

Articulo JO-SE y CO - revista.docx

 Universidad Peruana Union

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::29566:600314557

Fecha de entrega

15 jun 2026, 4:15 p.m. GMT-5

Fecha de descarga

15 jun 2026, 4:18 p.m. GMT-5

Nombre del archivo

Articulo JO-SE y CO - revista.docx

Tamaño del archivo

377.5 KB

19 páginas

7043 palabras

40.168 caracteres

10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 3%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

- 8% Fuentes de Internet
- 3% Publicaciones
- 7% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Internet	www.revistas.unjbg.edu.pe	<1%
2	Internet	hdl.handle.net	<1%
3	Internet	repositorio.unsaac.edu.pe	<1%
4	Internet	www.coursehero.com	<1%
5	Trabajos entregados	National University College - Online on 2024-06-09	<1%
6	Internet	repositorio.ucv.edu.pe	<1%
7	Internet	ri.ujat.mx	<1%
8	Trabajos entregados	Corporación Universitaria del Caribe on 2026-04-08	<1%
9	Internet	repository.ucc.edu.co	<1%
10	Trabajos entregados	Infile on 2025-06-03	<1%
11	Trabajos entregados	Universidad Cesar Vallejo on 2025-11-11	<1%

12	Internet	repositorio.upeu.edu.pe	<1%
13	Internet	revistas.ucsp.edu.pe	<1%
14	Trabajos entregados	Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2025-01-23	<1%
15	Trabajos entregados	Universidad TecMilenio on 2024-01-21	<1%
16	Internet	documents.mx	<1%
17	Internet	repositorio.upeu.edu.pe:8080	<1%
18	Internet	repositoriovip-api.uasd.edu.do	<1%
19	Internet	www.cladem.org	<1%
20	Publicación	Cristina Ruiz, Bernardo Hernández, M. Carmen Hidalgo. "Confirmación de la estru...	<1%
21	Trabajos entregados	Pontificia Universidad Catolica Madre y Maestra PUCMM on 2026-01-18	<1%
22	Trabajos entregados	Universidad Nacional del Centro del Peru on 2025-06-17	<1%
23	Trabajos entregados	Universidad San Ignacio de Loyola on 2026-05-07	<1%
24	Internet	repositorio.esan.edu.pe	<1%
25	Internet	revistascientificas.upacifico.edu.py	<1%

26	Internet	system.khu.ac.ir	<1%
27	Internet	www.sap.com	<1%
28	Internet	1library.co	<1%
29	Trabajos entregados	UPAEP: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla on 2024-04-30	<1%
30	Trabajos entregados	UPAEP: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla on 2024-10-28	<1%
31	Trabajos entregados	Universidad Andina Nestor Caceres Velasquez on 2025-09-25	<1%
32	Trabajos entregados	Universidad Nacional de Tumbes on 2025-12-30	<1%
33	Trabajos entregados	University of Wales central institutions on 2023-03-25	<1%
34	Internet	econsoft.blogspot.com	<1%
35	Internet	essentials.ebsco.com	<1%
36	Internet	repositorio.uss.edu.pe	<1%
37	Internet	repositorio.utc.edu.ec	<1%
38	Internet	ru.dgb.unam.mx	<1%
39	Internet	www.erudit.org	<1%

40 Internet

www.mdpi.com

<1%

41 Internet

www.researchgate.net

<1%

JUSTICIA ORGANIZACIONAL, SALARIO EMOCIONAL COMO PREDICTORES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN UN NOSOCOMIO DEL NORORIENTE PERUANO

ORGANIZATIONAL JUSTICE, EMOTIONAL SALARY AS PREDICTORS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN A HOSPITAL IN NORTHEASTERN PERU

Ernest Junior Arevalo Huarca
Universidad Peruana Unión – Tarapoto Perú
ernest.arevalo@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0008-2083-0024>

David Troya Palomino
Universidad Peruana Unión - Tarapoto Perú
davidtroya@upeu.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0003-3630-8122>

Resumen

El compromiso organizacional del personal de salud es un factor crítico para la calidad asistencial en contextos hospitalarios. El objetivo fue examinar el efecto predictor de la justicia organizacional y el salario emocional sobre el compromiso organizacional en trabajadores de un hospital, asimismo, evaluar el papel mediador del salario emocional en dicha relación. Se empleó un enfoque cuantitativo, diseño correlacional-causal y modelado de ecuaciones estructurales (SEM). La muestra estuvo conformada por 325 profesionales de salud con al menos un año de servicio en modalidad nombrada, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico. Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos previamente validados. Los resultados evidenciaron correlaciones positivas y significativas entre las variables analizadas ($p < .01$). Asimismo, la justicia organizacional mostro un efecto positivo sobre el compromiso organizacional ($\beta = .509$) y el salario emocional ($\beta = .605$), mientras que el salario emocional influyo favorablemente en el compromiso organizacional ($\beta = .526$). La justicia organizacional presentó la asociación más alta con el compromiso organizacional ($r = .770$), y la dimensión de desarrollo del salario emocional fue la más influyente ($r = .728$). Adicionalmente, se confirmó el rol mediador del salario emocional resaltándola importancia de promover la justicia organizacional y compromiso organizacional.

Palabras clave: gestión de recursos humanos; motivación; personal de salud; satisfacción en el trabajo.

Abstract

Organizational commitment among healthcare staff is a critical factor for the quality of care in hospital settings. The objective was to examine the predictive effect of organizational justice and emotional pay on organizational commitment among hospital workers, as well as to evaluate the mediating role of emotional pay in this relationship. A quantitative approach, a correlational-causal design, and structural equation modeling (SEM) were employed. The sample consisted of 325 healthcare professionals with at least one year of service in a tenured position, selected through non-probability sampling. Three previously validated instruments were used for data collection. The results revealed positive and significant correlations among the analyzed variables ($p < .01$). Furthermore, organizational justice had a positive effect on organizational commitment ($\beta = .509$) and emotional salary ($\beta = .605$), while emotional salary had a favorable influence on organizational commitment ($\beta = .526$). Organizational justice showed the strongest association with organizational commitment ($r = .770$), and the development dimension of emotional salary was the most influential ($r = .728$). Additionally, the mediating role of emotional salary was confirmed, highlighting its importance in promoting organizational justice and organizational commitment.

Keywords: human resource management; motivation; healthcare personnel; job satisfaction.

Introducción

En las últimas décadas el estudio del compromiso organizacional (CO) ha ganado importancia como un concepto clave para entender la relación entre los empleados y las organizaciones especialmente en trabajos difíciles como los de los centros de salud. El CO se refiere al lazo emocional que une al trabajador con su empresa y se ha relacionado con mayores niveles de productividad satisfacción laboral y retención de talento (Meyer & Allen, 1991). En el entorno hospitalario donde las exigencias emocionales y físicas son altas este tema se vuelve fundamental para asegurar la calidad del servicio y el bienestar del personal. Así aspectos como la justicia organizacional y el salario emocional son factores clave que influyen en este compromiso.

