

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



JUSTICIA ORGANIZACIONAL COMO VARIABLE PREDICTORA DEL WORK ENGAGEMENT EN LAS ORGANIZACIONES

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Psicología

Nathaly Karina Bravo Valladares

20080146

Karol Victoria Rojas Izaguirre

20081753

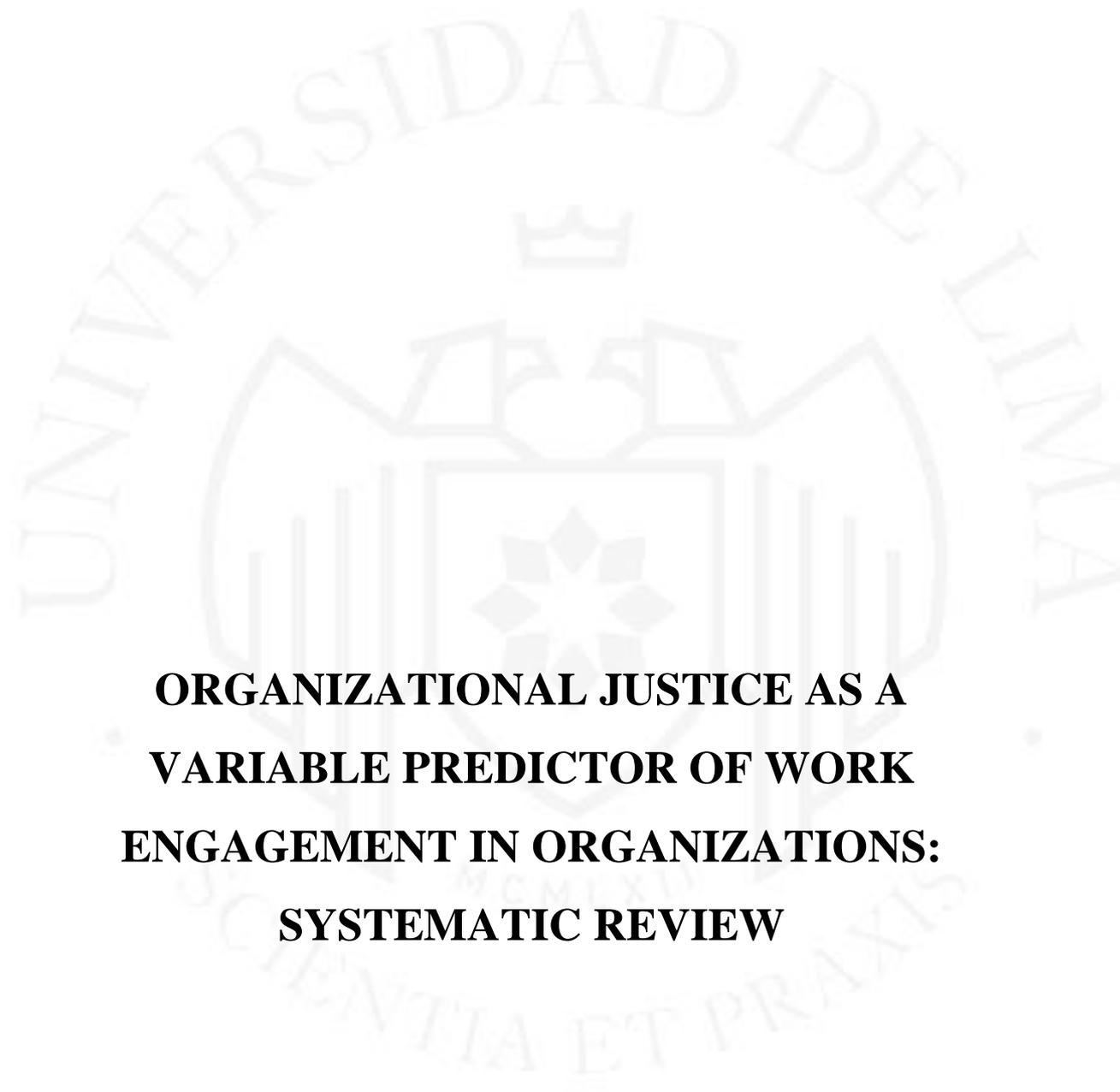
Asesor

Mónica Fernandez Otoyá

Lima – Perú
Marzo de 2022

(Hoja en blanco)

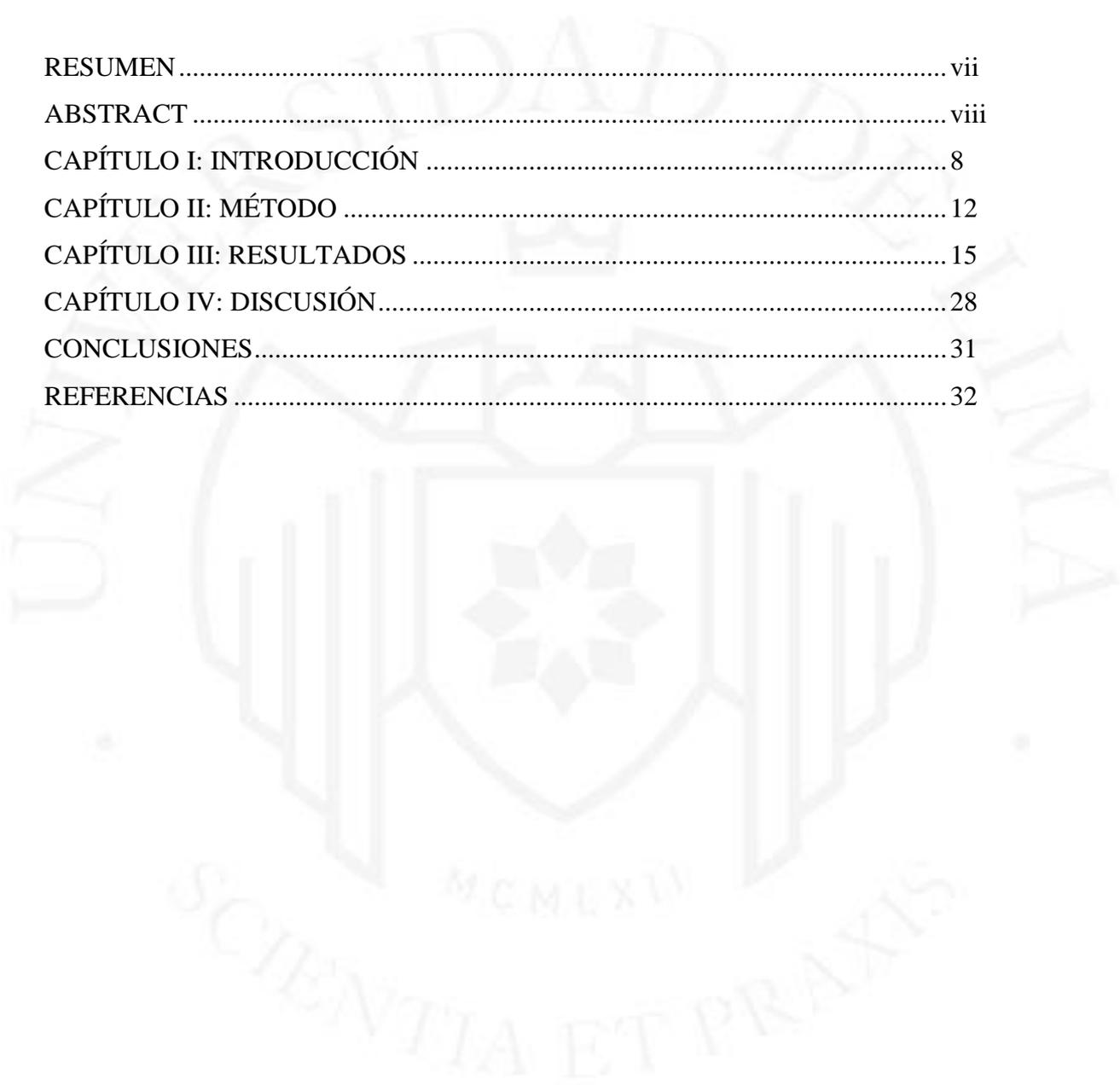




**ORGANIZATIONAL JUSTICE AS A
VARIABLE PREDICTOR OF WORK
ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONS:
SYSTEMATIC REVIEW**

