo tanto, el papel que desempeña la equidad y el buen trato hacia los trabajadores ha sido un factor importante durante los últimos años, debido a que en diversos estudios se ha comprobado que causan efectos positivos en el desempeño y en la relación con los empleados, pero si no se cumple puede causar conflictos en las relaciones dentro de la organización. A partir de la revisión de los anteriores estudios sobre justicia organizacional han ido surgiendo cambios dando mayor enfoque a la indagación de este concepto, lo cual se utilizó

el modelo Colquitt. A su vez, surgen fuertes evidencias a favor de este modelo y consta de cuatro dimensiones designadas como justicia procedimental, interpersonal, distributiva e informacional.

El objetivo de este artículo es presentar una construcción teórica enfocada en los principales aspectos conceptuales, modelos y dimensiones de justicia organizacional dentro de las PYMES, por lo cual se debe tener conciencia de que las condiciones en que se opera en este tipo de empresas tienen una relación directa con las condiciones en las que se desenvuelven los miembros de los equipos.

## **1. Desarrollo o Revisión**

### ***1.1. Justicia organizacional en las PYMES en el Perú y el Mundo***

La justicia organizacional a nivel nacional e internacional manifiesta cierta importancia dentro de cada empresa permitiendo un mejor desempeño en los trabajadores y una disminución de comportamientos negativos dentro de una organización.

La justicia organizacional dentro de nuestro entorno laboral se hace presente en distintas situaciones dentro de una empresa. Muchinski (1997), citado por (Rosario & Rovira, 2006) hace referencia que la justicia organizacional es el trato justo que se les da a las personas en las organizaciones.

En un estudio realizado por Pedraja, Cuadra, Sjoberg, y Rodriguez (2015) nos describe el panorama de las Pymes en el Perú a la percepción de la Justicia organizacional. Lo que se analizó en dicho estudio fue la relación fuerte de la justicia organizacional y la toma de decisiones en las PYMES, siendo muy importante ya que, tienen más influencia en la percepción de la justicia en los trabajadores en comparación con las grandes empresas, concluyendo también que los conflictos de las relaciones entre los miembros influye de manera negativa en la percepción de la justicia por lo tanto, la percepción que tengan los miembros de trabajo será determinada por el alto o bajo justicia existente en una empresa.

Por otro lado, a nivel mundial también se presentan muchas situaciones negativas en las empresas a raíz de la crisis económica causando así, destrucción de muchos empleos. Por ejemplo, en el continente europeo principalmente en España la situación es muy fuerte. En las empresas de servicio se han llevado muchos estudios para poder identificar cuál es el problema principal que afecta el desempeño en la calidad de servicio ofrecida por los trabajadores y el bienestar del trabajador. Por lo tanto, se tomaron como muestra de investigación a 329 trabajadores españoles de las compañías de servicios llegando a la conclusión que los trabajadores que perciben un trato justo o equitativo de parte de la empresa muestran un incremento en su desempeño en su tarea o responsabilidad asignada por ende, la justicia reduce comportamientos negativos por lo contrario, si perciben un trato injusto indicará que el empleado no es valorado por el grupo además, es un violación a de normas sociales. (Martínez, Moliner, Ramos, Luque, & Gracia, 2014). De la misma manera, la justicia organizacional en las empresas Chilenas según un estudio realizado a las empresas dedicadas en el sector primario, nuevas tecnologías y servicios de packing a exportadoras frutícolas pusieron en manifiesto que las percepciones de los trabajadores de justicia a los conflictos produce un mayor cinismo y menor seguridad laboral por lo cual las percepciones de los empleados son el resultado de la interacción social, poniendo en manifiesto la importancia de la justicia organizacional dentro de la empresa para así disminuir ciertas actitudes o comportamientos negativos, (Cox & Didier, 2010).

### **2.1 Importancia de las PYMES en la economía**

Audretsch (2002 y 2003) citado por Luna (2006) resalta la magnitud de los emprendedores y de las PYME en la economía total como fuente de dinamismo económico e innovación y eje de estrategias de desarrollo especialmente eficaces en el alivio de la pobreza. Por lo tanto, las pequeñas empresas desempeñan una función fundamental tanto en las economías desarrolladas como en los países en desarrollo.

