

# Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana

Fecha de recepción: 22.02.2013

Fecha de aceptación: 23.06.2013

*Juana Patlán Pérez*  
Facultad de Psicología,  
Universidad Nacional  
Autónoma de México  
patlanjuana@hotmail.com

*Rosa Flores Herrera*  
Facultad de Psicología,  
Universidad Nacional  
Autónoma de México  
rosaestrella\_hf@yahoo.com.mx

*Edgar Martínez Torres*  
Facultad de Psicología,  
Universidad Nacional  
Autónoma de México  
edgaral10@hotmail.com

*Rosalía Hernández  
Hernández*  
Colegio de Postgraduados  
rosaliahh@colpos.mx

## Resumen

El objetivo de esta investigación fue adaptar a la lengua hispana la escala de *justicia organizacional* de Niehoff y Moorman (1993), enfocada a la medición de tres factores de justicia: distributiva, de procedimientos e interaccional. La metodología utilizada para la adaptación de la escala consistió de ocho etapas: traducción de los reactivos mediante el método de traducción inversa, validación interjueces, integración de la escala, aplicación de la escala a una muestra de 1 296 sujetos (45.4% mujeres y 54.6% hombres), análisis de reactivos, análisis de confiabilidad, validez de constructo confirmatoria mediante el análisis factorial y el análisis de ecuaciones estructurales, e integración de la versión adaptada de la escala. Los resultados confirman la estructura factorial tridimensional de la escala: justicia distributiva, de procedimientos e interaccional con una adecuada consistencia interna, lo que garantiza la calidad psicométrica de la escala.

Palabras clave: justicia organizacional, justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interaccional, equidad.

## **Validity and adaptation of organizational justice scale Niehoff and Moorman in the Mexican population**

### **Abstract**

The objective of this research was to perform the adaptation to Spanish of the organizational justice scale of Niehoff and Moorman (1993) focused on measuring three factors of justice: distributive, procedural and interactional. The method used to adapt the scale consisted of eight stages: translation of the items by reverse translation method, validation by judges, scale integration, application of the scale to a sample of 1296 workers (45.4% female and 54.6% male), items analysis, reliability analysis, construct validity using confirmatory factor analysis and structural equation analysis, and integration of the adapted version of the scale. The results confirm the three-dimensional factor structure of the scale: distributive justice, procedural and interactional, with high internal consistency which ensures the psychometric quality of the scale.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, interactional justice, fairness.

### **Introducción**

La justicia organizacional es un constructo de amplia importancia en las organizaciones porque está relacionada con la equidad en que son asignados y distribuidos recursos, recompensas y beneficios a los empleados, así como con la forma en que un trabajador es tratado por parte de sus superiores. La importancia de la justicia organizacional está asociada a la percepción que los trabajadores tienen con respecto a la equidad de muchas prácticas organizacionales que provocan un impacto directo en el desempeño del trabajador y en los resultados de la organización.

La medición de la justicia organizacional en organizaciones de habla hispana requiere también de escalas con características psicométricas que permitan medir con alto nivel de objetividad, confiabilidad y validez este constructo. En la literatura se identifica un reducido número de escalas de justicia organizacional en lengua hispana, razón por la cual se consideró relevante contar con un instrumento siguiendo un proceso de adaptación con requisitos psicométricos que contribuyan a la medición objetiva de este constructo. Por esta razón, la presente investigación presenta los resultados de la adaptación al español de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993).

El proceso de adaptación de la escala se efectuó siguiendo ocho etapas: a) traducción de los reactivos mediante el método de traducción inversa, b) validación interjueces, c) integración de la escala, d) aplicación de la escala a una muestra de 1 296 sujetos —45.4% mujeres y 54.6% hombres, e) análisis de reactivos, f) análisis de confiabilidad, g) validez de constructo confirmatoria mediante el análisis factorial y el análisis de ecuaciones estructurales, y h) la integración de la versión adaptada de la escala. Los resultados confirman la estructura factorial tridimensional de la escala (justicia distributiva, de procedimientos e interaccional) con adecuada consistencia interna, con lo que se garantiza la calidad psicométrica de la escala.