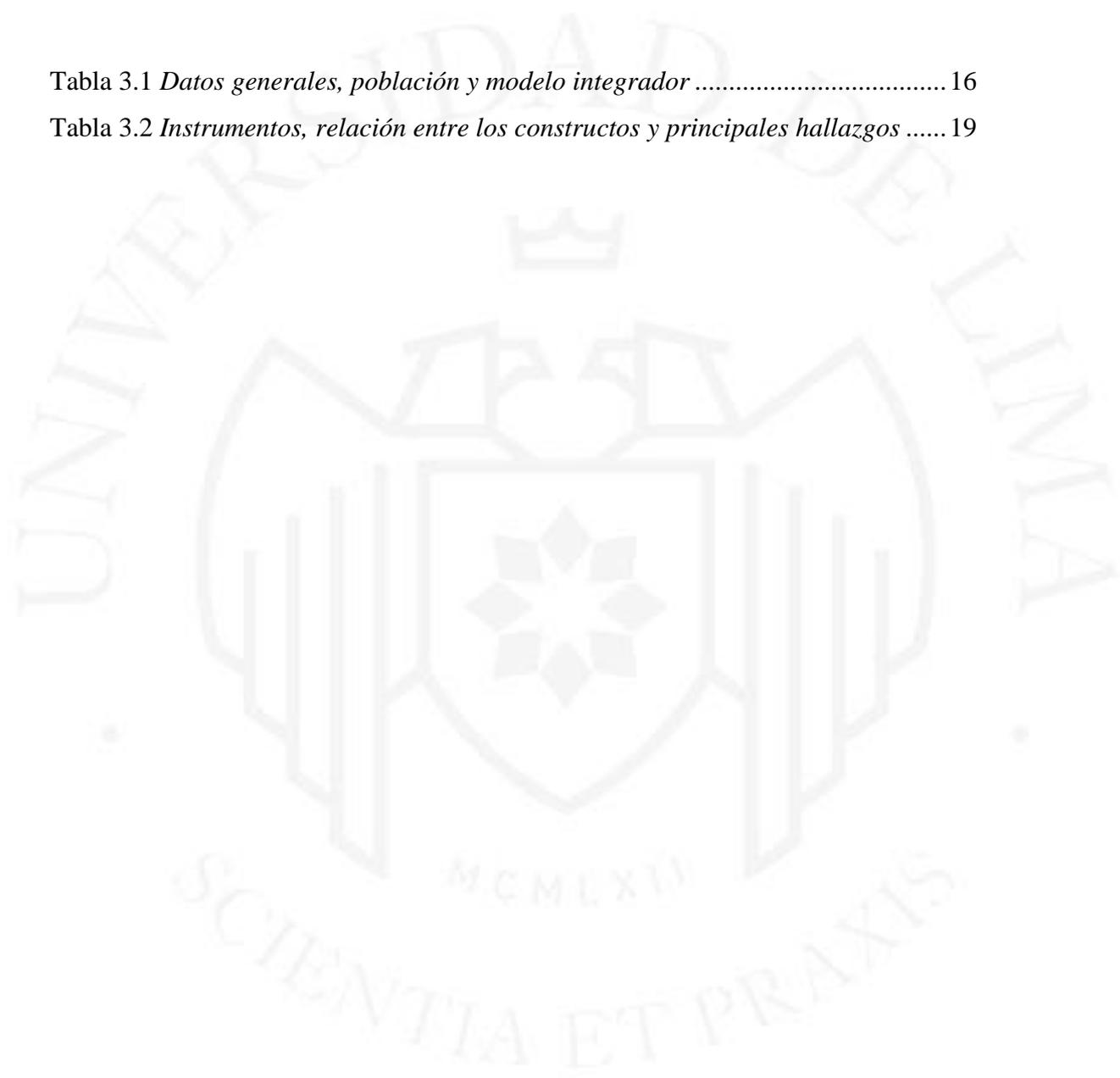
TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	vii
ABSTRACT	viii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO II: MÉTODO	12
CAPÍTULO III: RESULTADOS	15
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN.....	28
CONCLUSIONES.....	31
REFERENCIAS	32



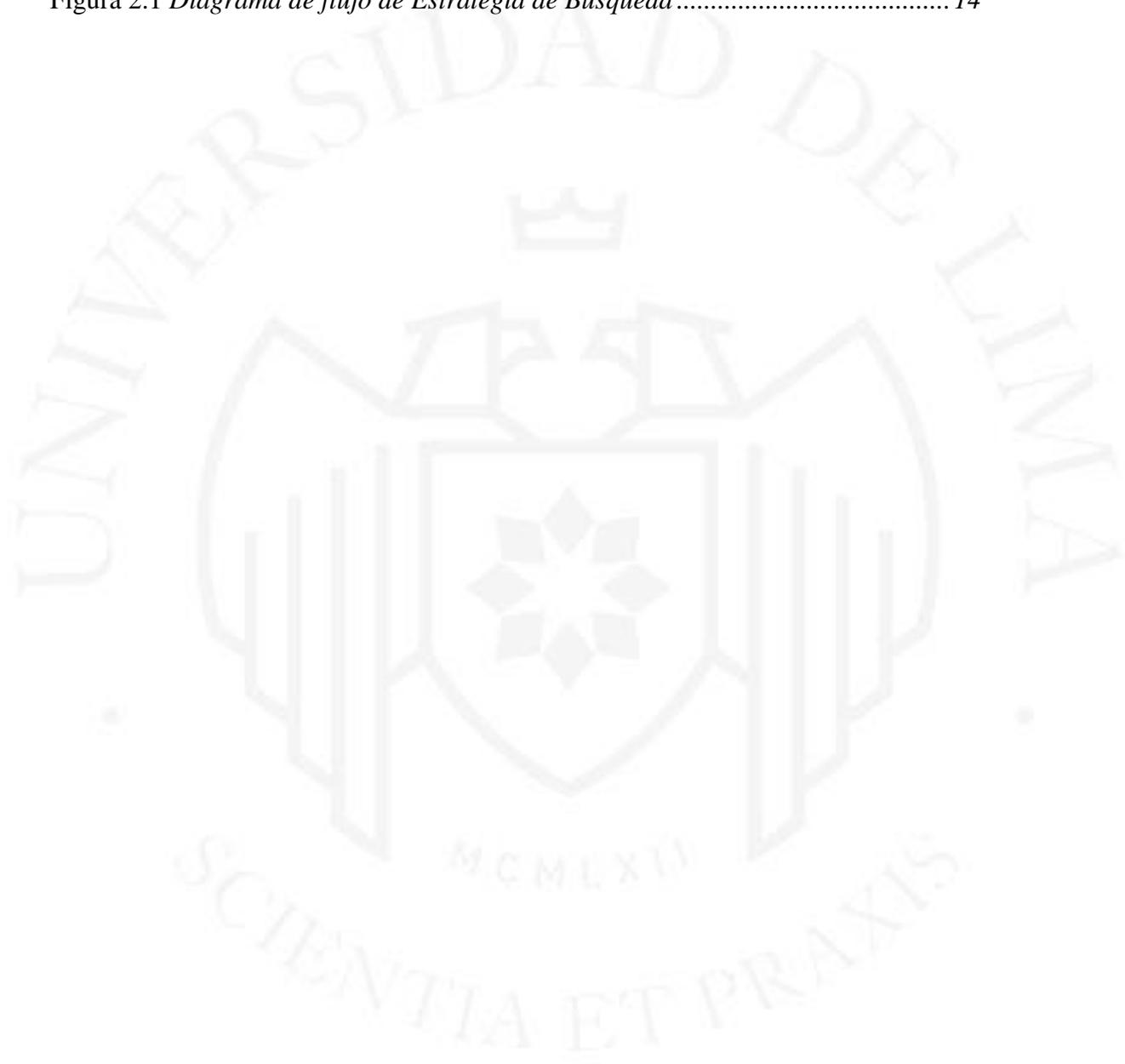
ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 <i>Datos generales, población y modelo integrador</i>	16
Tabla 3.2 <i>Instrumentos, relación entre los constructos y principales hallazgos</i>	19



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 <i>Diagrama de flujo de Estrategia de Búsqueda</i>	14
---	----



RESUMEN

La justicia organizacional es una variable que hace referencia a la percepción que tienen los colaboradores respecto a lo que se considera justo, y tiene repercusiones sobre la experiencia de work engagement. El objetivo de este trabajo es revisar la evidencia empírica de los trabajos relacionados a justicia organizacional y su impacto sobre el work engagement con la finalidad de responder a la pregunta: ¿Es posible que el work engagement sea promovido por los líderes mediante prácticas propias del marco teórico de justicia organizacional? Se realizó una búsqueda sistemática siguiendo las indicaciones de la guía PRISMA (Urrútia & Bonfill, 2010). Las bases de datos consultadas fueron Scopus, Ebsco, Dialnet, Scielo, Redalyc y Proquest. Se seleccionaron los estudios que relacionaba la justicia organizacional con el work engagement (n=10). A nivel de los hallazgos se encontró que existe una relación positiva entre justicia organizacional y work engagement; así también, se halló que las prácticas de gestión en el marco de justicia organizacional influyen, en conjunto con otras variables, a obtener la experiencia de work engagement.