En la actualidad, se está prestando una atención creciente al espíritu emprendedor y de las pequeñas empresas, este énfasis en el apoyo a las PYME se ve acompañado por un cambio de orientación respecto de los enfoques tradicionales de fomento empresarial centrados en los subsidios y otros incentivos duros de carácter financiero o fiscal. De ese modo, se comienza a incidir en la necesidad de mejorar las condiciones generales del entorno económico e institucional en el cual actúan los emprendedores y las empresas. Según Tello (2014) se analiza como una estrategia el fomento de las pequeñas empresas. A

demás, se discute la orientación más adecuada de dichas políticas en el actual marco de globalización, lo cual nos ayudará a resaltar la importancia estratégica que adquiere en las actuales circunstancias la existencia de un entorno empresarial favorable

## **2.2 Definición de la Justicia organizacional**

Justicia organizacional es una percepción justa o injusta del empleado acorde a las acciones que cada empleador o superior toma teniendo en cuenta que, es un papel fundamental en cada organización ya que repercutirá en el desempeño o comportamiento de los empleados.

Omar (2006) señala que la justicia organizacional es la percepción de lo justo e injusto en una organización. (Chávarry, 2017). De manera similar, Adams (1965) lo define como el trato justo del valor de personas generando motivación para mantener la imparcialidad dentro de las relaciones de la organización.

Además, la justicia organizacional cumple un papel muy importante en el desempeño de los empleados frente al trato injusto percibido (Zafar, Rehan, Fatima, & Nawab, 2017).

De manera que, Niehoff & Moorman (1993) señala que si los empleados perciben un trato justo ellos contribuirán mediante conductas que beneficien a la organización, (Rosario & Rovira, 2011). Sino, según Omar (2006) al percibir injusticia generará tensiones y desmotivación en el empleado (Infante, 2015). Es así que, Blader & Tyler (2005) y Cropanzano et al., (2001) menciona que, la justicia es un requisito esencial para el funcionamiento eficaz y la satisfacción del personal en las organizaciones (Omar, 2015).

## **2.3 Procedencia**

El origen de justicia organizacional ha ido ampliándose durante sus tres etapas que a través del tiempo fue evolucionando en varios aspectos de la vida humana y respaldado por distintos autores hasta adquirir un concepto más complejo relacionado a las relaciones laborales de las organizaciones. Todo comenzó primeramente con un concepto global en la época romana que se interpretaba la justicia como un derecho, seguidamente años después comienza la filosofía de Aristóteles donde nace y adquiere la definición de justicia como la virtud hacia los demás fomentando la igualdad en la sociedad de acuerdo a la filosofía jurídica y política, finalmente en la tercera etapa se hace mención a dos teorías resaltantes que fueron muy importantes para muchas investigaciones, la teorías de Jhon Rawls que aplica la justicia como el utilitarismo y la teoría de equidad de Adams que define la justicia como la equidad y trato justo ya que en esa época ya se tenía una alta importancia en las relaciones humanas.

En la primera etapa durante el siglo I al III surge el concepto de justicia de manera global a medida que el derecho romano se va desarrollando, algunos de los antiguos filósofos griegos como Platón explican la justicia como un patrón clave para el poder político, por lo tanto en la época Romana se tomó la definición de justicia como el dar a cada quien lo que es suyo, e incluso se consideró que la justicia era equivalente a la integridad moral o equilibrio entre las potencias del alma y, conjuntamente con el equilibrio social (Infante, 2015). Años más tarde a raíz de la corriente de Santo Tomas de Aquino se empezó a distinguir la primera distinción de justicia; una justicia general y una justicia personal que posteriormente se observa por la reaparición y surgimiento apoyado por la filosofía de Aristóteles. (Martin de Blassi, 2012).

En la segunda etapa durante el siglo IV, se enfoca la justicia de manera general en la sociedad y muchos filósofos han estado preocupados por entender y encontrar la justicia organizacional en las distintas facetas de la vida humana, es por eso que antes de los científicos, ya se empezaba a relacionar la justicia con el orden de la sociedad (Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007). Debido a eso la noción de justicia se fue desarrollando como una virtud moral y se identifican aspectos más precisos que luego se dividen en dos, justicia general o universal y justicia particular (Serrano, 2005).