La justicia organizacional (JO) que incluye cómo las personas ven la equidad en los procesos la distribución de recursos y las relaciones entre compañeros lo que influye en el comportamiento en el trabajo. Investigaciones recientes muestran que los empleados que sienten que son tratados de manera justa suelen sentirse más conectados a su organización (García et al., 2023). En el caso de Akram et al. (2020), indican que la justicia en la distribución y en los procedimientos tiene un gran impacto en el compromiso emocional de los trabajadores de la salud ya que les ayuda a sentir que pertenecen y que son valorados.

El salario emocional (SE) se refiere a los beneficios no monetarios que los empleados reciben en su trabajo como el reconocimiento el equilibrio entre la vida personal y laboral y las

oportunidades de crecimiento. Este aspecto ha cobrado importancia como un complemento esencial a las recompensas económicas. Según Junça et al. (2024), indican que el salario emocional ayuda a fortalecer el CO ya que satisface sus necesidades psicológicas básicas lo que lleva a una mayor lealtad hacia la empresa.

En el nororiente de Perú las condiciones de trabajo en el sector salud enfrentan problemas como la falta de infraestructura, la alta rotación de personal y las necesidades médicas complejas de la población (Campos et al. 2019). Estos factores muestran que es importante investigar cómo la JO y el SE pueden ayudar a aumentar el CO de los empleados. Estudios anteriores han demostrado que la combinación de estos dos aspectos tiene un impacto positivo en la motivación y la retención del personal (Saavedra & Placencia, 2022). Además, investigaciones en América Latina como la de Bravo et al. (2024), resaltan que las percepciones de justicia y las recompensas no monetarias son muy valoradas en lugares de trabajo con alta presión como los hospitales públicos.

Este estudio tiene como finalidad examinar cómo se relacionan la JO y el SE impactan en el CO en un hospital ubicado en el noreste de Perú. Con esta investigación se pretende añadir información útil sobre la gestión de talento humano en el sector salud ofreciendo datos que ayuden a desarrollar estrategias organizacionales en situaciones parecidas.

Revisión de la literatura

Justicia organizacional (JO)

La JO se refiere a cómo se percibe la equidad en las reglas los procedimientos y el trato dentro de una organización. Así lo define. Chernyak-Hai& Tziner (2014), la ven como la sensación de equidad en las acciones de una organización incluyendo cómo se reparten los recursos y cómo se toman decisiones. Sheeraz et al. (2021), la describen como un concepto que incluye justicia distributiva procedimental interpersonal e informativa lo que afecta las actitudes de los empleados. Sjöberg et al. (2022), la presentan como la forma en que los trabajadores ven la imparcialidad en las políticas y el trato lo que influye en su compromiso. Akram et al. (2020), la consideran un elemento social que regula las interacciones entre empleados y empleadores fomentando la confianza. AlMazrouei & Zacca (2021), se refieren a cómo los empleados evalúan la equidad en el trato que reciben lo que impacta su satisfacción en el trabajo. García et al. (2023), la ven como una percepción de legitimidad en cómo se realizan los procesos organizacionales que se relaciona con la motivación. Finalmente, Galván et al (2024), la definen como la justicia que se percibe en las decisiones y relaciones entre supervisores y empleados afectando el comportamiento en la organización.

La JO es un tema a considerar en las organizaciones, su buena percepción por parte de los involucrados puede desenlazarse en un buen funcionamiento organizacional. Aryani et al. (2021), indica que ayuda a que las personas estén más satisfechas y a disminuir los conflictos en el trabajo. Galván et al. (2022), resaltan que fortalece el compromiso y la cooperación entre

los empleados. Ravina-Ripoll et al. (2024), mencionan que fomenta la confianza y las relaciones positivas. Farid et al. (2019), indican que mejora la calidad de las interacciones entre empleados y empleadores. Por último, García et al. (2023), destacan su efecto en el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Salario emocional (SE)

El SE son los beneficios que una organización da a sus empleados que no son en dinero, estos beneficios están diseñados para ayudar a cubrir sus necesidades emocionales mejorar su bienestar y crear un ambiente de trabajo positivo y motivador; en esa línea Junça et al. (2024), se refieren a beneficios diferentes al salario monetario, que se entregan como el reconocimiento y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Cordero et al. (2022), lo definen como recompensas que no se pueden tocar las cuales ayudan a aumentar la motivación y la lealtad hacia la organización. Vera et al. (2019), lo ven como incentivos emocionales como el apoyo social que complementan el salario que se recibe. Rodríguez & Romero (2018), lo describen como un conjunto de factores psicológicos que mejoran el bienestar en el trabajo especialmente en situaciones difíciles. Bravo et al. (2024), mencionan que es la percepción de valor emocional que se siente en un ambiente laboral positivo. Cordero et al. (2022), lo consideran elementos que no son financieros pero que ayudan a que el empleado se sienta más conectado con la organización. Por último, Junça et al. (2024), lo definen como recursos intangibles que fomentan el crecimiento personal y la satisfacción laboral.

El SE es un elemento importante en la gestión del talento. Según Ravina-Ripoll et al. (2024), ayuda a mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como la satisfacción general. Rubio et al. (2020), destacan que el SE aumenta la lealtad de los empleados y disminuye la rotación de personal. Peña & Rojas (2020), mencionan que fortalece el compromiso al atender las necesidades emocionales de las personas. Cordero et al. (2022), indican que es esencial para el bienestar en trabajos de alta presión. Por último, Bravo et al. (2024), afirman que promueve el crecimiento personal y la productividad.

Compromiso organizacional (CO)

El CO es el lazo emocional y mental que un trabajador crea con su empresa, se muestra en su dedicación en cómo se siente identificado con los valores de la compañía y en su disposición para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización. Meyer y Allen (1991) lo ven como un lazo psicológico con la organización que se divide en tres tipos: afectivo normativo y de continuidad. Máynez (2016), lo describe como la identificación y lealtad de los empleados hacia los objetivos de la organización. Araque et al. (2017), lo consideran una actitud que muestra cómo cambia la relación entre el empleado y la organización con el tiempo. Contreras & Contreras (2018), indican que es la disposición del empleado a ayudar

al éxito de la organización debido a un apego emocional. Salvador (2019), lo relaciona con el compromiso señalando aspectos como energía dedicación y concentración en el trabajo. Guillén (2015), lo define como un lazo que motiva al empleado a quedarse y actuar en beneficio de la organización. Por último Dávila & Jiménez (2014), es un concepto que incluye deseos obligaciones y necesidades que el empleado interioriza en relación a la organización. El CO es importante para el rendimiento y la estabilidad de una organización. Meyer y Allen (1991), mencionan que ayuda a reducir la rotación de empleados y a aumentar la productividad. Araque et al. (2017), destacan su importancia para **alinear los objetivos de las personas con los de la organización**. Salvador (2019), señala que promueve la retención de empleados y su desarrollo profesional. Santiago (2023), enfatizan que mejora el bienestar y la eficiencia en el trabajo. Paz et al. (2020), apuntan que refuerza la unidad y el esfuerzo en equipo.

