

La Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores en América Latina

Presentado por:

Thalía V. Hernández

Geraldin M. Pardo

Universidad Popular del Cesar

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Pregrado de Psicología

Valledupar, Colombia

2025

La Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral de los Trabajadores en América Latina

Trabajo de grado presentado para optar al título de Psicóloga

Presentado por:

Thalía V. Hernández

Geraldin M. Pardo

Tutora temática: Margaret Arzuaga Mendoza

Tutora metodológica: Adriana Acosta Ramos

Universidad Popular del Cesar

Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales

Pregrado de Psicología

Valledupar, Colombia

2025

Dedicatoria

Dedico este trabajo a mis padres, por su amor incondicional y su ejemplo de fortaleza. A mi pareja, por su apoyo constante, por creer en mí incluso en los momentos más difíciles y por ser mi refugio emocional en cada etapa de esta carrera. Su compañía ha sido una fuente inagotable de motivación y equilibrio.

Thalía Hernández

Dedico este logro a Dios, por ser mi guía y fortaleza en todo momento. A mi familia, especialmente a mi tía y madre, por sus sacrificios, su fe inquebrantable en mí y el apoyo incansable que me han brindado. A cada persona que me inspiró a seguir adelante, esta meta también le pertenece.

Geraldin Pardo

Agradecimientos

Agradezco a mis esfuerzos y luchas constantes en cada paso de este duro camino. A mi familia, por su cariño, paciencia y ayuda. A mis docentes, por su enseñanza valiosa, y a cada persona que, con un gesto o palabra, contribuyó a que hoy este sueño sea una realidad. Gracias por ser parte de mi formación.

Thalía Hernández

Gracias a Dios, por darme la fuerza para no rendirme. A mi familia, por ser mi motor y por estar presente en cada desafío. A los profesores que me orientaron con dedicación y a las personas que me ofrecieron su apoyo sincero durante este proceso. Cada aporte fue clave para llegar hasta aquí.

Geraldin Pardo

Tabla De Contenido

Introducción	7
Desarrollo teórico.....	19
Conceptos fundamentales.....	20
<i>Satisfacción laboral</i>	20
Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral	21
<i>Las compensaciones salariales</i>	21
<i>Clima o ambiente organizacional</i>	22
<i>Equilibrio entre la vida laboral y personal</i>	23
<i>Salud</i>	23
<i>Liderazgo</i>	23
Dimensiones de la Justicia Organizacional.....	25
<i>Justicia Distributiva</i>	25
<i>Justicia Procedimental</i>	26
<i>Justicia Interaccional</i>	27
Estrategias para Mejorar la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral	31
<i>Distribución de las recompensas</i>	31
<i>Reconocimiento laboral</i>	32
<i>Tiempo</i>	32

Gobierno Corporativo	34
<i>Códigos de Buen Gobierno</i>	35
Metodología	37
Discusión.....	40
Conclusiones	51
Referencias.....	53

Introducción

A lo largo de la historia, el capital humano representa el cimiento esencial del progreso organizacional en cualquier parte del mundo, si bien es indiscutible la importancia de contar con recursos materiales, infraestructura, sistemas de comunicación eficientes, liderazgos por departamentos, metas definidas y una base de clientes sólida, resulta fundamental destacar el papel de la justicia dentro de una organización, la percepción que tienen los empleados respecto a la equidad y al trato justo recibido puede influir de manera decisiva en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Avitia *et al.*, 2021).

La justicia organizacional, dentro del contexto laboral, puede entenderse como el compromiso de las instituciones por aplicar principios de equidad e igualdad en todas sus interacciones con los trabajadores. Esto exige que tanto las decisiones como las acciones empresariales respondan a criterios objetivos y transparentes, favoreciendo un clima donde prime la estabilidad y el buen desempeño. Cuando las personas perciben que se les trata con justicia, su motivación y bienestar se ven fortalecidos, lo que se traduce en una mejora sustancial en su rendimiento y, por ende, en los resultados de la organización.

En esta dinámica, la satisfacción laboral se posiciona como un elemento esencial, ya que, trata de la reacción emocional que experimenta el trabajador frente al trato recibido y a las condiciones que le ofrece la empresa. Una valoración positiva de la justicia interna suele estar estrechamente vinculada con altos niveles de satisfacción, mientras que la percepción de desigualdad genera, con frecuencia, sentimientos de frustración. Así, la satisfacción funciona como un indicador sensible para evaluar la equidad organizacional, ya que refleja cómo las decisiones corporativas afectan tanto al plano emocional como al cognitivo de los empleados.

La noción de justicia en el trabajo no se limita a un único aspecto; abarca, entre otros, la distribución equitativa de las responsabilidades, la compensación justa, el acceso equilibrado a beneficios, así como el respeto y la dignidad en las relaciones laborales. Cuando estos componentes son percibidos como justos, es habitual que aumente la satisfacción y se fortalezca un entorno laboral saludable. En sentido opuesto, la falta de equidad puede desencadenar conductas defensivas, pérdida de motivación y disminución del compromiso hacia la organización.

Por ello, tanto la coordinación como la cooperación interna deben enmarcarse en principios de justicia que involucren a todos los niveles de la empresa. Percibir un trato justo fomenta que los trabajadores se identifiquen con los objetivos institucionales, permanezcan en la organización y se esfuercen por alcanzar un desempeño sobresaliente (Avitia et al., 2021). Además, cuando una organización fomenta la equidad, los empleados tienden a percibir que existe un balance justo entre el esfuerzo que invierten y las compensaciones que reciben. Esta valoración positiva se traduce en un mayor sentido de lealtad y compromiso hacia la institución. Por el contrario, las percepciones de desigualdad o desproporción suelen originar sentimientos de frustración y resentimiento, afectando la relación entre el trabajador y la empresa (Troya et al., 2023).

En este contexto, la justicia organizacional no solo beneficia a la empresa, sino que también influye de manera directa en la percepción y satisfacción de sus colaboradores. Un componente fundamental es la denominada justicia distributiva, entendida como la percepción de equidad en los resultados que obtienen los empleados, ya sea en forma de incentivos, promociones o sanciones (Oviedo, 2021). Esta dimensión permite que los trabajadores valoren la

proporcionalidad y la transparencia en la distribución de beneficios, reforzando así la sensación de un entorno laboral justo.

De acuerdo con la teoría de la equidad de Adams (1965, citado por Ramírez, 2023), los juicios sobre justicia se construyen a partir de comparaciones sociales, en las que los empleados evalúan la relación entre sus aportes (inputs) y los resultados obtenidos (outputs), en comparación con sus pares. Cuando se percibe un equilibrio, se refuerza la sensación de justicia en la organización. Sin embargo, si estas comparaciones evidencian desventajas o privilegios injustificados, pueden surgir sentimientos de inequidad y malestar que afectan el clima organizacional.

Es por ello por lo que, Chiang y Candia (2021) y Chiang et al. (2021) afirman que el trabajo no debe limitarse a satisfacer necesidades económicas, sino que también debe contribuir a construir identidad, autoestima y relaciones sociales significativas, al tiempo que asegure condiciones laborales dignas. En consecuencia, si las organizaciones desean que sus empleados actúen de manera confiable y cumplan con los estándares establecidos, deben garantizar también una compensación justa, un trato respetuoso y ambientes de trabajo seguros. Esta reciprocidad fortalece la motivación y, por tanto, la satisfacción laboral.

En el ámbito local, Carrillo y Bolívar y (2023), en su trabajo titulado “*Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública colombiana*”, llevaron a cabo un análisis del ambiente organizacional dentro de una institución educativa superior situada en la región caribeña, con el propósito de determinar los elementos que afectan la satisfacción de sus empleados. El estudio, con un diseño cuantitativo y una extensión descriptiva, empleó encuestas realizadas al personal administrativo, se encontraron fortalezas en las relaciones interpersonales, mientras que se detectaron

debilidades en la participación y el liderazgo durante el proceso de toma de decisiones. El estudio de Carrillo y Bolívar es pertinente para la investigación actual, pues demuestra que la participación de los trabajadores en los procesos de decisión tiene una fuerte relación con su satisfacción laboral en una universidad del Caribe colombiano.

Por otra parte, Rodríguez y Martínez (2021), en su estudio titulado “*Clima organizacional y desempeño laboral en el sector salud del departamento del Atlántico*”, analizaron la manera en que las condiciones climáticas del trabajo afectaban la productividad de los empleados de hospitales públicos ubicados en Barranquilla. Se utilizó un enfoque cuantitativo y un diseño descriptivo en la investigación, que consistió en aplicar encuestas de tipo Likert a 150 trabajadores administrativos y asistenciales, y los resultados indicaron que la comunicación interna y la percepción de participación en el proceso de toma de decisiones eran elementos esenciales para mejorar el desempeño. La investigación de Martínez y Rodríguez es relevante para el estudio en curso, ya que evidencia que la participación de los empleados en la toma de decisiones y la comunicación interna son elementos fundamentales para el rendimiento y como las decisiones justas y participativas afectan el ambiente de trabajo y la satisfacción de los trabajadores.

En la región Caribe, el estudio “*Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos productivos del caribe colombiano: una mirada desde distintos sectores económicos.*”, realizado por Quiñones et al., (2025), tuvo como objetivo determinar la conexión entre el clima laboral y la actuación del personal de atención. Utilizando un diseño descriptivo enfocado en lo cuantitativo, se realizaron encuestas a 120 empleados y se descubrió que la dimensión más débil era la claridad al tomar decisiones y el tipo de liderazgo ejercido, el estudio determina que la administración participativa es un elemento clave para mejorar el ambiente en hospitales del

Caribe colombiano. La investigación de Paternina y Polo es relevante para este trabajo porque establece que un liderazgo poco participativo y la falta de claridad en la toma de decisiones producen un deterioro del ambiente laboral.

Los autores Hernández y Padilla (2020) se propusieron, en su investigación titulada "*Estudio del clima organizacional en la industria financiera de Santa Marta*", la cual, tenía como objetivo identificar las perspectivas de los empleados en las sucursales bancarias de Magdalena, fue un análisis de tipo descriptivo y con diseño cuantitativo que empleó encuestas dirigidas a trabajadores de diversas entidades financieras, descubriendo que las principales insatisfacciones se centraban en la escasa participación en los procesos decisionales administrativos y en la insuficiente comunicación efectiva.

Al final, los autores concluyen que el fortalecimiento de las prácticas de liderazgo participativo y la creación de vías de comunicación claras son necesarios para mejorar el clima organizacional en este sector. El presente trabajo se beneficia del estudio realizado por Hernández y Padilla, ya que señala que la limitada participación en las decisiones administrativas y la comunicación ineficaz impactan negativamente el ambiente organizacional en el sector financiero.

Dominguez *et al.*, (2025) examinaron los efectos del clima en la motivación y el desempeño de maestros de escuelas públicas de Cartagena en su artículo "*Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de Santa Elena*", que fue publicado en la revista Aglala. Aplicaron encuestas a 98 docentes utilizando un enfoque cuantitativo y diseño transversal, y descubrieron que la dimensión más débil estaba vinculada con la escasa participación en las decisiones de la institución, lo cual afectaba negativamente cómo se percibía el clima organizacional. Según concluye la investigación, es fundamental incluir a los profesores

tanto en la planificación académica como en los procedimientos administrativos para robustecer el ambiente de trabajo y optimizar los resultados educativos en el Caribe colombiano. Para el estudio actual, es de suma relevancia la investigación de López y Acosta, ya que evidenció que si los maestros no son incluidos en el planeamiento académico y en los procesos administrativos, se afecta negativamente el ambiente organizacional en las instituciones educativas, este descubrimiento está vinculado con la investigación en curso, ya que respalda el concepto de que tomar decisiones de manera participativa es un elemento fundamental para mejorar el entorno laboral y para lograr satisfacción en el trabajo.