El presente artículo se integra del marco conceptual del constructo de justicia organizacional en el que se analiza su definición, su importancia para las organizaciones, los tipos de justicia organizacional y algunos instrumentos de medida. Posteriormente, se presenta el método utilizado en el proceso de adaptación de la escala. A continuación, se presentan los resultados obtenidos y, finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas.

### **Definición de justicia organizacional**

La justicia organizacional se refiere a las percepciones de equidad en las organizaciones (Greenberg y Scott, 1996). El término de justicia organizacional surge cuando se asignan recursos a los trabajadores; por ejemplo, proporcionar un salario equitativo y justo para ellos. Las acciones y prácticas organizacionales, que son equitativas o justas, están relacionadas con acciones o respuestas de parte de los trabajadores (Omar, 2006). De igual forma, la justicia organizacional se refiere a las percepciones de los trabajadores con respecto a lo que es justo y su reacción frente a diferentes situaciones injustas (Mladinic e Isla, 2002).

Uno de los principales antecedentes de la justicia organizacional es la teoría de la equidad de Adams (1965). Esta teoría sustenta que los trabajadores se sienten motivados en mantener relaciones justas y equitativas más que injustas e inequitativas. Desde esta teoría los trabajadores comparten resultados y relaciones con los demás y luego evalúan lo equitativo de estas relaciones mediante una comparación con otros compañeros de trabajo o con trabajadores de otras organizaciones. El primer tipo de comparación se refiere a una percepción de equidad interna; la segunda, a una percepción de equidad externa. Cuando el trabajador percibe una relación equitativa entre los recursos/resultados recibidos, entonces existe equidad en la organización. Si surge alguna desigualdad como resultado de un exceso de

compensación o insuficiente compensación, se genera un estado de tensión y sufrimiento en forma de ira y/o resentimiento (cuando es subcompensado), así como sentimientos de culpa (cuando es compensado en exceso).

Por su parte, Leventhal (1980) pone énfasis en la justicia de procedimientos y sienta las bases para ‘establecer los criterios que las normas y procedimientos deben cumplir en las organizaciones con el fin de que los trabajadores los perciban como justos: aplicabilidad a todos los trabajadores, sin sesgos, uso de información válida y confiable, mecanismos para identificar desviaciones y realizar correcciones, ajustes a las normas éticas del grupo y considerar los puntos de vista de los trabajadores.

De igual forma, Bies y Moag (1986) realizan aportaciones importantes a la justicia interaccional estableciendo que la relación e intercambio que se produce entre el trabajador y los superiores deben realizarse con calidad y el trabajador debe recibir un trato digno, amable, respetuoso que se integra en un trato justo por parte de directivos.

Para Greenberg (1987) la justicia organizacional tiene sus antecedentes en las teorías de justicia social e interpersonal que son aplicadas para la comprensión de la justicia en las organizaciones. Por su parte, Mladinic e Isla (2002) señalan que el término justicia organizacional se refiere a las percepciones de los individuos y su evaluación de los resultados o de los procesos, razón por la cual la justicia organizacional es subjetiva, pues se refiere a lo que percibe el trabajador.

La justicia organizacional se define como las percepciones que tienen los trabajadores con respecto a lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización en la que laboran (Omar, 2006). En esta definición se incluyen diferentes tipos de justicia organizacional tales como justicia en la distribución de recursos y resultados, justicia en los procedimientos establecidos en la organización para efectuar dichas distribuciones, la justicia interaccional o trato justo a los trabajadores y la justicia informacional o disponibilidad a la información para el desempeño del trabajo.

### **¿Por qué es importante la justicia organizacional?**

La justicia organizacional es importante porque el conjunto de decisiones y prácticas organizacionales percibidas como inequitativas e injustas provocan múltiples sentimientos, emociones, reacciones, comportamientos y resultados negativos de parte de los trabajadores hacia su trabajo, superiores y compañeros, así como ha-

cia la organización misma. Asimismo, la importancia de la justicia organizacional radica en el impacto que generan los resultados que provocan múltiples acciones y prácticas organizacionales percibidas como no justas o inequitativas tales como: asignación de cargas de trabajo, pago de un salario y prestaciones justas, promociones equitativas para todos los trabajadores, trato digno y justo al personal, entre otros. En este sentido, la percepción de justicia organizacional se verá reflejada en resultados o desempeño que incide indirectamente en las organizaciones, tal es el caso de la rotación laboral, el desempeño laboral, la satisfacción en el trabajo, entre otros (Mladinic e Isla, 2002).

