

# La Justicia Organizacional desde la Perspectiva de Santo Tomás de Aquino

## (Organizational Justice from the Perspective of Saint Thomas Aquinas)

Abreu, José Luis

**Resumen.** Este artículo explora el concepto de justicia organizacional a través de la perspectiva única de Santo Tomás de Aquino, destacando cómo sus principios éticos medievales pueden iluminar la comprensión contemporánea de la justicia en entornos empresariales. La visión tomista resalta la importancia de la equidad en la distribución de recursos, promoviendo la cohesión social y la satisfacción laboral. Asimismo, enfatiza la necesidad de una justicia orientada al bien común, instando a las organizaciones a contribuir al florecimiento de la sociedad. La justicia distributiva, según Santo Tomás, impulsa la equitativa repartición de beneficios y cargas, guiando a las empresas hacia prácticas más éticas y socialmente responsables. En última instancia, adoptar la perspectiva de Santo Tomás de Aquino en la justicia organizacional no solo mejora la equidad interna de las organizaciones, sino que también contribuye a la construcción de una sociedad más justa y próspera.

**Palabras Claves.** Justicia organizacional, Santo Tomás de Aquino, Ética empresarial, Bien común, Distribución equitativa.

**Abstract.** This article explores the concept of organizational justice through the unique perspective of Saint Thomas Aquinas, highlighting how his medieval ethical principles can illuminate contemporary understandings of justice in business environments. The Thomistic view highlights the importance of equity in the distribution of resources, promoting social cohesion and job satisfaction. Likewise, it emphasizes the need for justice aimed at the common good, urging organizations to contribute to the flourishing of society. Distributive justice, according to Santo Tomás, promotes the equitable distribution of benefits and burdens, guiding companies towards more ethical and socially responsible practices. Ultimately, adopting Aquinas' perspective on organizational justice not only improves the internal fairness of organizations, but also contributes to building a more just and prosperous society.

**Keywords.** Organizational justice, Saint Thomas Aquinas, Business ethics, Common good, Equitable distribution.

---

### Introducción

En el dinámico entramado de las organizaciones contemporáneas, la justicia organizacional emerge como un pilar esencial para la creación de ambientes laborales equitativos y éticamente fundamentados. En este contexto, exploraremos la noción de justicia organizacional desde una perspectiva singular, enraizada en los principios de Santo Tomás de Aquino, destacado filósofo y teólogo medieval. La visión de la justicia según Santo Tomás trasciende las limitaciones temporales, ofreciendo un marco ético profundo para entender cómo las organizaciones pueden cultivar prácticas justas que fomenten la equidad, la cohesión social y el bien común. Este artículo se propone analizar la justicia organizacional a través de la lente filosófica de Santo Tomás de Aquino, explorando cómo sus enseñanzas

centrales pueden iluminar y enriquecer la comprensión contemporánea de la justicia en el ámbito empresarial.

## **La Justicia**

La palabra "justicia" proviene del latín "iustitia", que se refiere a la virtud de dar a cada uno lo que le corresponde según su mérito o derecho. La justicia es un valor fundamental en cualquier sociedad y se basa en el respeto a los derechos y deberes de todas las personas.

La Real Academia Española (RAE) define la justicia como "la virtud moral que inclina a dar a cada uno lo que es suyo o lo que le corresponde". La justicia es un principio ético y moral que se aplica en las relaciones entre las personas y en la organización de la sociedad. Se considera que una sociedad es justa cuando las leyes y las instituciones garantizan la igualdad de oportunidades, la protección de los derechos y la equidad en el acceso a los recursos y beneficios.

En resumen, la justicia es la virtud de actuar con equidad y rectitud, respetando los derechos y deberes de todas las personas. Es un valor esencial para la convivencia pacífica y la construcción de una sociedad justa y solidaria.

## **La Justicia según Santo Tomás de Aquino**

“La justicia es el hábito que dispone a obrar lo justo y por el que se realizan y se quieren las cosas justas. Pero la voluntad designa la potencia o, también, el acto. Luego se dice inconvenientemente que la justicia es la voluntad”.

La definición de la justicia es correcta si se la entiende bien. Pues, al ser toda virtud hábito, que es el principio del acto bueno, es necesario que la virtud sea definida mediante el acto bueno sobre la misma materia de la virtud. Pues bien: la justicia tiene como materia propia aquellas cosas que se refieren a otro. Por lo tanto, el acto de la justicia, referido a la propia materia y al sujeto, se expresa cuando se dice que da su derecho a cada uno; porque, llámase justo porque guarda el derecho. Pero, para esto, es decir, para que cualquier acto sobre alguna cosa sea virtuoso, se requiere que sea voluntario, que sea estable y que sea firme, porque para el acto de la virtud se requiere:

-Primero, que se obre sabiendo;

-Segundo, eligiendo y por un fin debido; y

-Tercero, que se obre indefectiblemente.

Mas el primero de estos requisitos se incluye en el segundo, porque lo que se hace por ignorancia es involuntario. Por eso se pone en primer lugar, en la definición de la justicia, la voluntad, para mostrar que el acto de la justicia debe ser voluntario; y se añade lo de la constancia y perpetuidad para designar la firmeza del acto. Por consiguiente, la definición predicha es una definición completa de la justicia, excepto que se pone el acto en lugar del hábito, el cual es especificado por aquél, pues el hábito se dice para el acto. Y si alguien quisiera reducir la definición a su debida forma, podría decir que la justicia es el hábito según el cual uno, con constante y perpetua voluntad, da a cada uno su derecho. Y esta definición es casi igual a aquella que expone que “la justicia es el hábito según el cual se dice que uno es operativo en la elección de lo justo”.

Ya que el nombre de justicia comporta la igualdad, por su propia esencia la justicia tiene que referirse a otro, pues nada es igual a sí mismo, sino a otro. Y, dado que pertenece a la justicia rectificar los actos humanos, es necesario que esta igualdad que requiere la justicia sea de individuos diversos que puedan obrar. Ahora bien: las acciones son propias de las personas y de los que forman un todo, mas no, propiamente hablando, de las partes y de las formas o de las potencias; pues no se dice con propiedad que la mano hiere, sino el hombre por medio de la mano; ni se dice propiamente que el calor calienta, sino el fuego a través del calor. Sin embargo, se habla de este modo en virtud de cierta analogía. De aquí se sigue que la justicia propiamente dicha requiere diversidad de supuestos; y por eso no existe a no ser de un hombre a otro. Pero, por analogía, encuéntrase en un solo y mismo hombre diversos principios de acción, como si fueran diversos agentes, como la razón, lo irascible y lo concupiscible. Por eso se dice metafóricamente que en un solo y mismo hombre está la justicia, en la medida en que la razón gobierna lo irascible y lo concupiscible y éstos obedecen a la razón; y, universalmente, en la medida en que se atribuye a cada parte del hombre lo que le conviene. De ahí que se ha llamado también a ésta (la razón) justicia, metafóricamente hablando.

La virtud humana es la que hace bueno el acto humano y bueno al hombre mismo, lo cual, ciertamente, es propio de la justicia; pues el acto humano es bueno si se somete a la regla de la razón, según la cual se rectifican los actos humanos. Y ya que la justicia rectifica las

operaciones humanas, es notorio que hace buena la obra del hombre; y, por la justicia reciben principalmente su nombre de bien. De ahí que, en ella está el mayor brillo de la virtud.

