

Universidad de Lima
Facultad de Psicología
Carrera de Psicología



RELACIÓN ENTRE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL EN COLABORADORES DE EDAD ADULTA

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

**Zoe Alicia Alzamora Sanchez
20170061**

**Fabiana Fernanda Cardenas Ayulo
20173157**

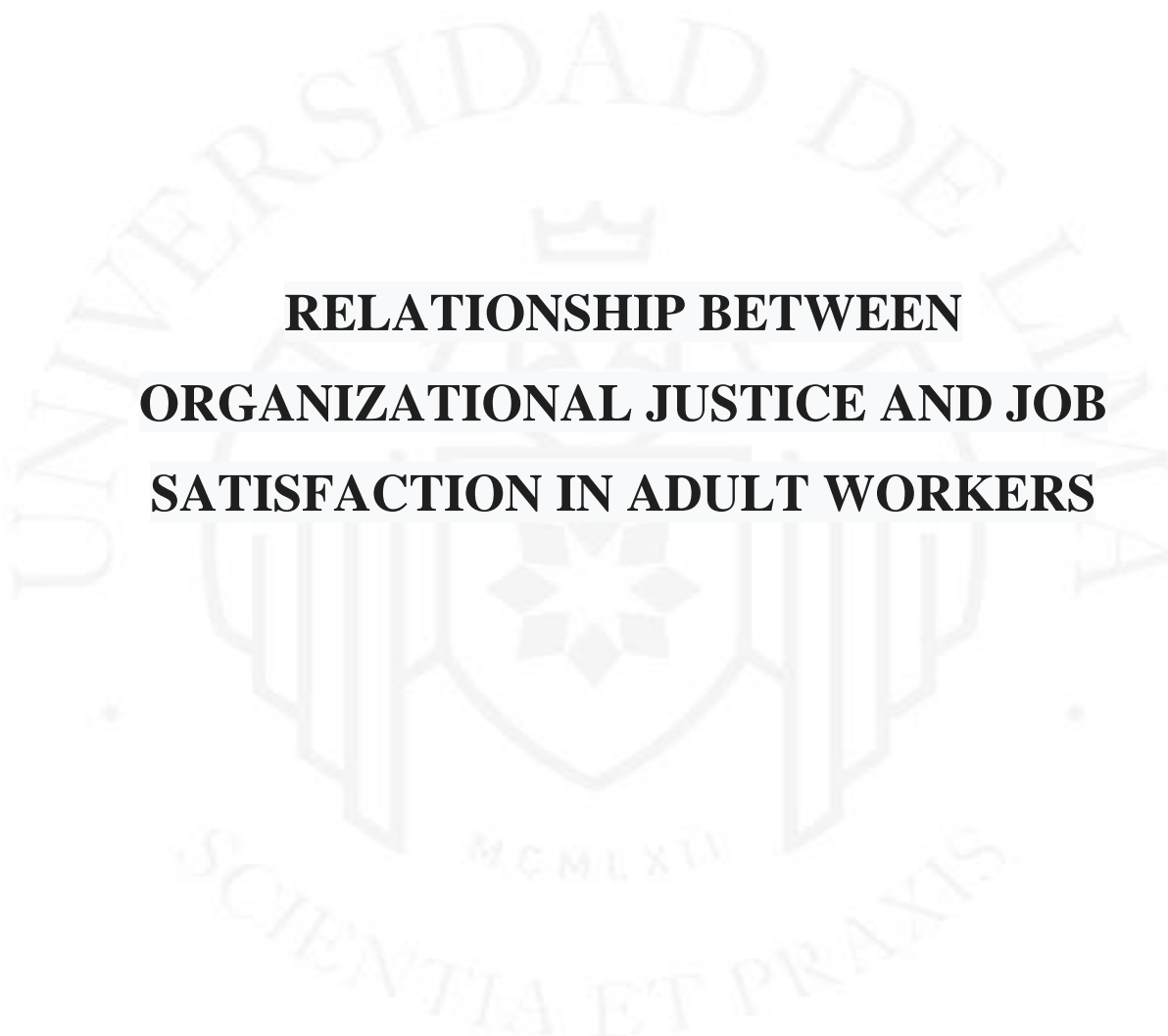
**Valeria Milagros Murillo Aldazabal
20173643**

Asesora

Mónica Guiselda Fernández Otoyá

Lima – Perú
Marzo de 2026





**RELATIONSHIP BETWEEN
ORGANIZATIONAL JUSTICE AND JOB
SATISFACTION IN ADULT WORKERS**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
MATERIAL Y MÉTODO.....	3
CRITERIOS DE INCLUSIÓN Y EXCLUSIÓN.....	3
ESTRATEGIA DE BÚSQUEDA.....	3
RESULTADOS.....	4
DISCUSIÓN.....	12
CONCLUSIONES.....	14
REFERENCIAS.....	15

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	3
Tabla 2.....	5
Tabla 3.....	7
Tabla 4.....	9



INDICE DE FIGURAS

Figura 1.....4



Relación entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral en colaboradores de edad adulta

Fabiana Cárdenas Ayulo¹, Valeria Murillo Aldazabal², Zoe Alzamora Sánchez³

20173157@aloe.ulima.edu.pe¹, 20173643@aloe.ulima.edu.pe², 20170061@aloe.ulima.edu.pe³

Universidad de Lima

Resumen: La justicia organizacional y la satisfacción laboral constituyen variables psicológicas relevantes en el ámbito organizacional, dado su impacto en la productividad y permanencia de los colaboradores. La evidencia empírica sugiere que las dimensiones de la justicia organizacional (procedimental, distributiva, informacional e interpersonal) podrían diferir en la magnitud de su asociación con la satisfacción laboral. El objetivo del presente estudio fue identificar qué dimensiones de la justicia organizacional evidencian mayor magnitud de asociación con la satisfacción laboral. Se realizó una búsqueda sistemática en bases de datos científicas como Scopus y Web of Science, siguiendo los lineamientos PRISMA 2020. Se seleccionaron diez artículos empíricos que cumplieron con los criterios de inclusión y exclusión establecidos. Los resultados evidenciaron una correlación positiva entre las dimensiones de la justicia y la satisfacción, identificándose a la justicia procedimental como la dimensión que se presenta con mayor frecuencia y con mayor magnitud de asociación con la satisfacción laboral. A partir de este hallazgo, se sugiere que las organizaciones prioricen el fortalecimiento de procedimientos transparentes y consistentes en distintos procesos de desempeño, promoción y asignación de recursos, como estrategia para favorecer la satisfacción laboral.

Palabras clave: justicia organizacional, satisfacción laboral, bienestar laboral, equidad laboral.

Abstract: Organizational justice and job satisfaction are relevant psychological variables in the organizational context due to their impact on employee productivity and retention. Empirical evidence suggests that the dimensions of organizational justice (procedural, distributive, informational, and interpersonal) may differ in the magnitude of their association with job satisfaction. The aim of this study was to identify which dimensions of organizational justice show the greatest magnitude of association with job satisfaction. A systematic search was conducted in scientific databases such as Scopus and Web of Science, following PRISMA guidelines. Ten empirical articles that met the established inclusion and exclusion criteria were selected. The findings revealed positive correlations between the dimensions of organizational justice and job satisfaction, identifying procedural justice as the dimension most frequently associated with the highest magnitude of association with job satisfaction. Based on this finding, it is suggested that organizations prioritize strengthening transparent and consistent procedures in performance evaluation, promotion, and resource allocation processes as a strategy to enhance job satisfaction.

Keywords: job satisfaction, organizational justice, employee well-being, fairness at work

Introducción

Actualmente, la productividad empresarial se ve afectada por los altos índices de rotación laboral, lo cual compromete la estabilidad y sostenibilidad organizacional (Junaidi et al., 2025). La International Economic Association (IEA, 2024) reporta que entre el 24% y el 44% de trabajadores en Latinoamérica cambiaron o renunciaron a su empleo durante ese año. En el contexto peruano, la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) informó que el 64 % de la rotación laboral registrada entre 2024 y 2025 fue por decisión del propio colaborador, reflejando una tendencia significativa de movilidad laboral. Asimismo, Danjuma et al. (2025) establecen que más del 50% de la variación en la productividad se debe a las percepciones de equidad, las cuales también influyen en los resultados organizacionales.

Este escenario demuestra que la rotación y la productividad constituyen problemáticas centrales para la eficacia y sostenibilidad empresarial (Shahzad et al., 2026; Xu et al., 2024). En este contexto, la satisfacción laboral ha sido identificada como una variable clave debido a su asociación tanto con la productividad organizacional (Naval & Morales, 2021) como con la intención de rotación (Fan, 2025; Lagunes-Hernández et al., 2024; Shahzad et al., 2026).