La justicia organizacional tiene el potencial para crear grandes beneficios para las organizaciones y los trabajadores; por ejemplo, mayor confianza y compromiso organizacional, produce una mejora en el desempeño laboral, mejora en la satisfacción del cliente y reducción de conflictos (Cropanzano, Bowen y Gilliland, (2007). Sin embargo, de acuerdo con De Boer, Bakker, Syroit y Shaufeli (2002), cuando los trabajadores perciben que son tratados justamente provoca actitudes positivas hacia el trabajo, los superiores y la organización; contrariamente, cuando el trabajador percibe que tratan injustamente se generarán tensiones, desmotivación e insatisfacción laboral.

Además, la justicia organizacional es importante dado que muchas prácticas organizacionales percibidas como “injustas” provocan estrés laboral (Judge y Colquitt, 2004) y vulneran la salud ocupacional-psicológica del trabajador (Elovainio, Kivimäki y Vahtera, 2002).

### **Tipos de justicia organizacional**

En la literatura destacan principalmente tres factores de justicia organizacional: distributiva, de procedimientos e interaccional; esta última integrada por justicia interpersonal e informacional.

#### *Justicia distributiva*

La justicia distributiva se refiere a las percepciones de justicia acerca de los resultados asignados o distribuidos (premios o castigos) que los trabajadores reciben por medio de los cuales los trabajadores se forman juicios de equidad de las distribuciones que se asignan y del impacto de éstos sobre los resultados organizacionales (Hanisch, Hulin y Seitz, 2001).

La justicia distributiva en el ámbito organizacional se refiere a la percepción de la distribución justa y equitativa de recursos y resultados que efectúan principalmente directivos a los trabajadores (Mladinic e Isla, 2002). Esto significa que los trabajadores tienden a evaluar los resultados que se generan de la distribución de algo (incremento de sueldo, promociones, etc.), bajo una regla de distribución en términos de igualdad, equidad y necesidad. Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) señalan que la justicia distributiva tiene tres componentes:

- Igualdad: distribución basada en la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores.
- Necesidad: distribución de acuerdo con la necesidad individual de cada trabajador.
- Equidad: distribución basada en la comparación entre lo que un trabajador aporta y lo que obtiene, en comparación con lo que otros aportan y lo que otros obtienen.

#### *Justicia de procedimientos*

La justicia de procedimientos es la percepción que se formulan los trabajadores acerca de la equidad en los procesos y procedimientos establecidos para la asignación de recursos, beneficios y decisiones a los trabajadores. Según Mladinic e Isla (2002), la justicia de procedimientos es una perspectiva que se enfoca a partir de los modos empleados para lograr un fin y está basada en la existencia de procedimientos justos asociados a resultados organizacionales deseables y relevantes para las organizaciones.

De acuerdo con Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) y Leventhal (1976), la justicia de procedimientos se refiere a la idoneidad (en términos de equidad) de los procesos de asignación de recursos, beneficios y resultados a los trabajadores, teniendo como principales componentes los siguientes:

- Consistencia. Los procedimientos deben establecerse y aplicarse consistentemente a todos los empleados.
- Libre de sesgos. Ninguna persona debe ser discriminado o recibir un trato inadecuado.
- Precisión. Todas las decisiones deben basarse en hechos e información exacta y precisa, lo cual debe estar establecido en los procedimientos.
- Representación de todos los interesados. Las partes interesadas deben tener

- participación en las decisiones y en el establecimiento de los procedimientos.
- Corrección. Deben establecerse procesos o mecanismos para aclarar errores o inconsistencias en los procedimientos.
- Ética. Las normas de los códigos de conducta y profesionales no deben ser violados.