El sujeto de la virtud es aquella potencia a cuyo acto se ordena la virtud para rectificarlo. Ahora bien: la justicia no se ordena a dirigir algún acto cognoscitivo, puesto que no somos llamados justos porque conozcamos algo rectamente. Por lo cual, el sujeto de la justicia no es el entendimiento o la razón, que es potencia cognoscitiva. Pero, puesto que somos llamados justos en cuanto que realizamos algo con rectitud, y dado que el principio próximo del acto es la fuerza apetitiva, es necesario que la justicia se encuentre en una facultad apetitiva como en su sujeto. Hay, por tanto, un doble apetito, que es, a saber: la voluntad, que se halla en la razón; y el apetito sensitivo, que sigue a la aprehensión del sentido, el cual se divide en irascible y concupiscible. Pero dar a cada uno lo suyo no puede proceder del apetito sensitivo, porque la percepción sensitiva no se extiende hasta poder considerar la relación de una cosa con otra, sino que esto es propio de la razón. De ahí que la justicia no pueda hallarse en lo irascible o en lo concupiscible, sino únicamente en la voluntad. Y, por esto, se define la justicia por el acto de la voluntad.

La justicia, ordena al hombre con relación a otro. Esto puede ser de dos maneras:

-Primera, a otro considerado individualmente;

-Segunda, a otro en común, es decir, en cuanto que el que sirve a una comunidad sirve a todos los hombres que en ella se contienen.

A ambos modos puede referirse la justicia, según su propia naturaleza.

Es evidente que todos los que integran alguna comunidad se relacionan con la misma, del mismo modo que las partes con el todo; y como la parte, en cuanto tal, es del todo, de ahí se sigue también que cualquier bien de la parte es ordenable al bien del todo. Según esto, pues, el bien de cada virtud, ora ordene al hombre hacia sí mismo, ora lo ordene hacia otras personas singulares, es susceptible de ser referido al bien común, al que ordena la justicia. Y así el acto de cualquier virtud puede pertenecer a la justicia, en cuanto que ésta ordena al hombre al bien común. Y en este sentido se llama a la justicia virtud general. Y puesto que a la ley pertenece ordenar al bien común, de ahí que se siga que tal justicia, denominada general en el sentido expresado, se llame justicia legal, es decir, porque por medio de ella el hombre concuerda con la ley que ordena los actos de todas las virtudes al bien.

Se denomina algo general de dos modos:

-En primer lugar, mediante la predicación: como animal, que es general al hombre y al caballo y a otros animales semejantes. De esta forma, lo general tiene que ser esencialmente idéntico con aquellos seres a que se atribuye, porque el género pertenece a la esencia de la especie y entra en su definición.

-En segundo lugar, se llama algo general según su virtud: como la causa universal, que es general a todos sus efectos, del mismo modo que el sol lo es a todos los cuerpos que son iluminados o inmutados por su fuerza. Y en este aspecto, lo general no tiene que identificarse en esencia con aquellos seres respecto de los cuales es general, porque no es la misma la esencia de la causa y la del efecto.

Y de este modo, se dice que la justicia legal es virtud general, es decir, en cuanto ordena el acto de otras virtudes a su fin, lo cual es mover por mandato todas las otras virtudes. Pues, así como la caridad puede llamarse virtud general en cuanto ordena el acto de todas las virtudes al bien divino, así también la justicia legal en cuanto ordena el acto de todas las virtudes al bien común.

Luego, del mismo modo que la caridad, que se refiere al bien divino como objeto propio, es virtud especial según su esencia, así también la justicia legal es virtud especial por su esencia, en cuanto que se refiere al bien común como objeto propio. Y así se encuentra en el gobernante de un modo principal y como arquitectónico; sin embargo, también en los súbditos está secundariamente y casi de modo ejecutivo. Puede, no obstante, llamarse justicia legal cualquier virtud en la medida en que se ordena al bien común por la virtud antes expuesta, ciertamente especial por su esencia, pero general por su potencialidad. Y en esta forma de hablar la justicia legal es en su esencia idéntica a toda virtud, aunque se diferencia de ella por la razón.

La justicia legal no es esencialmente toda virtud, sino que es necesario que, además de la justicia legal, que ordena al hombre inmediatamente al bien común, haya otras virtudes que ordenen inmediatamente al hombre hacia los bienes particulares, los cuales pueden referirse a sí mismo o a otra persona singular. Luego, así como, además de la justicia legal, es menester que haya algunas virtudes particulares que ordenen al hombre en sí mismo, como la templanza y la fortaleza, así también es conveniente que haya, además de ella, una justicia particular que ordene al hombre sobre las cosas que se refieren a otra persona singular.

Todas las cosas, cualesquiera que puedan ser, rectificadas por la razón, son materia de la virtud moral, que se define por la recta razón. Pueden, en efecto, ser rectificadas por la razón no sólo las pasiones interiores del alma, sino también las acciones y las cosas exteriores que se presentan al servicio del hombre. Sin embargo, por las acciones y cosas exteriores por las que los hombres pueden comunicarse entre sí, se considera el orden de un hombre a otro; en cambio, en las pasiones interiores se considera la rectificación del hombre en sí mismo. Y, por tanto, ya que la justicia se ordena a otro, no versa sobre toda la materia de la virtud moral, sino sólo sobre las acciones y cosas exteriores, con arreglo a cierta razón especial del objeto, es decir, en cuanto que por ellas un hombre se coordina con otro.

La justicia, ¿versa sobre las pasiones?... La verdad de esta cuestión se demuestra por dos procedimientos:

-Primero, por el sujeto mismo de la justicia, que es la voluntad, cuyo movimiento o cuyos actos no son pasiones. Mas sólo se llaman pasiones los movimientos del apetito sensitivo. Por esto la justicia no versa sobre las pasiones, como la templanza y la fortaleza, que radican en lo irascible y concupiscible.

-Segundo, por parte de la materia, porque la justicia trata sobre las cosas que se refieren a otro; ahora bien: no nos ordenamos a otro inmediatamente por las pasiones interiores. Así, pues, la justicia no tiene por objeto las pasiones.

Otras virtudes morales tratan principalmente sobre las pasiones, cuya rectificación no se considera a no ser en relación al hombre mismo, de quien son las pasiones, en cuanto se irrita o desea como debe según las diversas circunstancias. Y, por tanto, el medio de tales virtudes no se determina por la proporción de una cosa a otra, sino sólo en relación con el mismo sujeto virtuoso. Y además de esto, en estas virtudes el medio es únicamente según la razón con respecto a nosotros. Pero la materia de la justicia es la operación exterior, en cuanto que esta misma, o la cosa de que se hace uso, tiene respecto de otra persona la debida proporción. Y, en consecuencia, el medio de la justicia consiste en cierta igualdad de la proporción de la cosa exterior a la persona exterior. Ahora bien: lo igual es realmente el medio entre lo mayor y lo menor. Luego en la justicia hay un medio real.

La materia de la justicia es la operación exterior, en cuanto que esta misma, o la cosa que por ella usamos, es proporcionada a otra persona, a la que estamos ordenados por la justicia. Ahora bien: se dice que es suyo —de cada persona— lo que se le debe según igualdad de

proporción, y, por consiguiente, el acto propio de la justicia no es otra cosa que dar a cada uno lo suyo.

Si hablamos de la justicia legal, es claro que ésta es la más preclara entre todas las virtudes morales, en cuanto que el bien común es preeminente sobre el bien singular de una persona. La más preclara de las virtudes parece ser la justicia. La justicia particular, también sobresale entre las otras virtudes morales por doble razón:

-La primera de las cuales puede tomarse por parte del sujeto, es decir, porque se halla en la parte más noble del alma, en el apetito racional, esto es, en la voluntad, mientras que las otras virtudes morales radican en el apetito sensitivo, al que pertenecen las pasiones, que son materia de las otras virtudes morales.

-La segunda razón deriva de parte del objeto, pues las otras virtudes son alabadas solamente en atención al bien del hombre virtuoso en sí mismo. En cambio, la justicia es alabada en la medida en que el virtuoso se comporta bien con respecto al otro; y así, la justicia es, en cierto modo, un bien de otro. Las virtudes más grandes son necesariamente aquellas que son más útiles a otros, ya que la virtud es una potencia bienhechora. Por eso son honrados preferentemente los fuertes y los justos, porque la fortaleza es útil a otros en la guerra; en cambio, la justicia lo es en la guerra y en la paz.