Considerando que la satisfacción laboral se encuentra influida por diversos factores del entorno organizacional, la justicia organizacional adquiere especial relevancia al relacionarse con la motivación, el compromiso y la permanencia de los trabajadores (Sivarajan, 2025), consolidándose como un antecedente significativo de actitudes y resultados laborales. En esta línea, la evidencia señala que el desequilibrio entre esfuerzo y recompensa se asocia con menores niveles de satisfacción laboral, desempeño y bienestar subjetivo (Ge et al., 2021; Mert et al., 2022). Esto sucede especialmente en contextos donde existen prácticas poco transparentes en remuneraciones, ascensos y comunicación interna (Rotimi, 2021). Esto provoca en los colaboradores respuestas emocionales negativas y la reducción de conductas discrecionales que afectan el bienestar laboral y las dinámicas colaborativas dentro de los equipos (Kim, 2025; Rodríguez et al., 2022).

Este escenario pone de manifiesto la importancia de preservar y fortalecer la satisfacción laboral como estrategia para sostener mejoras en el rendimiento de los colaboradores (Pinheiro & Palma-Moreira, 2025). De lo contrario, pueden generar consecuencias adversas para la organización, tales como la renuncia silenciosa o “quiet quitting” (Gray et al., 2025; Sim & Jeong,

2025). En conjunto, estos hallazgos evidencian que la relación entre justicia organizacional y satisfacción laboral resulta relevante para comprender las problemáticas abordadas en el presente estudio.

Analizando el contexto y las fuerzas que afectan la dinámica empresarial, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2025) señala que en el Perú la informalidad laboral supera el 70%, lo cual evidencia la necesidad de implementar políticas ajustadas al contexto nacional y orientadas a fortalecer la equidad, la seguridad laboral, la reducción de brechas de género y la adaptación a cambios tecnológicos y climáticos. En este escenario, la calidad del empleo no depende únicamente de la formalización o del ingreso económico, sino también de factores psicosociales vinculados al entorno organizacional, como la percepción de justicia, equidad y trato digno (Ding et al., 2024); siendo la satisfacción laboral un indicador clave por su relación con el desempeño y la permanencia organizacional (Jogi et al., 2024; Madadha & Al-Ma'aita, 2025).

El presente estudio se puede adscribir a la categoría temática propuesta por el Instituto de Investigación Científica (IDIC) de la Universidad de Lima, de Sociedad y Comportamiento humano, dentro de la línea de investigación de Bienestar y Desarrollo humano, y específicamente relacionada a la sublínea de Salud Mental y Bienestar.

Las variables que motivan la investigación son la Satisfacción Laboral y la Justicia Organizacional. La satisfacción laboral es entendida como un estado de bienestar físico y psicológico que surge de la valoración hacia el trabajo y sus experiencias en el (Rotimi, 2021). Esta variable es medida mediante el Minnesota Job Satisfaction Scale (versión corta de 20 ítems) desarrollado por Weiss, Dawis, England & Lofquist (1967). Este evalúa el nivel de satisfacción de los colaboradores con su trabajo y considera dos dimensiones: satisfacción intrínseca (factores internos como autonomía y logros) y satisfacción extrínseca (condicionales laborales), utilizando también una escala Likert (Özgenel et al. 2022).

Mientras que, la justicia organizacional es la percepción de los empleados acerca del nivel de equidad en el entorno laboral compuesta por cuatro dimensiones según Colquitt (2001): (1) La justicia distributiva, es la percepción de equidad en los resultados o reconocimientos obtenidos; (2) justicia la procedimental, se relaciona con la percepción de imparcialidad y transparencia en los procesos utilizados respecto a la toma de decisiones mediante el cual se logran resultados, (3) la justicia interpersonal, es la percepción del trato recibido en términos de respeto y dignidad, y (4) la justicia informacional se refiere a la calidad y veracidad de las explicaciones que se brindan respecto a los procedimientos y decisiones (Adamovic, 2023).

Esta variable se mide a través de la Organizational Justice Scale de Jason A. Colquitt (2001). La medición se realiza a través de una escala tipo Likert, categorizando la justicia organizacional según 1) la distribución justa de recompensas y reconocimientos, 2) procedimientos equitativos en la toma de decisiones, 3) un trato respetuoso y digno y 4) una comunicación transparente respecto a los procedimientos. Sin embargo, algunos autores deciden incorporar solo 3 dimensiones, según lo propuesto por Greenberg (1990), uniendo la dimensión interpersonal e informacional en una sola llamada interaccional (Adamovic, 2023).

Los modelos teóricos que integran ambas variables son los siguientes. En primer lugar, la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (JD-R), la cual explica que la satisfacción laboral es una respuesta frente al equilibrio entre las demandas laborales y los recursos disponibles (Huamán et al., 2023) Este modelo identifica dos componentes: las demandas laborales, que implican exigencias que generan tensión y representan consecuencias negativas como estrés e insatisfacción laboral; y los recursos laborales, los cuales representan aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales u organizacionales que ayudan a alcanzar objetivos laborales y el crecimiento (Lambert et al., 2022).

En segundo lugar, la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964) el cual plantea que las relaciones laborales se basan en intercambios de recursos materiales y simbólicos según los principios de reciprocidad y equidad. Bajo este enfoque, la percepción de justicia organizacional influye en la promoción del compromiso, la lealtad y el desempeño, especialmente cuando se percibe las 4 dimensiones de justicia (Aldabbas et al., 2025; Farid et al., 2023; Sravanthi et al., 2025). Por lo tanto, el trato justo y el apoyo organizacional generan mayor compromiso y desempeño, fortaleciendo las relaciones laborales y el funcionamiento organizacional (Sravanthi et al., 2025).

Investigaciones previas como la de Chen et al. (2024) identificaron que la percepción de justicia organizacional explica más del 40% de la variabilidad en los niveles de satisfacción laboral, lo cual evidencia su relevancia en el bienestar de los trabajadores. Asimismo, Mamić et al. (2024) reportaron que la satisfacción laboral en el personal de enfermería se relaciona positivamente con la justicia organizacional, destacando a las dimensiones distributiva y procedimental por alcanzar mayor magnitud en la asociación. En contraste, Sora et al. (2021a) encontraron que, en organizaciones españolas, la justicia procedimental presentó una asociación de menor magnitud con la satisfacción laboral, en comparación con las dimensiones distributiva e interaccional. A pesar de la evidencia consistente que demuestra una relación positiva entre la justicia organizacional y la

satisfacción laboral (Aras et al., 2025; Chen et al., 2024; Hellwig et al., 2025; Jogi et al., 2024), se observa un vacío en la literatura respecto a la comparación sistemática de las dimensiones de justicia organizacional y su magnitud diferencial en la asociación con la satisfacción laboral en población adulta.

A partir del análisis preliminar de la literatura científica, se formula la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué dimensión de la justicia organizacional presenta mayor magnitud de asociación con la satisfacción laboral en población adulta?

En concordancia con ello, el objetivo del presente estudio es identificar, mediante una revisión aplicada de diez artículos científicos y siguiendo los lineamientos de PRISMA 2020, cuál de las dimensiones de la justicia organizacional evidencia la mayor magnitud de asociación con la satisfacción laboral en población adulta.

Material y método

Criterios de inclusión y exclusión

Las investigaciones seleccionadas para este estudio, fueron elegidas acorde a los siguientes criterios específicos de inclusión: a) Investigaciones encontradas a través de las bases de datos de Scopus, y Web of Science b) Revistas de carácter Q1 y Q2, sin embargo, se incluyeron algunos estudios de Q3 y Q4 debido a su pertinencia temática, rigor metodológico y relevancia directa con las dimensiones analizadas. c) Estudios cuantitativos que relacionen las variables de satisfacción laboral y la justicia organizacional, de acuerdo al objetivo planteado. d) Estudios publicados entre 2012 y 2024 ya que dentro de este periodo se observan investigaciones que emplean el modelo de cuatro dimensiones de Colquitt (2001) y a la vez, el

enfoque tridimensional de Greenberg (1990), lo que permite comparar las formas de operacionalización de la justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral. e) Investigaciones que especifiquen los instrumentos utilizados para la medición de las variables, y su respectiva medición de confiabilidad f) Estudios publicados en revistas científicas de psicología y/o de autores con formación en psicología. g) Estudios que especifiquen el número de participantes. h) Artículos de revistas científicas en inglés.