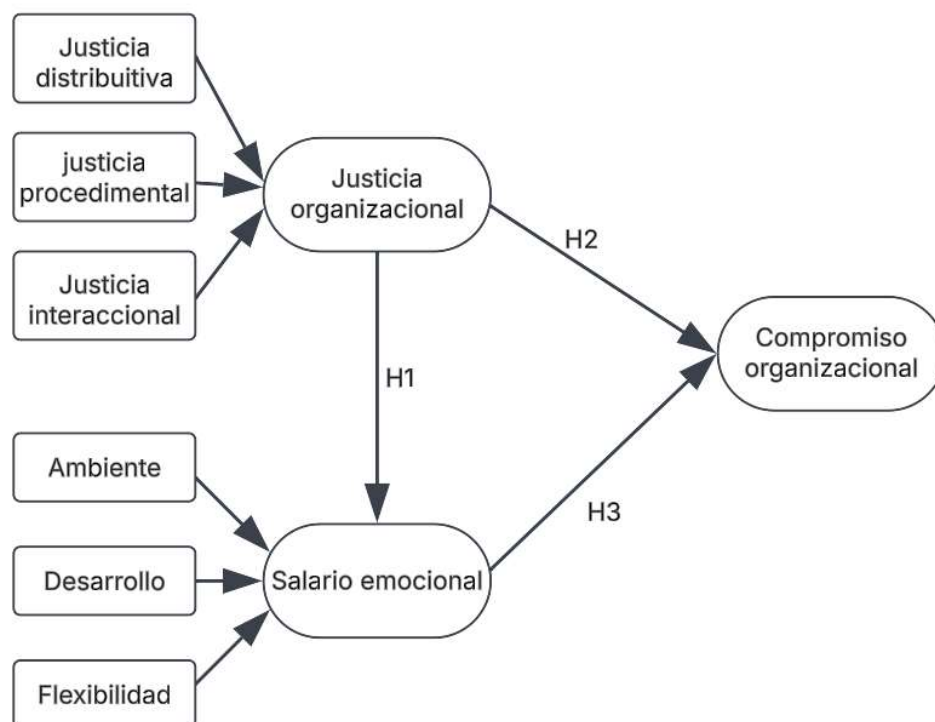


Figura 1.
Modelo propuesto

Metodología

Este estudio utilizó un enfoque cuantitativo pues se centró en analizar los datos de manera objetiva usando técnicas estadísticas para revisar las relaciones entre las variables (Serra et al. 2022). Se considera una investigación básica cuyo objetivo era profundizar en los aspectos más importantes de las variables y su efecto en la sociedad (Manterola et al. 2019). El diseño fue correlacional-causal ya que se intentó ver si ciertos eventos o efectos podían ocurrir (Manterola et al. 2019). Se usó el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) para evaluar comportamientos percepciones y factores importantes (Arrogante et al. 2016).

La población considerada en este estudio fueron los trabajadores del Hospital II-Tarapoto ubicado en la zona nororiental del Perú, estos participantes pertenecen a los diferentes grupos ocupacionales haciendo un total de 642 profesionales de la salud.

Criterios de inclusión:

Tiempo laborando en la institución mayor a un año.

Condición laboral, nombrado en cualquiera de sus modalidades.

Trabajadores que realicen funciones asistenciales.

Criterios de exclusión:

Trabajadores recién contratados.

Trabajadores contratados en sus diferentes modalidades.

Trabajadores que realicen funciones administrativas.

Luego de aplicados estos criterios se contó con una población de 325 trabajadores.

La selección de los participantes no respondió a un procedimiento aleatorio ni a la aplicación de una fórmula estadística, sino a un criterio intencional orientado por el propósito propio del estudio. Dado que el interés de la investigación recaía específicamente en profesionales de salud con condición laboral nombrada y con al menos un año de servicio en el Hospital II-Tarapoto, resultaba más pertinente identificar y convocar directamente a quienes reunían esas características, antes que recurrir a métodos probabilísticos que podrían incluir a trabajadores que no aportarían información relevante para los objetivos planteados.

De acuerdo a lo anterior la muestra de este estudio se determinó por medio de un muestreo no probabilístico, se han tenido en cuenta a los individuos con características que aportan al objetivo del estudio sin aplicar formula alguna (Arrogante, 2022). En este estudio se contó con una muestra de 325 trabajadores que cumplieron los criterios de inclusión.

Se empleó la técnica de la encuesta para recopilar la información; la variable justicia organizacional, se midió haciendo uso de la Escala de la justicia organizacional de Pérez et al. (2014), compuesta por 3 dimensiones y 18 reactivos; el instrumento para evaluar el salario emocional se utilizó la escala propuesta por Salvador et al. (2021), la cual consta de las dimensiones: ambiente, desarrollo y flexibilidad, y se estructura en 16 reactivos y para la variable compromiso organizacional, se empleó la escala CO, validada por Prieto et al. (2021), esta escala es unidimensional con 10 ítems, estos instrumentos se miden por medio de la escala de Likert de 5 puntos.

Los datos fueron obtenidos de manera virtual por medio de un aplicativo de Microsoft.

En este estudio se utilizaron herramientas estadísticas como los programas SPSS 26 y R Studio para analizar los datos recolectados. Primero se realizó un análisis descriptivo que ayudó a describir la muestra usando indicadores de tendencia central (como la media y la mediana) y de dispersión (como la desviación estándar) creando tablas y gráficos. Para estudiar las relaciones entre las variables se usó el coeficiente de correlación de Spearman.

Luego se llevó a cabo un análisis de regresión lineal múltiple para entender cómo la JO y el SE afecta el CO y sus componentes usando modelos validados con validación cruzada para asegurar la solidez de los resultados. También se realizó un análisis factorial confirmatorio (AFC) para verificar la estructura de las escalas utilizadas y comprobar la fiabilidad interna de los conceptos. Además, se exploraron los efectos de mediación y moderación a través del modelado de ecuaciones estructurales (SEM) analizando si variables afectan el CO.