En la tercera etapa a finales del siglo XX se empieza a tener más preocupación por el trabajador, surgen un cúmulo de teorías y una de las que tomo protagonismo en la época fue la teoría de la justicia de Rawls (1961) según (Caballero, 2006) se centró su definición en la idea de imparcialidad en la organización de la vida social, posteriormente Osorio (2010) plantea directamente que lo principal de la teoría de justicia de Rawls (1961) viene a ser el utilitarismo, a partir de eso viene a tomar más énfasis en las instituciones importantes de la sociedad que están dispuestas de tal modo y que obtienen el mayor equilibrio total de satisfacción distribuido entre todos los trabajadores que son pertenecientes a ella, entonces si se cumple, la sociedad está siendo correctamente ordenada y justa. Es así que finalmente en los años de 1963 se origina el concepto de justicia organizacional en la teoría de la equidad de Adams, quien menciona que los empleados buscan mantener la equidad entre los tratos dirigidos a cada puesto de trabajo, es decir, que los tratos que perciben de ello influirán en los resultados. Es así, que Adams (1965) define la justicia organizacional como el trato justo del valor de personas, lo que ayuda a motivar para mantener la imparcialidad que se mantiene dentro de las relaciones en las empresas; concluyendo que la justicia organizacional es una construcción social debido a que se ven afectados los trabajadores mediante las percepciones que ellos tienen con respecto a la equidad.

## 2.4 Modelos de justicia Organizacional

A lo largo del tiempo, los modelos de justicia organizacional fueron desarrollándose a través del avance de las percepciones identificadas y existen distintos autores que sustentan la medición de la escala, con el propósito de diseñar las dimensiones que afectan la percepción de justicia organizacional, iniciando así, en 1993 con el modelo Niehoff y Moorman que enfoca tres (respaldo por un análisis confirmatorio diseñado y evaluado para la validez y confiabilidad del modelo propuesto, mediante la aplicación en empleados de diferentes empresas, además luego Blyder y Tyler proponen un modelo más complejo, en donde desarrollo una escala de 43 ítems, utilizando la justicia procedimental, la justicia distributiva e incluyendo la calidad de los procedimientos. Finalmente se presentará una síntesis conceptual de los modelos más desarrollados desde comienzos de los 90, debidamente validados y altamente confiables. De acuerdo a las revisiones teóricas, las escalas de medición están conformados por ítems que medirán por medio de la aplicación las percepciones laborales de justicia que tienen los trabajadores.

### 2.4.1 Modelo Niehoff y Moorman

Los autores Niehoff y Moorman (1993) proponen un modelo diferente que está enfocado a la medición de tres factores de justicia: distributiva, de procedimientos e interaccional, además Rahim, Magner, & Shapiro (2000) crearon un índice de medición para los tres factores del método, utilizaron el formato tipo Likert para evaluar la percepción. Este modelo fue debidamente validado por un análisis factorial y adaptado a la lengua española Patlán et al.(2013). De acuerdo Niehoff y Moorman (1993) citado por (Patlán et al., 2013) la justicia organizacional es definido como el conjunto de impresiones que tienen los operadores en términos relacionados la equidad y trato justo dentro de la organización. Además, la justicia distributiva se enfoca en los procesos y las decisiones distribuidos a los colaboradores (por ejemplo, incentivos, premios y castigos a los trabajadores). Por otro lado, la justicia de procedimientos se refiere a la percepción de justicia y equidad dentro de las políticas y normas de la organización en la que argumenta las decisiones tomadas en concordancia con los trabajadores (por ejemplo, sueldos, promociones y reglamentos para incremento de sueldo). Finalmente, la justicia de interaccional es definido como la percepción de equidad, honestidad, cortesía y calidad en el compromiso que reciben los trabajadores de parte de los directivos o superiores de la organización.

Sin embargo Omar & Scientific (2015) identifican que la mayoría de escalas diseñadas miden justicia en términos muy generales sin referencia a algún contexto determinado y suelen ser menos informativos ya que los que son evaluados señalan su percepción de justicia a grandes rasgos. Es por ello, que se debe manifestar la evaluación de justicia con instrumentos adecuados que sostengan la provisión de un contexto específico y generen datos que promuevan una mejor comprensión teórica y un abordaje más integral de los problemas prácticos asociados con la justicia organizacional.