Por otro lado, los criterios de exclusión establecidos fueron los siguientes: a) Investigaciones que no analicen la relación entre ambas variables del estudio. b) Abstracts, presentaciones a congresos, capítulos de libros, tesis, revistas de divulgación, manuales, pósters académicos, revisiones sistemáticas o meta análisis. c) Estudios cualitativos, puesto que no permiten el análisis comparativo de las variables a estudiar de acuerdo al objetivo del presente trabajo. d) Estudios sin datos concluyentes. e) Estudios sin acceso completo. f) Investigaciones que no especifican las herramientas de medición y/o que no proporcionen características psicométricas relevantes.

Estrategia de búsqueda

La búsqueda se llevó a cabo durante el mes de enero del 2026, empleando las bases de datos de Scopus y Web of Science. Asimismo, se utilizaron las siguientes palabras clave: satisfacción laboral, bienestar laboral, job satisfaction, work satisfaction, employee satisfaction, employee well-being, justicia organizacional, equidad laboral, organizational justice, percepción de justicia organizacional, justicia laboral, workplace justice, justice at work, organizational fairness, fairness at work. Las las fórmulas de búsqueda utilizadas se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1

Estrategia de Búsqueda

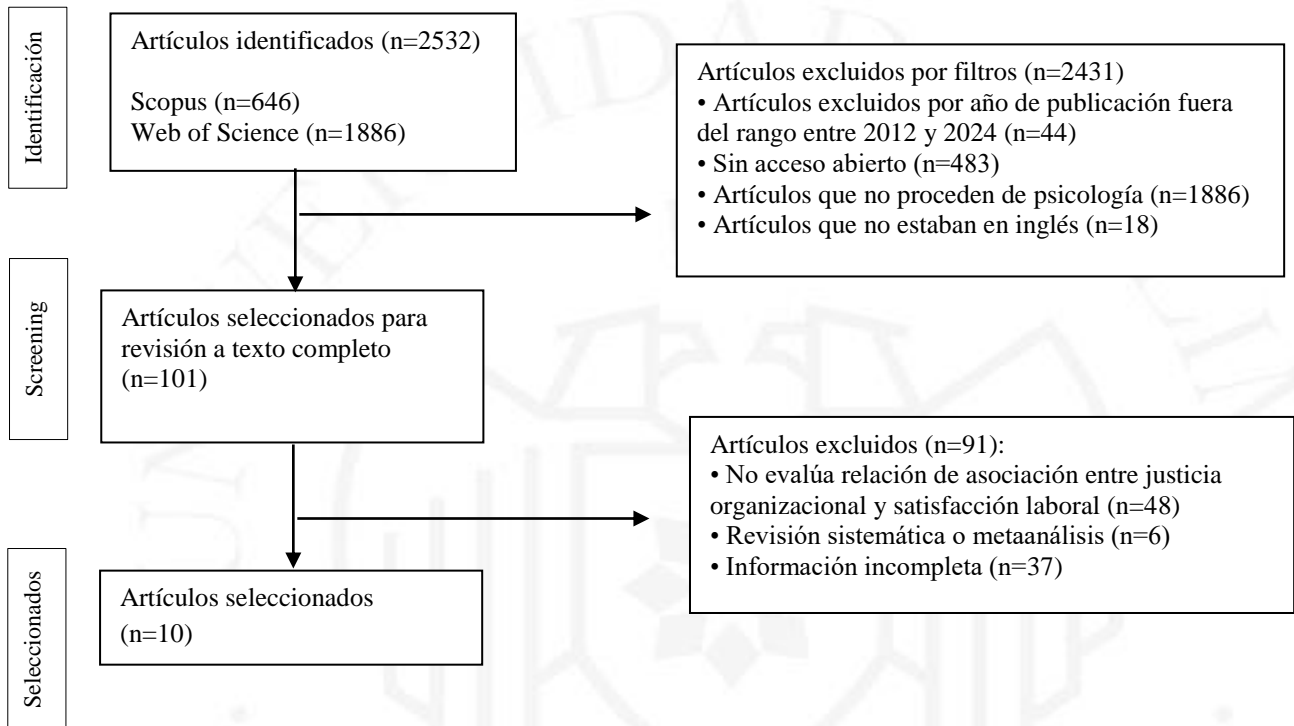
Base de datos	Búsqueda en Scopus	Búsqueda en Web of Science
Fórmula	TITLE-ABS-KEY("satisfacción laboral" OR "job satisfaction" OR "employee satisfaction" OR "work satisfaction") AND ("justicia organizacional" OR "justicia laboral" OR "organizational justice" OR "workplace justice" OR "organizational fairness")	TS=("organizational justice" OR "organizational justice" OR "workplace justice" OR "justice at work") AND TS=("job satisfaction" OR "employee satisfaction" OR "work satisfaction" OR "employee well-being" OR "employee wellbeing" OR "occupational well-being")

Los artículos seleccionados fueron publicados entre los años 2012 - 2024. Siguiendo los lineamientos de la guía PRISMA (Page et al., 2021), la búsqueda permitió identificar un total de 2532 resultados, de

los cuales, tras aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 10 artículos, tal como se muestra en el diagrama de flujo de la Figura 1.

Figura 1

Diagrama de Flujo



Resultados

Los diez artículos seleccionados han sido estructurados en 3 tablas para facilitar la interpretación y análisis de los resultados. En la Tabla 2 se detalla información básica acerca de los artículos, considerando los autores principales, el año de publicación, el título de la investigación, el modelo teórico y las características de los participantes del estudio. En la Tabla 3, se muestra el análisis de los instrumentos empleados para medir ambas variables, teniendo en cuenta su confiabilidad. Por último, en la Tabla 4 se detalla el diseño de estudio, la relación reportada entre las dimensiones de justicia y la satisfacción laboral, y los resultados principales.

Los artículos seleccionados fueron publicados en el rango entre los años 2012 a 2024 en inglés, procedentes de países de Europa, Asia, África y América del Sur. Se utilizaron diferentes modelos teóricos, resaltando la Teoría de la Justicia Organizacional (Colquitt, 2001; Greenberg, 1987;

Niehoff & Moorman, 1993). Asimismo, los instrumentos de medición empleados para medir la satisfacción laboral fueron principalmente la Escala de Satisfacción Laboral de diversos autores (Cooper et al., 1989; Eisenberger et al., 1997; Judge et al., 1998 entre otros) y respecto a la justicia organizacional, las más usadas fueron la Escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993) y de Colquitt (2001). Los estudios materia de análisis fueron de tipo correlacional.

Mamić et al. (2024) realizaron un estudio con el objetivo de analizar la relación entre variables demográficas, personales y laborales, y las dimensiones de la justicia organizacional y la satisfacción laboral en una muestra de 161 profesionales de enfermería del sector público en Croacia. La muestra presentó una edad promedio de 38.7 años, con 84.5% mujeres y 15.5% hombres.

Tabla 2*Datos de los artículos seleccionados*

Autor(es)	Año	Título	Modelo teórico	Participantes	País	Sector	Edad	Género
Mamić et al.	2024	Influence of personality traits and organizational justice on nurses' job satisfaction	Autoevaluación Central (Judge et al., 1997) y Teoría de la Justicia organizacional (Niehoff & Moorman, 1993).	161 trabajadores	Croacia	Salud (público)	Edad promedio de 38.7 años	Hombres (15.5%) Mujeres (84.5%)
Lambert	2021	The Association of Organizational Justice with Job Satisfaction and Organizational Commitment among Nigerian Correctional Staff	Teoría general de la justicia organizacional (Greenberg, 1987)	120 trabajadores	Nigeria	Penitenciario (público)	Edad promedio de 39.5, años, rango entre 23-60 años	Hombres (68%) Mujeres (32%)
Sora et al.	2021	Human resource practices and employee wellbeing from a gender perspective: The role of organizational justice	Teoría del intercambio social de Blau (1964)	1,647 trabajadores	España	Multisector (privado y público)	Menores de 35 años (26%) Entre 35 y 50 años (55%) Mayores de 50 años (16%)	Hombres (43%) Mujeres (52%)
Gori et al.	2020	How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model	Teoría de la justicia organizacional de Colquitt et al. (2001)	179 trabajadores	Italia	Multisector (privado)	Edad promedio de 47 años, rango entre 22-68 años	Hombres (41%) Mujeres (59%)
Vaamonde et al.	2018	From Organizational Justice Perceptions to Turnover Intentions: The Mediating Effects of Burnout and Job Satisfaction	Teoría del Intercambio Social de Blau (1964) y Teoría de la conservación de recursos (Hobfoll, 1989)	408 trabajadores	Argentina	Multisector (privado y público)	Edad promedio de 29.4 años	Hombres (46.3%) Mujeres (53.7%)