Resultados

Análisis sociodemográfico

En la siguiente tabla se detallan las características de los que participaron en el estudio, se muestra que en su mayoría son de género masculino con un 52.6% seguido del género femenino con 42.2%; en referencia al estado civil los casados son un 44% y los solteros 30.5%; en referencia a la edad tenemos que los que están en el rango de edad de 25 a 35 años son el 35.7% seguido de los que están entre 36 a 45 años con 28.6%; el tiempo de relación laboral con la institución predomina los que vienen laborando de 1 a 5 años con 50.2% y el nivel académico alcanzado los que alcanzaron un nivel superior universitario son 41.5% y los que tienen estudios de nivel técnico son 31.4%

Tabla 1
Características sociodemográficas de la muestra (N = 325)

Variable	Categoría	n	%
Género	Masculino	171	52.6%
	Femenino	137	42.2%
	Prefiero no responder	17	5.2%
Estado civil	Casado(a)	143	44%
	Soltero(a)	99	30.5%
	En pareja (Unión libre)	46	14.2%
	Divorciado(a) / Separado(a)	30	9.2%
	Viudo(a)	7	2.2%
Edad	Menos de 25 años	50	15.4%
	De 25 a 35 años	116	35.7%
	De 36 a 45 años	93	28.6%
	De 46 a 55 años	48	14.8%
	Más de 56 años	18	5.5%

Variable	Categoría	n	%
Tiempo en la institución	De 1 a 5 años	163	50.2%
	De 5 a 10 años	89	27.4%
	Más de 10 años	73	22.5%
Nivel académico	Superior Universitario	135	41.5%
	Posgrado	88	27.1%
	Superior Técnico	102	31.4%

La Tabla 2 detalla en términos descriptivos, los constructos estudiados que muestran niveles de moderados a altos en sus puntuaciones medias. En cuanto a la JO ($M = 74.677$) y el SE ($M = 70.671$) reflejan percepciones favorables por parte de los participantes, en cuanto al CO también alcanza un nivel considerable ($M = 42.003$). En un plano dimensional, se destaca la JI y la dimensión de Flexibilidad del SE por sus valores relativamente elevados.

En referencia a la distribución de los datos, los coeficientes de asimetría (A) detalla valores negativos en la mayoría de los constructos, lo que indica una ligera tendencia hacia puntuaciones altas. En cuanto a los valores de curtosis (C) se muestran dentro de los rangos aceptables, sugiriendo distribuciones normales.

De acuerdo a los resultados de confiabilidad podemos ver que todos los constructos muestran niveles adecuados de consistencia interna. Los coeficientes alfa de Cronbach oscilan entre 0.803 y 0.983, en cuanto a los valores de omega de McDonald varían entre 0.802 y 0.945. Esto confirma que los instrumentos utilizados cuentan con una alta fiabilidad, siendo el más alto el del CO, que alcanza un alfa (0.983).

Tabla 2

Estadísticos descriptivos y confiabilidad de los constructos

	M	DE	A	C	Alfa	Omega
Justicia Distributiva	46.566	2.153	-1.470	1.362	0.844	0.945
Justicia Procedimental	20.806	2.169	-1.647	1.343	0.803	0.876
Justicia Interaccional	37.305	3.408	-0.696	0.246	0.972	0.824
Justicia Organizacional	74.677	6.206	-1.458	1.147	0.839	0.802
Salario Emocional - Ambiente	20.822	12.055	-0.600	1.159	0.846	0.853
Salario Emocional - Desarrollo	24.843	4.505	-1.909	1.349	0.885	0.899
Salario Emocional - Flexibilidad	25.006	2.432	-1.009	1.250	0.934	0.878
Salario Emocional	70.671	5.208	-0.113	1.062	0.949	0.849
Compromiso Organizacional	42.003	3.251	-0.399	0.791	0.983	0.879

Nota. *M = Media (puntaje suma de ítems); DE = Desviación estándar; A = Asimetría; C = Curtosis (exceso); Alfa = Alfa de Cronbach; Omega = Omega de McDonald. N = 325.*

Relación entre las variables

Los resultados presentados en la Tabla 3 detallan la existencia de relaciones positivas y estadísticamente significativas entre las variables analizadas ($p < .01$), lo que permite una primera aproximación favorable en referencia a las hipótesis planteadas.

En referencia a la relación entre JO y CO, se observa que todas las dimensiones de la JO muestran correlaciones de moderadas a altas con el CO: distributiva ($r = .550$), procedimental ($r = .670$) e interaccional ($r = .770$), siendo esta última la más influyente. A nivel general, la JO también mantiene una relación alta con el CO ($r = .709$). Estos resultados detallan que cuando los colaboradores perciben mayor equidad en los resultados, en los procesos y en el trato interpersonal, tienden a desarrollar un mayor nivel de CO, confirmando la hipótesis planteada.

En cuanto a la relación entre JO y SE, se determinaron correlaciones positivas importantes entre la JO y las dimensiones del SE: ambiente ($r = .617$), desarrollo ($r = .685$) y flexibilidad ($r = .643$). De este modo, la relación entre el JO y el SE también se ha demostrado alta ($r = .705$). Un entorno de trabajo percibido como justo fomenta valorar aquellos aspectos no económicos del trabajo, contribuyendo con el bienestar laboral de los trabajadores.

Si nos referimos a la relación entre SE y CO, a la vez también el CO ha demostrado tener una correlación fuerte (moderada a alta) con una serie de dimensiones del SE respectivamente de ambiente ($r = .633$), desarrollo ($r = .728$) y flexibilidad ($r = .605$). En cuanto a la relación entre el SE y el CO también se ha demostrado una correlación alta ($r = .726$). de este modo se puede inferir que cuando los trabajadores perciben que se les da opciones para crecer, cuando reconocen que existen un ambiente positivo y que las condiciones laborales son flexibles, van a reconocer en gran medida el CO.

Tabla 3

Matriz de correlaciones entre los constructos y subdimensiones

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Justicia Distributiva	1								
2. Justicia Procedimental	.503**	1							
3. Justicia Interaccional	.544**	.492**	1						
4. JO	.732**	.760**	.875**	1					
5. Ambiente	.578**	.533**	.572**	.617**	1				
6. Desarrollo	.567**	.537**	.537**	.685**	.548**	1			
7. Flexibilidad	.599**	.552**	.594**	.643**	.534**	.511**	1		
8. Salario Emocional	.578**	.606**	.641**	.705**	.718**	.764**	.748**	1	
9. Compromiso Organizacional	.550**	.670**	.770**	.709**	.633**	.728**	.605**	.726**	1

Nota. SE = Salario Emocional. Los valores de la diagonal son triviales ($r = 1$). ** La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

Índice de ajuste del modelo

Los datos, lo que apoya su validez para explicar las interrelaciones de las variables objeto del estudio. En efecto, el estadístico chi-cuadrado es significativo ($\chi^2 = 38.33$; $p < .001$), pero, a partir de cierto tamaño de muestra ($n = 325$), este comportamiento es habitual por lo que tampoco captamos la bondad del ajuste atendiendo a otros índices de ajuste. En este sentido, la razón del chi cuadrado con respecto a los grados de libertad $\chi^2/gl = 3.659$ se encuentra dentro de límites aceptables, por lo que consideramos un ajuste adecuado; además, los índices incrementales, con buenos valores (CFI = .988; TLI = .995; NFI = .976), indican que el modelo teórico representa de forma muy satisfactoria la estructura de los datos. Finalmente, la lectura de los índices de error nos lleva a las mismas conclusiones, particularizando un índice SRMR bajo (.017) y un RMSEA de .074, considerado aceptable. En conjunto, estos resultados permiten afirmar que el modelo presenta un buen nivel de ajuste, siendo pertinente para analizar el papel de la justicia organizacional y el salario emocional en la explicación del compromiso organizacional en el contexto evaluado.