---

## Justicia Social

Para Naciones Unidas (2006), el concepto de justicia social y su relevancia y aplicación dentro del contexto actual requieren una explicación más detallada. La noción de justicia social es relativamente nueva, ya que ninguno de los grandes filósofos de la historia, ni Platón, ni Aristóteles, ni Confucio, ni Averroes, ni siquiera Rousseau o Kant (excepto probablemente Tomás), vio la necesidad de considerar la justicia o la reparación de las injusticias desde una perspectiva social. El concepto apareció por primera vez en el pensamiento y el lenguaje político occidentales a raíz de la revolución industrial y el desarrollo paralelo de la doctrina socialista. Surgió como una expresión de protesta contra lo que se percibía como la explotación capitalista del trabajo y como un punto focal para el desarrollo de medidas para mejorar la condición humana. Nació como una consigna revolucionaria que encarnaba los ideales de progreso y fraternidad. Tras las revoluciones que sacudieron Europa a mediados

del siglo XIX, la justicia social se convirtió en un grito de guerra para los pensadores y activistas políticos progresistas. Proudhon, en particular, identificó la justicia con la justicia social y la justicia social con el respeto por la dignidad humana.

A mediados del siglo XX, el concepto de justicia social se había convertido en el centro de las ideologías y programas de prácticamente todos los partidos políticos de izquierda y centro del mundo, y pocos se atrevieron a oponerse directamente. La justicia social representó la esencia y la razón de ser de la doctrina socialdemócrata y dejó su huella en las décadas posteriores a la Segunda Guerra Mundial. De particular importancia en el contexto actual es el vínculo entre la creciente legitimación del concepto de justicia social, por un lado, y el surgimiento de las ciencias sociales como áreas de actividad diferenciadas y la creación de la economía y la sociología como disciplinas separadas de la filosofía (especialmente de la filosofía moral), por otro lado. La justicia social se definió más claramente cuando se hizo una distinción entre la esfera social y la esfera económica, y se convirtió en una preocupación mayoritaria cuando varios economistas se convencieron de que era su deber no solo describir los fenómenos sino también proponer criterios para la distribución de los frutos de la actividad humana (Naciones Unidas, 2006).

### **Justicia Económica**

La justicia económica es definida por Naciones Unidas (2006) como la existencia de oportunidades para un trabajo y empleo significativo y la dispensación de recompensas justas por las actividades productivas de los individuos. Sin embargo, la distinción habitual entre justicia económica y justicia social es intelectualmente insatisfactoria, ya que sirve para legitimar la dicotomización de las esferas económica y social, lo que puede limitar seriamente el potencial para el avance de la justicia, particularmente dentro de las organizaciones que ejercen una función normativa en materia de desarrollo.

En los últimos años, ha habido una tendencia perceptible en el discurso internacional hacia la atenuación no solo del concepto de justicia social, sino también de los conceptos relacionados de desarrollo social y política social, marginando en muchos aspectos la esfera social. Una de las razones del declive de las orientaciones "sociales" es la falta de adopción de una perspectiva integral de lo que abarca el concepto. Es importante reconocer la necesidad de ver la justicia económica como un elemento de la justicia social y abogar por una perspectiva social de los asuntos humanos. La justicia económica es una entre muchas dimensiones interrelacionadas de la vida en sociedad. Para avanzar en el logro de una

sociedad más justa e igualitaria, es crucial no solo reconocer la interconexión entre justicia social y justicia económica, sino también abogar por políticas y prácticas que aborden ambas dimensiones de manera integrada y holística.

### **Justicia Organizacional**

Una definición de justicia organizacional pertenece a Greenberg (1990), quien simplemente definió el término como la percepción de justicia de los empleados dentro de la organización. De igual forma, Moorman (1991) la definió como la percepción que tienen los empleados sobre si reciben un trato justo o no. Según Folger y Cropanzano (1998), la justicia organizacional son los métodos utilizados para tomar decisiones sobre la distribución de los recursos organizacionales y el conjunto de normas y reglas sociales que regulan las relaciones entre las personas cuando se aplican estos métodos (Terzi et al, 2017).

En la literatura relacionada, el concepto de justicia organizacional a menudo se describe como una variable con tres subdimensiones: justicia distributiva, justicia procesal y justicia interaccional (Greenberg, 1990; Moorman, 1991). La justicia distributiva es la percepción relativa a si las ganancias de los empleados, como responsabilidades, servicios, oportunidades, premios y estatus, son proporcionales a su desempeño (Folger, 1998; Cohen, 1987). La justicia procesal se define en relación con la percepción de los empleados sobre los métodos utilizados en la distribución de premios en la organización (Folger, 1989). Según Bies (1986, en Skarlicki y Folger, 1997), la justicia interaccional, que es la tercera subdimensión, es la calidad de la percepción formada en relación con los tratos interpersonales hacia los empleados durante las actividades organizativas. Implica el valor y el respeto de los administradores hacia los empleados (por ejemplo, escucharlos atentamente, tener empatía con aquellos que tienen dificultades) y actuar con sensibilidad social (Terzi et al, 2017).

Homans (1961) propuso por primera vez el concepto de justicia organizacional como justicia distributiva. Esto fue seguido por científicos sociales que centraron su mirada en este aspecto central del comportamiento humano. La justicia cobró relevancia en la investigación del comportamiento organizacional después de que académicos como Blau (1964) y Adams (1965) produjeran sus influyentes trabajos. "La justicia mantiene unidas a las personas mientras que la injusticia puede separarlas" (Folger y Cropanzano, 1998). Los estudios sobre las percepciones de justicia son un área crítica de investigación en el comportamiento organizacional debido a su asociación con los resultados individuales y organizacionales

relevantes (Cohen-Charash y Spector, 2001). La justicia fue colocada en el pináculo de los valores organizacionales por Rawls (1971) cuando se refirió a ella como la "primera virtud de las organizaciones sociales". De manera similar, Barnard (1938), una figura legendaria en la literatura temprana de gestión organizacional, afirmó que la equidad era un principio esencial de la acción cooperativa en las organizaciones. Las organizaciones empresariales suelen considerarse instituciones económicas. Implícita y explícitamente, esta perspectiva "lógica" ha forjado la relación entre los empleadores y su fuerza laboral (Ashforth y Humphrey, 1995) (Yadav y Yadav, 2017).

Cropanzano et al. (2007) argumentan que, si bien las empresas son definitivamente instituciones económicas, también son más que eso. Comprender las organizaciones comerciales como meras entidades comerciales sin considerar otras posibilidades puede tener efectos secundarios problemáticos. Explican que, junto con los procesos económicos, deberíamos tener un sentido de obligación que no se limite a los intercambios *quid pro quo*, sino que incorpore el deber moral que ambos tienen el uno hacia el otro. Si bien los empleados buscan varios beneficios, también buscan algo más. Los autores afirman que la justicia organizacional, descrita por ellos como la percepción que tienen los empleados del decoro moral de cómo son administrados, es el "pegamento" que motiva a las personas a trabajar juntas de manera efectiva. La justicia ejemplifica la base de la relación de los individuos con los empleadores. Alternativamente, la injusticia corroe los lazos dentro de la comunidad; es dolorosa para los individuos y perjudicial para las organizaciones (Yadav y Yadav, 2017).