A nivel nacional, en el artículo “*¿Cómo comprender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? relación con la disposición al cambio organizacional*”, García, et al., (2023) el objetivo fue examinar el impacto que tiene la justicia organizacional sobre la predisposición a cambiar en empleados de varias organizaciones del país. La investigación, que utilizó un diseño transversal y predictivo de enfoque cuantitativo, empleó escalas de justicia informacional, distributiva, procedimental e interpersonal sobre una muestra de 524 trabajadores.

Por tanto, los resultados mostraron que la percepción de justicia, especialmente en lo que respecta a la comunicación organizacional y la claridad en las decisiones, está relacionada de manera significativa con una actitud más abierta al cambio, lo cual tiene un efecto positivo en el clima laboral, y se determina que asegurar prácticas transparentes y justas en los procesos de toma de decisiones beneficia la confianza organizacional y la satisfacción laboral. La investigación de García y sus colaboradores tiene una relación estrecha con esta investigación, pues establece que la justicia organizacional, particularmente en lo que concierne a la transparencia comunicativa y a la claridad en las decisiones, influye de manera beneficiosa en el ambiente laboral y en la predisposición al cambio.

En su estudio *"Insatisfacción laboral y sobrecarga de tareas en docentes colombianos: implicaciones para la justicia organizacional"*, publicado en la Revista Colombiana de Educación, Avendaño, Paz y Rueda (2021) se propusieron entender cómo el hecho de sentir que la distribución de las cargas laborales es injusta puede impactar la satisfacción del docente. El estudio se llevó a cabo con un diseño correlacional cuantitativo, utilizando encuestas dirigidas a 1.024 docentes de centros educativos de diversas zonas del país, los hallazgos mostraron que altos grados de sobrecarga y la falta de mecanismos participativos en el proceso decisonal provocan sensaciones de injusticia organizativa, lo que resulta en una escasa satisfacción laboral. La investigación de Avendaño y sus colegas es importante para este estudio, ya que evidencia cómo la ausencia de mecanismos participativos y una excesiva carga laboral producen percepciones de injusticia y escasa satisfacción en el ámbito educativo.

En su estudio *"Efectos de la justicia organizacional en la relación entre la gestión del desempeño y el compromiso laboral"*, que fue publicado en Estudios Gerenciales, Leal *et al.*, (2023) examinaron cómo la justicia organizacional actúa como mediadora entre el compromiso de los empleados y la gestión del desempeño en empresas de Colombia. La investigación, de tipo cuantitativa con un diseño explicativo, se llevó a cabo a través de encuestas estructuradas a 312 trabajadores de diversos sectores productivos. Al final, la investigación concluye que la justicia en la organización es un elemento clave para generar un ambiente participativo donde las decisiones de rendimiento se consideren justas y transparentes, lo que fortalece tanto el estímulo como la satisfacción de los trabajadores a nivel nacional. La investigación de Leal y sus colaboradores es relevante para la presente indagación, puesto que sostiene que la justicia procedimental y distributiva son elementos que refuerzan la equidad y, por tanto, el contenido en el trabajo.

En esta línea, distintos estudios han destacado la relación entre el liderazgo y la satisfacción laboral, Contreras *et al.*, (2015, citado por Córdoba, 2022) encontraron, en un hospital de Bogotá, una asociación positiva entre la percepción de un liderazgo eficaz y altos niveles de satisfacción en el trabajo. Aquellos empleados que valoraban la gestión de sus superiores mostraban mayor disposición para participar y colaborar en los procesos internos, favoreciendo así una sinergia positiva en la organización.

De igual forma, investigaciones desarrolladas en el contexto colombiano con docentes de educación básica y media evidenciaron que la insatisfacción laboral se vincula estrechamente con la sobrecarga de tareas, una gestión inadecuada del tiempo y salarios bajos. Estas circunstancias inciden en la percepción de injusticia organizacional, provocando desgaste profesional y menor compromiso institucional (Avendaño et al., 2021). Este escenario pone de manifiesto la importancia de promover prácticas justas en entornos donde las demandas laborales son altas.

A nivel internacional, la tesis "*Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral*", llevada a cabo en compañías de seguros en Bolivia, Condori Philco (2024) intentó establecer de qué manera las distintas dimensiones de la justicia organizacional están vinculadas con lo satisfechos que están los empleados. Utilizando un diseño correlacional y un método cuantitativo, se llevaron a cabo escalas de satisfacción laboral y de justicia organizacional (Colquitt) validadas en una muestra de 266 trabajadores, se descubrió que la satisfacción laboral tenía altas correlaciones con la justicia informacional y procedimental, mientras que la justicia distributiva e interpersonal tenían relaciones moderadas. La tesis de Condori es significativa para esta investigación, porque muestra que una comunicación clara y la percepción de justicia en los procesos de decisión son factores determinantes para la satisfacción laboral, y destacan la

relevancia de examinar la toma de decisiones equitativas como un elemento clave para formar un ambiente organizacional positivo.

El artículo "*Justicia organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de las instituciones públicas del Cantón Bolívar (Ecuador)*", escrito por Zambrano y Duque (2020) y publicado en la revista *Investigatio*, pretendía determinar el impacto que tiene la justicia organizacional sobre la satisfacción en el trabajo dentro del sector público. Se utilizó un diseño cuantitativo de tipo descriptivo-correlacional con encuestas a 286 trabajadores de entidades gubernamentales, empleando la escala de Colquitt y el cuestionario de satisfacción en el trabajo de Minnesota. La conclusión indica que, para optimizar el ambiente de trabajo y la dedicación laboral en las instituciones públicas de América Latina, es fundamental la percepción de justicia en las decisiones administrativas.

El estudio de Zambrano y Duque es relevante para este trabajo porque determina que la justicia procesal, especialmente en lo que se refiere a la equidad en las decisiones administrativas, es el factor que tiene mayor impacto en la satisfacción laboral, al enfatizar que la percepción de justicia en las decisiones es un elemento clave del clima organizacional, este resultado guarda relación con la investigación actual.

En su investigación "*Impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados del sector automotriz en México*", Hernández, Vargas y Máynez (2020) se propusieron examinar el vínculo entre la justicia organizacional y la satisfacción en un sector con demandas productivas elevadas. Se utilizaron cuestionarios en una muestra de 100 trabajadores del sector automotriz, con un diseño correlacional y un enfoque cuantitativo. Se descubrió que la percepción de justicia distributiva y procedimental tenía un impacto directo en el grado de satisfacción y en la tendencia a participar en los procesos de mejora continua. La investigación

de Hernández y colaboradores es muy relevante para el estudio actual, ya que demuestra que la puesta en marcha de decisiones participativas y sistemas de reconocimiento justo mejora el ambiente organizacional y la satisfacción laboral.

Por otra parte, Amasifuen, Cárdenas y Troya (2022), en su investigación “*Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado (Perú)*” buscan determinar la relación del clima organizacional y la satisfacción laboral en la Municipalidad Provincial de San Martín (Perú) con una muestra de 174 colaboradores de la MPSM, estos concluyen que el clima organizacional y la satisfacción laboral presentan una relación positiva, aunque de baja intensidad. Esto implica que, al fortalecerse el CO en la MPSM, los colaboradores tenderán a experimentar una SL más favorable. Además, se identificó que las dimensiones vinculadas al sistema grupal y organizacional constituyen predictores relevantes de la satisfacción laboral. Por ello, la institución debería priorizar la implementación de programas de liderazgo tanto grupales como organizacionales y, al mismo tiempo, reconocer el aporte de cada trabajador y de los equipos, lo cual se reflejará directamente en mayores niveles de satisfacción.

En esta línea, Schappe et al. (1998) llevaron a cabo un análisis de regresión en el que identificaron una correlación significativa entre las dimensiones de justicia percibida —procesal y distributiva— y la satisfacción laboral. Los hallazgos subrayan que, más allá del resultado de una decisión, el modo en que se desarrolla el proceso para alcanzarla influye de manera determinante en la percepción y valoración de los trabajadores.

En última instancia, Tsokos (2023) en su Tesis “*Justicia organizacional en el personal quirúrgico del Nosocomio La Caleta de Chimbote*” propuso que el bienestar psicológico actúa como un factor intermedio entre la percepción de justicia organizacional y fenómenos como la anomia y el agotamiento emocional. Su estudio mostró que los ambientes donde predominan

prácticas justas tienden a mejorar el clima organizacional y a reducir el desgaste profesional. Asimismo, se concluyó que las estructuras organizativas que implementan criterios de equidad inciden directamente en la calidad de vida de los trabajadores, así como en su salud mental y satisfacción general.

Estos hallazgos, tomados en conjunto, permiten formular la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo es la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de América Latina? Este interrogante parte del interés por comprender de qué forma las experiencias laborales justas o injustas impactan el desarrollo personal y profesional de los empleados, así como las consecuencias organizacionales que estas prácticas generan.

Para dar respuesta, esta monografía se plantea como objetivo central comprender la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores de América Latina. En este análisis se consideran tanto los beneficios como los riesgos que pueden derivarse de las prácticas organizativas, la distribución del poder y las experiencias de los trabajadores, con el fin de construir una base teórica y empírica que sirva de orientación para el diseño de futuras políticas institucionales.

Este trabajo se enmarca en la Psicología de las Organizaciones y del Trabajo, lo que permite abordar conceptos clave del comportamiento humano en entornos laborales, así como analizar la relación entre justicia, motivación, equidad y bienestar. De esta forma, se comprende que la percepción de equidad repercute no solo en la productividad, sino también en la calidad de la relación entre el trabajador y la organización. Desde una perspectiva crítica, se plantea que la justicia organizacional puede predecir comportamientos como la implicación, la lealtad, el absentismo o la rotación, por lo que su estudio resulta esencial para optimizar el rendimiento organizativo y el bienestar personal integrador (Carracedo & Aguilera, 2021).

Para alcanzar este objetivo, la investigación adopta un enfoque cualitativo basado en la revisión documental de fuentes académicas recientes. Este método permite profundizar en la comprensión del fenómeno de la justicia organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral en diversos sectores y países de América Latina. La selección de los estudios y artículos revisados responde a criterios de pertinencia, rigor científico y relevancia en el contexto de análisis, garantizando así una base sólida para la reflexión teórica.

En ese sentido, con el propósito de obtener una visión amplia, se incorporaron investigaciones de sectores como educación, salud, empresas privadas y administración pública. Este enfoque permitió identificar tanto las particularidades de cada contexto como los patrones comunes en el ámbito laboral latinoamericano. A partir de ello, el trabajo se organiza en cuatro apartados: primero, se presenta un marco teórico-conceptual que define la justicia organizacional y la satisfacción laboral desde perspectivas psicológicas y organizacionales; segundo, se revisan estudios empíricos que evidencian la interacción entre ambas variables; tercero, se desarrolla una discusión crítica que conecta los hallazgos con el marco teórico, resaltando sus implicaciones prácticas y limitaciones; y, por último, se exponen conclusiones y recomendaciones para fomentar políticas organizacionales más equitativas.