Tabla 4.

Índices de ajuste del modelo

n = 325	χ^2	gl.	p	CMIN/DF	CFI	TLI	NFI	SRMR	RMSEA
Modelo	38.33	10	.000	3.659	.988	.995	.976	.017	.074

Nota. χ^2 = coeficiente chi cuadrado, gl = grados de libertad, p = probabilidad, CMIN/DF = razón chi cuadrado/grados de libertad, CFI = Índice de Ajuste Comparativo, TLI = Índice de Tucker-Lewis, NFI = Índice de ajuste normalizado, SRMR = Residuo estandarizado cuadrático medio, RMSEA = Raíz del residuo cuadrático promedio. Estimación con método de Mínimos Cuadrados Ponderados (MLW). N = 325.

Modelo estructural

El modelo estructural muestra de manera clara que la JO cumple un rol clave dentro del sistema de relaciones analizado, influyendo positivamente tanto en el SE ($\beta = .605$) como en el CO ($\beta = .509$). El SE también tiene un efecto significativo en el CO ($\beta = .526$), lo que sugiere que actúa como una vía a través de la cual se genera un vínculo cada vez más fuerte de los colaboradores con la organización. Esto quiere decir que la percepción de los colaboradores de equidad (recursos, procedimientos, trato) incrementa no sólo la importancia del trabajo en su forma emocional, en relación con el entorno, el desarrollo y la flexibilidad, sino que además hace que la CO también aumente. Por otro lado, las cargas factoriales observadas en las dimensiones y en los indicadores son adecuadas y respaldan la consistencia del modelo de medición. En definitiva, los resultados muestran cómo la JO y el SE explican el CO y cómo evidentemente, el

SE actúa como mediador en la relación entre la JO y el CO en el contexto del hospital estudiado.

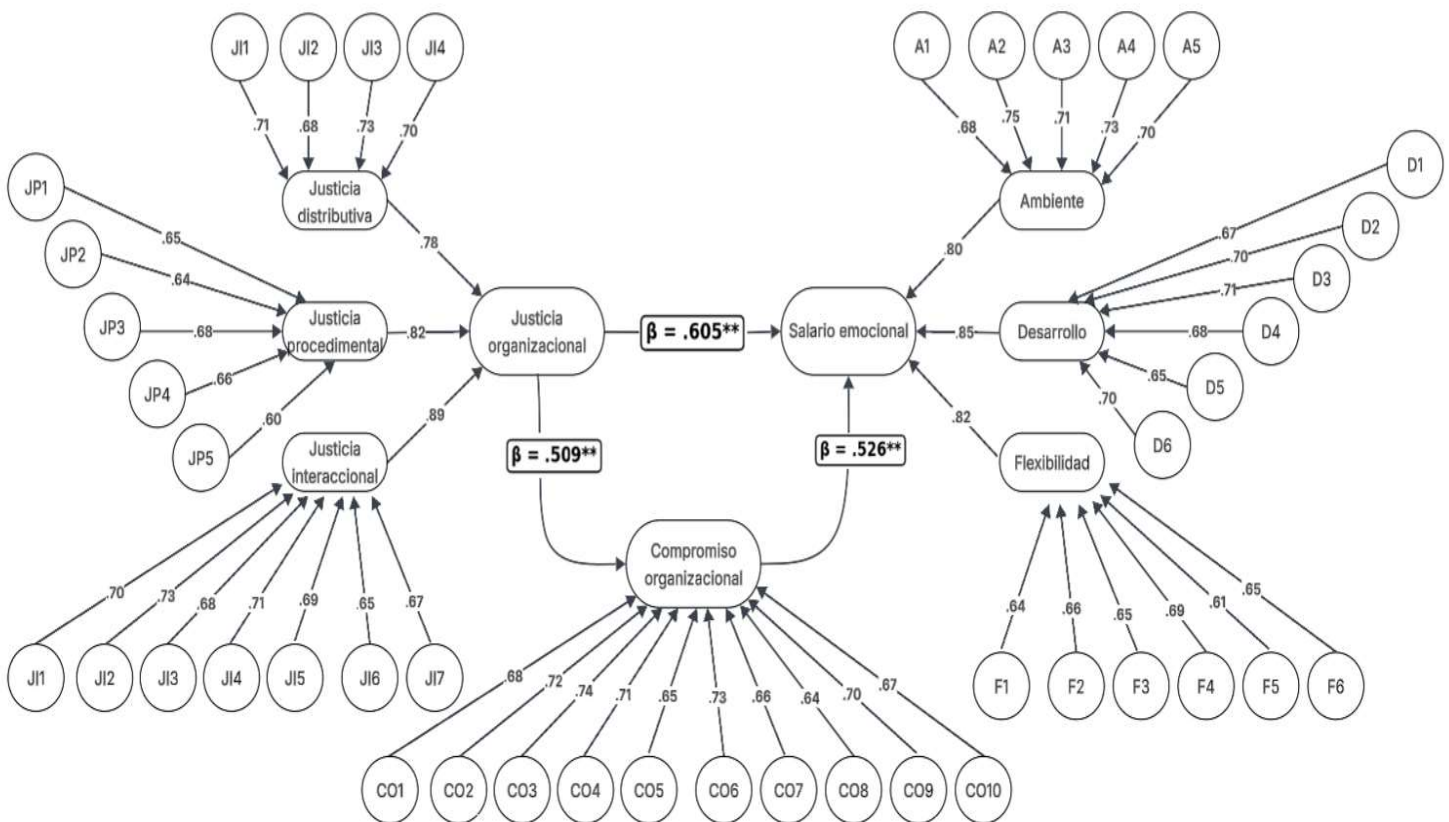


Figura 2.
Modelo estructural de la justicia organizacional, salario emocional y el compromiso organizacional.