La justicia organizacional se refiere al "trato justo y ético de las personas dentro de una organización" (Cropanzano, 1993). Según Greenberg (1990), la justicia organizacional es "el término comúnmente utilizado por los psicólogos organizacionales para referirse a la manera justa en que las organizaciones tratan a sus empleados". Byrne y Cropanzano (2001) la ven como "la psicología de la justicia aplicada a los escenarios organizacionales". Según Fortin (2008), la justicia organizacional ayuda a comprender cómo los empleados se relacionan con la complejidad y multiplicidad de las relaciones laborales. Las ciencias organizacionales ven la justicia como una construcción social, lo que significa que un acto de la organización se toma como justo solo si el individuo lo percibe así sobre la base de la investigación empírica (Cropanzano y Greenberg, 1997). Proclamar una transacción como "justa" significa que está en línea con los estándares básicos de conducta adecuada o ética (Cropanzano et al., 2002) (Yadav y Yadav, 2017).

Varias teorías han contribuido a dar forma al núcleo y las periferias de la justicia organizacional. Estas teorías han ayudado a nuestra comprensión de cómo se forman las percepciones de justicia y cómo los individuos se comportan en relación a las percepciones de equidad. La teoría de la equidad (Adams, 1965) explica cómo los individuos comparan sus inputs y outputs y forman su percepción sobre la justicia del resultado. La teoría de las cogniciones referentes (Folger, 2017) enfatiza que las personas se sienten defraudadas cuando perciben que sus resultados desfavorables no estaban justificados y que deberían haber recibido un resultado favorable. La Teoría de la Equidad propone que la idea de justicia o injusticia es inducida principalmente por la asignación de culpa o rendición de cuentas (Folger y Cropanzano, 1998). Especifica canales cognitivos y emocionales a través de los cuales se forma el juicio sobre la equidad (Yadav y Yadav, 2017).

La impresión de un trato injusto puede llevar a que un individuo reduzca su compromiso con la organización, disminuya su desempeño laboral y satisfacción laboral, y muestre renuencia a ayudar a sus compañeros de trabajo (Ambrose, 2002; Cropanzano y Greenberg, 1997). También puede involucrarse en conductas desviadas que afecten el lugar de trabajo, incluido el sabotaje (Ambrose, Seabright y Schminke, 2002). Por otro lado, la presencia de justicia puede conducir a un mayor compromiso (Cohen-Charash et al., 2001), comportamiento de ciudadanía organizacional (Masterson, 2001), intenciones de rotación reducidas (Daly y Geyer, 1994), aceptación de objetivos estratégicos (Kim y Mauborgne, 1993) y alto nivel de confianza (Pillai et al., 2001). Las percepciones de equidad están vinculadas a los esfuerzos de los empleados hacia las expectativas de la organización (Seok y Chiew, 2013). Por lo tanto, las percepciones de equidad son importantes para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y también para el bienestar de los empleados (Yadav y Yadav, 2017).

Colquitt (2012) informa que, en los primeros años de la literatura, los estudiosos de la justicia se centraron únicamente en la equidad de los resultados de las decisiones, denominada justicia distributiva. Basándose en un trabajo anterior de Homans (1961) y Adams (1965), mostró que los individuos reaccionan a las asignaciones de resultados comparando su proporción de resultados a entradas con alguna otra comparación relevante. Si esas proporciones coinciden, el individuo siente una sensación de equidad. Aunque la equidad suele considerarse la norma de asignación más adecuada en las organizaciones, la teoría sugiere que otras normas pueden considerarse justas en algunas situaciones. Integrando estas perspectivas, la justicia

distributiva se ha definido como el grado en que se sigue la norma de asignación apropiada en un contexto dado de toma de decisiones.

Trabajando en la intersección de la psicología social y el derecho, Thibaut y Walker (1975) realizaron una serie de estudios sobre la equidad de los procesos de toma de decisiones, denominada justicia procesal. Los autores reconocieron que los litigantes en los procesos judiciales juzgan tanto la imparcialidad del veredicto como la imparcialidad de los procedimientos judiciales. Thibaut y Walker (1975) argumentaron que los procedimientos se consideraban justos cuando las partes en disputa poseían el control del proceso, lo que significa que podían expresar sus preocupaciones en un esfuerzo por influir en el resultado de la decisión. Una corriente separada de trabajo de Leventhal (1980) amplió la conceptualización de la justicia procesal en el contexto de las decisiones de asignación de recursos. Específicamente, Leventhal (1980) argumentó que los procedimientos de asignación serían vistos como justos cuando se adhirieran a varias “reglas”, incluyendo consistencia, supresión de sesgos, precisión, corregible y ética (Colquitt, 2012):

Al examinar la equidad en un contexto de reclutamiento, Bies y Moag (1986) observaron que los eventos de decisión en realidad tienen tres facetas: una decisión, un procedimiento y una interacción interpersonal durante la cual se implementa ese procedimiento. Los autores utilizaron el término justicia interaccional para captar la equidad de esa interacción interpersonal. Además, argumentaron que la justicia interaccional se fomenta cuando las autoridades pertinentes comunican los detalles del procedimiento de manera respetuosa y adecuada, y justifican las decisiones utilizando información honesta y veraz. Greenberg (1993) ha argumentado que las reglas de respeto y decoro son distintas de las reglas de justificación y veracidad, etiquetando a las primeras como criterio de justicia interpersonal y a las últimas como criterio de justicia informacional (Colquitt, 2012).

### **Justicia Organizacional y Desempeño del Empleado:**

De acuerdo con Kalay (2016), en todo trabajo y relación laboral entre los empleados y la organización, existen expectativas de alteración mutua en cuanto a insumos y resultados. La equidad de estas alteraciones, la percepción de equidad de los empleados sobre los métodos utilizados dentro de la organización, el comportamiento de la organización hacia los empleados y la reacción de los empleados a sus percepciones son la base de la justicia organizacional (Chou et al., 2013). La justicia organizacional se está convirtiendo en una de las teorías de motivación más importantes y ahora es uno de los principales temas de

investigación en el campo del comportamiento organizacional, la psicología del trabajo y los recursos humanos (Cojuharenco y Paciente, 2013).

Los empleados prestan atención a la justicia dentro de su organización (Folger, 1998) y, como resultado, las percepciones de los empleados sobre la justicia organizacional pueden afectar el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el comportamiento de aislamiento, el comportamiento de ciudadanía organizacional, el espíritu empresarial y la confianza organizacional de los empleados (Cohen-Charash y Spector, 2001; Ambrose et al., 2002; Zhang et al., 2014). Además, la justicia organizacional es uno de los principales factores internos más importantes que afectan el desempeño, la emoción y el comportamiento de los recursos humanos (Alder y Tompkins, 1997; Wang et al., 2010; Crawshaw et al., 2013; Suliman y Kahairi, 2013; Strom et al., 2014; Zhang et al., 2014; Scott et al., 2015) (Kalay, 2016).

En el sentido más general, la justicia organizacional puede definirse como el proceso de evaluación de las decisiones administrativas por parte de los empleados en el marco de variables como la distribución de tareas, cumplimiento de turnos, empoderamiento, niveles salariales, distribución de premios, experiencia económica y social justa en ambientes de trabajo y percepciones de los empleados sobre los procesos internos de toma de decisiones y cómo estas decisiones se comparten con ellos (Kaneshiro, 2008). La justicia organizacional generalmente se divide en tres aspectos: justicia distributiva, procesal e interaccional (Moorman, 1991; Niehoff y Moorman, 1993; Cohen-Charash y Spector, 2001; Wang et al., 2010). Algunos académicos abordan la justicia organizacional como algo que comprende solo la justicia distributiva y procesal (Greenberg, 1990; Roch y Shanock, 2006), mientras que otros consideran a la justicia interaccional como un aspecto subdimensional de la justicia distributiva (Suliman y Kahairi, 2013). Sin embargo, otros académicos ven cuatro factores, dividiendo la justicia interaccional en las subdimensiones de justicia interpersonal e informacional (Greenberg, 1993; Colquitt, 2001; Walumbwa et al., 2009; Crawshaw et al., 2013; Scott et al., 2015). Más recientemente, algunos académicos han examinado la justicia organizacional en su conjunto (Ambrose y Schminke, 2009; Cojuharenco y Patient, 2013). Cohen-Charash y Spector (2001), como resultado de su estudio de metaanálisis, establecieron que los factores de justicia distributiva, procesal e interaccional son tres entidades separadas. De manera similar, contrariamente a los académicos que consideran la justicia interactiva como una subdimensión de la justicia procesal, algunos han argumentado que dividir la

justicia procesal y la interaccional es un mejor enfoque analítico (Bies y Moag, 1986; Suliman y Kahairi, 2013; Kalay, 2016).