De esta manera, esta investigación busca evidenciar cómo la justicia organizacional puede convertirse en un motor para mejorar la satisfacción laboral, ofreciendo herramientas que orienten la creación de entornos de trabajo más justos y participativas, reconociendo que su responsabilidad va más allá de lo productivo, promoviendo así el bienestar integral de quienes los conforman.

Desarrollo teórico

El presente apartado tiene como finalidad recopilar y sistematizar los aportes teóricos más relevantes que respaldan el análisis de la justicia organizacional en la satisfacción laboral, tomando como base una revisión documental. Para ello, se abordan las dos categorías clave de la investigación; justicia organizacional y satisfacción laboral, examinando sus dimensiones, enfoques conceptuales y las relaciones que han sido verificadas en estudios previos realizados en contextos latinoamericanos. La selección y organización de la información proviene de fuentes académicas recientes, con el propósito de ofrecer un marco analítico sólido que permita comprender de qué manera las percepciones de equidad y de trato justo repercuten en el bienestar, la motivación y el compromiso de los trabajadores.

Tabla 1. *Esquema comparativo*

Definición	Definición clave	Subcategorías/ principios	Autores	Efectos en la satisfacción laboral
Justicia Distributiva	Evalúa si la distribución de resultados (salarios, promociones, recompensas) es proporcional a los aportes del trabajador. Se basa en normas como equidad, igualdad y necesidad.	-Normas evaluativas: Equidad, Igualdad, Necesidad - Comparación social entre aportes y recompensas	Mladinic & Isla (2002), Oviedo (2021), Herrera & Iriarte (2023), Soto (2022)	Una distribución percibida como justa refuerza la motivación y disminuye emociones negativas como frustración o descontento.
Justicia Procedimental	Se refiere a la equidad en los procedimientos utilizados para tomar decisiones. Considera criterios como consistencia, imparcialidad y	- Criterios de justicia: Consistencia, imparcialidad, posibilidad de corrección, representatividad, ética	Gonzales (2023), Mladinic & Isla (2002), Thibaut & Walker (1975), Folger & Konovsky (1989)	Aumenta la aceptación de decisiones organizacionales, incluso si no son favorables, y refuerza la confianza y el

Justicia Interaccional	posibilidad de corrección. Alude a la calidad del trato interpersonal y la comunicación durante la implementación de decisiones. Se divide en justicia interpersonal y justicia informacional.	- Interpersonal: Cortesía, respeto, dignidad - Informacional: Claridad, honestidad, transparencia en mensajes	Mladinic & Isla (2002), Greenberg (1993)	compromiso institucional. El trato respetuoso y la transparencia fortalecen el compromiso y la confianza del trabajador hacia la organización y sus líderes.
------------------------	---	--	--	---

Nota. Datos tomados de distintos autores, los cuales están citados al final del documento.

Para iniciar este apartado, se presenta un esquema comparativo que resume las principales dimensiones de la justicia organizacional, sus definiciones, autores representativos y efectos en la satisfacción laboral.

Conceptos fundamentales

Satisfacción laboral

Hoppock (1935) consideraba la satisfacción como el resultado de una combinación de elementos psicológicos, fisiológicos y ambientales que contribuyen a que una persona se sienta satisfecha en su empleo (Hoppock, 1935, citado en Carracedo & Aguilera, 2021). Por otra parte, proponen una definición contemporánea de satisfacción laboral como el grupo de sentimientos, tanto negativos como positivos, que los empleados experimentan hacia su empleo.

Por ello, dentro de las organizaciones es fundamental valorar el entorno laboral, brindando a los empleados incentivos que les permitan sentirse satisfechos e identificados con las tareas que desempeñan. De este modo, la satisfacción en el trabajo se define como la percepción general que una persona tiene de su empleo, su vida familiar y social, junto con la estabilidad que la organización le ofrece (Durán et al., 2021).

En este sentido, la satisfacción laboral se configura a partir de un conjunto de actitudes que los trabajadores desarrollan hacia distintos aspectos de su empleo, tales como la remuneración, la supervisión recibida, el reconocimiento obtenido y las oportunidades de promoción. Dichas actitudes se ven influenciadas, además, por factores personales y contextuales como la edad, el estado de salud, las relaciones familiares, el estatus social y las actividades de ocio, lo que refleja la interacción entre el entorno social y el ámbito económico (Isuiza et al., 2023).

No obstante, esta temática se ha manejado desde distintos enfoques: situacional, disposicional e interaccionista. Desde la óptica situacional, la satisfacción se asocia principalmente con factores externos al individuo, tales como las condiciones organizacionales, el clima laboral o las características del entorno. En contraste, la postura disposicional pone el acento en los aspectos internos del sujeto, particularmente en sus rasgos de personalidad y otras características psicológicas, que modelan sus actitudes y comportamientos. Por otra parte, el enfoque interaccionista concibe la satisfacción laboral como el resultado de procesos cognitivos y emocionales mediante los cuales el individuo trata de evaluar su experiencia en el trabajo (Carracedo & Aguilera, 2021).

Factores que Influyen en la Satisfacción Laboral

Las compensaciones salariales

El estudio de las compensaciones salariales y su relación con la satisfacción laboral proporciona un terreno fértil para la investigación, ya que busca encontrar métodos efectivos para aumentar el compromiso y el bienestar de los empleados dentro de una organización. Al mismo tiempo, ofrece a líderes y supervisores una referencia más clara y equitativa para

distribuir los sueldos, lo que contribuye a que los equipos se sientan reconocidos y valorados en su labor (Castillo et al., 2020).

En esta línea, Castillo et al. (2020) señalan que las compensaciones económicas están pensadas para impulsar actitudes positivas, aumentar la productividad y motivar la implementación de prácticas eficientes en la gestión de recursos humanos. No se trata únicamente de recompensar el esfuerzo, sino también de favorecer un ambiente laboral saludable. El reconocimiento del trabajo realizado refuerza la lealtad y el compromiso de los empleados, mientras que los incentivos se convierten en un motor clave para alcanzar las metas de la empresa, promoviendo un rendimiento más alto en las tareas diarias (Solórzano et al., 2020).

Clima o ambiente organizacional

Según Amaguaña et al. (2023), el clima organizacional es otro factor decisivo para la satisfacción en el trabajo. Por ello, recomiendan que las empresas se enfoquen en mantener un entorno laboral que respalde el bienestar de su personal. Esto supone contar con una infraestructura adecuada, establecer remuneraciones justas en proporción a las responsabilidades, ofrecer oportunidades reales de desarrollo profesional y garantizar apoyo, orientación y posibilidades de ascenso.

Por su parte, Simbrón y Sanabria et al. (2020) describen el clima laboral como una variable compleja que influye en múltiples dimensiones de la vida organizacional, siendo especialmente importante su impacto en el rendimiento de los trabajadores. Así, se evidencia que un buen clima y un alto nivel de satisfacción están estrechamente ligados: juntos impulsan la motivación y el compromiso, lo que se traduce en un desempeño más eficiente (Amaguaña et al., 2023).

Equilibrio entre la vida laboral y personal

Algunos estudios resaltan que el equilibrio entre el trabajo y la vida personal debe considerarse una prioridad. La investigación de Amaguaña et al. (2023) revela que las secretarias que logran un balance adecuado entre ambas áreas tienden a experimentar niveles mucho más altos de satisfacción laboral. Esto pone de relieve la necesidad de que las organizaciones adopten políticas y prácticas que favorezcan dicho equilibrio, ya que sus beneficios no solo se perciben a nivel individual, sino que también pueden mejorar la eficiencia y la calidad del ambiente de trabajo en general.

Salud

En contraste, Amaguaña et al. (2023) identifican la salud como el factor más determinante para comprender la satisfacción laboral. Su influencia abarca desde el ausentismo hasta la intención de abandonar la organización, pasando por el síndrome de desgaste profesional. Contar con un buen estado físico y emocional se convierte en un catalizador del compromiso y la productividad.

Por el contrario, la ausencia de este bienestar puede provocar consecuencias negativas que afectan tanto al rendimiento individual como al clima de trabajo. Este último se manifiesta en un desgaste ocupacional caracterizado por el agotamiento emocional, la despersonalización y la insatisfacción en el logro (Pinazo et al., 2022).

Liderazgo

Diversos autores resaltan la importancia de tres elementos fundamentales para la satisfacción laboral: la presencia de un liderazgo favorable para la organización, factores intrínsecos relacionados con los afectos y emociones de cada trabajador hacia su trabajo, y las

condiciones laborales proporcionadas por la organización. Estos elementos interactúan para influir positiva o negativamente en los niveles de satisfacción de los empleados.

Por su parte, Zegarra et al. (2021) refiere que el futuro de cualquier empresa, asociación o entidad depende en gran medida de la visión y dirección de un líder. Sin una figura que guíe, proponga, organice y fije los objetivos a alcanzar, las organizaciones corren el riesgo de estancarse tanto a nivel operativo como financiero. Para lograr un progreso sostenible, es esencial la participación de un líder que no actúe como un dictador, sino que equilibre las fuerzas dentro de la organización para convertir sus ideas en acciones concretas.

Este tipo de liderazgo también tiene un papel clave en la justicia organizacional, ya que un buen líder no solo debe enfocarse en alcanzar resultados, sino en garantizar que los procesos y decisiones dentro de la organización se perciban como justos. Es por ello, que esta, resulta clave para sostener la motivación y el compromiso de los empleados.

Justicia organizacional

Greenberg (1987) define la justicia organizacional como las percepciones de los trabajadores sobre lo que consideran justo en sus organizaciones. Según él, este concepto se compone de tres elementos: justicia distributiva, procedimental e interaccional. Más adelante, amplía su teoría indicando que las dos primeras forman parte del entorno estructural en el que ocurren los hechos, mientras que la interaccional incluye subfactores como el trato interpersonal y la información proporcionada a los individuos.

Por otro lado, Pineda et al., (2022) interpreta la justicia organizacional como la percepción que tienen los empleados sobre sus organizaciones, la cual influye en sus actitudes y comportamientos. Estos juicios de valor permiten a los trabajadores interactuar con su entorno de manera positiva o negativa. Si las impresiones son positivas, es probable que los empleados se

sientan satisfechos con su trabajo y su lugar de trabajo; si son negativas, estarán insatisfechos y desmotivados.

Canto *et al.* (2023) mencionan que estas percepciones mencionadas anteriormente, se centran en la equidad del trato recibido en el entorno laboral, así como en otros aspectos relacionados con su puesto y las tareas que realizan. En síntesis, la justicia organizacional se refiere a cómo perciben los empleados la equidad dentro de su lugar de trabajo. Esto incluye la manera en que se toman las decisiones, cómo se aplican y si los empleados sienten que reciben un trato justo y equitativo. La percepción de justicia puede influir en las relaciones laborales y en la satisfacción de los empleados (García *et al.* 2023)

Dimensiones de la Justicia Organizacional

Justicia Distributiva

Según, Mladinic & Isla (2002) se refiere a cómo ciertos aspectos específicos del trabajo, como la satisfacción con el salario, se relacionan con los resultados obtenidos y las actitudes y comportamientos derivados. En el entorno organizacional actual, la justicia distributiva se centra en las percepciones de justicia respecto a los resultados que reciben las personas, ya sean recompensas o castigos. También considera los procesos mediante los cuales las personas forman juicios de equidad y cómo estos impactan aspectos organizacionales como la rotación de personal y el ausentismo.