Discusión

El presente estudio encontró que la JO ejerce un efecto positivo y significativo sobre el CO ($\beta = .509$, $p < .001$), siendo la dimensión interaccional la que muestra la correlación más alta con el CO ($r = .770$), seguida de la procedimental ($r = .670$) y la distributiva ($r = .550$). Estos resultados coinciden con lo reportado por Awwad et al. (2025), quienes, empleando un diseño cuantitativo transversal con modelos de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM) en una muestra de 545 médicos y enfermeros de los sectores público y privado de Jordania, comprobaron que las tres dimensiones de la JO, distributiva, procedimental e interaccional influyen significativamente en las actitudes laborales de los trabajadores de salud. En ese estudio, la justicia interaccional resultó ser la de mayor impacto directo sobre la intención de permanencia en la organización, lo que guarda consonancia con el protagonismo de esta dimensión en los hallazgos del presente trabajo.

De modo similar, Nemati-Vakilabad et al. (2024), en un estudio con diseño de modelado de ecuaciones estructurales realizado con enfermeros clínicos de cinco hospitales universitarios de Irán ($n = 216$), confirmaron que la JO constituye un predictor relevante de comportamientos

organizacionales positivos. Dichos autores señalaron que cuando el personal de enfermería percibe equidad en los procesos y en el trato recibido de sus superiores, se generan vínculos emocionales más fuertes con la institución, favoreciendo la retención y el compromiso. Este hallazgo es consistente con los resultados del presente estudio, en el que la justicia interaccional, entendida como la calidad del trato interpersonal, mostró las correlaciones más elevadas con el CO.

Asimismo, Yagi et al. (2023), en un estudio longitudinal multinivel desarrollado con enfermeros de hospitales japoneses, utilizando análisis de ecuaciones estructurales, encontraron que el clima de justicia procedimental e interaccional a nivel de unidad se asocia positivamente con el compromiso afectivo del personal de enfermería. Los autores concluyen que la percepción de justicia en el entorno inmediato de trabajo actúa como un recurso organizacional capaz de fortalecer el lazo emocional de los trabajadores con su institución, lo que reafirma la hipótesis central del presente estudio referida a que la JO predice significativamente el CO en contextos hospitalarios de alta exigencia.

El modelo estructural mostró que la JO predice positivamente el SE ($\beta = .605$), es decir, la percepción de equidad facilita que los trabajadores valoren y aprovechen las recompensas no monetarias ofrecidas por la organización. Este resultado es coherente con el planteamiento de Ravina-Ripoll et al. (2024), quienes, mediante un modelo PLS-SEM aplicado a 502 trabajadores de Costa Rica, demostraron que la JO influye positivamente en el salario emocional, y que este último actúa como mediador entre la JO y la felicidad laboral. Los autores argumentan que cuando los empleados perciben que la organización actúa con equidad, se vuelven más receptivos a los beneficios no monetarios y los valoran como expresiones legítimas de reconocimiento institucional.

Esta relación también ha sido estudiada por Galván-Vela et al. (2024), se examinó la relación entre el compromiso, la satisfacción y la JO en el binomio felicidad-intención de rotar en una muestra de trabajadores mexicanos. Estos autores con la metodología SEM, verificaron las dimensiones de la JO quedando asociadas significativamente a la satisfacción laboral ($r = .72$), la cual correlaciona con el valor sobre los beneficios intangibles del trabajo equivalente al constructo de SE en esta investigación. Este resultado apoya la lógica relacional en la JO y SE del modelo teórico de la investigación que nos ocupa.

El SE mostró una correlación alta con el CO ($r = .726$) y un efecto significativo en el modelo estructural ($\beta = .526$). Estos resultados son comparables con los de Junça-Silva et al. (2024), quienes realizaron un estudio no experimental correlacional. Los autores demostraron que el SE influye positivamente en el desempeño laboral, tanto de tarea como contextual y adaptativo, a través del incremento de la motivación y la satisfacción laboral, constructos que guardan una estrecha relación con el CO. En particular, los resultados de Junça-Silva et al. (2024), muestran

que los factores afectivos median la relación entre el SE y el desempeño, de manera análoga al rol mediador del SE entre la JO y el CO identificado en el presente estudio.

Por su parte, Bravo-Espinoza et al. (2024), analizaron el SE desde una perspectiva organizacional en países de América Latina, encontrando que los elementos intangibles del trabajo: ambiente, desarrollo profesional y flexibilidad; son los principales impulsores del CO en contextos de alta presión como los hospitales públicos. Estas tres dimensiones coinciden con las utilizadas en el estudio de Bravo-Espinoza et al. (2024), quienes demostraron que la dimensión de desarrollo mostró la correlación más alta con el CO en el presente estudio ($r = .728$), un hallazgo que es consistente con la importancia del crecimiento profesional.

Uno de los hallazgos más relevantes del presente estudio es el papel mediador del SE en la relación entre JO y CO. Este resultado se alinea con la teoría del intercambio social (Blau, 1964), según la cual las percepciones de equidad generan en los trabajadores una disposición positiva hacia la organización que se extiende al reconocimiento y valoración de los beneficios no monetarios. En este sentido, Ravina-Ripoll et al. (2024), identificaron un mecanismo similar en su investigación: la JO activa el SE como mecanismo psicológico que potencia el bienestar laboral, el cual a su vez se traduce en mayor compromiso e identificación institucional. La comparación entre ambos modelos sugiere que esta cadena relacional $JO \rightarrow SE \rightarrow CO$ podría ser un patrón repetido en organizaciones de servicio público con elevada carga emocional.

Este resultado coincide, igualmente Hasan & Jahangir (2024), quienes comprobaron, utilizando el SEM, que la justicia procedimental es un mediador entre el poder social y el CO. A pesar de que el marco y el constructo mediador son diferentes al de este estudio, el mecanismo que haya detrás de la relación señalada es igual: la justicia en los procesos organizacionales habilita constructos de bienestar laboral que incitan a su vez el compromiso. Estos resultados paralelos parecen reforzar la solidez teórica del modelo sugerido en la presente investigación.

En efecto, hay que resaltar que, a pesar de los resultados significativos obtenidos, la investigación realizada presenta algunas limitaciones a considerar a la hora de interpretar las conclusiones. En primer lugar, la temporalidad de los efectos entre los diferentes constructos no puede ser establecida porque el diseño transversal no permite establecer relaciones de causa efecto y a pesar de que el modelo estructural de ecuaciones permite identificar relaciones predictivas, una comprobación más rigurosa de la direccionalidad exigiría diseños longitudinales o experimentales. En segundo lugar, al tratarse de una investigación no probabilística, (aunque válida por los criterios de inclusión), limita la representatividad estadística de los resultados y su generalizabilidad a otros hospitales o a regiones del Perú. En tercer lugar, el estudio se realizó en un único hospital de nivel II del nororiente peruano, lo que restringe la extrapolación de los hallazgos a instituciones de diferente nivel de complejidad, régimen laboral o contexto cultural.