Palabras clave: Justicia Organizacional, Work engagement, liderazgo.

ABSTRACT

Organizational justice is a variable that refers to the perception that employees have regarding what is considered fair, and has repercussions on the experience of work engagement. The objective of this paper is to review the empirical evidence of work related to organizational justice and its impact on work engagement in order to answer the question: Is it possible that work engagement is promoted by leaders through practices typical of the framework? organizational justice theorist? A systematic search was carried out following the indications of the PRISMA guide (Urrútia & Bonfill, 2010). The databases consulted were Scopus, Ebsco, Dialnet, Scielo, Redalyc and Proquest. Studies that related organizational justice with work engagement (n=10) were selected. At the level of the findings, it was found that there is a positive relationship between organizational justice and work engagement; Likewise, it was found that management practices within the framework of organizational justice influence, together with other variables, to obtain the experience of work engagement.

Keywords: Organizational Justice, Work engagement, leadership

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Según datos de la OIT (2021), el impacto de la pandemia en el mundo laboral ha tenido como consecuencia el cierre principalmente de micro, pequeña y medianas empresas. Por tanto, los índices de desempleo, subempleo, inactividad e informalidad han incrementado. Así mismo, también se plantearon cuestiones en materia de seguridad y salud en el trabajo. Es en este contexto, que la OIT hace un llamado mundial a la acción para la recuperación de la crisis, teniendo como eje principal a las personas con la finalidad de ser inclusiva, sostenible y resiliente.

A nivel nacional, de acuerdo con un informe técnico, “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana (INEI, enero 2022) en el año 2021 se registró en Lima Metropolitana a 548 mil 800 personas desocupadas, lo cual representa el 10,7% del total de la PEA. Comparada con el año 2020 disminuyó en 3,1% (-17 mil 800 personas) y respecto al año 2019 aumentó en 58,5% (202 mil 600 personas).

Debido a lo antes señalado, el Ministerio de trabajo y promoción del empleo y, el Ministerio de economía, generó subvenciones (“Bono recuperemos el empleo formal”), programas (Reactiva Perú, Trabaja Perú) y normas legales (Vigilancia médica COVID) para propiciar la conservación de las empresas, generar empleo y salvaguardar la salud de los trabajadores.

Sumado a estos esfuerzos, desde la Psicología positiva acorde con Ramos y Peiro (2014), se contribuye haciendo que las organizaciones enfrenten estos cambios y reestructuraciones con un enfoque de desarrollo productivo y sostenible de la conducta laboral, mediante el estudio de diferentes variables. Estas giran en torno a tres ejes: garantizar la salud laboral, promover el bienestar del trabajador mediante su desarrollo personal y la implementación de prácticas participativas e inclusivas para asegurar la igualdad y justicia.

Dentro de las variables estudiadas por la psicología positiva, la primera de interés para los fines de esta revisión sistemática es la Justicia Organizacional que se define como, las percepciones de justicia e injusticia dentro de la organización

(Coprano et al., 2010). Este constructo se ha dividido hasta en cuatro ejes que pueden ser abordados de forma independiente (Colquitt, 2001).

Justicia distributiva es la percepción de cómo las ganancias son distribuidas en las organizaciones y se perciben como justas o proporcionadas, de acuerdo a la teoría de la equidad (Adams, 1965) entre los aportes como el esfuerzo, experiencia laboral, dedicación, edad, etc. y resultados positivos (salario, beneficios y recompensas intrínsecas al trabajo) o resultados negativos (monotonía, fatiga, condiciones laborales pobres, incertidumbre).

Justicia procedimental: Hace referencia a la percepción de imparcialidad del cómo se toman las decisiones o se realiza la distribución (Thibaut y Walker, 1975). Acorde a estos autores, si los individuos encuentran evidencia que los resultados negativos han sido justos pueden aceptarlos y causar una menor disonancia cognitiva. Searle et al, (2011) señala que los procesos justos conducen al reconocimiento intelectual y emocional, generando el work engagement que lleva a comportamientos voluntarios y ejecución estratégica. Del otro lado, la injusticia procedimental lleva a la indignación intelectual y emocional que se traduce en falta de confianza y resentimiento.

Coprano y Greenberg (1997) encuentran que, en la dimensión de Justicia Interaccional, al haber un mayor énfasis en la calidad de las relaciones interpersonales la subdividen en:

Justicia Interpersonal: Es el grado de percepción de respeto y dignidad que ofrecen los gestores de justicia a las personas afectadas por los procedimientos y medidas distributivas.

Justicia Informacional: Incluye las explicaciones e informaciones sobre el cómo se tomaron las decisiones. De esta forma, mientras que un trato justo puede incrementar las reacciones positivas y aceptaciones de las decisiones, la justicia informacional atenúa las reacciones negativas a los resultados desfavorables.

Entre las evidencias empíricas de la justicia organizacional y su influencia en el comportamiento organizacional se encontró que mantiene relación estadísticamente significativa con el bienestar en el trabajo, incrementando el bienestar psicológico y disminuyendo el estrés negativo (Coprano, Goldman y Benson, 2005) y el burnout (Moliner, Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2005). Coprano et al. (2001) aluden a tres

motivos para explicar esta relación. En primer lugar, la injusticia dificulta que se valoren apropiadamente las contribuciones del trabajador y así obtener recursos valiosos. En segundo lugar, la percepción de injusticia es una señal que apunta a que el trabajador no es valorado por el grupo. Finalmente, la injusticia implica una violación de normas sociales establecidas que son consideradas como importantes.

El constructo de Justicia Organizacional es operacionalizado y medido por Colquitt en el 2001 con la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (EJOC), la cual ha sido validada en diferentes culturas, haciéndola una de las más utilizadas en las investigaciones que se consideraron en esta revisión sistemática y está compuesta por 20 ítems.

La segunda variable de interés para el presente estudio es el work engagement, que, de acuerdo a la psicología positiva, sería el estado ideal en donde se alcanzaría una mayor productividad y bienestar del trabajador.

En este punto, a través de un ranking acerca de los niveles de engagement a nivel de Latinoamérica, se encontró que el 21% de empleados están comprometidos con su trabajo, el otro 60% no se muestran comprometidos y el 19% restante tienen una actividad desconectada. En el caso de Perú, se sabe que encuentra en el puesto 14 de los 22 países estudiados con un 17% de empleados comprometidos, 62% de colaboradores no comprometidos y el 21% restante tiene una actividad desconectada (Gallup, 2013)

Por otro lado, según Deloitte (2015, pg.37) en su informe sobre tendencias globales del capital humano, se encontró que los temas como cultura y work engagement, liderazgo y desarrollo se han convertido en prioridades urgentes para las organizaciones a nivel mundial. Por tal motivo, el 87% de las compañías indican a la cultura y el work engagement como los principales retos de RRHH y el 50% lo catalogan cómo muy importante.

Los dos indicadores brindados anteriormente hacen énfasis en lo necesario que es trabajar en el cómo generar o promover el engagement en las organizaciones.

En cuanto a las definiciones de esta variable Schaufeli et al. (2002, p. 74) la señala “como un estado mental positivo, satisfactorio y relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, la dedicación y la absorción”. Además, afirman que el work engagement no es un estado momentáneo y específico, sino que es "un estado afectivo

cognitivo más persistente y generalizado que no se centra en ningún objeto, evento, individuo o comportamiento en particular" (p. 74).

En el 2006, Alan M. Sacks en el artículo de "Antecedentes y Consecuencias del Engagement" propone que el desempeño personal a través de componentes cognitivos, emocionales y conductuales hacen que el engagement sea un constructo único. Bajo la teoría del SET (Teoría del intercambio social) se explica la razón del porque ciertas condiciones psicológicas generan el work engagement. Copranzano et. al, (2005) sostiene que las obligaciones se generan a través de una serie de interacciones entre partes que se encuentran en un estado de interdependencia recíproca. Un principio básico de SET es que las relaciones evolucionan con el tiempo hacia work engagements mutuos, leales y de confianza, siempre y cuando las partes cumplan con ciertas "reglas" de intercambio.