La justicia distributiva se enfoca en evaluar si los resultados (como salarios, ascensos o bonificaciones) que recibe un individuo son adecuados en relación con sus contribuciones a la organización (como su educación, experiencia y productividad). Cuanto más equitativa sea la distribución de estos resultados, mayor será la percepción de justicia distributiva (Herrera & Iriarte, 2023).

Las personas evalúan los resultados siguiendo ciertas normas de distribución. Una de estas normas es la igualdad, que sugiere que todos deberían tener la misma oportunidad de obtener una recompensa. Creer en la igualdad haría preferible el azar sobre la elección basada en capacidades. Otra norma común es la necesidad, que indica que las recompensas deben distribuirse según las necesidades individuales. Lo justo, en este caso, sería que cada persona reciba lo que necesita. Sin embargo, una de las normas más usuales es la equidad (Soto, 2022).

Por tanto, evaluar la equidad implica comparar lo que uno aporta y obtiene con lo que los demás aportan y obtienen. Las distribuciones inequitativas generan emociones negativas que pueden motivar a las personas a cambiar su comportamiento o distorsionar su percepción (Oviedo, 2021).

Justicia Procedimental

A mediados de los años 70, varios investigadores empezaron a considerar que la justicia no solo se refería a los resultados obtenidos, sino también al proceso mediante el cual se lograban esos resultados. Esta idea, conocida como justicia procedimental, sugiere que la forma en que se toman las decisiones y se implementan las políticas dentro de una organización es crucial para la percepción de equidad de los empleados. Por lo tanto, no solo importa el resultado final, sino también el método utilizado para alcanzarlo.

De manera similar, Gonzales (2023) que este tipo de justicia refiere a la percepción que tienen los individuos sobre la equidad de las políticas y procedimientos empleados durante la prestación de un servicio. En otras palabras, evalúa si los métodos y reglas utilizadas para tomar decisiones son justos y transparentes a los ojos de quienes reciben el servicio.

Los estudios de Thibaut y Walker (1975) y Folger y Konovsky (1989, citado por Mladinic & Isla, 2002) demuestran que cuando los empleados perciben que los procedimientos

son justos, son más propensos a aceptar las decisiones, incluso si no les son favorables. Estas percepciones de justicia procedimental están vinculadas a una mayor confianza en la organización, un compromiso organizacional más fuerte y una menor rotación de personal.

Mladinic & Isla, (2002) proponen que los procesos justos requieren más que solo voz. Según él, un procedimiento es justo si se adhiere a seis criterios básicos: consistencia, falta de sesgos, precisión, posibilidad de corrección, representatividad y estándares éticos. Un método será percibido como más equitativo en la medida en que el individuo pueda influir en los resultados o exista un compromiso con estos criterios.

Justicia Interaccional

Consiste en la forma de tratar a las personas durante la implementación de un procedimiento. No basta con informar lo que se ha decidido; la manera de transmitirlo es igual de relevante. Este enfoque pone el acento en la justicia dentro de las interacciones cotidianas en el trabajo, donde entran en juego aspectos como la cortesía, el respeto, la sinceridad y la transparencia que los superiores muestran hacia sus colaboradores (Mladinic & Isla, 2002)

En otras palabras, no es suficiente que las decisiones sean justas desde un punto de vista objetivo; también es clave que quienes las reciben sientan que han sido tratados con dignidad y consideración. Cuando los empleados perciben que existe un trato justo y respetuoso, es mucho más probable que confíen en sus líderes, en la organización y que se sientan satisfechos y comprometidos con su labor.

En este marco, la literatura ha identificado dos tipos de justicia interaccional, cada uno con efectos propios. El primero es la justicia interpersonal, que alude a la manera en que las personas perciben el trato que reciben de quienes toman e implementan las decisiones,

especialmente en lo que respecta a cortesía, dignidad y respeto. Este tipo de justicia va más allá de los resultados laborales.

La justicia interpersonal favorece que las personas asuman y acepten decisiones complejas con mayor disposición, siempre que perciban que fueron tratadas con empatía y respeto durante el proceso. Entre los elementos que la sostienen, la cortesía ocupa un lugar fundamental. De esta manera, cuando los superiores tratan a los empleados con amabilidad y respeto, se crea un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo. La dignidad es otro aspecto importante; los miembros del equipo deben sentirse valorados y respetados como individuos, no solo como recursos dentro de la organización. Finalmente, la transparencia en la comunicación es esencial para construir confianza y asegurar que el personal comprenda las decisiones y políticas que los afectan.

El segundo tipo es la Justicia Informacional, que se enfoca en la calidad de las explicaciones proporcionadas sobre por qué se implementan ciertos procedimientos o se distribuyen los resultados de una manera determinada. No solo es importante comunicar el “qué” y el “cómo”, sino también el “por qué”. Proporcionar una información clara y honesta ayuda a las personas a entender las razones detrás de las decisiones, lo que puede mejorar su percepción de justicia organizacional. Según Greenberg (1993), cuando los empleados reciben explicaciones detalladas y transparentes, es más probable que perciban los procedimientos como justos y confíen en la organización.

Estos dos tipos de justicia interaccional son cruciales para crear un ambiente laboral donde los empleados se sientan valorados y respetados, lo que a su vez puede mejorar la moral, la confianza en la gestión y la cohesión del equipo.

La Influencia de la Justicia Organizacional en la Satisfacción Laboral

De acuerdo con Vaamonde et al., (2023) la justicia organizacional es un concepto complejo que tiene un gran impacto en los comportamientos laborales que favorecen la productividad. Las prácticas, políticas y procedimientos de una institución, especialmente los implementados por sus líderes, son cruciales para formar percepciones de equidad entre los empleados. Esto, a su vez, impulsa fenómenos como el compromiso laboral, la ciudadanía organizacional, la capacidad de adaptación, las conductas adicionales al rol, el aprendizaje dentro de la organización y, en general, comportamientos prosociales que benefician a la empresa.

A mayor percepción de justicia, más positiva será la influencia en los resultados de las decisiones tomadas, lo que demuestra la relación entre la justicia organizacional y los resultados de estas decisiones. Los datos indican que la satisfacción laboral está directamente afectada por cómo el personal percibe variables como el liderazgo, la cultura, las creencias, el compromiso y el ambiente de trabajo, todo lo cual se engloba en el término de justicia organizacional.

En esta dirección y conforme con lo establecido anteriormente, Zambrano (2020) expone que cuando los empleados sienten que reciben un trato justo, desarrollan actitudes positivas hacia su trabajo, sus superiores y la organización en general. Por el contrario, si perciben que son tratados de manera injusta, se generan tensiones, desmotivación e insatisfacción laboral.

En otro orden de ideas, Martín et al., (2024), expresan que existe claramente una conexión entre justicia organizacional y el compromiso, entendiendo que los trabajadores que muestran un alto nivel de dedicación hacia sus labores son porque están satisfechos con su puesto de trabajo, y por ende aportan al crecimiento de la empresa logrando la visión organizacional incrementando los niveles de dinamismo y dedicación, existiendo así una correlación positiva entre la justicia procedimental y el vigor, es decir, que, a mayor percepción

de justicia procedimental, se aumentan los niveles de vigor en los colaboradores, lo cual genera un impacto significativo en la satisfacción de los colaboradores.

Cuando los empleados sienten que las recompensas e incentivos laborales se distribuyen de manera justa y transparente, y que estos se basan en méritos y resultados objetivos, es más probable que se sientan motivados y comprometidos con la empresa. En congruencia, Martín et al. (2024) refiere que la justicia organizacional es un aspecto clave que beneficia enormemente a las empresas. Funciona como un elemento protector que promueve el respeto, la confianza y la transparencia entre líderes y empleados en las dinámicas internas. Además, está ligada a estilos de liderazgo efectivos y fomenta un mayor compromiso, satisfacción y motivación laboral, lo que a su vez impulsa conductas de ciudadanía organizacional fundamentadas en principios de equidad para todos.

Por otra parte, es importante resaltar que la relación jefe-subordinado conlleva por definición una distribución asimétrica de poder; en la cual el acceso a los recursos depende, entre otros aspectos, de las decisiones que tomen los jefes (Canto et al., 2023). Por ende, cuando los empleados perciben que sus jefes actúan con justicia y equidad, tienden a centrarse en cumplir con sus responsabilidades laborales de manera eficaz y productiva. Sin embargo, cuando esa percepción de justicia no existe, los colaboradores suelen desviar su atención del trabajo hacia comportamientos de índole política dentro de la organización. Estas conductas pueden ser tanto legítimas, como el participar en redes de influencia o tomar decisiones estratégicas, o bien ilegítimas, como sabotajes, manipulaciones o intentos de aprovecharse de la situación en beneficio propio.

De esta manera, la percepción de justicia de los jefes influye en la medida en que sus subordinados aceptan su autoridad; así como en resultados empresariales como la satisfacción

laboral, el compromiso y el comportamiento ciudadano organizacional, por esto, es fundamental que los jefes reconozcan y entiendan la relevancia de proyectar una justicia correcta dentro de sus corporaciones (Canto et al., 2023).

Por su lado, Reyes & Pedraza (2024) enfatizan que la justicia organizacional es fundamental para el bienestar emocional de los empleados, lo cual impacta directamente en su compromiso y lealtad hacia la empresa en la que trabajan, por el contrario, cuando los empleados perciben injusticia, pueden sentirse desmotivados, frustrados o insatisfechos, lo que afecta negativamente su nivel de compromiso y su disposición para permanecer en la empresa a largo plazo, con lo relación a lo anterior, la justicia organizacional no solo es un aspecto fundamental para el bienestar emocional de los trabajadores, sino también para fomentar su compromiso y lealtad hacia la empresa.

Estrategias para Mejorar la Justicia Organizacional y la Satisfacción Laboral

Distribución de las recompensas

La forma en que se reparten las recompensas dentro de una organización es uno de los métodos más efectivos para mantener e incluso incrementar la satisfacción de los colaboradores. Este aspecto también desempeña un papel decisivo en la percepción de justicia organizacional: cuando los sistemas de recompensas reconocen el desempeño individual y, al mismo tiempo, refuerzan la cohesión del equipo, se genera una mayor confianza en la equidad de la institución.

Vásquez y Beltrán (2020) destacan que, desde la perspectiva de la estructura organizativa, los incentivos cumplen una doble función. Por un lado, estimulan la búsqueda de la excelencia personal; por otro, contribuyen a fortalecer el sentido de unidad y colaboración dentro del grupo de trabajo. Por lo tanto, se sostiene que los trabajadores altamente competentes o

aquellos con habilidades escasas en el mercado deberían recibir remuneraciones más altas y otros incentivos, en aras de la equidad.

Reconocimiento laboral

Tapia et al. (2020) resaltan la importancia del reconocimiento en el ámbito laboral, señalando que este puede estimular la necesidad de autorrealización y favorecer el crecimiento personal del trabajador. Dicho estímulo se traduce en un mejor desempeño y en aportes valiosos al éxito de la organización. Prestar atención a este aspecto resulta fundamental, ya que, cuando se ofrecen las condiciones adecuadas, el reconocimiento puede incrementar de manera notable la eficiencia del personal. Como afirman los propios autores, *“el reconocimiento genuino y oportuno del buen trabajo realizado parece ser el mejor estímulo para un desempeño óptimo”* (Tapia et al., 2020).