Los hallazgos del presente estudio abren diversas líneas de investigación que podrían enriquecer el conocimiento sobre la gestión del talento en el sector salud peruano y

latinoamericano. En primer lugar, se recomienda replicar el modelo en hospitales de diferentes niveles de complejidad (nivel I, III, IV) y en distintas regiones del Perú, a fin de explorar la invarianza del modelo y la posibilidad de generalizar los resultados. En segundo lugar, resultaría valioso incorporar diseños longitudinales que permitan examinar la estabilidad de las relaciones entre JO, SE y CO a lo largo del tiempo, especialmente en contextos de reformas institucionales o cambios en las condiciones laborales del sector salud público

Conclusiones

La presente investigación tuvo como objetivo examinar el efecto predictor de la justicia organizacional (JO) y el salario emocional (SE) sobre el compromiso organizacional (CO) en los trabajadores de un hospital del nororiente peruano, mediante un modelo de ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados obtenidos permiten extraer un conjunto de conclusiones teóricas y prácticas que se detallan a continuación.

En primer lugar, se confirmó que la justicia organizacional es un predictor significativo y positivo del compromiso organizacional ($\beta = .509$, $p < .001$). Este resultado apoya la primera hipótesis del estudio y reitera que la pervivencia de equidad en los procesos institucionales, en la asignación de recursos y en la interacción humana en un aspecto relevante dentro del lazo emocional y psicológico que forman los trabajadores hacia la organización. En la situación hospitalaria analizada, la dimensión de interacción de la JO es decir, la calidad del trato proporcionado a los supervisores y las colegas, fue la que se mostró más fuertemente asociada al CO ($r = .770$), lo que sería un indicativo que las relaciones humanas y el respeto que se tienen en el trabajo son particularmente significativos para los trabajadores de salud de la región nororiente del Perú.

En segundo lugar, se demostró que la justicia organizacional tiene un efecto positivo sobre el salario emocional ($\beta = .605$). Esto apunta a que la percepción de la equidad es un activo que provoca la estimación de los beneficios no monetarios. En otras palabras, una evaluación justa favorece la valoración de aspectos intangibles del trabajo, como las condiciones del entorno, las oportunidades de desarrollo y la flexibilidad. En conclusión, la justicia organizacional no solo impacta de manera directa en el compromiso; además, incrementa la valoración del salario emocional, lo que actúa como una palanca amplificadora del bienestar laboral de manera positiva.

Además, el salario emocional también representa un buen predictor del compromiso organizacional ($\beta = .526$, $p < .001$), lo que valida la segunda hipótesis principal que se postula en el marco teórico del estudio. De entre las dimensiones de desarrollo y el desarrollo profesional, la que presenta el coeficiente de correlación más alto con el CO es la del desarrollo ($r = .728$), seguida por el ambiente laboral ($r = .633$) y la flexibilidad ($r = .605$). Estos hallazgos nos llevan a concluir que los trabajadores de salud no consideran solamente la

retribución monetaria, sino que también consideran el peso que tienen los aspectos no monetarios del trabajo a la hora de decidir continuar vinculados a su organización, lo cual tiene implicaciones claras para los gestores hospitalarios, que tienen que diseñar estrategias que mejoren tanto sus oportunidades de desarrollo profesional como la calidad del entorno de trabajo.

En cuarto lugar, el modelo estructural certificó la existencia del rol mediador del salario emocional en la relación entre la justicia organizacional y el compromiso organizacional; esto implica que la JO, además de influencia directa sobre el CO, también tiene una influencia indirecta a través del SE. Esta mediación supone un importante aporte teórico porque permite argumentar que las políticas de justicia interinstitucional han de ir acompañadas de estrategias respecto a los beneficios no monetarios que refuercen la efectividad de éstas en la relación con el CO del personal de salud. Desde la gestión del talento, esto significa que intervenciones respecto a una sola variable podrían tener menor efectividad que estrategias integradas que refuercen la JO y el SE como variables interdependientes.

Referencias bibliográficas

- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J., & Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117–129. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.10.001>
- AlMazrouei, H. y Zacca, R. (2021). The influence of organizational justice and decision-making latitude on expatriate organizational commitment and job performance. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 9 (4), 338–353. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-06-2020-0093>
- Araque Jaimes, DL, Sánchez Estepa, JM, & Uribe R, AF (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 95–101. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Arrogante, O. (2022). Técnicas de muestreo y cálculo del tamaño muestral: Cómo y cuántos participantes debo seleccionar para mi investigación. *Enfermería Intensiva*, 33 (1), 44–47. <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2021.03.004>
- Arrogante, O., Pérez-García, AM y Aparicio-Zaldívar, EG (2016). A propósito de los modelos de ecuaciones estructurales y la evaluación de los índices de ajuste. *Enfermería Intensiva*, 27 (2), 85–86. <https://doi.org/10.1016/j.enfi.2016.03.004>
- Aryani, R., Widodo, W. y Chandrawaty, C. (2021). How adversity quotient and organizational justice reduce turnover intention: Empirical evidence from Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8 (6), 1171–1181. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.1171>

- Awwad, M. S., Al-Khasawneh, A., & Al-Zegaier, H. (2025). Exploring perceived organisational justice in the healthcare sector: Insights from an Arab cultural perspective. *Journal of Nursing Management*, 2025, Article 7166487. <https://doi.org/10.1155/jonm/7166487>
- Bravo-Espinoza, MBM, Vargas-Rojas, DM y Amaya-Arana, GR (2024). Salario emocional: perspectiva organizacional en países de América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29 (107), 1130–1143. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.107.9>
- Campos Avellaneda, PI, Gutiérrez Crespo, H., & Matzumura Kasano, JP (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10 (2). <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Chernyak-Hai, L. y Tziner, A. (2014). Relaciones entre comportamiento laboral contraproducente, justicia y clima percibidos, estatus ocupacional e intercambio líder-miembro. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30 (1), 1–12. <https://doi.org/10.5093/tr2014a1>
- Contreras Alomía, IA, & Contreras Castro, FL (2018). Compromiso organizacional y la intención de permanencia de los profesionales de enfermería en una institución de salud privada, Lima. *Revista Científica de Ciencias de la Salud*, 11 (2). <https://doi.org/10.17162/rccs.v11i2.1104>
- Cordero-Guzmán, D., Beltrán-Tenorio, N., & Bermeo-Pazmiño, V. (2022). Cultura organizacional y salario emocional. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27 (7), 118–131. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.7.10>
- Dávila de León, C., & Jiménez García, G. (2014). Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar. *Revista de Psicología*, 32 (2), 271–302. <https://doi.org/10.18800/psico.201402.004>
- Farid, T., Iqbal, S., Ma, J., Castro-González, S., Khattak, A., y Khan, MK (2019). Employees' perceptions of CSR, work engagement, and organizational citizenship behavior: The mediating effects of organizational justice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16 (10), 1731. <https://doi.org/10.3390/ijerph16101731>
- Galván-Vela, E., Ravina Ripoll, R., Salazar Altamirano, MA y Sorzano Rodríguez, DM (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos*, 14 (28), 187–202. <https://doi.org/10.17163/ret.n28.2024.01>
- Galván-Vela, E., Ravina Ripoll, R., Ahumada-Tello, E., y Tobar-Pesantez, LB (2022). Dimensiones de la justicia organizacional que afectan la satisfacción laboral y la intención de abandonar el puesto en las economías emergentes. *Revista polaca de estudios de gestión*, 25 (2), 157–173. <https://doi.org/10.17512/pjms.2022.25.2.10>
- García-Rubiano, M., Toro-Tobar, RA, Sarmiento López, JC, Aguilar-Bustamante, MC y Pasmay Ramos, SG (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26