El desempeño de los empleados se considera un concepto multifacético en la literatura (por ejemplo, desempeño de tareas, desempeño contextual, facilitación interpersonal, dedicación al trabajo, etc.), aunque aún no se ha acordado una cantidad de factores (Somers y Birnbaum, 1998; Suliman, 2007). En relación con el desempeño de los empleados, Borman y Motowidlo (1993, 2016) han definido dos factores clave, a saber, el desempeño de la tarea (comportamiento en el rol) y el desempeño contextual. El desempeño de tareas se define tradicionalmente como la capacidad de un empleado para cumplir con sus tareas y responsabilidades, tal como se establece en la descripción del rol (Griffin et al., 2007). El desempeño contextual son los esfuerzos individuales que no tienen una relación directa con las funciones básicas del trabajo y que estimulan tareas y procesos, dando forma al entorno organizacional, social y psicológico. En otras palabras, mientras que el desempeño de la tarea significa cumplir con éxito los requisitos de cualquier trabajo, el desempeño contextual se refiere a la calidad de las relaciones sociales con los jóvenes, los adultos mayores y los clientes, un factor que no siempre es directamente relevante para el trabajo. Van Scotter y Motowidlo (1996) dividen aún más el desempeño contextual en dos subdimensiones, facilitación interpersonal y dedicación al trabajo. La facilitación interpersonal consiste en comportamientos perspicaces, propicios al trabajo colectivo y al mismo tiempo de apoyo al desempeño de los compañeros. La dedicación al trabajo, por otro lado, consiste en comportamientos internos y disciplinados, como tomar la iniciativa, trabajar más de lo necesario y seguir las reglas del lugar de trabajo (Kalay, 2016).

Aunque existen estudios empíricos y de metanálisis limitados sobre la relación entre la justicia organizacional y el desempeño de los empleados (Alder y Tompkins, 1997; Cohen-Charash y Spector, 2001; Suliman, 2007; Wang et al., 2010; Suliman y Kahairi, 2013), los hallazgos sobre la naturaleza, el significado y el poder de estas dos variables son contradictorios. Por ejemplo, Cohen-Charash y Spector (2001), quienes realizaron un metanálisis sobre el impacto de la justicia organizacional en el desempeño de los empleados, establecieron que el principal determinante del desempeño de los empleados es la justicia procesal, mientras que la justicia distributiva e interaccional tienen un impacto casi nulo en el desempeño de los empleados. Por su parte, Suliman (2007) determinó que la justicia distributiva, procesal e interaccional tiene un impacto significativo y positivo tanto en el desempeño autoevaluado como en el desempeño evaluado por el supervisor. Wang et al. (2010) encontraron que la justicia

interaccional tiene un fuerte impacto en el desempeño de las tareas de los empleados, la facilitación interpersonal y la dedicación al trabajo. Además, si bien se determinó que la justicia distributiva tiene un fuerte impacto en el desempeño de las tareas y un impacto débil en la dedicación al trabajo, no se determinó un impacto significativo en la facilitación interpersonal. En lugar de eso, se encontró que la justicia procesal tiene un impacto débil en la dedicación al trabajo, pero no se determinó un impacto significativo en el desempeño de la tarea y la facilitación interpersonal. A diferencia de Cohen-Charash y Spector (2001), Wang et al. (2010) encontraron que la justicia interaccional es el determinante más importante del desempeño de los empleados entre los tres aspectos de la justicia organizacional. Nasurdin y Khuan (2011) determinaron que los aspectos distributivos y procedimentales tienen un impacto significativo y positivo en el desempeño de la tarea. Si bien se encontró una relación significativa y positiva entre la justicia procesal y el desempeño contextual, no se determinó una relación significativa entre la justicia distributiva y el desempeño contextual. Suliman y Kahairi (2013) investigaron el impacto de la justicia organizacional en el desempeño laboral tanto en general como en lo que respecta a la justicia distributiva y relacional. Encontraron que tanto la justicia general como la justicia distributiva y relacional tienen un impacto significativo en el desempeño laboral (Kalay, 2016).

Cabe destacar que en un estudio llevado a cabo por Kalay (2016), se examinó el impacto de los tres aspectos de la justicia organizacional, es decir, la justicia distributiva, procesal e interaccional, en el desempeño de los empleados utilizando datos de 942 docentes que trabajaban en escuelas públicas en tres grandes ciudades turcas. Se determinó que solo el aspecto de justicia distributiva de la justicia organizacional es un determinante importante del desempeño de los empleados, mientras que los procesos e interacciones no tienen un impacto significativo en el desempeño de los empleados.

La justicia organizacional es la percepción de un individuo de que los eventos, acciones o decisiones dentro de una organización se adhieren a un estándar de equidad (Colquitt y Zipay, 2015). Críticamente, la justicia organizacional es una percepción subjetiva, evaluada por el empleado, el gerente/supervisor y otros en el lugar de trabajo (es decir, observadores externos). Los investigadores se refieren a tales percepciones y evaluaciones como juicios de justicia (Tyler, 2000); los observadores forman juicios de justicia utilizando la información y las señales que observan en la organización, junto con sus respuestas emocionales a estos eventos (Colquitt y Zipay, 2015). Los investigadores de justicia han clasificado la justicia en cuatro tipos, que se diferencian por la forma en que los empleados evalúan la equidad: justicia

distributiva, procesal, interpersonal e informativa (Cropanzano y Ambrose, 2025). Estos juicios de justicia se vinculan con el afecto, las actitudes y el comportamiento de los empleados (Hollensbe, Khazanchi y Masterson, 2008), y se agregan para impactar los resultados a nivel de equipo y organización (Simons y Roberson, 2005). A diferencia de las preocupaciones morales, las consideraciones de equidad tienden a ser omnipresentes en todas las culturas, y los cuatro tipos clave de justicia generalmente se mantienen transculturalmente (James, 2015). Como tal, la justicia organizacional es una consideración importante para las organizaciones y sus partes interesadas (Wiseman y Stillwell, 2022).

### **Justicia Distributiva**

Lo que puede venir más fácilmente a la mente cuando se piensa en la justicia es la justicia distributiva: los juicios que hacen los empleados sobre la distribución de los recursos, o quién obtiene "qué" (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007). Teorizada por primera vez a mediados de la década de 1960, la justicia distributiva describe la preocupación de los trabajadores sobre si reciben su parte justa en las decisiones organizacionales (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007). Deutsch (1975) delineó tres categorías bajo las cuales las organizaciones y los gerentes podrían esperar alcanzar la justicia con un resultado: equidad, igualdad y necesidad. La equidad, como se teoriza en la Teoría de la equidad de Adams (1965), predice que los empleados están más preocupados por un resultado que coincida con su contribución, en comparación con otros relevantes (por ejemplo, horas trabajadas en proporción al pago). De manera similar, el principio de necesidad exige una distribución desigual de los recursos, impulsada, por ejemplo, por las necesidades biológicas o funcionales del grupo o del individuo (Deutsch, 1975). Por el contrario, bajo un sistema de igualdad, todos en el grupo obtienen el mismo resultado, independientemente de su contribución relativa. La investigación sugiere que los sistemas de justicia que se basan en la equidad frente a la igualdad fomentan diferentes dinámicas de grupo, donde la equidad inspira una mayor motivación individual y la igualdad facilita una mayor cohesión grupal (Folger, 1977) (Wiseman y Stillwell, 2022).