Tiempo

El horario flexible se ha consolidado como una modalidad de gestión laboral que brinda a los empleados la posibilidad de decidir, dentro de ciertos límites, sus propios horarios de trabajo. Este modelo se enfoca más en el cumplimiento de objetivos que en el seguimiento estricto de un horario fijo, lo que permite adaptar la jornada a las responsabilidades y necesidades personales de cada trabajador. Introducida por primera vez en Suecia en la década de 1960, esta práctica ha demostrado beneficios significativos, como el aumento de la eficiencia, la reducción del ausentismo y una mayor satisfacción laboral (Rodríguez et al., 2023).

Disponer de esta flexibilidad ya sea para trabajar desde casa, modificar el horario o tomarse días libres cuando sea necesario, actúa como un incentivo importante, mejorando la percepción de justicia y aumentando la satisfacción con la organización. De hecho, diversos

estudios confirman que los horarios flexibles reducen el estrés en comparación con los sistemas rígidos y fortalecen el vínculo positivo con el lugar de trabajo (Rodríguez et al., 2023).

Teoría de Equidad

En la teoría de la equidad de Adams (1965, citado por Ramírez, 2023) se sostiene que las personas dentro de una empresa suelen comparar tres aspectos clave: los resultados que obtienen de su trabajo (outputs), los aportes que brindan a la organización (inputs), y los resultados de sus compañeros. Los outputs incluyen tanto aspectos tangibles como intangibles, como la seguridad laboral, el salario, el reconocimiento y la reputación laboral. Por otro lado, los inputs abarcan el tiempo, esfuerzo, lealtad, compromiso y capacidad. La percepción sobre los resultados de los otros colaboradores se refiere a cómo los trabajadores ven el trato y las recompensas que reciben en comparación con otros empleados.

Así mismo, dentro de la justicia organizacional también implica asegurar la calidad del servicio ofrecido y la carga de trabajo de los empleados, garantizando una percepción y distribución equitativa acorde a sus roles. Además, incluye ciertos beneficios como vacaciones, seguro social y oportunidades de capacitación profesional, que son fundamentales para el crecimiento dentro de la organización.

Por lo tanto, el éxito de la empresa está estrechamente vinculado a la manera en que se reparten los medios económicos entre los empleados, con el fin de mantener tanto su bienestar personal como el del equipo de trabajo y de la organización en general. En este sentido, la justicia organizacional es un tema relevante en la actualidad, ya que surge de la búsqueda de un equilibrio entre la eficiencia de los recursos y productividad dentro de las organizaciones (Zambrano, 2020).

Por su parte, Adams (1965, citado por Ramírez, 2023) destaca la importancia que tiene la justicia organizacional para el buen funcionamiento de cualquier entidad. Esta dimensión no solo influye en el clima laboral, sino también en las reacciones, conductas, sentimientos y emociones de los empleados, e incluso en la aparición de posibles consecuencias negativas. En su vertiente positiva, la justicia organizacional puede generar impactos muy favorables, potenciando la motivación de los colaboradores y mejorando de manera notable el desempeño en sus tareas.

Gobierno Corporativo

La definición propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) establece que este sistema se refiere a la manera en que las corporaciones comerciales son dirigidas y controladas (OCDE, 2016). Dependiendo del enfoque desde el cual se analice el concepto, pueden surgir diversas interpretaciones sobre el gobierno corporativo en las empresas.

Por una parte, Mladinic & Isla (2002) hacen una distinción en el gobierno corporativo según si es impuesto a la empresa o si se adopta voluntariamente. Él denomina gobierno corporativo externo o institucional al que es impuesto desde fuera por el sistema jurídico y las instituciones de un país determinado, mientras que llama gobierno corporativo interno o contractual al que es asumido voluntariamente por cada empresa desde dentro.

Al revisar estas definiciones, se concluye que el propósito fundamental del buen gobierno corporativo es agregar valor a la empresa y asegurarse de que todos los que contribuyen directa o indirectamente a su generación puedan beneficiarse de ese aumento de valor. Las buenas prácticas establecen condiciones para proteger y retribuir equitativamente a:

- Accionistas: por los capitales aportados.
- Trabajadores: por su trabajo y aporte intelectual.

- Clientes: ofreciendo productos y servicios de mayor calidad y mejores precios.
- Proveedores: remunerándolos adecuadamente por sus productos o servicios y garantizándoles pagos oportunos.
- Acreedores: asegurando que se les devolverán los recursos prestados y serán bien compensados.

También incluye la responsabilidad hacia la sociedad en general, cumpliendo con las obligaciones tributarias.

Códigos de Buen Gobierno

Las prácticas empresariales éticas se recopilan en códigos de ética, que reúnen los valores para beneficiar a la empresa en su totalidad. Dentro del ámbito de la ética empresarial, el gobierno corporativo se define como el sistema mediante el cual las compañías son dirigidas y controladas, y se materializa en los llamados códigos de buen gobierno.

El objetivo principal de estos códigos es proteger a los accionistas del poder de los directivos, asegurando un buen control de los accionistas sobre los directivos, y evitando así problemas de agencia entre ambos. La teoría de la agencia examina las relaciones y los conflictos de interés entre accionistas y directivos.

Actualmente, existen varios mecanismos de control tanto externos (como el mercado de bienes y servicios, el mercado de capitales, el mercado laboral de los directivos y el mercado de control corporativo) como internos (incluyendo el consejo de administración, los diseños de contratos de compensación, la junta general de accionistas y la estructura financiera). Todos estos mecanismos tienen como objetivo reducir los problemas de agencia, como la obtención de beneficios oportunistas por parte de los directivos.

Ahora bien, para reconciliar los objetivos entre los accionistas y los directivos, surge el consejo de administración. Esta entidad es fundamental para controlar a los ejecutivos dentro de la empresa (Mladinic & Isla, 2002), estos miembros del consejo de administración tienen un conocimiento profundo sobre la composición y las características del consejo en términos de gobierno corporativo.

Además, la cultura de gobierno corporativo varía según ciertas características del consejo, a mayor nivel de cultura corporativa, menores son los problemas entre accionistas y directivos. De igual manera, los problemas de agencia pueden minimizarse controlando los mecanismos internos relacionados con la composición del consejo de administración y promoviendo la transparencia a través de informes financieros y contables precisos (Mladinic & Isla, 2002).

Por consiguiente, las normas éticas y reglamentarias contenidas en los informes de gobierno corporativo son fundamentales para prevenir conflictos entre los directivos y los propietarios de las empresas. Estos conflictos, conocidos como problemas de agencia, fueron desarrollados en la teoría de la agencia por Jensen y Meckling (1976) y posteriormente ampliados por Tosi y Gómez-Mejía (1994). Esta teoría es una de las más utilizadas para explicar las relaciones entre la empresa y sus grupos de interés, superando en aplicación a otras perspectivas teóricas.

Por último, cada país desarrolla sus propios códigos de gobierno corporativo; hasta ahora, no ha sido posible crear un código internacional único que pueda ofrecer recomendaciones suficientemente generales para abarcar las diversas políticas de gobierno corporativo en diferentes culturas, lo que genera una gran diversidad en las prácticas adoptadas por las empresas a nivel global.

Metodología

La presente monografía se enmarca en un enfoque cualitativo no interactivo, de tipo documental. La recolección de información se realizó mediante una revisión bibliográfica que permitió organizar, analizar y sistematizar la literatura existente sobre justicia organizacional y satisfacción laboral. El proceso metodológico se desarrolló en dos fases: la examinación inicial de los documentos y la depuración final para obtener los estudios más pertinentes según los criterios definidos.

En la primera etapa se examinaron 290 artículos obtenidos mediante búsquedas en las bases de datos y repositorios académicos Dialnet, Scielo, Redalyc, revistas científicas indexadas y repositorios universitarios. La búsqueda se orientó con las palabras clave *justicia organizacional, satisfacción laboral y trabajadores latinoamericanos*, lo que permitió delimitar los estudios relacionados con el tema. La distribución de los artículos encontrados fue la siguiente: 15 en Dialnet, 5 en Scielo, 2 en Redalyc, 11 en revistas científicas y 15 en repositorios universitarios.

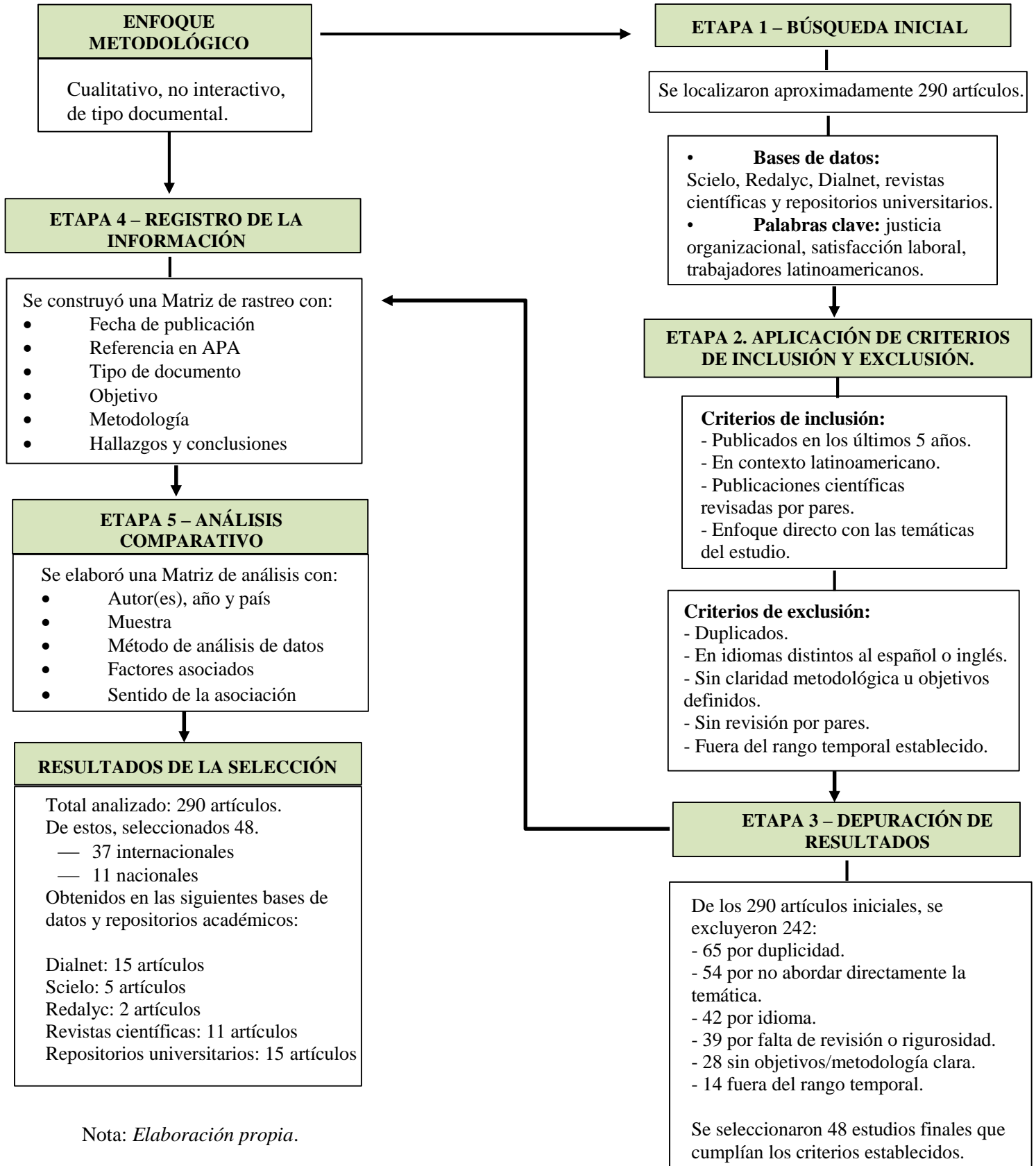
Durante el proceso de selección se aplicaron criterios de inclusión y exclusión con el propósito de garantizar la relevancia, actualidad y calidad metodológica de los documentos. Los criterios de inclusión consideraron: artículos publicados en los últimos cinco años, pertinencia con el contexto latinoamericano, enfoque directo con las temáticas, publicación en revistas científicas o repositorios académicos reconocidos y revisión por pares. Por su parte, los criterios de exclusión incluyeron: documentos duplicados, publicaciones en idiomas distintos al español o inglés, estudios sin claridad metodológica o con ausencia de objetivos definidos, trabajos que no abordaban directamente las variables de interés y artículos que no cumplían con el rango temporal establecido.