Autor(es)	Año	Título	Modelo teórico	Participantes	País	Sector	Edad	Género
Veress, Z, & Gavreliuc, A.	2018	Organizational Commitment, Organizational Justice and Work Satisfaction: A Comprehensive Model in a Romanian Organizational Setting	Teoría de la justicia organizacional de Colquitt et al. (2001).	676 trabajadores	Rumania	Multisector (privado)	20 años o menos (4.4%) 21 a 30 años (24.2%) 31 a 40 años (31.9%) 41 a 50 años (24.2%) 51 a 60 años (12.2%) 60 años o más (3.1%)	Hombres (45.7%) Mujeres (54.3%)
Babić et al.	2015	Organizational Justice and Perceived Organizational Support: Impact on Negative Work-Home Interference and Well-being Outcomes	Teoría del Apoyo Organizacional de Eisenberger et al. (1986), basada en el intercambio social.	509 trabajadores	Bélgica	Salud (público)	34% de los participantes tenía entre 25 y 35 años.	Hombres (15%) Mujeres (85%)
Kim et al.	2015	A Dynamic Approach to Fairness: Effects of Temporal Changes of Fairness Perceptions on Job Attitudes	Teoría heurística de la justicia (Lind, 2001)	151 trabajadores	China	Multisector (privado y público)	Edad promedio de 22.2 años.	Mujeres (54%) Hombres (46%)
Ouyang et al.	2015	Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China.	Teoría de la gestión de la incertidumbre (Lind y Van den Bos, 2002)	420 trabajadores	China	Tecnología (privado)	Edad promedio de 31 años, rango entre 28 – 39 años	Hombres (45%) Mujeres (55%)

Autor(es)	Año	Título	Modelo teórico	Participantes	País	Sector	Edad	Género
Sušanj, Z., & Jakopec, A.	2012	Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style and Organizational Commitment	Modelo de mediación del liderazgo sobre la justicia organizacional en satisfacción laboral y compromiso (Sušanj & Jakopec, 2012)	537 trabajadores	Croacia	Multisector (privado y público)	52% de los participantes hasta 40 años de edad.	Hombres (34%) Mujeres (66%)

Tabla 3

Análisis de instrumentos

Autor(es)	Instrumento de satisfacción laboral	Confiabilidad	Instrumento de justicia organizacional	Confiabilidad
Mamić et al.	Job Satisfaction Index (JSI; Brayfield & Rothe, 1951)	$\alpha = .88$	Organizational Justice Scale (OJS; Niehoff & Moorman, 1993)	$\alpha = .85-.91$
Lambert et al.	Escala de Satisfacción Laboral Global (Brayfield & Rothe, 1951)	$\alpha = .92$	Organizational Justice Scale (OJS; Lambert et al, 2007)	$\alpha = .87-.90$
Sora et al.	Job Satisfaction Scale (JSS; Cooper et al., 1989)	$\alpha = .87$	Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001)	$\alpha = .74-.95$
Gori et al.	Job Satisfaction Scale (Di Fabio, 2018; adapt. Judge et al., 1998)	$\alpha = .89$	Organizational Justice Scale (Di Fabio, 2008; adapt. Colquitt, 2001)	$\alpha = .88-.93$
Vaamonde et al.	Job Satisfaction Scale (JSS; Macdonald & MacIntyre, 1997)	$\alpha = .82$	Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001)	$\alpha = .87-.90$
Veress & Gavreliuc	Satisfaction Scale (Warr & Cook, 1979) Interna Externa	$\alpha = .85$ $\alpha = .81$	Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001)	$\alpha = .82-.85$
Babić et al.	Job Satisfaction Scale (JSS; Eisenberger et al., 1997)	$\alpha = .89$	Organizational Justice Scale (Judge & Colquitt, 2004) Procedimental activa Procedimental pasiva Distributiva Interpersonal - Informacional	$\alpha = .91$ $\alpha = .86$ $\alpha = .92$ $\alpha = .92$ $\alpha = .90$

Autor(es)	Instrumento de satisfacción laboral	Confiabilidad	Instrumento de justicia organizacional	Confiabilidad
Ouyang et al.	Minnesota Satisfaction Questionnaire – Short Form (MSQ)	$\alpha = .81-.85$	Organizational Justice Scale (Niehoff & Moorman, 1993) Procedimental Distributiva Interaccional	$\alpha = .82$ $\alpha = .77$ $\alpha = .86$
Kim et al.	Three-item measure of job satisfaction (Edwards & Rothbard, 1999)	$\alpha = .88$	Nine-item measure of distributive, procedural, and interactional fairness (Kim & Leung, 2007)	$\alpha = .90-.96$
Sušanj & Jakopec	Job Satisfaction Questionnaire (JSQ; Gregson, 1987)	$\alpha = .92$	Organizational Justice Perception Questionnaire (Ćulumović, 2005, adaptado por Beugré & Baron, 2001; Colquitt, 2001; Cropanzano, Prehar, & Chen, 2002; Niehoff & Moorman, 1993) Procedimental Interaccional Distributiva	$\alpha = .93$ $\alpha = .93$ $\alpha = .97$

Nota: α = Alfa de Cronbach

Tabla 4*Análisis de los principales hallazgos*

Autor(es)	Tipo y diseño	Relación reportada	Resultados principales
Mamić et al. (2024)	Correlacional predictivo, transversal	Distributiva ($\rho = .41^{***}$), Procedimental ($\rho = .33^{***}$), Interaccional ($\rho = .16, p = .049$)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa. La mayor magnitud corresponde a la justicia distributiva (moderada), seguida de la procedimental (moderada). La menor magnitud se observa en la justicia interaccional (débil).
Lambert et al. (2021)	Correlacional explicativo, longitudinal	Distributiva ($\rho = .32^{**}$), Procedimental ($\rho = .63^{**}$), Interaccional ($\rho = .56^{**}$)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa. La mayor magnitud corresponde a la justicia procedimental (fuerte), seguida de la interaccional (fuerte) y la menor magnitud se observa en la justicia distributiva (moderada)
Sora et al. (2021)	Correlacional explicativo, transversal	Distributiva ($r = .57^{**}$), Interaccional ($r = .52^{**}$), Procedimental ($r = .50^{**}$)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa y fuerte. La mayor magnitud corresponde a la justicia distributiva, seguida de la interaccional y procedimental.
Gori et al. (2020)	Correlacional explicativo, transversal	Procedimental ($r = .43^{**}$), Informacional ($r = .42^{**}$), Interpersonal ($r = .41^{**}$), Distributiva ($r = .33^{**}$)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa y moderada. La mayor magnitud corresponde a la justicia procedimental, seguida de la informacional e interpersonal. La menor magnitud corresponde a la distributiva.
Vaamonde et al. (2018)	Correlacional explicativo, transversal	Procedimental ($r = .57^{***}$), Informacional ($r = .56^{***}$), Distributiva ($r = .54^{***}$), Interpersonal ($r = .44^{***}$)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa. La mayor magnitud corresponde a la justicia procedimental (fuerte), seguida de la informacional y distributiva (fuertes). La menor magnitud se observa en la interpersonal (moderada).
Veress & Gavreliuc (2018)	Correlacional explicativo, transversal	Procedimental ($r = .69^{**}$), Informacional ($r = .62^{**}$), Distributiva ($r = .52^{**}$), Interpersonal ($r = .42^{**}$)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa. La mayor magnitud corresponde a la justicia procedimental (fuerte), seguida de la informacional y distributiva. La menor magnitud se observa en la interpersonal (moderada).

Autor(es)	Tipo y diseño	Relación reportada	Resultados principales
Babić et al. (2015)	Correlacional explicativo, transversal	Informativa (r = .36***), Procedimental pasiva (r = .34***), Distributiva (r = .33***), Interpersonal (r = .32***), Procedimental activa (r = .20***)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa. La mayor magnitud corresponde a la justicia informativa (moderada), seguida de la procedimental pasiva, la distributiva y la interpersonal. La menor magnitud corresponde a la procedimental activa (débil).
Kim et al. (2015)	Correlacional explicativo, longitudinal	Procedimental (r = .43**), Distributiva (r = .53**), Interaccional (r = .46**)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa. La mayor magnitud es la distributiva (fuerte), seguida de la interaccional y procedimental (moderadas).
Ouyang et al. (2015)	Correlacional explicativo, transversal	Intrínseca: Distributiva (r = .41**), Interaccional (r = .41**), Procedimental (r = .34**) Extrínseca: Interaccional (r = .34**), Distributiva (r = .32**), Procedimental (r = .29**)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa. Para satisfacción intrínseca, la mayor magnitud corresponde a la justicia distributiva e interaccional (moderadas), seguidas de la procedimental. Para satisfacción extrínseca, la mayor magnitud corresponde a la interaccional y distributiva (moderadas), siendo menor la procedimental (débil).
Sušanĳ & Jakopeĳ (2012)	Correlacional predictivo, transversal	Procedimental (r = .41**), Distributiva (r = .32**), Interaccional (r = .32**)	Todas las dimensiones presentan asociación significativa y moderada. La mayor magnitud corresponde a la justicia procedimental, seguida de la distributiva e interaccional (equivalentes).