La justicia distributiva impacta el afecto y el comportamiento de los empleados de maneras que tienen grandes consecuencias para las organizaciones (Cohen-Charash y Spector, 2001; Folger, 1977; Barclay et al. 2020). Folger y Konovsky (1989) encontraron que las percepciones de justicia distributiva están claramente conectadas a la satisfacción personal con respecto a los resultados propios de un individuo, como la satisfacción salarial. Cuando

los empleados perciben una compensación insatisfactoria por sus esfuerzos, experimentan mayor estrés, menor autoestima y menor autoeficacia; expresan menor confianza en el supervisor, compromiso organizacional y satisfacción laboral; y es más probable que abandonen la organización (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; Folger y Konovsky, 1989; McFarlin y Sweeney, 1992). La investigación sugiere que la falta de justicia distributiva, como la desigualdad salarial, puede promover el engaño por parte de los empleados agraviados tanto hacia la organización como hacia compañeros de trabajo inocentes (SimanTov-Nachlieli y Bamberger, 2021). Los trabajadores que perciben la desigualdad salarial también tienen más probabilidades de robar a la organización para compensar el pago insuficiente (Greenberg y Scott, 1996) (Wiseman y Stillwell, 2022).

### **Justicia Procesal**

Los empleados se preocupan por "cómo" se toman las decisiones en su organización. La justicia procesal, la percepción de que el proceso de toma de decisiones es justo, es uno de los factores más cruciales que influyen en las evaluaciones de los empleados sobre la justicia en el trabajo (Cohen-Charash y Spector, 2001). Puede sorprender a algunos que los empleados se preocupen por la equidad de los procesos de toma de decisiones, incluso cuando el resultado de la decisión es favorable (Colquitt y Zipay, 2015; Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; Goldman, 2003; Leventhal, 1980). Las organizaciones obtienen percepciones de injusticia cuando el proceso parece inconsistente, sesgado, inexacto o poco ético (Leventhal, 1980). Las percepciones de equidad de los empleados también sufren cuando los procesos de decisión no permiten la corrección y cuando los intereses de los empleados no están adecuadamente representados. Los empleados forman juicios de justicia procesal desde antes del empleo, durante el proceso de contratación (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007). Las primeras interacciones informan cómo el solicitante espera que se desarrolle la justicia y la confianza como empleado. Por ejemplo, los empleados potenciales utilizan el proceso de solicitud general, incluida la idoneidad de las medidas de detección, como señales de justicia (Lind, 2019; Bauer et al. 2001; Smither et al. 1993). Una vez en la organización, las políticas organizacionales, los mecanismos para la promulgación de procesos justos, son especialmente influyentes en la configuración de los juicios de justicia procesal de los empleados. Además, factores como la autoestima pueden influir en si un empleado se siente digno y merecedor de un trato justo (Gilliland, 1993; Wiesenfeld et al. 2007). Cuando los procesos son injustos, los empleados pueden comportarse menos en interés de la organización, sentir menos confianza y compromiso con la organización,

mostrar reacciones negativas y evaluaciones de los supervisores, participar en comportamientos laborales más contraproducentes y mostrar un rendimiento laboral reducido (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; McFarlin y Sweeney, 1992; Blader y Tyler, 2009; Tyler y Blader, 2013). Por el contrario, los esfuerzos organizacionales para promulgar procesos justos tienen un efecto positivo en el compromiso laboral, estimulando el intercambio de información y la innovación (Kim y Park, 2017; Dar, 2020). Un proceso justo puede contribuir a un clima organizacional positivo, desempeño laboral, comportamientos de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral (Gilliland, 1993) (Wiseman y Stillwell, 2022).

### **Justicia Interaccional: Interpersonal e Informativa**

Mientras que algunos investigadores agrupan la justicia interpersonal y la informativa bajo el título de justicia interaccional, otros las separan en sus propias facetas (Cohen-Charash y Spector, 2001; Colquitt, et al. 2001). En conjunto, podemos considerar la justicia interaccional como la percepción de cómo una persona trata a otra compartiendo información de manera adecuada (justicia informativa) y evitando la mala educación (justicia interpersonal) (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; Bies, 2015). Algunos estudiosos entienden la justicia interaccional no como un tipo distinto de justicia, sino como un antecedente y una consecuencia de la justicia distributiva y procesal (Lind, 2019). Otros académicos definen la justicia interpersonal e informativa como sus propios tipos de justicia, dignos de su propio examen centrado. Ambos enfoques tienen sus beneficios: estudiar la justicia interaccional como antecedente y consecuencia arroja luz sobre las cogniciones y el comportamiento individuales, mientras que la justicia interaccional como tipología establece conexiones más claras con las prácticas organizacionales (Lind, 2019) (Wiseman y Stillwell, 2022).

Las percepciones de la justicia informativa están informadas por las justificaciones (o la falta de ellas) dadas para las decisiones organizacionales (Cropanzano y Ambrose, 2015). La justicia informativa es importante para las organizaciones porque el intercambio de información predice los sentimientos de los empleados hacia las iniciativas organizacionales. La injusticia interpersonal es el tipo más común de injusticia denunciada en el trabajo (Mullen y Okimoto, 2015). Los actos de humillación, las acusaciones injustas de los supervisores, la traición de los compañeros de trabajo y otros comportamientos que violan los códigos de

conducta o las normas sociales están muy extendidos en el lugar de trabajo (Mullen y Okimoto, 2015) (Wiseman y Stillwell, 2022).

Rupp y Cropanzano (2002) encontraron que los gerentes que trataban a los empleados con justicia interaccional y evitaban estos comportamientos negativos tenían empleados que se desempeñaron mejor que el promedio y exhibieron niveles más altos de comportamientos de ciudadanía de supervisor (por ejemplo, ayudar a un gerente cuando su carga de trabajo es pesada) (Wiseman y Stillwell, 2022). La justicia interpersonal hace más que simplemente reducir los resultados indeseables de los empleados; también promueve comportamientos positivos y pro organizacionales tanto entre los trabajadores como entre sus gerentes. Los empleados que perciben veracidad y respeto por parte de su supervisor y de la organización se involucran en comportamientos más positivos que superan las expectativas laborales (Chattopadhyay, 1999; Greenberg, 1994) descubrió que tratar a los empleados con sensibilidad social les ayuda a aceptar resultados desfavorables. La justicia interpersonal también impacta a los gerentes: cuando un supervisor trata sus informes con justicia interaccional, tanto el empleado como el supervisor expresan evaluaciones más positivas de la calidad de la relación y muestran una mayor motivación y desempeño laboral (Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007; Rupp y Cropanzano, 2002; Cropanzano, Prehar y Chen, 2002) (Wiseman y Stillwell, 2022).

Wiseman y Stillwell (2022), en su investigación sobre Justicia Organizacional: Tipología, Antecedentes y Consecuencias, concluyeron que los estudios sobre justicia organizacional exploran las conexiones entre las percepciones de justicia de los actores organizacionales y sus actitudes y acciones (Brockner et al., 2015). Las percepciones de justicia organizacional en el lugar de trabajo se centran en la equidad de los resultados, procesos y/o interacciones interpersonales. Cuando un evento o decisión es importante, pensamos y emitimos un juicio, comparando lo que sucedió con lo que podría, debería o habría sucedido. La investigación actual tiene como objetivo comprender cómo los profesionales pueden restaurar la equidad, prevenir la injusticia y considerar las diferencias individuales frente a un resultado desfavorable. Los caminos futuros podrían explorar intervenciones de justicia, como la justicia restaurativa, para empoderar a las partes interesadas en entornos de trabajo contemporáneos.