Según Sacks 2006, entre los antecedentes encontramos: características del trabajo, soporte organizacional, recompensas y reconocimientos y justicia procesal y organizacional.

Por tal razón, el propósito de esta investigación es estudiar las relaciones que existen entre la justicia organizacional y el work engagement por medio de una revisión de artículos que conllevan estudios acerca de la relación de estas dos variables. Así también, el estudio se realiza con la finalidad de contribuir al desarrollo de políticas y prácticas de recursos humanos que consideren en su estrategia la Justicia Organizacional como una variable que administrada adecuadamente favorece al work engagement en cada uno de sus subsistemas de gestión.

Por todo lo mencionado anteriormente, se pretende responder a la siguiente pregunta: ¿Es posible que el work engagement sea promovido por los líderes mediante prácticas propias del marco teórico de justicia organizacional?

CAPÍTULO II: MÉTODO

2.1 Criterios de elegibilidad (inclusión y exclusión):

2.1.1 Criterios de inclusión:

Con la finalidad de responder la pregunta de investigación planteada se tomaron en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

a) artículos cuantitativos que relacionan las variables de justicia organizacional y engagement en ámbitos laborales ya sea de parte privada, pública u organizaciones no gubernamentales b) estudios que especifiquen el número de participantes e indiquen el nombre de los instrumentos utilizados para la medición de las variables c) artículos de revista en español, inglés y portugués que no tengan más de 5 años de antigüedad en relación a las variables a estudiar d) artículos de revistas en el ámbito de la psicología y/o de autores que sean psicólogos, con el fin de garantizar la contribución a la ciencia de psicología y evitar el intrusismo en otras ciencias e) se consideró la inclusión de un artículo del año 2014 debido a que aporta un nuevo modelo integrador entre ambas variables que ningún otro autor ha mencionado, así mismo; aporta a la diversidad de muestra de los estudios a nivel de Latinoamérica.

2.1.2 Criterios de exclusión:

Además de que no cumplieran los criterios de inclusión mencionados anteriormente, se descartaron:

a) tesis, estudios cualitativos, congresos, abstracts y capítulos de libros que no permitirían hacer un análisis con los lineamientos científicos ni comprobar una validez estadística entre las variables que se deseaba estudiar y comparar. c) artículos cuya población objetivo sean estudiantes en vista que no pertenecen al ámbito laboral. d) artículos de revisión sistemática y/o metaanálisis debido a que no contribuyen con el objetivo del estudio el cual buscó reunir evidencia cuantitativa. e) artículos que no

mencionan las herramientas utilizadas o que no sean confiables f) estudios sin datos concluyentes.

2.2 Estrategia de búsqueda

La búsqueda de investigaciones fue realizada entre los meses de enero y febrero del 2022 en las bases de datos Scopus, Ebsco, Dialnet, Scielo, Redalyc y Proquest. Se emplearon las siguientes palabras claves: engagement, engagement at work, work engagement, job engagement y, justicia organizacional, organizational justice, procedural justice, retributive justice, interactional justice, justice perception.

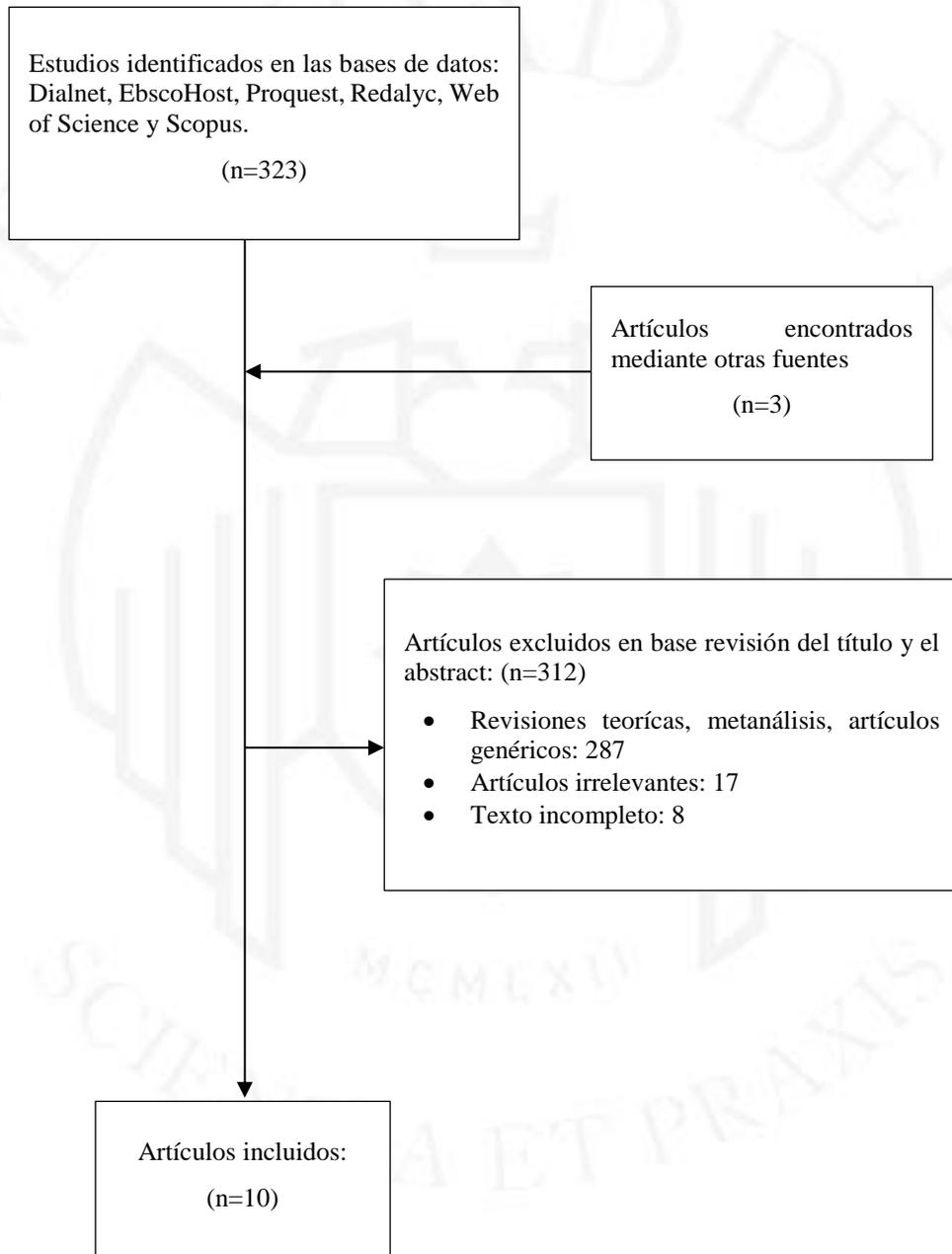
Además, se exploró la sección tesoro de algunas bases de datos, con el fin de obtener una búsqueda más precisa de los términos de las variables. Por otro lado; se emplearon los siguientes operadores booleanos: AND, OR, AND NOT. Usando claves fueron empleadas de la siguiente manera:

("Engagement" OR "Work Engagement" OR "Employee Engagement" OR "engagement at work" OR "Job engagement") AND ("organizacional justice OR "procedural justice OR "distributive justice" OR "interactional justice" OR "justice perception"), AND NOT students.

De acuerdo con la guía PRISMA estudiado por Urrútia y Bonfill (2010) proporcionó un total de 319 referencias que permitió seleccionar diez investigaciones que cumplen con los criterios de inclusión.

Figura 2.1

Diagrama de flujo de Estrategia de Búsqueda



CAPÍTULO III: RESULTADOS

Los artículos encontrados fueron publicados entre los años 2014 y 2022, y la mayoría de ellos toma como referencia el modelo teórico del intercambio social (SET; Homans, 1961) para explicar la relación e interacción existente entre las variables de justicia organizacional y work engagement, seguido por el modelo de recursos y demandas laborales (JD-R; Bakker & Demerouti, 2008), la teoría de equidad (Adams, 1965), la teoría de conservación de recursos (COR; Hobfoll, 2011) y el modelo de Healthy and Resilient Organizations (HERO; Salanova et al., en prensa, 2008)

La mayor parte de estudios utilizaron como instrumentos de medición la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt (2001) o la Escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993) para medir la variable de Justicia Organizacional y, el Utrecht Work Engagement (UWES) de Schaufeli et al. (2006) en sus distintas versiones para medir el work engagement. Sin embargo, hubo 2 estudios que utilizaron otros tipos de instrumentos para la medición de la justicia organizacional (Xiaojun Lyu, 2016; Sarti., 2019).