Como resultado de esta revisión, se excluyeron 242 artículos: 65 por duplicidad, 54 por no abordar directamente la temática, 42 por estar en otro idioma, 39 por falta de revisión por pares o escasa rigurosidad metodológica, 28 por no contar con objetivos claros o metodología definida y 14 por no cumplir con el rango temporal considerado. Tras este proceso de depuración, se seleccionaron 48 estudios que cumplían plenamente con los criterios de inclusión y aportaban información relevante para el propósito de la investigación.

Con los estudios seleccionados, se construyó una matriz de rastreo, en la cual se registraron los datos más relevantes: año de publicación, referencia en formato APA, tipo de documento, objetivo, metodología, hallazgos y conclusiones principales. Posteriormente, se elaboró una matriz de análisis comparativo con los apartados de autores, año y país, muestra, método de análisis de datos, factores asociados y sentido de la asociación. Estas herramientas facilitaron la identificación de patrones, similitudes y diferencias entre los estudios, permitiendo una comprensión más estructurada de las variables analizadas.

De los 48 estudios seleccionados, 37 corresponden a investigaciones internacionales y 11 a estudios nacionales. El análisis comparativo evidenció una mayor producción científica en el ámbito internacional, mientras que en el contexto nacional se observó una menor cantidad de investigaciones recientes sobre justicia organizacional. Esta tendencia pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la investigación sobre esta temática en América Latina, con el fin de consolidar un marco teórico actualizado y promover prácticas de gestión basadas en la equidad, la transparencia y el bienestar de los trabajadores.

A continuación se anexara un esquema, donde se evidencia el proceso de la metodología:



Nota: *Elaboración propia.*

Discusión

En primer lugar, los hallazgos revisados permiten afirmar que la justicia organizacional constituye un factor esencial en el bienestar de los trabajadores y en el fortalecimiento de la estructura organizativa. La revisión documental realizada evidencia que los empleados que perciben un entorno laboral justo experimentan mayores niveles de satisfacción, motivación y compromiso con sus funciones (Carrillo & Bolívar, 2023). Así, la justicia se convierte no solo en una expectativa de los trabajadores, sino en una herramienta estratégica para las organizaciones que buscan consolidar un equipo humano comprometido.

Al reconocer que la justicia organizativa se organiza alrededor de tres dimensiones fundamentales: justicia distributiva, justicia procesal y justicia interaccional. Cada una de estas dimensiones juega un papel crucial en cómo los trabajadores aprecian su ambiente de trabajo. La justicia distributiva está vinculada a la equidad en la distribución de premios y recursos; la justicia procedimental hace referencia a la equidad y claridad en los procedimientos organizativos; y la justicia interaccional hace referencia a la calidad del trato interpersonal y la interacción dentro de la compañía. El equilibrio entre estas dimensiones potencia la sensación de equidad y, por ende, incrementa la satisfacción en el trabajo (Zambrano, 2020).

Se considera que los empleados que sienten conexión entre sus esfuerzos y las recompensas obtenidas ya sean tangibles o intangibles, cultivan actitudes favorables hacia la organización. Esta sensación de equidad se refleja en comportamientos constructivos, como incremento en la productividad, reducción de la rotación de personal, disposición para cooperar y dedicación a las metas institucionales. Por lo tanto, se observa que la justicia en el trabajo no solo afecta el estado emocional del empleado, sino que también tiene un impacto directo en el progreso de la compañía.

En este escenario, el entorno latinoamericano presenta desafíos específicos. Las disparidades sociales, el trabajo no formal, las elevadas cifras de desempleo y la inestabilidad financiera representan un panorama en el que las percepciones de injusticia pueden agravarse. Frecuentemente, las resoluciones de la organización se corresponden con dinámicas jerárquicas estrictas, prácticas de autoridad o favoritismos, lo que provoca insatisfacción y una percepción generalizada de desigualdad entre los empleados (Canto et al., 2023). Por esta razón, resulta esencial que las entidades implementen sistemas de liderazgo más democráticos y transparentes, capaces de asegurar un entorno de trabajo más equitativo.

Por otro lado, el liderazgo tiene un papel crucial en la formación de un ambiente organizacional justo. El comportamiento de los líderes tiene un impacto considerable en cómo los colaboradores perciben la justicia, en particular cuando se fomenta la inclusión, la equidad en el trato y la participación en la toma de decisiones. El liderazgo empático, participativo y enfocado en el crecimiento humano ayuda a crear una cultura empresarial que aprecie y fomente la equidad como principio fundamental. Esto se diferencia de estilos de liderazgo autoritario o distanciado, que a menudo intensifican las percepciones de injusticia y perjudican el ambiente de trabajo.

De igual forma, es crucial destacar que la equidad en la repartición de premios no solo debe manifestarse en términos económicos. El reconocimiento simbólico, la oportunidad de crecimiento profesional, el acceso a prestaciones sociales y el trato digno también son componentes esenciales en la formación de un ambiente justo. Cuando estos elementos se administran de forma equitativa, los trabajadores adquieren un sentido de pertenencia, confianza y estabilidad emocional dentro de la organización (Reyes & Pedraza, 2024).

De igual manera, la puesta en marcha de políticas empresariales que garanticen la equidad debe estar respaldada por vías de comunicación eficaces, en las que los empleados puedan manifestar sus puntos de vista, preocupaciones y aspiraciones. Una comunicación franca y transparente, sumada a la implicación del personal en los procesos de decisión, potencia la percepción de equidad en los procedimientos y disminuye las disputas internas. Las empresas que implementan sistemas de participación y retroalimentación suelen crear un ambiente más cooperativo, democrático y equitativo, lo que promueve la salud de la organización.

Bajo este enfoque, también se notó que la equidad organizacional repercute directamente en la salud física y emocional de los trabajadores. Investigaciones anteriores demuestran que cuando los empleados experimentan que sus derechos son infringidos, que las cargas de trabajo no son proporcionales o que sus superiores no aprecian, surgen síntomas de tensión, fatiga emocional, ansiedad y, en ciertas situaciones, trastornos psicosomáticos (Oviedo et al., 2021). Esta circunstancia puede resultar en una reducción del desempeño y en incrementos en las tasas de ausencia o rotación laboral, impactando de manera adversa los resultados institucionales.

Así pues, potenciar la sensación de equidad en el entorno de trabajo es una táctica no solo moral, sino también práctica, que incrementa la calidad del ambiente de trabajo y la salud mental de los empleados. Las prácticas equitativas producen un impacto protector en el bienestar de los empleados, disminuyendo los factores de riesgo psicosocial y promoviendo un ambiente de trabajo más estable, equilibrado y eficiente.

Además, las entidades que se empeñan en establecer una cultura de equidad organizacional reportan ventajas que van más allá del bienestar personal. De acuerdo con Ojeda et al. (2021), elementos como la fiabilidad, la empatía, la protección y la excelencia en los servicios proporcionados se incrementan cuando el personal percibe un ambiente equitativo.

Este tipo de clima organizacional incrementa la eficiencia institucional, ya que fomenta la cooperación entre los colaboradores y fortalece el sentido de propósito compartido.

Por otra parte, al analizar los enfoques teóricos que explican la satisfacción laboral, se reconoce la utilidad del enfoque situacional, el disposicional e interaccionista. El enfoque situacional plantea que la satisfacción depende de las condiciones externas del trabajo, como el ambiente físico, las relaciones interpersonales y las oportunidades de crecimiento. El enfoque disposicional, por su parte, considera que la satisfacción está determinada por rasgos personales estables, como el optimismo, la autoestima o la resiliencia. Finalmente, el enfoque interaccionista sostiene que es la interacción entre los factores individuales y situacionales lo que da forma a la experiencia de satisfacción en el trabajo.

Por lo tanto, estos métodos facilitan entender que la percepción de justicia organizacional no funciona de forma autónoma, sino que se ve afectada por elementos internos del empleado y por las condiciones particulares del ambiente de trabajo. Por lo tanto, un empleado con gran motivación interna puede aguantar algunas carencias en la organización, siempre que haya un mínimo de equidad. No obstante, si la organización fortalece prácticas equitativas, estos recursos individuales se incrementan, provocando una mayor participación y rendimiento.

Además, investigaciones en Colombia han fortalecido esta perspectiva. Avendaño y colaboradores (2021) descubrieron que en entidades educativas, la sensación de injusticia vinculada a la carga de trabajo, la ausencia de reconocimiento y las condiciones desfavorables impacta de manera negativa en la satisfacción de los profesores. El estudio mostró que, en estas circunstancias, los expertos a menudo experimentan sensaciones de fatiga, frustración y desvalorización, impactando su vocación y su calidad en la enseñanza. Estos descubrimientos corroboran la importancia de implementar políticas institucionales que aborden la igualdad no

solo en términos de sueldos, sino también en aspectos de respeto, apreciación y condiciones laborales dignas.

Igualmente, Castillo et al. (2020) indican que las prácticas de remuneración equitativa producen impactos positivos tanto en el desempeño como en el ánimo del empleado. Los sistemas de remuneración que toman en cuenta el mérito, el esfuerzo y los resultados potencian la sensación de equidad distributiva. Sin embargo, señalan que estas prácticas deben estar respaldadas por una comunicación transparente acerca de los criterios empleados, pues de lo contrario pueden surgir confusiones o sensaciones de favoritismo.

Desde esta perspectiva, el reconocimiento en el trabajo es uno de los factores más apreciados por los trabajadores. Tapia et al. (2020) subrayan que no únicamente las gratificaciones materiales ejercen influencia, sino también los gestos simbólicos de agradecimiento, tales como el elogio verbal, el reconocimiento público o las referencias en reportes institucionales. Estos movimientos fortalecen el sentimiento de pertenencia y promueven un ambiente de trabajo positivo. Por otro lado, su falta puede desgastar la motivación y provocar un sentimiento de invisibilidad o indiferencia.

El liderazgo justo adquiere una relevancia especial. Contreras et al. (2015, referenciado por Córdoba, 2022) demostraron que el estilo de liderazgo tiene un impacto considerable en la satisfacción de los empleados. Cuando los líderes se comportan con equidad, respeto y disposición al diálogo, se crea un ambiente en el que los trabajadores se sienten oídos y apreciados. Esto impacta directamente en la confianza institucional, en la unión de los equipos y en la realización de objetivos compartidos.