Nota: p = coeficiente de correlación de Spearman, r = correlación de Pearson, ($p < .01$)** ($p < .001$)***

Se emplearon el Job Satisfaction Index (Brayfield & Rothe, 1951) y la Organizational Justice Scale (Niehoff & Moorman, 1993). Los resultados evidenciaron asociaciones positivas y significativas entre las dimensiones de justicia organizacional y la satisfacción laboral, destacando la justicia distributiva ($\rho = .41, p < .001$) y la justicia procedimental ($\rho = .33, p < .001$), ambas de magnitud moderada, mientras que la justicia interaccional mostró una asociación de magnitud débil ($\rho = .16, p = .049$).

Lambert et al. (2021) analizaron la asociación entre las dimensiones de la justicia organizacional, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo en 120 trabajadores penitenciarios del sector público en Nigeria. La muestra presentó una edad promedio de 39.5 años, con un 68% de hombres y un 32% de mujeres. Se empleó una versión adaptada de la escala de satisfacción laboral global de Brayfield y Rothe (1951) y una versión adaptada de la escala de justicia organizacional de Lambert et al. (2007). Los resultados evidenciaron asociaciones positivas y significativas entre las dimensiones de justicia organizacional y la satisfacción laboral, destacando la justicia procedimental ($r = .63, p < .01$) como la de mayor magnitud, seguida de la justicia interpersonal ($r = .56, p < .01$), ambas con asociación fuerte, mientras que la justicia distributiva presentó una asociación moderada ($r = .32, p < .01$).

Por su parte, Sora et al. (2021) examinaron la relación entre las prácticas de recursos humanos y la satisfacción laboral, evaluando la justicia organizacional y considerando diferencias según género, en 1,647 empleados de los sectores público y privado en España. El 55% de la muestra tenía entre 35 y 50 años, de los cuales el 43% eran hombres y el 52% mujeres. Los instrumentos utilizados fueron la Job Satisfaction Scale (Cooper et al., 1989) y la Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001). Los resultados mostraron asociaciones positivas y significativas entre las dimensiones de justicia organizacional y la satisfacción laboral, todas con asociación fuerte, siendo la más elevada la justicia distributiva ($r = .57, p < .01$), seguida de la justicia interaccional ($r = .52, p < .01$) y la justicia procedimental ($r = .50, p < .01$).

Gori et al. (2020) tuvieron como objetivo analizar el papel mediador de la justicia organizacional en la relación entre la aceptación del cambio y la satisfacción laboral en 179 trabajadores de organizaciones privadas en Italia. La muestra presentó una edad promedio de 47 años, con 41% de hombres y 59% de mujeres. Los instrumentos empleados fueron la Job Satisfaction Scale (Di Fabio, 2018, adaptada de Judge et al., 1998) y la Organizational Justice Scale (Di Fabio, 2008, adaptada de Colquitt, 2001). Los resultados evidenciaron asociaciones positivas y significativas

entre las dimensiones de justicia organizacional y la satisfacción laboral, destacando la justicia procedimental ($r = .43, p < .01$), seguida de la justicia informacional ($r = .42, p < .01$) y la justicia interpersonal ($r = .41, p < .01$), consideradas de magnitud moderada, mientras que la justicia distributiva mostró una asociación débil ($r = .33, p < .01$).

Vaamonde et al. (2018) analizaron la relación entre las percepciones de justicia organizacional y variables actitudinales laborales, con el objetivo de identificar cómo las dimensiones de justicia se vinculan con la satisfacción laboral en 408 trabajadores de 36.3% organizaciones públicas y 63.7% privadas de Argentina. La muestra presentó una edad promedio de 29.4 años, con 53.7% mujeres y 46.3% hombres. Se emplearon la Job Satisfaction Scale (Macdonald & MacIntyre, 1997) Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001).

Los resultados evidenciaron correlaciones positivas y estadísticamente significativas entre la satisfacción laboral y todas las dimensiones de justicia organizacional, destacando la justicia procedimental ($r = .57, p < .001$), seguida de la justicia informacional ($r = .56, p < .001$) y la justicia distributiva ($r = .54, p < .001$), consideradas asociaciones de magnitud fuerte. Por su parte, la justicia interpersonal mostró una asociación de magnitud moderada ($r = .44, p < .001$).

En el estudio de Veress y Gavreliuc (2018) se analizó la relación entre la justicia organizacional con el compromiso organizacional y la satisfacción laboral en 676 trabajadores del sector manufacturero privado. La muestra presentó mayor proporción en el rango de 31 a 40 años (31.9%), seguido de 21 a 30 años (24.2%) y 41 a 50 años (24.2%); con 54.3% mujeres y 45.7% hombres. Se emplearon la Job Satisfaction Scale (Warr & Cook, 1979) y la Organizational Justice Scale (Colquitt, 2001). Los resultados evidenciaron que la justicia procedimental ($r = .69, p < .01$), informacional ($r = .62, p < .01$) y distributiva ($r = .52, p < .01$) se asociaron significativamente con la satisfacción laboral, mostrando magnitudes fuertes; en tanto, la justicia interpersonal presentó una correlación moderada ($r = .42, p < .01$), lo que indica una relación positiva de menor intensidad.

Babić et al. (2015) realizaron un estudio con el objetivo de analizar la relación entre la justicia organizacional y la interferencia negativa trabajo-hogar, considerando su impacto en la satisfacción laboral, en 509 trabajadores de un hospital del sector público en Bélgica. La muestra reportó que el 34% tenía entre 25 y 35 años, de los cuales el 85% fueron mujeres y el 15% hombres. Se emplearon la Job Satisfaction Scale (Eisenberger et al., 1997) y la Organizational Justice Scale (Judge & Colquitt, 2004). Los resultados mostraron correlaciones positivas y significativas entre las dimensiones de justicia organizacional y la

satisfacción laboral, destacando la justicia informacional ($r = .36, p < .001$), seguida de la justicia procedimental pasiva ($r = .34, p < .001$), la justicia distributiva ($r = .33, p < .001$) y la justicia interpersonal ($r = .32, p < .001$), todas de magnitud moderada; mientras que la justicia procedimental activa presentó una magnitud débil ($r = .20, p < .001$).

Kim et al. (2015) examinaron si los cambios en las percepciones de justicia organizacional a lo largo del tiempo explican variaciones en las actitudes laborales, específicamente la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectivo, en 151 empleados del sector público y privado en China. La muestra presenta una edad promedio de 22.2 años, con 54% mujeres y 46% hombres. Los instrumentos utilizados fueron Nine-item Measure of Distributive, Procedural, and Interactional Fairness (Kim & Leung, 2007), y Three-item Measure of Job Satisfaction (Edwards & Rothbard, 1999). Los resultados evidenciaron asociaciones positivas y estadísticamente significativas entre las dimensiones de justicia organizacional y la satisfacción laboral, destacando la justicia distributiva con asociación fuerte ($r = .53, p < .01$). Asimismo, la justicia interaccional ($r = .46, p < .01$) y la justicia procedimental ($r = .43, p < .01$) mostraron asociaciones moderadas.

Ouyang et al. (2015) analizaron el rol de la justicia organizacional y la inseguridad laboral en la relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción laboral en empleados de una empresa privada de Tecnologías de la Información en China. La muestra presentó una edad promedio de 31 años, con 45% hombres y 55% mujeres. Se utilizaron el Minnesota Satisfaction Questionnaire (Weiss & Cropanzano, 1996) y la Organizational Justice Scale (Niehoff & Moorman, 1993). Los resultados en relación con la satisfacción intrínseca mostraron asociaciones de magnitud moderada, predominando la justicia distributiva y la justicia interaccional ($r = .41, p < .01$ en ambos casos), seguidas por la justicia procedimental ($r = .34, p < .01$). Respecto a la satisfacción extrínseca, las correlaciones fueron igualmente de magnitud moderada, destacando la justicia interaccional ($r = .34, p < .01$) y la distributiva ($r = .32, p < .01$), mientras que la justicia procedimental evidenció una relación de magnitud débil a moderada ($r = .29, p < .01$).