Con relación al idioma, los estudios encontrados están publicados en inglés, portugués y español. Así también, es importante resaltar que todas estas investigaciones fueron estudiadas en cuatro continentes, tres estudios fueron en Asia, tres en América, tres en Europa y 1 en África.

En base al análisis de las 10 investigaciones elegidas podemos detallar los siguientes aspectos:

Tabla 3.1*Datos generales, población y modelo integrador*

Autor(es)	Año	Título	Idioma	País	Características de la población	Modelo Integrador
Ada T. Cenkci Ayse Begum Otken	2019	Linking Employee Dissent to Work Engagement: Distributive Justice as a Moderator	Inglés	Turquía	311 trabajadores de TI Educación Manufactura y atención médica. Varones: 60.5% Mujeres: 39.5% Edad promedio: 31 años Antigüedad laboral: 4.4 años	Teoría de la equidad Adams (1965)
Le Thi Minh LOAN Nguyen Thi Anh THU Ninh Thị Thuy DUNG	2020	Exploring organizational justice in Vietnam universities: a study of effects on lecturers' work engagement	Inglés	Vietnam	230 profesores Mujeres: 74.3% Varones: 25.7% Edad promedio: 40 años Antigüedad Laboral: 7 años	Teoría del intercambio social (SET) Teoría de la equidad
Anjali Majumdar Satishchandra Kumar	2020	Organizational and personal predictors of work engagement in India	Inglés	India	195 trabajadores de sectores de servicios, educativo y financiero Varones: 50.76% Mujeres: 49.23% Edad promedio: 37 años Antigüedad laboral: Mayor a 1 año	Modelo de demandas - recursos del trabajo (JD-R)
Daria Lupsa Loreni Baciú Delia Rod	2019	Psychological capital, organizational justice and health The mediating role of work engagement	Inglés	Rumania	193 trabajadores sociales rumanos del sector público y privado Mujeres: 87.6% Varones: 13.4%	Modelo de Demandas y recursos laborales (JD-R) Teoría de la conservación de recursos (COR) - Hobfoll, 2011

(Continuación)

Autor(es)	Año	Título	Idioma	País	Características de la población	Modelo Integrador
Daria Sarti	2019	Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce	Inglés	Italia	255 trabajadores de organizaciones sin fines de lucro. de tipo asistencial Mujeres: 91% Varones: 18% Edad promedio: 37 años Antigüedad laboral: 5 años	Teoría del intercambio social (SET)
Luz Adriana Rubio	2018	Justicia Organizacional y Engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío	Español	Colombia	83 docentes de diferentes carreras universitarias Mujeres: 59% Varones: 41% Antigüedad Laboral: Mayor a 1 año	Modelo de demandas y recursos laborales (JD-R)
Wesley R. Pieters	2018	Assessing organizational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek	Inglés	Namibia	203 personas que labora en un banco y una universidad Mujeres: 54.7% Varones: 45.3% Edad promedio entre 24 y 30 años Antigüedad laboral 1-2 años	Teoría de la equidad

(Continuación)

Autor(es)	Año	Título	Idioma	País	Características de la población	Modelo Integrador
Xiaojun Lyu	2016	Effect Of Organizational Justice On Work Engagement With Psychological Safety As A Mediator: Evidence From China	Inglés	China	254 profesores Mujeres: 65.7% Varones: 34.3% Edad promedio: 30 años Antigüedad laboral: mayor a 5 años	Teoría de intercambio social (SET) Teoría de la conservación de los recursos (COR)
Deanne de Freitas Oliveira Maria Cristina Ferreira	2016	The impact of organizational justice perceptions and resilience on the work engagement	Portugués	Brasil	435 trabajadores de sectores públicos, privados y de servicios Mujeres: 71.7% Varones: 29.3% Edad promedio: 35.05	Modelo de Demandas y recursos laborales (JD-R)
Ramón Luis Rodríguez Montalvan, Miguel Martínez Lugo, Marisa Salanova Soria	2014	Justicia Organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora	Español	Puerto Rico	144 trabajadores Mujeres: 74% Varones: 26% Edad promedio: 32.12 Sector privado y público	Teoría del intercambio social (SET) Teoría de la equidad Modelo HERO (Salanova et al., 2008)

Tabla 3.2*Instrumentos, relación entre los constructos y principales hallazgos*

Autor(es)	Instrumentos que miden Engagement	Instrumentos que miden Justicia Organizacional	Estadísticos que relacionan las variables Justicia Organizacional y Engagement	Hallazgos principales
Ada T. Cencki Ayse Begum Otken	UWES 17	EJO	Justicia distributiva modera la relación entre el factor constructivo de "employee dissent" ascendente y el factor de absorción del work engagement ($\beta = -.159, p < .05$).	La justicia distributiva modera la relación entre el "employee dissent" y el work engagement
Le Thi Minh LOAN Nguyen Thi Anh THU Ninh Thị Thuy DUNG	UWES 9	EJOC	Relación positiva y estadísticamente significativa entre justicia organizacional y el Work engagement de los docentes ($r = .36, p < .01$).	Existe una correlación positiva y significativa entre las variables de justicia organizacional y work engagement de los docentes
Anjali Majumdar Satishchandra Kumar	UWES 9	EJO	PsyCap fue el predictor más fuerte del compromiso laboral ($\beta = 0.26, p < .001$), seguido por la justicia organizacional ($\beta = 0.22, p < .01$). Por último, también se vio que el clima organizacional predice significativamente el compromiso laboral. ($\beta = 0,15, p < 0,05$). Justicia organizacional ($=0.63$) y capital psicológico mostraron una correlación moderadamente positiva con el work engagement.	Existe una correlación positiva moderada entre el clima, la justicia organizacional y el capital psicológico con el work engagement de los empleados.

(Continuación)

Autor(es)	Instrumentos que miden Engagement	Instrumentos que miden Justicia Organizacional	Estadísticos que relacionan las variables Justicia Organizacional y Engagement	Hallazgos principales
Daria Sarti	UWES 9	Escala de seis ítems Howard (1999) - Justicia distributiva Escala de cuatro ítems desarrollada por Mc Farlin y Sweeney (1992) - Justicia procedimental	Justicia procesal y justicia distributiva tienen una correlación positiva con el engagement ($r = 0.566$, $p < 0.001$)	Existe una correlación positiva y estadísticamente significativa entre justicia organizacional y engagement. Los resultados demuestran que tanto justicia procesal y distributiva incrementan el work engagement.
Luz Adriana Rubio	UWES 17	EJO	Correlación positiva baja ($p = 0,000$, $r = 0.386$) entre justicia organizacional y Engagement.	Existe una correlación positiva baja entre justicia organizacional y engagement. Destaca la mayor relación de JO con Vigor y dedicación
Wesley R. Pieters	UWES 17	EJOC	Justicia procesal ($\beta = 0.32$; $t = 3.83$; $p < 0.00$) y justicia interpersonal ($\beta = 0.4365$; $p < 0.00$) son predictores significativos del work engagement.	La justicia procesal y la justicia interpersonal son predictores significativos del work engagement.

(Continuación)

Autor(es)	Instrumentos que miden Engagement	Instrumentos que miden Justicia Organizacional	Estadísticos que relacionan las variables Justicia Organizacional y Engagement	Hallazgos principales
Xiaojun Lyu	UWES 17	Escala de percepción de justicia organizacional de Kim y Jeung (2007)	Las correlaciones positivas significativas para todos los subdimensiones de justicia organizacional y compromiso laboral fueron superiores a 0.50 ($p < .01$)	Existe una relación positiva entre la justicia organizacional y el work engagement, teniendo como agente mediador la seguridad psicológica
Deanne de Freitas Oliveira Maria Cristina Ferreira	UWES 9	EJOC	Justicia distributiva ($\beta = 0.38$; $t = 8.32$; $p < 0.00$) y justicia interpersonal ($\beta = 0.21$; $t = 3.97$; $p < 0.00$) son predictores significativos del work engagement.	Las percepciones de justicia distributiva, justicia interpersonal y resiliencia fueron predictores positivos y significativos del work engagement; destacándose la primera como principal predictor del engagement.
Ramón Luis Rodríguez Montalvan, Miguel Martínez Lugo, Marisa Salanova Soria	UWES 9	EJOC	Se halló una relación positiva entre la justicia organizacional y el work engagement ($\beta = 0.7$, $p < 0.05$)	Existe una relación positiva y significativa entre justicia organizacional y work engagement Engagement es un mediador entre justicia organizacional y comportamientos de ciudadanía organizacional

Tomando en cuenta lo mencionado líneas arriba, procederemos a analizar de manera más detallada cada uno de los diez artículos seleccionados.