La justicia restaurativa, que busca reparar el daño causado y restaurar las relaciones dañadas como resultado del daño, ofrece un modelo alternativo (Goodstein y Butterfield, 2015). La

justicia restaurativa considera a la víctima, al ofensor y a los terceros observadores afectados por el acto de injusticia. Este método implica una interacción entre víctimas y agresores, transparencia a través de un diálogo sincero y una orientación prospectiva. Involucrar a los agraviados en la resolución enmarca la violación en términos de daño a las personas y las relaciones, en lugar de simplemente ilegal. Esta orientación relacional distingue a la justicia restaurativa de otros métodos, apoyando en lugar de socavar aún más la agencia de la víctima.

Los esfuerzos restaurativos fomentan la flexibilidad para determinar los resultados caso por caso, teniendo en cuenta las circunstancias excepcionales y la responsabilidad mutua en la creación de un plan para restaurar las relaciones y reintegrar al delincuente dentro de la comunidad u organización (Goodstein y Butterfield, 2015). Aunque la investigación sobre los beneficios de la justicia restaurativa para las organizaciones aún es nueva, el trabajo emergente sugiere que este enfoque mejora las relaciones laborales y reconstruye la confianza, aumentando las percepciones de la justicia organizacional (Kidder, 2007) (Wiseman y Stillwell, 2022).

En resumen, la justicia restaurativa ofrece un enfoque prometedor para abordar y resolver conflictos e injusticias en el lugar de trabajo. Al centrarse en la reparación del daño y la restauración de las relaciones, este enfoque puede mejorar el clima organizacional y aumentar la satisfacción y el compromiso de los empleados al tiempo que promueve un entorno de trabajo más justo y equitativo.

---

## Conclusiones

En la exploración de la justicia organizacional desde la perspectiva de Santo Tomás de Aquino, se destaca una conexión intrínseca entre los principios éticos medievales y la configuración de entornos laborales justos y equitativos en la actualidad. La visión tomista de la justicia como virtud cardinal revela su relevancia atemporal, ofreciendo valiosas enseñanzas para orientar las prácticas organizacionales hacia la consecución de un bien común.

En primer lugar, la noción de justicia según Santo Tomás resalta la importancia de la equidad en la distribución de recursos y oportunidades dentro de una organización. Aplicado a entornos laborales contemporáneos, esto implica la necesidad de adoptar políticas y prácticas

que promuevan la igualdad de trato y la justa compensación, fomentando así la cohesión social y la satisfacción laboral.

Además, la enseñanza tomista subraya la importancia de la justicia como un medio para alcanzar el bien común. En el contexto organizacional, esto implica que las acciones y decisiones de una empresa deben contribuir al florecimiento no solo de sus miembros individuales, sino también de la sociedad en la que está inserta. Las organizaciones, al adherirse a esta perspectiva, pueden desempeñar un papel activo en la construcción de comunidades más justas y prósperas.

La visión de Santo Tomás también enfatiza la necesidad de una justicia distributiva, que busca repartir los beneficios y las cargas de manera proporcional y equitativa. En el ámbito organizacional, esto implica la consideración de la responsabilidad social, la transparencia y la rendición de cuentas como elementos esenciales para garantizar una distribución justa de los recursos y beneficios corporativos.

En conclusión, la perspectiva de Santo Tomás de Aquino proporciona un marco filosófico robusto para abordar la justicia organizacional, invitando a las empresas a reflexionar sobre sus prácticas y decisiones desde una dimensión ética más profunda. Al adoptar estos principios, las organizaciones no solo cultivan ambientes laborales más justos, sino que también contribuyen al desarrollo de una sociedad en armonía con los valores fundamentales de equidad y bien común.

---

## Referencias

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Elsevier. Amsterdam, The Netherlands, 1965; Volume 2, pp. 267–299.

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, vol. 2: 267–299. New York: Academic Press.

Alder, S. A., & Tompkins, P. K. (1997). Electronic performance monitoring: An organizational justice and concertive control perspective. *Management Communications Quarterly*, 10(3), 259-288.

Ali Rıza Terzi, Ayşe Pınar Dülker, Fatih Altın, Filiz Çelik, Merve Dalkıran, Nazmiye Tuba Yulcu, Selim Tekin, Ünal Deniz. 2017. *An Analysis of Organizational Justice and*

Organizational Identification Relation Based on Teachers' Perceptions. *Universal Journal of Educational Research* 5(3): 488-495, 2017.

Ambrose, M. (2002). Contemporary justice research: A new look at familiar questions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 803-812.

Ambrose, M. L., & Schminke, M. (2009). The role of overall justice judgments in organizational justice research: A test of mediation. *Journal of Applied Psychology*, 94, 491-500.

Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 89, 947-965.

Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48, 97-125.

Banks, C. G., & Roberson, L. (1985). Performance appraisers as test developers. *Academy of Management Review*, 10, 128-142.

Barclay, L.; Tripp, T.; Bies, R.; Graso, M.; Palanski, M.; Shin, E.; Aquino, K.; Bobocel, R.; Difonzo, N.; Howard, C.; et al. (2020). The management of identity-based conflicts: New directions in justice research. *Academy of Management Proceedings*, 1.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Bauer, T.N.; Truxillo, D.M.; Sanchez, R.J.; Craig, J.M.; Ferrara, P.; Campion, M.A. (2001). Applicant reactions to selection: Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387-419.

Bies, R. J. (1986). Causes and consequences of fairness evaluations in performance appraisals. *Social justice research*, 1(1), 1-14.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations* (Vol. 1, pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.

Bies, R. J., & Moag, J. F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. *Research on Negotiations in Organizations*, 1, 43-55.

Bies, R.J. (2015). Interactional justice: Looking backward, looking forward. In R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 89-108). Oxford University Press.

Blader, S.L.; Tyler, T.R. (2009). Testing and extending the group engagement model: Linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes, and extra role behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94, 445.

Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: Wiley.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Brockner, J.; Wiesenfeld, B.M.; Siegel, P.A.; Bobocel, D.R.; Liu, Z. (2015). Riding the fifth wave: Organizational justice as dependent variable. *Research in Organizational Behavior*, 35, 103-121.

Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). The history of organizational justice: The founders speak. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: From theory to practice* (Vol. 2, pp. 3-26). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Chattopadhyay, P. (1999). Beyond direct and symmetrical effects: The influence of demographic dissimilarity on organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 42, 273-287.

Chou, T. Y., Chou, S. T., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). The organizational citizenship behavior of IS personnel: Does organizational justice matter? *Information & Management*, 50, 105-111.

Cohen, R. L. (1987). Distributive justice: Theory and research. *Social justice research*, 1(1), 19-40.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Cojuharenco, I., & Patient, D. (2013). Workplace fairness versus unfairness: Examining the differential salience of facets of organizational justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86, 371-393.

Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.

Colquitt, J. A. (2012). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Colquitt, J. A., & Zipay, K. P. (2015). Justice, fairness, and employee reactions. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 75-99.

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425.

Crawshaw, J. R., Cropanzano, R., Bell, C. M., & Nadisic, T. (2013). Organizational justice: New insights from behavioral ethics. *Human Relations*, 66(7), 885-904.

Cropanzano, R. (Ed.). (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cropanzano, R., & Ambrose, M. (2015). *Organizational justice: Where we have been and where we are going*. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 3-14). Oxford University Press.

Cropanzano, R., & Greenberg, J. (1997). *Progress in organizational justice: Tunneling through the maze*. In C. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp. 317-372). New York: Wiley.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). *The management of organizational justice*. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.

Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). *The management of organizational justice*. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.

Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*. *Group and Organizational Management*, 27, 324-351.