Sušanj y Jakopec (2012) exploraron la relación entre los estilos de liderazgo y el compromiso organizacional, analizando además el rol de la justicia organizacional y la satisfacción laboral en 537 empleados del sector público y privado en Croacia. La muestra reportó que el 52% tenía hasta 40 años, con 34% hombres y 66% mujeres. Se utilizaron el Job Satisfaction Questionnaire (Gregson, 1987) y el Organizational Justice Perception Questionnaire (Ćulumović,

2005). Los resultados evidenciaron que todas las dimensiones de la justicia organizacional se relacionaron de manera positiva y significativa con la satisfacción laboral, presentando en conjunto una magnitud moderada. La justicia procedimental mostró la asociación más alta, ($r = .41, p < .01$), mientras que la justicia distributiva y la justicia interaccional evidenciaron correlaciones de magnitud moderada ($r = .32, p < .01$).

Discusión

Los resultados sintetizados permiten orientar estratégicamente las intervenciones organizacionales, al identificar las dimensiones de la justicia organizacional con mayor magnitud de asociación con la satisfacción laboral. En conjunto, los estudios analizados muestran una tendencia consistente en cuanto a las dimensiones que presentan mayores asociaciones con la satisfacción laboral.

Con base en los diez estudios analizados, la justicia procedimental fue la dimensión que presentó la correlación más alta con la satisfacción laboral en cinco investigaciones (Gori et al., 2020; Lambert et al., 2021; Sušanj y Jakopec, 2012; Vaamonde et al., 2018; Veress y Gavreliuc, 2018). En estos estudios, las asociaciones alcanzaron magnitudes moderadas a fuertes, con coeficientes de hasta ($r = .69, p < .01$). Por su parte, la justicia distributiva ocupó el primer lugar en magnitud de asociación en 4 estudios (Kim et al., 2015; Mamić et al., 2024; Ouyang et al., 2015; Sora et al., 2021a), alcanzando coeficientes de hasta ($r = .67, p < .01$). Estos hallazgos sugieren una tendencia consistente en la cual las percepciones de equidad en los procesos organizacionales y en la distribución de recursos constituyen los factores más estrechamente vinculados con la satisfacción laboral dentro de los estudios revisados.

En relación con la justicia interaccional, dos de los diez estudios reportaron asociaciones elevadas con la satisfacción laboral (Lambert et al., 2021; Sora et al., 2021a) representadas por coeficientes de hasta ($r = .56, p < .01$). No obstante, en ninguno de los estudios esta dimensión fue la que presentó la correlación más alta en comparación con la justicia procedimental o distributiva, lo que evidencia una menor predominancia relativa dentro de los estudios analizados.

Por último, en relación con la justicia informacional, únicamente en el estudio de Babić et al. (2015) esta dimensión presentó la mayor asociación con la satisfacción laboral dentro del modelo analizado con coeficientes de ($r = .36, p < .01$). Si bien otros estudios reportaron asociaciones significativas entre la justicia informacional y la satisfacción laboral (Vaamonde et al., 2018; Veress y Gavreliuc, 2018), en estos casos no fue la dimensión predominante. En consecuencia, la justicia informacional muestra una menor frecuencia

como dimensión de mayor magnitud en comparación con la justicia procedimental y distributiva. En cuanto a la justicia interpersonal, si bien se reportaron asociaciones positivas y significativas con coeficientes de hasta ($r = .44$, $p < .01$), estas tendieron a ser inferiores en comparación con las dimensiones.

Las diferencias culturales constituyen un marco interpretativo relevante para comprender las percepciones de justicia en distintos contextos organizacionales. Los estudios de contextos europeos identifican patrones consistentes respecto a la dimensión predominante de la justicia organizacional. En particular, tres investigaciones realizadas en Europa (Gori et al., 2020; Sušan̄j y Jakopec, 2012; Veress y Gavreliuc, 2018) señalan que la justicia procedimental presenta la mayor asociación con la satisfacción laboral dentro de sus respectivos modelos. Este patrón también se observa en el estudio de Vaamonde et al. (2018) en el contexto latinoamericano. En conjunto, estos hallazgos sugieren que, en contextos occidentales, la percepción de procedimientos organizacionales justos y transparentes podría estar más vinculada con la satisfacción laboral. En contraste, los estudios realizados en contextos asiáticos evidencian que la justicia distributiva fue identificada como la dimensión con mayor asociación con la satisfacción laboral en Kim et al. (2021), alcanzando una magnitud fuerte, mientras que en Ouyang et al. (2015) también presentó la asociación más elevada y de magnitud moderada con la satisfacción intrínseca en comparación con las demás dimensiones. Por lo cual, se evidencia que, en los contextos asiáticos examinados, la equidad en la distribución de recompensas podría desempeñar un papel particularmente relevante en la configuración de la satisfacción laboral, posiblemente en línea con la valoración del mérito y la correspondencia entre desempeño y compensación.

En relación con el sector laboral, la justicia procedimental fue identificada como la dimensión con mayor asociación, y de magnitud moderada a fuerte, con la satisfacción laboral en estudios desarrollados principalmente en el sector privado (Gori et al., 2020; Veress y Gavreliuc, 2018) y en el sector mixto con predominio de organizaciones privadas (Vaamonde et al., 2018). Este patrón sugiere que, en contextos empresariales privados, la legitimidad de los procedimientos, la transparencia en la toma de decisiones y la consistencia normativa podrían constituir elementos centrales para la satisfacción laboral. Por su parte, la justicia distributiva presentó la mayor asociación de magnitud fuerte en estudios desarrollados en el sector mixto (Kim et al., 2015; Sora et al., 2021a). Este resultado podría interpretarse considerando que, en entornos donde convergen dinámicas públicas y privadas y pueden coexistir distintos tipos de contratación o sistemas de compensación, la

equidad en la asignación de recursos adquiere una mayor visibilidad y relevancia para los trabajadores.

Las características de la muestra, particularmente la edad, también podrían influir en los patrones observados. En tres de los estudios analizados (Gori et al., 2020; Lambert et al., 2021; Sušan̄j y Jakopec, 2012), que presentan edad promedio entre los 38 y 47 años, la justicia procedimental fue identificada como la dimensión con mayor asociación. Este patrón sugiere que, en grupos etarios de mayor trayectoria laboral, la legitimidad de los procedimientos, la transparencia en la toma de decisiones y la consistencia organizacional podrían adquirir mayor relevancia en la evaluación del entorno de trabajo. Mientras que, en estudios con muestras con edades promedio entre los 22 y 38 años (Kim et al., 2015; Mamić et al., 2024; Ouyang et al., 2015), la justicia distributiva presentó la mayor asociación. Este resultado podría interpretarse en función de etapas iniciales del desarrollo profesional, donde la equidad en la asignación de recompensas y oportunidades de crecimiento tiende a constituir un indicador más inmediato de reconocimiento y progreso laboral.

En relación con el género, la mayoría de los estudios revisados presentó una mayor proporción de participantes femeninas. En estos casos, tanto la justicia distributiva como la procedimental mostraron asociaciones relevantes con la satisfacción laboral. No obstante, en los estudios donde la justicia procedimental evidenció las asociaciones más elevadas (Lambert et al., 2021), y la distribución de género fue más equilibrada (Vaamonde et al., 2018; Veress y Gavreliuc, 2018) se presentó una mayor proporción de participantes masculinos. En conjunto, estos resultados no permiten establecer un patrón concluyente en función del género; sin embargo, sugieren que la predominancia de la justicia procedimental se mantiene independientemente de la composición de la muestra.

El análisis de los instrumentos utilizados en los estudios revela un patrón claro en la asociación de las dimensiones de justicia organizacional con la satisfacción laboral. Los estudios que emplearon modelo de cuatro dimensiones la Organizational Justice Scale de Colquitt (2001) (procedimental, distributiva, informacional e interpersonal) o sus adaptaciones (Babić et al., 2018; Gori et al., 2020; Sušan̄j & Jakopec, 2012; Vaamonde et al., 2018; Veress & Gavreliuc, 2018), reportaron una mayor magnitud de asociación para la justicia procedimental. En contraste, los estudios que aplicaron instrumentos con modelos tridimensionales (distributiva, procedimental e interaccional) como la escala desarrollada por Niehoff y Moorman (1993) o instrumentos derivados (Mamić et al., 2024; Ouyang et al., 2015) mostraron una mayor asociación con la justicia

distributiva. Además, algunos estudios con escalas tipo Likert basadas en otros autores como Edwards y Rothbard (1999) (Kim et al., 2015) también evidenciaron predominancia en la dimensión distributiva. En síntesis, las diferencias observadas podrían estar influenciadas por la estructura y enfoque conceptual de los instrumentos utilizados, y por las características del contexto y la población evaluada.