- (1), 151–165. <https://doi.org/10.14718/ACP.2023.26.1.10>
- Guillén, JC (2015). Compromiso laboral del trabajo social en el sector salud. *Contaduría y Administración*, 60 (1), 31–51. [https://doi.org/10.1016/s0186-1042\(15\)72146-7](https://doi.org/10.1016/s0186-1042(15)72146-7)
- Hasan, I., & Jahangir, N. (2024). Social power and organizational commitment in banks: The mediating aspect of procedural justice. *SN Business & Economics*, 4(1), Article 1. <https://doi.org/10.1007/s43546-023-00594-2>
- Junça-Silva, A., Burgette, AR y Fontes da Costa, J. (2024). Toward a sustainable world: Affective factors explain how emotional salary influences different performance indicators. *Sustainability*, 16 (5), 2198. <https://doi.org/10.3390/su16052198>
- Manterola, C., Quiroz, G., Salazar, P., & García, N. (2019). Metodología de los tipos y diseños de estudio más frecuentemente utilizados en investigación clínica. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30 (1), 36–49. <https://doi.org/10.1016/j.rmclc.2018.11.005>
- Máynez Guaderrama, AI (2016). Cultura y compromiso afectivo: ¿influyen sobre la transferencia interna del conocimiento? *Contaduría y Administración*, 61 (4), 666–681. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.06.003>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-z)
- Nemati-Vakilabad, R., Mostafazadeh, P., & Mirzaei, A. (2024). Investigating the impact of organizational justice on the relationship between organizational learning and organizational silence in clinical nurses: A structural equation modeling approach. *Journal of Nursing Management*, 2024, Article 7267388. <https://doi.org/10.1155/2024/7267388>
- Paz Vilchez, JE, Huamán Moreto, SA, & Tarrillo Paredes, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. *Apuntes Universitarios*, 10 (4), 108–125. <https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495>
- Peña, NRO y Rojas, P. (2020). El salario emocional y su relación con los niveles de efectividad organizacional. *Universidad y Sociedad*, 12 (4), 141–150. <https://doi.org/10.1016/j.unso.2020.04.003>
- Pérez, JP, Herrera, RF, Torres, EM, & Hernández, RH (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en la 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)
- Prieto-Diez, F., Postigo, Á., Cuesta, M., & Muñiz, J. (2021). Compromiso laboral: nueva escala para su medición. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53 . <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.15>
- Ravina-Ripoll, R., Díaz-García, GA, Ahumada-Tello, E., y Galván-Vela, E. (2024). Emotional

- salary, happiness at work and organizational justice as triggers of happiness management. *Journal of Management Development*, 43 (2), 236–252. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2023-0046>
- Rodríguez, GA y Romero, AM (2018). Valor que subroga el salario emocional como práctica de responsabilidad social empresarial interna en la gobernanza cooperativa. *Revista Iberoamericana de Economía Solidaria e Innovación Socioecológica* , 1–15. <https://doi.org/10.33776/riesise.v1i0.3585>
- Rubio-Ávila, SM, Aranda, C., González, R., & Gómez, R. (2020). El concepto de salario emocional: Una revisión teórica. *Retos de la Ciencia*, 4 (8), 41–56. <https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Saavedra Ramírez, L., & Placencia Medina, M. (2022). Asociación entre satisfacción de los pacientes y motivación del personal de salud en servicios de hospitalización de neurocirugía de un instituto especializado. *Revista Médica Herediana*, 33 (2), 113–121. <https://doi.org/10.20453/rmh.v33i2.4244>
- Salvador Moreno, JE (2019). Compromiso Organizacional y Riesgos Psicosociales. *Revista San Gregorio*, 1 (35). <https://doi.org/10.36097/rsan.v1i35.1107>
- Salvador, J., Torres, M., Vega, V. y Salcedo, D. (2021). Diseño y validación de instrumento para la inserción del salario emocional ante la COVID-19. *Revista Retos* . <https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.03>
- Santiago Torner, C. (2023). Liderazgo ético y compromiso organizacional. El rol inesperado de la motivación intrínseca. *Universidad y Empresa*, 25 (45). <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13169>
- Serra-Aracil, X., López Cano, M., & Targarona, E. (2022). Investigación cuantitativa y cualitativa en cirugía. *Cirugía Española*, 100 (5), 306–308. <https://doi.org/10.1016/j.ciresp.2021.11.012>
- Sheeraz, MI, Ungku Ahmad, ONU, Ishaq, MI, Sarfraz, M. y Md. Nor, K. (2021). Research on organizational justice in Scopus indexed journals: A bibliometric analysis of seven decades. *Frontiers in Psychology*, 12 , 647845. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647845>
- Sjöberg-Tapia, Ó., Oyarzún Lillo, F., Ganga, F., & Cadamuro Inostroza, IOR (2022). Justicia organizacional y resultados empresariales. Estudio comparativo en pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú. *Novum Jus*, 16 (3), 315–337. <https://doi.org/10.14718/NovumJus.2022.16.3.12>
- Vera, V. D. G., Arias, J. D. B., Quintero, L. F., López, I. C. P., López, C. Q., & Santacruz, J. S. R. (2019). Development of an emotional salary model: A case of application. *Indian Journal of Science and Technology*, 12(42), 1–18. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i42/146964>

Yagi, N., Nakanishi, M., Fukahori, H., & Yamamoto-Mitani, N. (2023). Impact of organizational justice and manager's mental health on staff nurses' affective commitment: A multilevel analysis of the work environment of hospital nurses in Japan-Part II (WENS-J-II). *International Journal of Nursing Studies Advances*, 5, Article 100137. <https://doi.org/10.1016/j.ijnsa.2023.100137>