Cropanzano, R.; Prehar, C.A.; Chen, P.Y. (2002). *Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice*. *Group & Organization Management*, 27, 324-351.

Daly, J. P., & Geyer, P. D. (1994). *The role of fairness in implementing large-scale change: Employee evaluations of process and outcome in seven facility relocations*. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 623-638.

Dar, M.A. (2020). *Organizational justice: The transpiring journey from relative deprivation to integrative justice*. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 19, 23-41.

Deutsch, M. (1975). *Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice?* *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.

Eigen, Z. J., & Litwin, A. S. (2014). *Justice or just between us? Empirical evidence of the trade-off between procedural and interactional justice in workplace dispute solution*. *ILR Review*, 67(1), 171-201.

Faruk Kalay. 2016. *The Impact of Organizational Justice on Employee Performance: A Survey in Turkey and Turkish Context*. *International Journal of Human Resource Studies*. 2016, Vol. 6, No. 1. ISSN 2162-3058

Folger, R. (2017). *Shakespearean negotiations: The circulation of social energy in Renaissance England*. Routledge.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. Thousand Oaks, NJ: Sage Publications.

Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Review*, 32(1), 115-130.

Folger, R.; Konovsky, M.A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32, 115-130.

Fortin, M. J. (2008). The biodiversity challenge: Expanded hotspots analysis. *Canadian Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 65(7), 1505-1515.

Gilliland, S.W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.

Goldman, B. M. (2003). The application of referent cognitions theory to legal-claiming by terminated workers: The role of organizational justice and anger. *Journal of Management*, 29, 705-728.

Goodstein, J.; Butterfield, K.D. (2015). Restorative justice. In R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 523-540). Oxford University Press.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.

Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16, 399-432.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 79-103). Hillsdale, New Jersey: Erlbaum.

Greenberg, J. (1994). Using socially fair treatment to promote acceptance of a work site smoking ban. *Journal of Applied Psychology*, 79, 288-297.

Greenberg, J.; Scott, K.S. (1996). Why do workers bite the hands that feed them? Employee theft as a social exchange process. *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, JAI Press, Oxford, UK.

Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.

Hollensbe, E. C., Khazanchi, S., & Masterson, S. S. (2008). How do I assess if my supervisor and organization are fair? Identifying the rules underlying entity-based justice perceptions. *Academy of Management Journal*, 51, 1099-1116.

Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. London: Routledge & Kegan Paul.

Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Process*. New York: Harcourt, Brace & Wood.

James, K. (2015). Culture and organizational justice: State of the literature and suggestions for future directions. In *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 273-290). Oxford University Press.

Jason A. Colquitt. 2012. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1: 526-547). New York: Oxford University Press.

Kaneshiro, P. (2008). *Analyzing the organizational justice, trust and commitment relationship in a public organization*. Arizona: Northcentral University.

Kidder, D.L. (2007). Restorative justice: Not “rights”, but the right way to heal relationships at work. *International Journal of Conflict Management*, 18, 4-22.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (1993). Procedural justice, attitudes, and subsidiary top management compliance with multinationals' corporate strategic decisions. *Academy of Management Journal*, 36, 502-526.

Kim, W.; Park, J. (2017). Examining structural relationships between work engagement, organizational procedural justice, knowledge sharing, and innovative work behavior for sustainable organizations. *Sustainability*, 9, 205.

Lalit Kumar Yadav and Nagendra Yadav. 2017. *Organizational Justice: An Analysis of Approaches, Dimensions and Outcomes*. NMIMS Journal of Economics and Public Policy Volume II • Issue 2 • August 2017.

Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York: Plenum Press.

Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? In *Social Exchange*, Springer, Berlin/Heidelberg, Germany, pp. 27-55.

Lind, E. A. (2019). The study of justice in social psychology and related fields. In *Social Psychology and Justice* (pp. 1-20). Routledge.

Masterson, S. (2001). A trickle-down model of organizational justice: Relating employees' and customers' perceptions of and reactions to justice. *Journal of Applied Psychology*, 86, 594-604.

McFarlin, D.B.; Sweeney, P.D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal*, 35, 626-637.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.

Mullen, E.; Okimoto, T.G. (2015). Compensatory justice. In R. Cropanzano & M. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 331-350). Oxford University Press.

Nasurdin, A. M., & Khuan, S. L. (2011). Organizational justice, age, and performance connection in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(3), 273-290.

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.

Pillai, R., Williams, E. S., & Tan, J. J. (2001). Are the scales tipped in favour of procedural or distributive justice? An investigation of the U.S., India, Germany and Hong Kong (China). *The International Journal of Conflict Management*, 12, 312-332.

Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press.

Roch, S. G., & Shanock, L. R. (2006). Organizational justice in an exchange framework: Clarifying organizational justice distinctions. *Journal of Management*, 32(2), 299-322.

Rupp, D.E.; Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89, 925-946.

Scott, B. A., Garza, A. S., Conlon, D. E., & Kim, Y. J. (2015). Why do managers act fairly in the first place? A daily investigation of "hot" and "cold" motives and discretion. *Academy of Management Journal*, 1015(1), 37-57.

Seok, C. B., & Chiew, T. C. (2013). Trust, trustworthiness and justice perception toward the head of department. *Global Journal of Arts Humanities and Social Sciences*, 1(1), 20-29.

SimanTov-Nachlieli, I.; Bamberger, P. (2021). Pay communication, justice, and affect: The asymmetric effects of process and outcome pay transparency on counterproductive workplace behavior. *Journal of Applied Psychology*, 106, 230.

Simons, T., & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88, 432.

Skarlicki, D. P., & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 434-443.

Smither, J.W.; Reilly, R.R.; Millsap, R.E.; Pearlman, A.T.T.K.; Stoffey, R.W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46, 49-76.

Somers, M., & Birnbaum, D. (1998). Assessing self-appraisal of job performance as an evaluation device: Are the poor results a function of method or methodology? *Human Relations*, 44(10), 1081-1091.

Strom, D. L., Sears, K. L., & Kelly, K. M. (2014). Work engagement: The roles of organizational justice and leadership style in predicting engagement among employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82.

Suliman, A. M. T. (2007). Links between justice, satisfaction and performance in the workplace: A survey in the UAE and Arabic context. *Journal of Management Development*, 26(4), 294-311.

Suliman, A., & Kathairi, M. A. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries: The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1), 98-115.

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

Tyler, T. R. (2000). Social justice: Outcome and procedure. *International Journal of Psychology*, 35, 117-125.

Tyler, T.; Blader, S. (2013). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Routledge.

United Nations. 2006. *Social Justice in an Open World: The Role of the United Nations*. The International Forum for Social Development. Department of Economic and Social Affairs. Division for Social Policy and Development.

Van Scotter, J. R., & Motowidlo, S. J. (1996). Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(5), 525-531.

Walumbwa, F. O., Cropanzano, R., & Hartnell, C. A. (2009). Organizational justice, voluntary learning behavior, and job performance: A test of the mediating effects of identification and leader-member exchange. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1103–1126.

Wang, X., Liao J., Xia D., & Chang T. (2010). The impact of organizational justice on work performance - mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange. *International Journal of Manpower*, 31(6), 660-677.

Wiesenfeld, B.M.; Swann Jr, W.B.; Brockner, J.; Bartel, C.A. (2007). Is more fairness always preferred? Self-esteem moderates reactions to procedural justice. *Academy of Management Journal*, 50, 1235-1253.

Wiseman, J.; Stillwell, A. 2022. Organizational Justice: Typology, Antecedents and Consequences. *Encyclopedia* 2022, 2, 1287–1295. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia2030086>

Zhang, Y., Lepine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair...or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor-job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675-697.

---

**Autor:**

Dr. José Luis Abreu Quintero

Professor-Investigador

[spentamexico@gmail.com](mailto:spentamexico@gmail.com)