Luz Adriana Rubio (2018) realizó una investigación con el objetivo de evaluar la relación entre justicia organizacional y engagement en 134 docentes de una universidad privada en Colombia. Para ello, empleó un diseño no experimental correlacional transeccional y utilizó el UWES 17 para evaluar la variable engagement y el EJO de Niehoff y Moorman (1993) para evaluar justicia organizacional. Así también, se basó en el modelo de demandas y recursos (JD-R) en donde indica que los recursos laborales predicen el engagement, lo que a su vez genera una satisfacción en el individuo. Entre sus hallazgos se encontró que existe una correlación positiva baja entre justicia organizacional y engagement, es decir, de que a mayor justicia organizacional mayor engagement en los trabajadores. Además, al realizar correlaciones entre los factores de justicia organizacional y los grados de engagement, se pudo evidenciar que la justicia distributiva, procedimental e interaccional mostraron una correlación baja con los grados de vigor y dedicación, mientras que en el grado de absorción no hubo dicha correlación. Por último, si bien la correlación entre las variables estudiadas fue positiva baja, el autor considera que la justicia organizacional es un recurso valioso que promueve el engagement en el trabajo y por el cual los directivos deberían de tomar especial consideración para desarrollar una cultura organizacional basada en canales de comunicación abierta, transparente y cercana.

Loan et al. (2020) realizaron una investigación con el objetivo de estudiar los efectos de la justicia organizacional en el work engagement de los docentes y el papel del género en esta relación. Se evaluaron a 230 profesores de dos universidades de Vietnam mediante un diseño correlacional múltiple y utilizaron el UWES 9 y la escala de justicia organizacional de Colquitt (EJOC) para evaluar el engagement y justicia organizacional. Así también, se basaron en el modelo de intercambio social y la teoría de equidad. Entre sus hallazgos se encontró una correlación positiva y estadísticamente significativa entre justicia organizacional y engagement, siendo la justicia distributiva aquella que tiene un impacto más fuerte en el work engagement que la justicia interpersonal. Asimismo, la justicia organizacional podría predecir el 12% de variación del engagement, lo cual demostraba que cuanto mayor sea la justicia organizacional, más los profesores tendrán una valoración alta de su trabajo. Además, se pudo deducir

que esta pasión por su carrera formaba parte de su motivación para actualizarse día a día con los avances de la tecnología. Con respecto al papel del género que también se evaluó en conjunto a estas variables se pudo apreciar que, no se encontraron resultados significativos. Finalmente, el autor hace mención que en el contexto vietnamita las recompensas externas o internas ayudan a tener un ego más alto, lo que hace que los profesionales del ámbito de la educación se muestran más comprometidos con el trabajo y, finaliza indicando que la justicia organizacional es importante en las estrategias de gestión de los líderes pues estos necesitarán generar medidas, políticas y regulaciones específicas para mejorar la equidad dentro de sus organizaciones y promoviendo de esta manera el engagement en sus colaboradores.

Xiaojun Lyu (2016) con el objetivo de explorar el impacto de la justicia organizacional con el work engagement teniendo como agente mediador la seguridad psicológica, llevó a cabo un estudio a 254 docentes que trabajaban en escuelas en el este de China. En esta investigación se utilizó el diseño transversal y evaluó la justicia organizacional con una herramienta distinta al EJOC de Colquitt (2001) o EJO de Niehoff y Moorman (1993), para ello utilizó la escala de nueve ítems de Kim y Leung (2007) la cual mide la percepción de justicia organizacional de igual manera en sus tres dimensiones y para la evaluación del work engagement utilizó la prueba UWES 9. Así también, fundamentó su propuesta de estudio mediante la teoría de la conservación de recursos (COR) y desde la perspectiva de la teoría del intercambio social (SET). Se encontró que existe una relación positiva entre la justicia organizacional y el work engagement, teniendo como agente mediador la seguridad psicológica. Además, al considerar estudiar las tres dimensiones que abarcan la variable de justicia organizacional encontró que el trato de las autoridades a los empleados también afectaba el nivel de su engagement, de tal modo que cuanto mejor traten los supervisores a los maestros con cortesía y respeto, más esfuerzo denotaban los maestros en su trabajo. Finalmente, el autor menciona que si el entorno se percibe como justo, los docentes se sentirán más seguros de invertir su tiempo y energía en su trabajo; por lo tanto, existe la necesidad de generar una cultura justa en las organizaciones basado en un sistema de recompensas transparente y un trato cordial entre los líderes y subordinados.

Daria Sarti (2019) realizó un estudio con el objetivo de examinar el equilibrio entre justicia organizacional y la relación entre líder-miembro para contratar personal

comprometido en el trabajo. La muestra estuvo compuesta por 290 empleados que trabajaban en organizaciones sin fines de lucro que se dedicaban a actividades asistenciales en Italia. Para su evaluación empleó un diseño transversal y utilizó como herramienta de medición el UWES 9 para el engagement y la escala de seis ítems de Howard (1999) junto a la escala de cuatro ítems de Mc Farlin y Sweeney (1992) las cuales miden justicia distributiva y justicia procedimental. Además, se basó en la teoría del intercambio social (SET) para explicar la relación entre ambas variables. En sus hallazgos encontró que la correlación entre las dimensiones de justicia organizacional y engagement era positiva y estadísticamente significativa. Por ende, mientras las dimensiones de justicia procesal y distributiva aumentan, también lo hace el work engagement. Así también, se encontró que la justicia procesal y distributiva exhiben un alto nivel de correlación con el intercambio líder-miembro, lo cual puede reforzar las percepciones de los empleados sobre equidad y llevar así a tener un impacto positivo en el work engagement. Los resultados del estudio llevan a mostrar la importancia de las percepciones de los empleados sobre la equidad en la organización, así como de la relación entre líder y subordinado para generar un mayor engagement con su centro de labores. Para finalizar, el autor sugiere prestar atención a mejorar las capacidades de relacionarse de los líderes con sus miembros de equipo para impulsar de esta manera la percepción de justicia organizacional y generar el engagement de los empleados con su trabajo.

Lupsa et al. (2019), decidieron realizar una investigación con el objetivo de evaluar la relación entre el capital psicológico, la justicia organizacional y salud teniendo como papel mediador el work engagement y para ello realizaron un estudio con 193 trabajadores sociales de Rumania. Para hacer factible esta investigación emplearon un diseño transversal y utilizaron el UWES 9 y el EJOC como herramientas de medición del engagement y justicia organizacional respectivamente. Además, se basaron en dos modelos teóricos que son: el modelo de recursos y demandas (JD-R) el cual menciona que los empleados que tienen altos recursos personales y contextuales tienen más posibilidad de manejar altas demandas laborales y con ello tener un alto nivel de bienestar; y en la teoría de la conservación de los recursos (COR), la cual indica que si a las personas tienen un conjunto de recursos hará que tengan más probabilidades de generar recursos adicionales. Se descubrió que el capital psicológico y la justicia organizacional se relacionan indirectamente con la salud a través del work engagement

como variable mediadora. Finalmente, el autor menciona que, según los resultados obtenidos, los recursos que demostraron ser importantes para el bienestar personal son maleables; es decir, si se lleva un programa donde se ayude a los empleados a tener recursos personales (capital psicológico) y confiar en los recursos contextuales (justicia organizacional) habría una mejora en el bienestar de los trabajadores. Además, sugiere la transparencia en la asignación de recursos, reglas y procedimientos dentro de la organización para la mejora de la justicia organizacional.