El análisis de los marcos teóricos subyacentes en los diez estudios revisados evidencia una tendencia consistente, la justicia procedimental emerge como la dimensión que con mayor frecuencia presenta la asociación más elevada con la satisfacción laboral. Investigaciones sustentadas en la Teoría general de la justicia organizacional (Greenberg, 1987), Teoría de la justicia organizacional de Colquitt et al. (2001), y en Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), convergen en destacar la relevancia de los procesos organizacionales justos en la configuración de actitudes laborales (Gori et al., 2020; Lambert et al., 2021; Vaamonde et al., 2018; Veress y Gavreliuc, 2018). Esto resalta la relevancia de la consistencia, imparcialidad y transparencia en los procedimientos, más allá de los resultados individuales, lo que contribuye a explicar la asociación observada. Por otro lado, aunque la justicia distributiva también muestra una asociación relevante, particularmente en estudios basados en marcos como el tridimensional de Niehoff y Moorman (1993), la teoría heurística de la justicia (Lind, 2001) y la teoría de gestión de la incertidumbre (Lind y Van den Bos, 2002), esta suele predominar en contextos donde las recompensas tangibles y materiales son prioritarias (Kim et al., 2015; Mamić et al., 2024; Ouyang et al., 2015). Este patrón enfatiza la evaluación de resultados concretos como señales de equidad organizacional, especialmente en entornos donde el salario, los incentivos y las oportunidades de promoción constituyen indicadores directos de reconocimiento y estabilidad laboral.

Entre las principales limitaciones identificadas, se observa que la mayoría de los estudios se desarrollan en contextos europeos y asiáticos, lo que restringe la generalización de los hallazgos a otras realidades organizacionales, particularmente en regiones como América Latina, donde la evidencia empírica continúa siendo limitada. Asimismo, se identifican diferencias en la operacionalización de la satisfacción laboral, ya sea medida como constructo global o diferenciada en dimensiones intrínseca y extrínseca, lo que podría influir en la magnitud de las asociaciones reportadas entre las dimensiones de la justicia organizacional y la satisfacción laboral.

Se considera pertinente promover el desarrollo de investigaciones en contextos latinoamericanos que permitan profundizar en la

comprensión de cómo los factores socioculturales y organizacionales se relacionan con la magnitud de asociación entre las distintas dimensiones de la justicia organizacional y la satisfacción laboral.

A partir de los patrones identificados, y considerando que la justicia procedimental evidencia la mayor magnitud de asociación con la satisfacción laboral, las intervenciones organizacionales deberían priorizar la optimización de los procesos internos, garantizando transparencia, consistencia y claridad en la toma de decisiones. En este sentido, resulta pertinente estandarizar los sistemas de evaluación de desempeño, promoción e incentivos mediante criterios explícitos y previamente comunicados, así como fortalecer la capacitación de mandos medios y directivos en prácticas de toma de decisiones justas y coherentes. En relación con la justicia distributiva, las intervenciones deberían orientarse a reforzar la percepción de equidad en la asignación de recompensas y beneficios, especialmente en trabajadores en etapas iniciales de su trayectoria profesional. Para ello, es recomendable implementar sistemas de compensación transparentes, con criterios objetivos y mecanismos periódicos de revisión de equidad interna.

Finalmente, considerando que la magnitud de asociación varía según edad y contexto cultural, las intervenciones no deberían ser uniformes, sino ajustadas al perfil sociodemográfico y sectorial de cada organización.

Conclusiones

En función del objetivo planteado y a partir de los diez estudios analizados, los resultados evidencian una relación positiva y significativa entre la justicia organizacional y la satisfacción laboral. El análisis comparativo muestra que la justicia procedimental emerge como la dimensión que con mayor frecuencia presenta la asociación más elevada con la satisfacción laboral en población adulta, constituyéndose como la tendencia predominante dentro de los estudios revisados. No obstante, la justicia distributiva también evidencia asociaciones consistentes, especialmente en determinadas etapas del desarrollo profesional y en contextos organizacionales donde las recompensas materiales y simbólicas adquieren mayor centralidad. En conjunto, los hallazgos sugieren que la predominancia de la justicia procedimental se encuentra influida por factores contextuales (país y sector), características de la muestra (edad y composición de género) y decisiones metodológicas relacionadas con los instrumentos utilizados, lo que reafirma la importancia de considerar el entorno específico al analizar la relación entre justicia organizacional y satisfacción laboral.




Referencias

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 1-21. <https://doi.org/10.1111/emre.12564>
- Aldabbas, H., Elamin, A., & Ahmed, A. (2025). Organizational justice and affective commitment: the mediating role of perceived organizational support among UAE government employees. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-18. <https://doi.org.ezproxy.ulima.edu.pe/10.1080/23311975.2025.2514807>
- Aras, Y., Avcı, K., & Goktas, M. (2025). The mediating role of job satisfaction in the impact of quality of work life on organizational commitment and job performance. *Journal of Health Organization and Management*, 1-17. <https://doi.org/10.1108/JHOM-04-2025-0190>
- Babić, A., Stinglhamber, F., & Hansez, I. (2015). Organizational justice and perceived organizational support: Impact on negative work-home interference and well-being outcomes. *Psychologica Belgica*, 55(3), 134-158. <https://doi.org/10.5334/pb.bk>
- Chen, J., Xu, J., Lu, Y., & Tang, W. (2024). Predictive effects of organizational justice on job satisfaction in bus drivers: The moderating effects of role overload and proactive personality. *BMC Public Health*, 24(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-18801-6>
- Ding, Y., Sun, I. Y., Wu, Y., & Zhao, Q. (2024). Linking organizational justice and psychological conditions to Chinese judges' turnover intention. *Criminal Justice and Behavior*, 52(1), 42-60. <https://doi.org/10.1177/00938548241286823>
- Danjuma, M. Wakkala, G., & Zagga, A. (2025). Organisational justice, attitude to work and productivity of academic staff in tertiary institutions. *International Journal of Innovative Education Research*, 13(1), 78-9. <https://doi:10.5281/zenodo.14769469>
- Fan, J. (2025). Motivation and job satisfaction as drivers of productivity: A comprehensive literature review. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 163, 155-160. <https://doi.org/10.54254/2754-1169/2025.20680>
- Farid, H., Xiongying, N., Raza, J., Gul, H., & Hanif, N. (2023). How and when organizational justice impact extra-role customer service: A social exchange perspective of thriving at work. *Current Psychology*, 42(1), 9743-9758. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02244-y>
- Ge, J., He, J., Liu, Y., Zhang, J., Pan, J., Zhang, X., & Liu, D. (2021). Effects of effort-reward imbalance, job satisfaction, and work engagement on self-rated health among healthcare workers. *BMC Public Health*, 21(195), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-021-10233-w>
- Gori, A., Topino, E., Palazzeschi, L., & Di Fabio, A. (2020). How Can Organizational Justice Contribute to Job Satisfaction? A Chained Mediation Model. *Sustainability*, 12(19), 1-12. <https://doi.org/10.3390/su12197902>
- Gray, T. W., Zabinski, A. M., Fu, S. & Darden, T. R. (2025). That's not what I was promised! Psychological contracts and quiet quitting. *Human Resource Management*, 64(6), 1833-1863. <https://doi.org/10.1002/hrm.70011>
- Hellwig, P., Schmid-Palzer, J., & Maier, G. W. (2025). Control! Why employees should have a voice in automated decision-making. *Social Sciences & Humanities Open*, 12(1), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.102113>
- Huamán, N., Morales-García, W., Castillo-Blanco, R., Saintila, J., Huancahuire-Vega, S., Morales- García, S., Calizaya-Milla, Y., & Palacios-Fonseca, A. (2023). An Explanatory Model of Work-family Conflict and Resilience as Predictors of Job Satisfaction in Nurses: The Mediating Role of Work Engagement and Communication Skills. *Journal of Primary Care & Community Health*, 14(1), 1-11. <https://doi.org/10.1177/21501319231151380>
- Jogi, S., Vashisth, K. K., Srivastava, S., Alturas, B., & Kumar, D. (2024). Job satisfaction and turnover intention: A comprehensive review of the shared determinants. *Human Systems Management*, 44(3), 379-395. <https://doi.org/10.1177/01672533241303286>
- Junaidi, A., Haris, A., Subekti, H., Wahyuni, F., & Udin, U. (2025). The effects of compensation and work motivation on turnover intention: Mediating role of job satisfaction. *Multidisciplinary Science Journal*, 8(4), 1-9. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2026233>
- Lagunes-Hernández, A., Flores-Bañuelos, M., & Edel-Navarro, R. (2024). Role of job satisfaction in turnover intentions in a private security company. *Journal of Advocacy, Research and Education*, (3), 362. <https://doi.org/10.13187/jare.2024.3.362>
- Kim, T.-Y., Lin, X.-W., & Leung, K. (2015). A dynamic approach to fairness: Effects of temporal changes of fairness perceptions on job attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 1-13. <https://doi.org/10.1007/s10869-013-9341-6>
- Kim, J-H. (2025). Organizational Justice and Performance in Distribution Perspectives: Job Satisfaction, Commitment, and Empowerment among Millennials and Gen Z. *Journal of Distribution Science*, 23(11), 139-148. <https://doi.org/10.15722/JDS.23.11.202511.139>
- Lagunes-Hernández, A., Flores-Bañuelos, M., & Edel-Navarro, R. (2024). Role of job satisfaction in turnover intentions in a private security company. *Journal of Advocacy, Research and Education*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.13187/jare.2024.3.362>
- Lambert, E., Tewksbury, R., Otu, S., & Elechi, O. (2021). The association of organizational justice with job satisfaction and organizational commitment among Nigerian correctional staff. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 65(2), 1-25. <https://doi.org/10.1177/0306624X20946926>
- Lambert, E., Elechi, O., & Otu, S. (2022). Testing the job demands-resources model in explaining life satisfaction of Nigerian correctional staff. *Psychology, Crime & Law*, 28(5), 435-453. <https://doi.org/10.1080/1068316X.2021.1909020>
- Mamić, M., Jovanović, T., Galić, S., Jelinčić, I., Mikšić, Š., Lovrić, B., Zirdum, I., Matković, K., Zukanović, G., & Radmilović, G. (2024). Influence of personality traits and organizational justice on job satisfaction among nurses. *Behavioral Sciences*, 14(3), 235. <https://doi.org/10.3390/bs14030235>
- Mert, I. S., Sen, C., & Alzghoul, A. (2022). Organizational justice, life satisfaction, and happiness: the mediating role of workplace social courage. *Kybernetes*, 51(7), 2215-2232. <https://doi.org/10.1108/K-02-2021-0116>
- Naval, S., & Morales, I. (2021). Satisfacción laboral y su relación con la productividad de los trabajadores de la UGEL. *Revista Tribunal*, 1(2), 122-135. <https://doi.org/10.59659/revistatribunal.v.1i2.12>