Para determinar la validez del modelo de tipo confirmatorio se realizó el análisis de confiabilidad de los factores de la escala de justicia organizacional (Figura 1)

**Coefficientes de confiabilidad de los factores de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)**

Factores de la escala de justicia organizacional	Alpha de Cronbach
F1. Justicia distributiva (4 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .733$
F2. Justicia de procedimientos (5 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .881$
F3. Justicia interaccional (9 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .947$
Global (18 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .951$

Figura 1: Niehoff y Moorman (1993)

### 2.4.2 Modelo de Blader y Tyler

El siguiente modelo proporciona una indicación convincente de que la identidad social es una determinante importante del comportamiento dentro de las organizaciones laborales y proporciona un fuerte apoyo para la aplicación del modelo de participación grupal en entornos organizacionales.

De acuerdo Trujillo (2015), el modelo Blader y Tyler está compuesto por 43 ítems y el formato tipo Likert, se encarga de medir la escala justicia procedimental, calidad de los procedimientos de toma de decisión, calidad del tratamiento y favorabilidad de resultados. El objetivo del modelo es identificar el efecto de los juicios de justicia procesal y examinar el modelo con respecto al comportamiento extra leal del empleado. Por su parte, Omar (2008) señala que es un modelo relacional que se vincula con la justicia, de la dignidad, el respeto y la autoestima.

Según la investigación de Blader & Tyler (2009) mediante los resultados obtenidos de la aplicación del modelo, indicaron que los empleados forman sus identidades sociales alrededor de sus grupos de trabajo en sus organizaciones, es decir que está altamente relacionado con la participación activa que tengan los empleados ya que genera un impacto en su desarrollo social. Asimismo, en otro estudio el siguiente modelo, hizo referencia al valor del grupo (Blader & Tyler, 2003), ya que se comprendió que la voz o posibilidad de expresar las opiniones tiene valor para las personas en tanto transmite información acerca de la valoración de uno como miembro respetado de un grupo e incrementa los sentimientos de inclusión, promoviendo una identidad grupal positiva (justicia de Tyler). En la figura 1 se muestra un esquema de la evaluación y relación de las variables propuestas por el modelo.

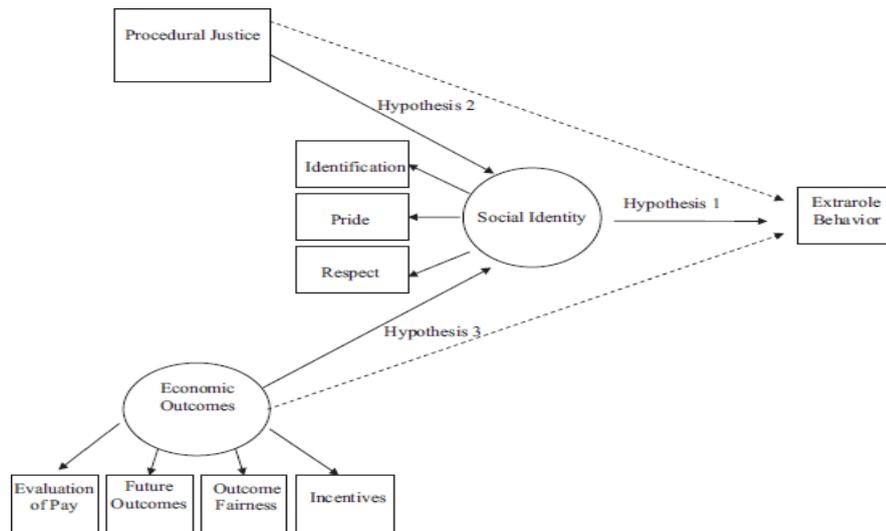


Figura 2: Blader & Tyler (2003)

## 2.5 Conceptualización de la Variable

Omar (2006) señala que la justicia organizacional es cuando el empleado percibe lo que es justo e injusto en una organización. (Chávarry, 2017). De manera similar, Adams (1965) lo define como el trato justo del valor de personas, generando motivación para mantener la imparcialidad dentro de las relaciones de la organización.

Adicionalmente, la justicia organizacional cumple un papel muy importante en el desempeño de los empleados frente al trato injusto percibido (Zafar et al., 2017).