Majumdar y Kumar (2020) hicieron un estudio con el objetivo de examinar la relación entre clima organizacional, justicia organizacional, capital psicológico con el engagement en el trabajo y para ello tuvieron como muestra a 195 empleados de diversos sectores laborales en India. En esta investigación se usó un diseño de investigación de encuestas y utilizaron como herramientas de medición el UWES 9 y el EJO para evaluar las variables de engagement y justicia organizacional. Así también, emplearon el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) para explicar la relación entre estas variables. De acuerdo a los hallazgos, se pudo observar que tanto el clima organizacional, la justicia organizacional y el capital psicológico están correlacionados positivamente con el work engagement de los empleados, esto indica que al haber un aumento en alguna de las variables, aumenta de igual manera el engagement en el trabajo; principalmente el capital psicológico fue el predictor más fuerte del work engagement, seguido por la justicia organizacional. Para finalizar, los autores mencionan que ante los cambios constantes que hay en el mundo entero, las organizaciones deben de hacer todo lo que crean necesario para mantener a sus empleados engagement; es decir, podrían utilizar estos resultados para formar políticas que creen un clima laboral positivo, programas de capacitación y tener un sistema de distribución de recompensas transparente y justo, lo cual garantizará una fuerza laboral comprometida.

Oliveira y Ferreira (2014), realizaron un estudio con el objetivo de analizar el impacto de las percepciones de justicia organizacional y la resiliencia en el work engagement. La muestra estuvo compuesta por 435 profesionales de organizaciones públicas, privadas y del tercer sector en Río de Janeiro y se llevó a cabo mediante una encuesta transversal. Emplearon como herramientas de medición el UWES 9 y el EJOC para evaluar engagement y justicia organizacional respectivamente; así mismo, tomaron

el modelo de demandas y recursos laborales (JD-R) como modelo integrador de estas variables. Se encontró que, de las cuatro dimensiones de justicia, únicamente la justicia distributiva e interpersonal al igual que la resiliencia mostraron una relación positiva y significativa con la variable work engagement. Así mismo, se destacó la justicia distributiva como la variable con mayor predicción al engagement a diferencia de la justicia interpersonal, esto significó que para la muestra estudiada el trato digno y respetuoso quedó por debajo de las distribuciones justas de recursos para lograr un engagement en el trabajo. Finalmente, los autores proponen adoptar un sistema de recompensas que esté basado en distribuciones justas, así como crear programas de liderazgo para la adquisición de habilidades interpersonales.

Rodriguez Montalban et al. (2014) realizaron un estudio con el objetivo de estudiar las relaciones que existen entre las percepciones de justicia organizacional, el engagement en el trabajo y los comportamientos de la ciudadanía organizacional. La muestra fue de 144 empleados de diferentes sectores ocupacionales (servicio, ventas, etc) de Puerto Rico y se llevó a cabo mediante un estudio transversal utilizando como herramientas de medición el UWES 9 y el EJOC para evaluar las variables de engagement y justicia organizacional. Se basaron para explicar la relación entre estas variables en la teoría del intercambio social (SET), la teoría de la equidad y fueron los únicos en incluir el modelo Healthy and Resilient Organizations (HERO) cómo modelo integrador entre ambas variables, este modelo parte de la psicología positiva y se compone de tres sistemas interrelacionados que son recursos y prácticas organizacionales saludables, empleados saludables y resultados organizacionales saludables. Entre los resultados de su estudio, se halló que todas las intercorrelaciones fueron positivas y significativas, entre ellas se encontró una relación positiva entre justicia organizacional y work engagement, evidenciando que cuando los empleados son tratados de forma justa y equitativa se podrían sentir más *engaged* con su trabajo. Así también, se pudo conocer que la justicia organizacional debería ser considerada como un recurso organizacional valioso ya que suele promover el engagement en el trabajo. Finalmente, los autores señalan que para que los colaboradores puedan ofrecer más de lo que se espera de ellos en una organización, es necesario que experimenten las condiciones necesarias, es por ello que recomiendan establecer políticas y prácticas organizacionales que sean percibidas como equitativas y justas, proveer la

retroalimentación sobre el trabajo que realiza el personal y desarrollar programas de formación de líderes.

Wesley R. Pieters (2018), realizó una investigación que tuvo como objetivo estudiar las dimensiones de justicia organizacional que mejor predicen la satisfacción laboral y el work engagement. Su muestra estuvo compuesta por 203 personas que laboraban dentro de un banco y una universidad en Namibia (África) y se llevó a cabo mediante un diseño transversal utilizando el UWES 9 para evaluar la variable engagement y el EJO para medir justicia organizacional. Además, se basó en el modelo de la teoría de la equidad para explicar la relación entre ambas variables. Se encontró que tanto la justicia procesal como la justicia interpersonal son predictores significativos del compromiso de los empleados; así como también la satisfacción laboral tanto intrínseca como extrínseca tuvieron una correlación positiva con el compromiso de los empleados. Se observó también que la justicia organizacional tiene una relación positiva con la satisfacción laboral y el compromiso, lo cual indica que cuando las organizaciones llevan a cabo sus procedimientos de manera consistente y justa, los empleados se sentirán más satisfechos y comprometidos en sus labores. Para finalizar, el autor recomienda que los gerentes y las organizaciones apliquen políticas de manera consistente y que brinden los mismos resultados para las mismas acciones, lo cual hará que los empleados lo perciban como justo. Así también, menciona que para mantener a los empleados satisfechos y engaged se debería de realizar evaluaciones periódicas y monitorear los niveles de compromiso para mejorarlos cuando sea necesario.

Cenkci y Otken (2019) realizaron un estudio con el objetivo de evaluar la asociación entre la disidencia de los empleados y el work engagement teniendo como variable moderadora la justicia distributiva. La muestra estuvo conformada por 311 empleados que trabajaban en los sectores de TI, educación, manufactura y atención médica en Turquía y se llevó a cabo mediante un diseño de regresión múltiple. Para medir las variables de engagement y justicia organizacional utilizaron el UWES 17 y el EJO respectivamente; y se basaron en la teoría de la equidad como modelo integrador de ambas variables. Entre sus hallazgos, se encontró que la justicia distributiva modera la relación entre la disidencia ascendente constructiva y la dimensión de absorción del work engagement, además modera también la relación entre el cuestionamiento de la

disidencia ascendente y el factor de vigor del engagement. Además, este estudio demuestra la importancia que tiene la justicia distributiva en cuanto al compromiso de los empleados hacia su centro de labores. Para finalizar, los autores mencionan que ante un entorno empresarial ultra competitivo como el de los últimos años, es importante tener empleados altamente engaged para el desempeño organizacional a largo plazo; para ello recomiendan crear políticas transparentes que enfatizen la justicia distributiva y comunicarlas dentro de las organizaciones para que los empleados tengan conocimiento de las expectativas de la organización.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

Los estudios entre justicia organizacional y work engagement abordado desde el ámbito de la psicología han ido tomando importancia en el transcurso de los últimos años. Evidencia de ello son los resultados arrojados por la búsqueda en Scopus en donde un 49.1% de los resultados es abordado por la ciencia de “Business, Management and accounting”, 30.2% otras ciencias y solo un 20.8% estudiado por la psicología. Además, a comparación del 2016 donde sólo se publicaron 19 artículos que abordaban este constructo en el 2021 se publicaron 71.

En los artículos revisados se aprecia un gran interés por parte de la psicología organizacional y de los profesionales de recursos humanos para mejorar el rendimiento de las personas en favor de resultados rentables (Loan et al. 2020) y a la vez tener organizaciones saludables y resilientes ya que se está tomando conciencia del trabajador como núcleo central de las organizaciones (Salanova et. al, 2016).

Por lo antes mencionado, esta investigación tuvo como propósito estudiar la relación existente entre la justicia organizacional y el work engagement, y cómo este último puede ser promovido por los líderes mediante prácticas propias del marco teórico de justicia organizacional.

Los hallazgos reportados, además de confirmar una relación positiva entre justicia organizacional y work engagement, aportan una visión relevante de ambos constructos en diferentes contextos y poblaciones. Así también, se destaca el uso de la escala UWES-9 (Schaufeli et al., 2006) y UWES -17 (Schaufeli and Bakker, 2003) para medir el engagement, lo cual habla de un consenso generalizado de los investigadores sobre este constructo cuyas tres dimensiones son el vigor, relacionado con el aspecto conductual, dedicación, enfocado en la parte emocional, y absorción en el lado cognitivo. Por su lado, para medir la variable Justicia organizacional, la mayor parte de los artículos utilizan la escala EJOC (Colquitt, 2001) y EJO (Niehoff and Moorman, 1993).