- Narita, R. (2024). High labor turnover fuels inequality in Latin America. *International Economic Association (IEA)*. <https://www.iea-world.org/high-labor-turnover-fuels-inequality-in-latin-america/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2025). *Panorama laboral 2025 de América Latina y el Caribe*. <https://www.ilo.org/es/publications/panorama-laboral-2025-de-america-latina-y-el-caribe>
- Ouyang, Z., Sang, J., Li, P., & Peng, J. (2015). Organizational justice and job insecurity as mediators of the effect of emotional intelligence on job satisfaction: A study from China. *Personality and Individual Differences*, 76(1), 147–152. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.12.004>
- Özgenel, M., Yazıcı, Ş., & Asmaz, A. (2022). The mediator role of organizational justice in the relationship between school principals' agile leadership characteristics and teachers' job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.895540>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, 1-9. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Pinheiro, A., & Palma-Moreira, A. (2025). Job Satisfaction, Perceived Performance and Work Regime: What Is the Relationship Between These Variables? *Administrative Sciences*, 15(5), 175. <https://doi.org/10.3390/admsci15050175>
- Rodríguez, V., Barroilhet, Y., Carrasco, R., Guzmán, A., Carvajal, K., & Galaz, D. (2022). Rol mediador del conflicto trabajo-familia en la relación entre justicia organizacional y estrés laboral. *Revista CES Psicología*, 15(2), 113–134. <https://doi.org/10.21615/cesp.5920>
- Rotimi, A. (2021). Organizational Justice and Job satisfaction: A literature Review. *International Journal of Innovative Research in Accounting and Sustainability*, 6(4), 95-101. <https://ijiras.org/article/ART1632174541?utm>
- Shahzad, M., Ledo, J. M., Azarmi, M., Bani-Fatemi, A., & Nowrouzi-Kia, B. (2026). Safeguarding the skilled trades: Burnout, job satisfaction, and the risk of turnover in Ontario electricians. *npj Mental Health Research*, 5(4), 1-7. <https://doi.org/10.1038/s44184-026-00189-3>
- Shen, X., Jiang, H., Xu, H., Ye, J., Lv, C., Lu, Z., & Gan, Y. (2020). The global prevalence of turnover intention among general practitioners: A systematic review and meta-analysis. *BMC Family Practice*, 21(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12875-020-01309-47>
- Sociedad Nacional de Industrias. (2025) *SNI: 42% de las industrias reportaron una rotación laboral menor al 10% en los últimos doce meses*. Sociedad Nacional de Industrias. <https://sni.org.pe/sni-42->
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, M. E. (2021a). Human resource practices and employee wellbeing from a gender perspective: The role of organizational justice. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53(1), 37–46. <https://doi.org/10.14349/rfp.2021.v53.5>
- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., Peiró, J. M., & Boada, J. (2021b). Job insecurity and performance: The mediating role of organizational justice in terms of type of contract. *Psicothema*, 33(1), 86–94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.205>
- Sim, E. & Jeong, S. (2025). Examining the impact of inequitable work distribution on faculty job satisfaction: A hierarchical linear modeling. *European Journal of Training and Development*, 49 (9), 975–995. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2024-0115>
- Sivarajan, R. (2025). Electronic Performance Monitoring and Employee Outcomes. In H. Rahiman & R. Kodikal (Eds.), *Transforming Organizational Culture Through Meta-Driven Human Resources* (pp. 355-374). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0720-6.ch012>
- Sravanthi, G., Sreekanth, K., & Seethalakshmi, R. (2025). Exploring the Mediating Role of Organizational Justice (OJ) in the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Job Performance Among Primary Healthcare Employees. *Pacific Business Review International*, 17(11), 126-137. https://www.pbr.co.in/2025/2025_month/May/10.pdf
- Sušanj, Z., & Jakopc, A. (2012). Fairness perceptions and job satisfaction as mediators of the relationship between leadership style and organizational commitment. *Psychological Topics*, 21(3), 509–526. <https://hrcak.srce.hr/95509>
- Vaamonde, J. D., Omar, A., & Salessi, S. M. (2018). From organizational justice perceptions to turnover intentions: The mediating effects of burnout and job satisfaction. *Europe's Journal of Psychology*, 14(3), 554–570. <https://doi.org/10.5964/ejop.v14i3.1490>
- Veress, Z. E., & Gavreliuc, A. (2018). Organizational commitment, organizational justice and work satisfaction: A comprehensive model in a Romanian organizational setting. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 20(2), 60–69. <https://doi.org/10.24913/rjap.20.2.05>
- Xu, K., Lei, L., Guo, Z., Liu, X., Shi, Y., Han, G., Lin, K., Cai, W., Lu, C., Li, X., Li, Y., & Peng, K. (2024). Turnover intention among healthcare workers in Shenzhen, China: The mediating effect of job satisfaction and work engagement. *BMC Health Services Research*, 24 (1413), 1-13. <https://doi.org/10.1186/s12913-024-11872-6>

Fabiana Cárdenas

MPRESARIAL ALZAMORA CÁRDENAS MURILLO (E FINAL)

-  ENTREGA FINAL
-  Titulación 2026-0
-  Universidad de Lima

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid::1:3497620528

Fecha de entrega

4 mar 2026, 11:41 a.m. GMT-5

Fecha de descarga

4 mar 2026, 11:52 a.m. GMT-5

Nombre del archivo

EMPRESARIAL_ALZAMORA_C_RDENAS_MURILLO_E_FINAL_turnitin.docx

Tamaño del archivo

3.0 MB

9 páginas

5742 palabras

33.652 caracteres

5% Similitud general

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




Filtrado desde el informe

- ▶ Bibliografía
- ▶ Texto citado
- ▶ Texto mencionado
- ▶ Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- ▶ N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

- 5%  Fuentes de Internet
- 1%  Publicaciones
- 2%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

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

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

Fuentes principales

- 5% Fuentes de Internet
- 1% Publicaciones
- 2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

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

1	Trabajos del estudiante Universidad Francisco de Vitoria	<1%
2	Trabajos del estudiante Universidad de Lima	<1%
3	Internet hdl.handle.net	<1%
4	Internet www.coursehero.com	<1%
5	Internet alicia.concytec.gob.pe	<1%
6	Internet www.scribd.com	<1%
7	Internet core.ac.uk	<1%
8	Internet egreta.uab.cat	<1%
9	Internet www.revistuaricha.umich.mx	<1%
10	Trabajos del estudiante Universidad Continental	<1%
11	Internet worldwidescience.org	<1%

12	Internet	www.tandfonline.com	<1%
13	Internet	doaj.org	<1%
14	Internet	educas.com.pe	<1%
15	Internet	gacetasanitaria.org	<1%
16	Internet	repositorioinstitucional.uaslp.mx	<1%
17	Internet	www.lamaga.com.ar	<1%
18	Internet	www.mysciencework.com	<1%