### *Justicia interaccional*

Se refiere a la percepción del trato (justo, equitativo, adecuado) que reciben los trabajadores de sus superiores. Este tipo de justicia organizacional se centra en el trato interpersonal entre el superior y el subordinado, en términos de trato justo y equitativo. De acuerdo con Mladinic e Isla (2002) la justicia interaccional está enfocada a la calidad del trato interpersonal al momento de implementar un procedimiento.

Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007) argumentan que la justicia interaccional se refiere a la idoneidad en el trato que reciben los trabajadores por parte de sus superiores y es un tipo de justicia organizacional que incluye dos componentes:

- Justicia interpersonal. Se refiere a tratar a un empleado con dignidad, cortesía y respeto por parte de sus superiores.
- Justicia informacional. Hace referencia a compartir información relevante con los empleados. Además, Mladinic e Isla (2002) señalan que la justicia informacional se centra en las explicaciones que se dan a los trabajadores cuando se implementa un procedimiento y el porqué se distribuyen los resultados (trabajo, información, decisiones) de cierta forma.

De manera integrada, las definiciones de los factores de justicia organizacional (distributiva, de procedimientos e interaccional) se presentan en el cuadro 1.

**Cuadro 1**  
**Definiciones de justicia organizacional**

Factor	Definición
Justicia distributiva	Percepción de justicia y equidad en las distribuciones (decisiones, asignaciones) otorgadas a los trabajadores, incluyendo la distribución del trabajo (carga de trabajo, obligaciones, responsabilidades, etcétera) y la distribución de prestaciones, beneficios y resultados (premios, recompensas, bonos, sanciones, castigos, etcétera).
Justicia de procedimientos	Percepción de la justicia y equidad en las políticas, normas y procedimientos en las que se fundamentan las decisiones que se toman en relación con los trabajadores, tanto en lo referente al trabajo (división del trabajo, carga de trabajo) como en lo relativo a las prestaciones y resultados (incrementos de sueldo, ascensos, promociones, etcétera).
Justicia interaccional	Percepción de la justicia, equidad, consideración, honestidad y calidad en el trato y la comunicación que reciben los trabajadores por parte de sus superiores o autoridades de la organización.

Fuente: Integrado con base en Leventhal, 1976; Mladinic e Isla, 2002; Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007

### **Medición de la justicia organizacional**

En la literatura se identifican diversos instrumentos de medida de la percepción de justicia organizacional. Existen autores que sustentan que la medición de este constructo debe efectuarse con un solo reactivo para cada una de las dimensiones de justicia organizacional (distributiva, de procedimientos e interaccional) (Jordan y Turner, 2008). Otros autores, en cambio, han desarrollado escalas de dos factores (Greenberg, 1993), tres factores (Niehoff y Moorman, 1993) y hasta cuatro factores (Colquitt, 2001), tal como se muestra en el cuadro 2. Además, autores como Rahim, Magner y Shapiro (2000) diseñaron un índice de justicia organizacional para la medición de justicia distributiva, procedimental e interaccional.

La escala de Greenberg (1993) consiste en un modelo de dos dimensiones de justicia organizacional: justicia distributiva y procedimental, así como justicia estructural y social. Niehoff y Moorman (1993), por su parte, incluyen un modelo de tres dimensiones de justicia organizacional (distributiva, de procedimientos e interaccional) con Alphas de Cronbach superiores a .90 y validez de constructo mediante el análisis factorial.



La escala de Colquitt (2001) está integrada por cuatro factores: justicia distributiva, procedimental, interaccional e informacional. Esta escala reporta elevado nivel de confiabilidad ( $\alpha=.84$ ,  $.84$ ,  $.96$  y  $.90$  respectivamente) y mediante el análisis factorial confirmatorio se han conformado la estructura de cuatro factores (Judge y Colquitt, 2004).

Si bien algunas de estas escalas han tenido una amplia difusión y aplicación en el nivel internacional, para fines de la presente investigación se consideró relevante efectuar la adaptación a la lengua española de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) con el fin de verificar sus propiedades psicométricas y contribuir a la medición de este constructo en las organizaciones y a la realización de investigaciones de justicia organizacional en países de habla hispana.