Sobre los modelos integrados aunque no existe un modelo único, resalta la Teoría de Intercambio Social (SET) (Homans, 1961), el cual explica que mientras las personas perciban que las ganancias y riqueza de la organización sea distribuida

justamente y adviertan que los amonestaciones, promociones laborales, evaluaciones de desempeño están basadas en reglas justas y se les trate de forma justa (justicia interaccional) se sentirán y actuarán en forma que sus esfuerzo y rendimiento sea igual a la justicia percibida. El segundo modelo que resalta en la revisión sistemática es el de demandas y recursos laborales (JD-R) (Bakker y Demerouti, 2007) el cual hace mención que los empleados que tienen altos recursos personales y contextuales tienen más posibilidad de manejar altas demandas laborales y con ello generar un alto nivel de bienestar. Esto implica que la justicia organizacional funciona como un recurso contextual y de esta forma estimula el engagement en el trabajo.

Así mismo, en cuanto a la justicia organizacional se observa que el subdimensión de justicia distributiva es la que más se relaciona positivamente con el engagement, seguido de la justicia interaccional y justicia procedimental. Tal es el caso de (Loan et al., 2020; Oliveira y Ferreira 2014; Daria Sarti 2019; Cenkci y Otken, 2019).

En relación con las limitaciones encontradas cabe destacar que la gran mayoría de artículos revisados son de estudios transversales, lo que nos lleva a mencionar que sería interesante llevar a cabo investigaciones longitudinales lo cual permitiría saber si los efectos de las percepciones de justicia organizacional se ven a largo plazo y son permanentes sobre el engagement.

Las implicaciones prácticas de esta investigación sugieren que profesionales de recursos humanos y líderes deberían generar programas, políticas y lineamientos centrados en promover que las percepciones de justicia sean positivas en los diferentes subsistemas de recursos humanos para posteriormente promover una cultura organizacional que tenga este constructo como unos de sus pilares para generar un mayor engagement en sus colaboradores. Es así como la revisión de estos artículos nos permite plantear algunas recomendaciones prácticas.

Por ejemplo, en el subsistema de reclutamiento y selección de personal se sugiere que los procedimientos, requisitos, etapas del proceso y resultado de este sean compartidos de forma transparente y abierta a los postulantes externos e internos ya que esto está alineado también al desarrollo personal, de esta forma los trabajadores sabrán

cuales son los requisitos que debe cumplir para crecer y desarrollarse profesionalmente. (Konradt, 2015).

En cuanto al proceso de evaluación de desempeño cuyo resultado suele estar asociado a la distribución de riqueza, toma de decisiones sobre la permanencia o retiro de los colaboradores. Por lo cual se sugiere establecer lineamientos claros sobre el proceso de gestión del rendimiento y que sean comunicados de forma directa y abierta. De igual forma, es importante que en la etapa de evaluación se den reuniones de retroalimentación, eso fortalecería la percepción de justicia interaccional.

En cuanto al subsistema de compensaciones, se sugiere establecer políticas o lineamientos para la distribución de riquezas por ejemplo a una fuerza de ventas se le definirán las escalas de comisiones, de igual forma se debe transparentar los requisitos a cumplir para poder tener un ascenso laboral, por ejemplo; obtener el grado de un título, especialización o diplomado y cumplir con determinado tiempo de experiencia. A su vez, estos lineamientos promueven la equidad y no discriminación.

Por último, el subsistema de administración del personal ayudaría tener políticas definidas y que sean de conocimiento para todos los trabajadores para saber las consecuencias de comportamientos no deseados e incluso permitiría resolver conflictos en la organización, como es el caso de las sanciones o amonestaciones por ausencia, tardanzas, faltas éticas, etc.

Es importante resaltar que con las recomendaciones anteriores se podría sentar bases con las cuales el work engagement podría incrementar, sin embargo; de acuerdo con la teoría de Antecedentes y Consecuencias de Sacks (2006), si bien la justicia organizacional se considera un antecedente al Work engagement no es la única variable que podría promoverlo y reforzarla aisladamente no generará un cambio importante hacia una organización comprometida.

CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo fue analizar la relación de las percepciones de justicia organizacional y su influencia en el work engagement a través de una revisión sistemática de diversos artículos científicos que abarcaban ambas variables. En esta línea, las conclusiones encontradas fueron las siguientes:

- En los diez artículos que fueron revisados se encontró que existe una relación positiva entre justicia organizacional y work engagement, lo que significa que a mayor percepción de justicia organizacional mayor engagement y viceversa.
- La justicia distributiva es uno de los componentes del constructo de justicia organizacional que se relaciona más fuertemente con el engagement.
- Se requieren estudios longitudinales, transculturales, con enfoque de género, edad y tiempo de permanencia para afirmar la constancia de las percepciones de justicia organizacional y su influencia en el engagement.
- Los investigadores mencionan que el reforzar las percepciones positivas de justicia organizacional mediante las buenas prácticas en el marco teórico del constructo, fortalece el work engagement.
- Para contribuir a futuras investigaciones de estas dos variables, desde el ámbito de la psicología, se sugiere enfocarse en la subdimensión de justicia interaccional debido a su énfasis en la calidad de las relaciones interpersonales.

REFERENCIAS

- Balance de gestión 2021: *Ministra Betssy Chavez destaca recuperaci3n del empleo durante pandemia de la COVID-19.* (2022). Gobierno del Perú <https://www.gob.pe/institucion/mtp/noticias/574352-balance-de-gestion-2021-ministra-betssy-chavez-destaca-recuperacion-del-empleo-durante-pandemia-de-la-covid-19>.
- Cenkci, A. & Otken, A. B. (2019). Linking Employee Dissent to Work Engagement: Distributive Justice as a Moderator. *Journal of Behavioral & Applied Managment*, 19(1), 1-21. <https://doi.org/10.21818/jbam.19.1.1>.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386–400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34–48. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895338>
- Deloitte (2015) Tendencias globales en capital humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo. <https://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeloitte%2Far%2FDocuments%2Fhuman-capital%2FTendencias%2520Globales%2520en%2520Capital%2520Humano%25202015.pdf&cLen=5345240&chunk=true>.
- Gallup, I. (2013). State of the global workplace. *Employee engagement insights for business leaders worldwide*. <https://nicolascordier.files.wordpress.com/2014/04/gallup-worldwide-report-on-engagement-2013.pdf>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes:

- A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Knight, C., Patterson, M., & Dawson, J. (2016). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6), 792–812. <https://doi.org/10.1002/job.2167>
- Konradt, U., Garbers, Y., Weber, M., Erdogan, B., & Bauer, T. (2015). Antecedents and Consequences of Procedural Fairness Perceptions in Personnel Selection: A ree-Year Longitudinal Study. *Group and Organization Management*, in press. <https://doi.org/10.1177/1059601115617665>.
- Loan et al. (2020). Exploring organizational justice in Vietnam universities: a study of effects on lecturers' work engagement. *Organizational Psychology*, 10(2), 23–34.
- Lupsa, D., Baci, L., & Virga, D. (2019). Psychological capital, organizational justice and health. *Personnel Review*, 49(1), 87–103. <https://doi.org/10.1108/pr-08-2018-0292>
- Lyu, X. (2016). Effect of organizational justice on work engagement with psychological safety as a mediator: Evidence from China. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(8), 1359–1370. <https://doi.org/10.2224/sbp.2016.44.8.1359>
- Majumdar, A., & Kumar, S. (2020). Organisational and personal predictors of work engagement in India. *British Journal of Guidance & Counselling*, 49(1), 104–114. <https://doi.org/10.1080/03069885.2020.1785392>
- Oliveira, D. D. F., & Ferreira, M. C. (2016). O impacto das percepções de justiça organizacional e da resiliência sobre o engajamento no trabalho. *Estudos de Psicologia (Campinas)*, 33(4), 747–755. <https://doi.org/10.1590/1982-02752016000400017>
- Pieters, W. R. (2018). Assessing organisational justice as a predictor of job satisfaction and employee engagement in Windhoek. *SA Journal of Human Resource Management*, 16. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.928>

- Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: Una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3).
<https://doi.org/10.11144/javeriana.upsy13-3.joet>
- Rubio, L. A. (2018). Justicia organizacional y engagement en docentes de una universidad privada de Armenia, Quindío. *Contexto*, 7, 47–56.
<https://doi.org/10.18634/ctxj.7v.0i.884>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
<https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Sarti, D. (2019). Balancing organizational justice and leader–member exchange to engage workforce. *Journal of Workplace Learning*, 31(3), 231–246.
<https://doi.org/10.1108/jwl-09-2018-0116>
- Vasquez Trespalacios, E. M., & Aranda Beltran, C. (2020). Organizaciones justas: ¿es posible construirlas? *Visión de Futuro*, 24, No 2 (Julio-Diciembre), 166–183.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2020.24.02.005.es>