De igual manera, el balance entre las demandas institucionales y las necesidades individuales del empleado también es un elemento crucial en la percepción de justicia. Durán et

al. (2021) indican que una organización equitativa percibe al trabajador como un ser humano completo, con requerimientos físicos, emocionales y sociales. Esta perspectiva humanizada facilita la formulación de políticas de flexibilidad en el trabajo, ventajas familiares y áreas de autocuidado, que elevan la calidad de vida de los trabajadores

Es claro que la justicia organizacional no debe tratarse solo desde la perspectiva normativa o procedimental, sino como una filosofía institucional que permea todas las áreas y niveles de jerarquía. Esta perspectiva sistémica facilita la transformación de las relaciones de trabajo, creando dinámicas más colaborativas, inclusivas y respetuosas, donde el empleado se ve como un componente esencial del triunfo de la organización.

La sensación de equidad organizacional se potencia cuando los empleados perciben que los procesos administrativos son claros y que sus opiniones son consideradas. En este escenario, la justicia procedimental se transforma en un medio de legitimidad institucional, dado que los trabajadores suelen aceptar decisiones complicadas si sienten que estas se han adoptado a través de procedimientos equitativos, coherentes y correctamente transmitidos. Esto subraya la importancia de definir protocolos transparentes, con criterios de fácil acceso y mecanismos de participación que aseguren la confianza en la administración.

Díaz et al. (2023) indican que el respeto, la inclusión y la equidad son elementos clave para la percepción de equidad. Su análisis propone que las organizaciones deben superar la legalidad y fomentar una cultura organizacional fundamentada en la identificación del otro como titular de derechos. Al fomentar un entorno en el que se aprecian las diferencias y se actúa de manera equitativa, se potencia la formación de relaciones de trabajo fundamentadas en la confianza, el trabajo en equipo y la solidaridad.

Además, respecto a la motivación en el trabajo, Saeteros y Orbes (2021) subrayan la relevancia de los estímulos internos y externos que motivan el comportamiento hacia objetivos concretos. En el contexto empresarial, la motivación se vincula con la sensación de equidad y la congruencia entre las expectativas y las gratificaciones. Un ambiente equitativo, donde los trabajadores sienten igualdad en las oportunidades, respaldo continuo y valoración de su rendimiento, promueve niveles más elevados de motivación y satisfacción.

Desde este punto de vista, el ambiente organizacional también tiene un rol crucial. Simbron y Sanabria (2020) notaron que un entorno de trabajo saludable, que promueva el respeto, la colaboración y una comunicación eficaz, fortalece la satisfacción en el trabajo e impacta de manera positiva en la salud emocional de los trabajadores. Este ambiente se forja no solo a través de políticas institucionales, sino también por medio de acciones diarias, como el trato digno, la escucha atenta y la justicia en las tareas.

En este contexto, el bienestar se presenta como un factor intermedio entre la justicia organizacional y las repercusiones psicológicas en el empleado. De acuerdo con Tsokos (2023), el bienestar no se restringe a la falta de malestar, sino que involucra la percepción de significado, evaluación y crecimiento personal en el ambiente de trabajo. Las entidades que fomentan prácticas equitativas potencian este bienestar, mientras que las que fomentan injusticias suelen generar síntomas de fatiga, frustración y alineación.

Por otro lado, Pinazo et al. (2022) sostienen que la ausencia de equidad y reconocimiento puede provocar no solo desmotivación, sino también anomia en el trabajo. Este fenómeno, marcado por una pérdida de significado y una separación emocional del empleado con su ambiente, representa un peligro para la estabilidad de la institución. La equidad organizacional,

al desempeñarse como amortiguador de estas vivencias, ayuda a mantener la salud mental del personal y a evitar comportamientos disfuncionales.

Igualmente, la dimensión interaccional de la justicia organizativa adquiere una relevancia especial. Mladinic e Isla (2002) argumentan que la consideración en el trato y la excelencia en la comunicación entre líderes y trabajadores son fundamentales para establecer relaciones de trabajo gratificantes. Esta dimensión incluye tanto el idioma empleado, como la cordialidad, la sinceridad y la posibilidad de transmitir la información. La falta de estos componentes puede ser vista como una manifestación de marginación o desdén, incluso si las decisiones son objetivamente equitativas.

Así, se demuestra que la justicia organizacional es un fenómeno de múltiples dimensiones, con repercusiones en todos los estratos de la vida institucional. Desde las políticas de contratación hasta los sistemas de valoración del rendimiento, incluyendo la administración del ambiente de trabajo y la comunicación interna, cada elemento de la organización debe ser considerado desde el punto de vista de la equidad, el respeto y la participación.

Para ver esto desde otra perspectiva se presenta el siguiente cuadro comparativo:

Tabla 2. *Esquema comparativo*

País	Número de Artículos	Enfoques Principales	Metodologías Comunes	Hallazgos Relevantes
México	7	Impacto de la justicia organizacional en satisfacción laboral y capital psicológico.	Estudios cuantitativos, no experimentales.	La justicia organizacional incide positivamente en la satisfacción laboral.
		Calidad de vida laboral en hospitales.	Diseños transversales y correlacionales.	La calidad de vida laboral está influenciada por condiciones específicas de cada hospital.
		Efectos del entrenamiento		

		emocional en enfermería.	Enfoque cuantitativo.	El entrenamiento emocional reduce el desgaste ocupacional.
		Clima organizacional y satisfacción laboral en distritos educativos.	Enfoque cuantitativo.	El ambiente laboral ejercido por los jefes, influye en la sensación de bienestar de los trabajadores.
Colombia	11	Clima organizacional y satisfacción laboral.	Enfoques cuantitativos y cualitativos.	Un clima organizacional positivo se asocia con mayor satisfacción laboral.
		Justicia organizacional en PYMES.	Diseños descriptivos y correlacionales.	La justicia organizacional es clave para el engagement.
		Relación entre liderazgo y satisfacción docente.		Los docentes valoran más la justicia interpersonal.
Perú	10	Justicia organizacional en sectores públicos y privados.	Estudios cuantitativos, no experimentales.	Diferencias en percepción de justicia entre empleados nombrados y contratados.
		Satisfacción laboral en textiles y salud.	Diseños transversales y correlacionales.	La satisfacción laboral es media en textiles.
		Relación entre motivación y satisfacción.		La motivación laboral correlaciona con la satisfacción.
Ecuador	6	Justicia organizacional en instituciones públicas.	Enfoques cuantitativos y cualitativos.	La justicia organizacional incide en la satisfacción laboral.
		Reconocimiento laboral y rotación de personal.	Diseños descriptivos y correlacionales.	El reconocimiento laboral reduce la rotación.
		Compensaciones salariales.		

				Las compensaciones salariales mejoran la satisfacción.
Chile	2	Creencias organizacionales y satisfacción laboral. Justicia organizacional en el sector sanitario.	Diseños no experimentales y transversales.	Las creencias organizacionales afectan positivamente la satisfacción laboral. La justicia organizacional predice el compromiso laboral.
Brasil	1	Efectos de la justicia organizacional en el compromiso laboral.	Diseños correlacionales.	La justicia organizacional media la relación entre gestión del desempeño y compromiso.
Bolivia	1	Justicia organizacional en farmacéuticas.	Diseños no experimentales.	La justicia interpersonal es la mejor percibida.
Venezuela	1	Satisfacción laboral: algunas consideraciones.	Investigación cuantitativa, no experimental.	Una empresa que posee altos niveles de satisfacción entre sus empleados posee mejores niveles de rendimiento.
España	1	Burnout en residencias durante la COVID-19.	Investigación cualitativa.	Los profesionales experimentaron agotamiento emocional debido a la sobrecarga laboral y falta de recursos.
Argentina	1	El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de las percepciones de justicia organizacional.	Investigación con corte cuantitativo-cualitativo.	Las prácticas y políticas de una institución, son cruciales para formar percepciones de equidad entre los empleados.
Brasil	2	Relación entre justicia organizacional y engagement en salud.	Diseño descriptivo-correlacional.	La justicia informacional y procedimental se relaciona con mayor vigor y dedicación.

Partiendo de esta perspectiva integral, la presente monografía propone expandir la comprensión del fenómeno a través de un análisis contextualizado, enfocado únicamente en América Latina. En contraste con estudios que se fundamentan en métodos cuantitativos y estandarizados, esta investigación utiliza un enfoque cualitativo, lo que facilita la recolección e interpretación de experiencias variadas en contextos concretos. Esta táctica no sólo hace visibles situaciones laborales poco investigadas, sino que también promueve un análisis crítico y situado de las circunstancias que afectan a los colaboradores de la región.

En este ejercicio de análisis, se incorporan diversas perspectivas teóricas, tales como los modelos situacionales, disposicionales e interaccionistas de la satisfacción en el trabajo, en conversación con las dimensiones de la justicia organizacional. Esta estructura teórica potencia la atención al tema, al facilitar la comprensión de cómo las percepciones de equidad y trato justo influyen en el bienestar en el trabajo desde diferentes puntos de vista y grados de análisis.

Por lo tanto, se deduce que la equidad organizacional no solo impacta en la satisfacción de los empleados, sino que también potencia su sensación de pertenencia, dedicación y participación activa en los procesos institucionales. Su puesta en marcha requiere una perspectiva ética e inclusiva del ambiente organizacional, en la que cada persona sea valorada como un agente relevante y la cultura institucional se base en la edificación conjunta de principios de igualdad y respeto.

Conclusiones

El propósito de esta monografía fue comprender la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los trabajadores en América Latina, considerando la diversidad que se refleja en el clima laboral de cada empresa. El análisis permitió evidenciar que la percepción de justicia dentro de las organizaciones tiene un efecto directo sobre la satisfacción, en lo cual deriva también la motivación, el compromiso y el bienestar emocional de los empleados. Cuando los colaboradores sienten que existe equidad en la distribución de recursos, reconocimiento, respeto en el trato, procedimientos imparciales y una comunicación abierta, se favorece un ambiente laboral más saludable, se optimiza el desempeño, la motivación y se refuerza el sentido de pertenencia hacia la organización.

Uno de los hallazgos más relevantes fue la importancia del liderazgo. Un liderazgo basado en la justicia, la empatía y la transparencia no solo fortalece la percepción de equidad, sino que también ayuda a disminuir tensiones internas, a generar confianza y a consolidar la cohesión de los equipos de trabajo. Esto resulta especialmente significativo en el contexto latinoamericano, donde las desigualdades estructurales pueden condicionar la manera en que los trabajadores interpretan su entorno laboral. Así, la justicia organizacional se presenta no solo como un factor de bienestar para los empleados, sino también como una estrategia clave para optimizar la gestión interna, reducir la rotación de personal y aumentar la productividad.

No obstante, el estudio presenta ciertas limitaciones. Al tratarse de un trabajo de carácter documental, se basó exclusivamente en investigaciones ya publicadas, lo que impidió un acercamiento directo a experiencias concretas de los trabajadores. Asimismo, se identificó una escasa producción académica reciente sobre el tema en el ámbito nacional, regional y local de América Latina, lo que restringe la posibilidad de abordar perspectivas más cercanas y variadas.