A partir del surgimiento del nuevo concepto de justicia organizacional la Escala de medición de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) fue desarrollada para evaluar a través de cuatro dimensiones.

## 2.6. Categorías

### 2.6.1 Justicia Distributiva.

La justicia distributiva es el intercambio social entre los empleados y empleadores acorde a la contribución hacia la organización y el reconocimiento de parte de los superiores. Adicionalmente, lo describe como una percepción de la justicia dentro de la organización. Por otro lado, se refiere a la relación con las facetas directamente de trabajo.

La justicia distributiva muestra sus orígenes en la teoría de la equidad la que define como el intercambio social de relaciones entre empleados y empleadores, esto implica que, mientras que los que los empleados contribuyen con su tiempo y esfuerzo para la organización los empleadores los compensan a través de recompensas apropiadas y reconocimiento ( Adams 1965).

Adicionalmente, Cropanzano et al. (2007), se refiere a las percepciones de justicia acorde a los resultados mediante premios o castigos.

Mientras que, Mladinic & Isla (2002) señalan que la justicia distributiva se refiere a la relación con facetas específicamente de trabajo por ejemplo, a la distribución del salario, teniendo como centro en el análisis de los resultados, las actitudes y comportamiento relacionados a ello.

### 3.1.2. Justicia procedimental

Forger & Konovsky (1989), la justicia procedimental es la equidad respecto al manejo de los criterios y procedimientos de las empresas para tomar decisiones acorde al personal, (Colquitt, 2001).

Por el contrario, Tyler (2006) menciona que para que un resultado se considere justo depende del establecimiento de procesos imparciales o equitativos incluyendo la transparencia y respeto a la dignidad humana ya que provee legitimidad a las autoridades (Blader y Tyler 2003). Por otro lado, Jepsen & Rodwell (2009) asocia la justicia procedimental con la satisfacción del sistema de referencia como cumplimiento de las reglas y el compromiso de grupo ya que las políticas y procedimientos se verán reflejados en la prestación del servicio que brindan los trabajadores.

### 3.1.3 Justicia interpersonal

Mladinic & Isla (2002) lo define como la calidad del trato interpersonal al momento de implementar los procedimientos al momento que las personas son tratadas con cortesía, equidad, honestidad, la dignidad, la colaboración, la retroalimentación, la concesión de permisos, el reconocimiento, estímulos y respeto por parte de los superiores. De manera análoga, Cropanzano et al (2007) lo describe como al tratamiento digno y respetuoso que el gestor adopta con relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas. Y además, Infante (2015) asocia el tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los trabajadores afectadas por las decisiones y prácticas organizacionales de los directivos.

### 3.1.4 Justicia informacional

Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo, & Salanova Soria (2014) señalan que la justicia informacional refiere a la explicación acerca de las decisiones tomadas por los superiores para fomentar el intercambio social de los empleados con la finalidad de aumentar su compromiso con la organización y mantener un beneficio relacional.

No obstante, Peña & Durán (2016) lo define como debates relacionados con la posibilidad de percibir la información clara, en el momento correcto y suficiente que la empresa aplica primordialmente, en la toma de decisiones para la implementación de nuevos procedimientos.

## Conclusiones

La justicia organizacional es una pieza importante y esencial en la productividad y desempeño de sus colaboradores. Al pasar el tiempo, ha habido cambios respecto a su conceptualización, pero actualmente podemos decir que la justicia organizacional es una percepción que cada empleado tiene frente a la equidad o trato que observa en las acciones, en los beneficios que recibe y también en la relación que mantiene con sus superiores al ser tratado por igual sin crear prioridades ni aprovechamiento al ejercer un cargo menor a los demás dentro una organización. Por consiguiente, está asociado con el desempeño y el efecto que repercute en su conducta, actitudes o acciones de cada miembro de la organización. Por esa razón Colquitt (2009) plantea que se puede medir con 4 factores que son la justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional, (Díaz, Barbaranelli, & Moreno, 2014).

Es así, que al realizar una exhaustiva revisión teórica sobre la justicia organizacional se plantea nuevamente la importancia y la falta que existe en la mayoría de las empresas para el logro de su desarrollo. Por eso, un excelente trato es más rentable y atractivo para el empleado coopere para el futuro de la empresa. En seguida, si el empleador percibe el trato equitativo que hay dentro de una compañía, mantendrá un desempeño muy alto. Finalmente podemos discernir que la justicia organizacional es una pieza importante y competitiva actualmente que toda empresa tiene que saber manejarla para su crecimiento.