A partir de estos resultados, se sugiere que futuras investigaciones desarrollen estudios de campo que permitan comprender con mayor detalle cómo se implementan y perciben las prácticas de justicia organizacional en distintos sectores y territorios de la región. También sería útil contrastar realidades diversas, como las de zonas rurales y urbanas o las de instituciones públicas y privadas, para enriquecer el análisis. Esto permitiría avanzar hacia propuestas más ajustadas a las particularidades latinoamericanas, fomentando entornos de trabajo más justos, inclusivos y sostenibles.

En conclusión, la revisión documental muestra que la satisfacción en el trabajo no es un resultado independiente, sino una consecuencia directa de las prácticas adecuadas de justicia organizacional y, al mismo tiempo, un impulsor clave del desempeño profesional en América Latina. Cuando los empleados notan que los recursos se distribuyen de manera equitativa, que los procesos son transparentes y que hay respeto en las interacciones, se establecen niveles más altos de lealtad, compromiso y productividad, lo cual afecta inmediatamente la calidad del trabajo profesional. Por otro lado, la falta de justicia produce descontento, agotamiento emocional y deterioro de las relaciones laborales, lo que afecta no solo a la persona, sino también a la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones, por esto, se puede afirmar con seguridad que la satisfacción laboral, basada en la justicia organizacional, es un elemento importante para el desarrollo de las personas y el fortalecimiento de las instituciones en América Latina.

Referencias

- Álvarez, E., Vargas, N., & Martínez, C. (2023). Escala de medición de la satisfacción laboral. *Human Review*, 17(3). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8840143>
- Amaguaña, J., Ramón, D., Matamoros, C., & Borja, D. (2024). Clima organizacional y satisfacción laboral, factores e influencia en el desempeño laboral de las secretarías. 593 *Digital Publisher CEIT*, 9(1), 687-699. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9262984>
- Amasifuen, L., Cárdenas, J., & Troya, D. (2022). Clima y satisfacción laboral en una organización del Estado. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 3(1), 89-102. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8630423>
- Avendaño, W., Luna, H., & Rueda, G. (2021). Satisfacción laboral de los docentes: un análisis desde los factores extrínsecos e intrínsecos. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 190-201. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890509>
- Avitia, N., Salas, P., Vargas, M., & Gómez, K. (2021). Incidencia de la justicia sobre el capital psicológico y la satisfacción laboral en trabajadores de la industria automotriz. *Contabilidad y Negocios*, 16(31), 116-130. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8547687>
- Canto, T., Carrillo, D., Centeno, G., & Mézquita, Y. (2023). Justicia organizacional: su dimensionalidad. *Revista Internacional de Psicología Organizacional y Comportamiento Social*, 12(1), 47-59. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9161638>
- Carracedo, A., & Aguilera, A. (2021). Relación entre satisfacción laboral y clima organizacional: un metaanálisis. *Apuntes de Psicología*, 39(1), 27-38. <https://hdl.handle.net/11441/129035>

- Carrillo, K., & Bolívar, R. (2023). Clima organizacional y satisfacción laboral en la Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE) de una universidad pública en Colombia. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 11(1), 8–19.
https://revistas.udes.edu.co/aibi/article/view/clima_organizacional_y_satisfaccion_laboral_en_la_vicerrectoria
- Castillo, C., Goya, K., Romero, K., & Tipán, Y. (2020). Compensación salarial y satisfacción laboral de funcionarios en Gobiernos Autónomos Descentralizados parroquiales rurales cantón Ambato. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 59-70.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7897649>
- Chiang, M., & Candia, F. (2021). Las creencias afectan al compromiso organizacional y la satisfacción laboral. Un modelo de ecuaciones estructurales. *Revista Científica de la UCSA*, 8(1), 14-25. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.01.014>
- Chiang, M., Quijada, M., Rivera, M., & Hidalgo, J. (2021). Satisfacción laboral y compromiso organizacional: un análisis de percepción en el sector sanitario. *Salud Trab. (Maracay)*, 29(2), 104-114. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8481762>
- Condori Philco, V. A. (2024). Justicia organizacional y su relación con la satisfacción laboral [Tesis de licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés]. Repositorio Institucional UMSA. <https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/40809>
- Córdoba, R. (2022). Justicia organizacional y satisfacción laboral de los colaboradores de las microfinancieras de la ciudad de Chiclayo [Tesis de grado, Universidad César Vallejo]. <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/78129>

- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J, y Carranza, L. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(101), 158-170.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890844>
- Domínguez Ruiz, X., Guerrero Bejarano, M., Manosalvas Vaca, C., & Vaca López, G. (2025). Clima organizacional y satisfacción laboral en el distrito educativo de Santa Elena. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 27(1), 149-163.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9915796>
- Durán, S. E., García Guilianny, J., Paz Marcano, A., & Boscán, M. (2021). Satisfacción laboral como actitud integradora de los individuos en organizaciones no gubernamentales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(Especial 6), 223-244.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890583>
- García, M., Toro, R., Sarmiento, J., Aguilar, M., & Pazmas, S. (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(1), 151-165.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-91552023000100151
- Gonzales, C. (2023). Justicia organizacional y comportamiento de ciudadanía organizativa en colaboradores de una empresa sin fines de lucro. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villareal]. <https://repositorio.unfv.edu.pe/handle/20.500.13084/8161>
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Herrera, S., & Iriarte, J. M. (2023). La relación entre la justicia organizacional y el work engagement de las comercializadoras y fabricantes de productos farmacéuticos [Tesis de

grado, Universidad Mayor de San Andrés]

<https://repositorio.umsa.bo/handle/123456789/34313>

Hernández, P., & Padilla, L. (2020). Análisis del clima organizacional en el sector financiero de Santa Marta [Trabajo de grado, Universidad del Magdalena]. Repositorio Institucional UNIMAGDALENA.

Hernández, Z., Vargas, M., & Máynez, A. (2020). Impacto de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados del sector automotriz en México. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 742–755. <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/742>

Isuiza, D., Carhuancho, I., Mejía, H., & Miranda, G. (2023). Satisfacción laboral del personal de salud durante la emergencia sanitaria en Latinoamérica. *Revista De Ciencias Sociales*, 29(1), 344-356. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8822445>

Jensen, C., & Meckling, H. (1976). Teoría de la empresa: comportamiento gerencial, costos de agencia y estructura de propiedad. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X?via%3Dihub>

Leal, D., Sausen, C., Silva, V., Santos, E., & Pimentel, R. (2023). Efectos de la justicia organizacional en la relación entre la consistencia en la gestión del desempeño y el compromiso laboral. *Estudios Gerenciales*, 39(168), 368-378.

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232023000300368&lng=es&nrm=is&tlng=pt

Martín Suárez, M., Dueñas Mayorga, M., & Rubio, L. (2024). Relación entre justicia organizacional y el engagement para entornos laborales más equitativos e inspiradores. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(2)

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1991-93952024000200004&lng=es&nrm=iso&tlng=en

Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche*, 11(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8626532>

Ojeda, R., Barrera, J. L., & Mul, J. (2021). Calidad de vida laboral en hospitales privados del sureste mexicano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 139-153.

<https://www.redalyc.org/journal/280/28068740009/html/>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. <https://doi.org/10.1787/9789264259171-es>

Oviedo, M. (2021). *La justicia organizacional y el engagement en el trabajo como antecedentes del desempeño laboral en una muestra de empleados del sector público* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

<https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/handle/i/7381?locale-attribute=es>

Pinazo, S., Galván, A., Dosil, C., Nieto, A., & Facal, D. (2022). El peor año de mi vida. Agotamiento emocional y burnout por la COVID-19 en profesionales de residencias. Estudio RESICOVID. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0211139X22000683>

Pineda, L., Llacho, K., Pulido, C., Cerón, F., & Vergara, A. (2022). Justicia organizacional y bienestar psicológico en docentes peruanos en situación de la pandemia COVID-19. *Revista de Investigación en Psicología*, 25(2), 5-23.

http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1609-74752022000200005&script=sci_abstract

- Quiñones, L., Imitola, K., Martínez, N., & Gonzales, Y. (2025). *Clima organizacional y satisfacción laboral en contextos productivos del caribe colombiano: una mirada desde distintos sectores económicos*. [Tesis de grado, Universidad Simón Bolívar].
<https://bonga.unisimon.edu.co/items/d9c35029-4573-410d-89f2-f86cf90b05d8>
- Ramírez, J. (2023). *Análisis comparativo de la percepción de justicia organizacional del personal nombrado y CAS en la Municipalidad Provincial de Angaraes - Lircay, Huancavelica. 2019* [Tesis de grado, Universidad Continental].
<https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12466>
- Reyes, J., & Pedraza, P. (2024). *Justicia organizacional en una Pyme* [Tesis de maestría, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. Repositorio Institucional Alejandría. <https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7416>
- Saeteros, J., & Orbes, M. (2021). Motivación organizacional como estrategia clave de la satisfacción laboral. *Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología*, 7(3), 21. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8326150>
- Schappe, S. P. (1998). Understanding employee job satisfaction: The importance of procedural and distributive justice. *Journal of Business and Psychology*, 12(4), 493–503.
<https://doi.org/10.1023/A:1025007307058>
- Simbrón, S., & Sanabria, F. (2020). Liderazgo directivo, clima organizacional y satisfacción laboral del docente. *CIENCIAMATRIA*, 59-83.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7390777>
- Solórzano, K. (2020). *Análisis de incentivos como herramienta motivacional para el personal de las Unidades Administrativas de la Dirección Provincial de Esmeraldas del Consejo de la Judicatura* [Tesis doctoral inédita, Pontificia Universidad Católica Sede Esmeraldas].

<https://repositorio.puce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/fabdb17d-9603-4421-bfcc-054ecc7c963d/content>

Soto, C. (2022). *Justicia organizacional en empresas públicas y privadas del distrito de Jaén* [Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

<https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/4944>

Tapia, L. (2020). *El reconocimiento laboral y su relación con la rotación del personal en la generación Millennial de las empresas del sector norte de Quito* [Tesis de maestría inédita, Universidad Técnica de Ambato].

<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/31258/1/69%20GTH.pdf>

Troya, D. (2023). Justicia organizacional y compromiso en los colaboradores de la unidad ejecutora 404 - red de salud datem del marañón. *Investigación & Negocios*, 16(28), 141.

<https://revistas.usfx.bo/investigacionynegocios/index.php/revista/article/view/172>

Tsokos, L. (2023). *Justicia organizacional en el personal quirúrgico del Nosocomio La Caleta de Chimbote* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo].

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/116736>

Vaamonde, J. D. (2023). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional* (Tesis de maestría, Universidad Nacional de

La Plata). Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/32464/>

Vásquez, E., & Beltrán, C. (2020). Organizaciones justas: ¿es posible construirlas? *Visión de futuro*, 24(2). <https://www.redalyc.org/journal/3579/357963491005/357963491005.pdf>

Zambrano Álvarez, G. P., & Duque Oliva, E. J. (2020). Justicia organizacional y su incidencia en la satisfacción laboral del personal de las instituciones públicas del Cantón Bolívar.

INVESTIGATIO, 13, 1–12. <https://revistas.uees.edu.ec/index.php/IRR/article/view/236>

Zegarra, F. (2021). *Estilos de liderazgo y clima organizacional en los profesores de los centros educativos del sistema FAP Región Sur - Arequipa 2019* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa].

<https://repositorio.unsa.edu.pe/server/api/core/bitstreams/706ac816-35e4-431c-85e7-da13d015800f/content>