## Referencias

- Adams, J. S. (1965). InequityInSocialExchange.
- Blader, S. L., & Tyler, T. R. (2009). Testing and Extending the Group Engagement Model: Linkages Between Social Identity, Procedural Justice, Economic Outcomes, and Extrarole Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445–464. <https://doi.org/10.1037/a0013935>

- Caballero, F. (2006). La Teoría de la Justicia de John Rawls. *Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, 1(2), 1–22.
- Chávarry, A. (2017). Justicia organizacional y compromiso laboral de los servidores administrativos del Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú – SENAMHI, Lima - 2017.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Cox, J., & Didier, N. (2010). Cinismo y comportamiento organizacional: Una relación dialéctica. *Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología*, 3(2), 7–16.
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>
- Díaz, L., Barbaranelli, C., & Moreno, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*, 26(4), 538–544. <https://doi.org/10.7334/psicothema2014.110>
- Infante, X. (2015). Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera, 81.
- Luna, I. R. (2006). Las pyme en la economía global. Hacia una estrategia de fomento empresarial. *Revista Latinoamericana de Economía*, 37, 31–50.
- Martin de Blassi, F. (2012). El Análisis de la Justicia como virtud en Tomás de Aquino, 55–80.
- Martínez, V., Moliner, C., Ramos, J., Luque, O., & Gracia, E. (2014). Calidad y bienestar en organizaciones de servicios: el papel del clima de servicio y la justicia organizacional.
- Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia Organizacional: Entendiendo la Equidad en las Organizaciones. *Psyche*, Vol. 11, N<sup>o</sup> 2, 171-179.
- Omar, A. (2008). JUSTICIA ORGANIZACIONAL, INDIVIDUALISMO-COLECTIVISMO Y ESTRÉS LABORAL. *Psicología y Salud Universidad Veracruzana*, 18, 165–179.
- Omar, A. (2015). Justicia organizacional, (January).
- Omar, A., & Scientific, N. (2015). Justicia organizacional, (January).
- Osorio, S. (2010). John Rawls: Una Teoría De Justicia Social Su Prdensión De Validez Para Una Sociedad Como La Nuestra. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 5(1)(1), 137–159.
- Patlán, J., Flores, R., Martínez, E., & Hernández, R. (2013). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 59(2), 97–120. [https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(14\)71256-2](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(14)71256-2)
- Pedraja, L., Cuadra, A., Sjoberg, O., & Rodriguez, E. (2015). El conflicto y la justicia organizacional como determinantes de los resultados del proceso de toma de decisiones: Un estudio para la pyme de Chile y Perú. *Interciencia*, 40(2), 107–113.
- Peña, M., & Durán, N. (2016). Justicia organizacional, desempeño laboral y discapacidad. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 201–222.
- Rahim, M. A., Magner, N., & Shapiro, D. (2000). DO JUSTICE PERCEPTIONS INFLUENCE STYLES OF HANDLING CONFLICT WITH SUPERVISORS?: WHAT JUSTICE PERCEPTIONS, PRECISELY? *International Journal of Conflict Management*, 11(1), 5. <https://doi.org/10.1108/eb022832>
- Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961–974. <https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Rosario, E., & Rovira, L. (2006). POSIBLES PREDICTORES DE CONDUCTAS DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL EN UNA MUESTRA DE EMPLEADOS EN PUERTO RICO.

- Rosario, E., & Rovira, L. (2011). La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico.
- Serrano, E. (2005). La teoría Aristotélica. *Isonomía : Revista de Teoría y Filosofía Del Derecho*, 22(22), 123–160.
- Tello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas empresas en el desarrollo del país. *Lex, Año XII*(14), 199–218.  
<https://doi.org/10.21503/lex.v12i14.623>
- Trujillo, A. (2015). Justicia organizacional y satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú , *1*, 40–51.
- Zafar, M., Rehan, M., Fatima, A., & Nawab, S. (2017). The Impact of Organizational Justice on Employee Performance in Public Sector Organization of Pakistan. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 06(03).  
<https://doi.org/10.4172/2162-6359.1000431>