**Cuadro 2**  
**Escalas de medición de justicia organizacional**

Autor	País	Escala	Factores
Greenberg (1993)	EE.UU.	Modelo de dos dimensiones de justicia organizacional	Justicia distributiva y procedimental. Justicia estructural y social.
Niehoff y Moorman (1993)	EE.UU.	Modelo de tres dimensiones de justicia organizacional	Justicia distributiva (5 reactivos; $\alpha > .90$ ). Justicia de procedimientos (6 reactivos; $\alpha > .90$ ). Justicia interaccional (9 reactivos; $\alpha > .90$ ).
Rahim, Magner y Shapiro (2000)	EE.UU.	Índice de justicia organizacional	Justicia distributiva (10 reactivos; $\alpha = .96$ ). Justicia procedimental (5 reactivos; $\alpha = .85$ ). Justicia interaccional (8 reactivos; $\alpha = .94$ ).
Colquitt (2001)	EE.UU.	Modelo de cuatro dimensiones de justicia organizacional	Justicia distributiva: 4 reactivos; $\alpha = .84$ . Justicia procedimental: 7 reactivos; $\alpha = .84$ . Justicia interpersonal: 4 reactivos; $\alpha = .96$ . Justicia informacional: 5 reactivos; $\alpha = .90$ .
Jordan y Turner (2008)	EE.UU.	Escala de un reactivo por factor	Justicia distributiva (1 reactivo; $\alpha = .83$ ). Justicia procedimental (1 reactivo; $\alpha = .54$ ). Justicia interaccional (1 reactivo; $\alpha = .89$ ).

Fuente: Greenberg (1993); Niehoff y Moorman (1993); Rahim, Magner y Shapiro (2000); Colquitt (2001); Jordan y Turner (2008)

## **Método**

### *Participantes*

La muestra se obtuvo en 2011 y se integró de 1 296 trabajadores de organizaciones mexicanas de los sectores educativo (37.1%), de salud (54.3%) y gubernamental (8.6%), correspondientes a una muestra representativa de personal de una institución de educación superior, un área de una dependencia gubernamental y un hospital. 45.4% fueron mujeres y 54.6% hombres, 5.6% de los trabajadores tienen estudios máximos de secundaria, 28.1% de bachillerato, 23.7% licenciatura y 42.6% posgrado. De acuerdo con su edad, el 10.5% tiene hasta 30 años de edad, 35.4% tiene entre 31 y 40 años, 34.0% entre 41 y 50 años, y el 20.1% restante tiene 51 años o más. En cuanto a la antigüedad laboral en la organización, 43.4% tiene hasta 10 años, 29.6% de 11 a 20 años y 27.0% tiene 21 años o más de trabajar en la organización.

### *Descripción del instrumento*

La escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) se compone de tres factores: justicia distributiva, justicia de procedimientos y justicia interaccional.

- Justicia distributiva. Es la percepción de la equidad de los diferentes resultados del trabajo distribuidos a los empleados, incluyendo el nivel de remuneración, horario de trabajo, carga de trabajo y responsabilidades en el trabajo, entre otros.
- Justicia de procedimientos. Se refiere al grado en el cual las decisiones de trabajo incluyen mecanismos que garantizan el uso de información precisa e imparcial, la incorporación de los puntos de vista de los empleados, y la existencia de un proceso de apelación abierto para los trabajadores.
- Justicia interaccional. Es el grado en que los trabajadores perciben que sus necesidades fueron consideradas y han recibido la explicación adecuada con respecto a las decisiones de trabajo.

De acuerdo con Niehoff y Moorman (1993), la validez de constructo de la escala original se realizó utilizando el análisis de factores confirmatorio y el análisis de ecuaciones estructurales (CFI=.92), mediante los cuales se confirmó el modelo de tres factores de justicia organizacional (justicia distributiva, de procedimientos e interaccional). Según estos autores, la confiabilidad de la escala ha arrojado Alphas de Cronbach superiores a .90 en cada factor.

### *Procedimiento de la adaptación de la escala*

La adaptación de la Escala de Justicia Organizacional de Niehoff y Moorman (1993) a población mexicana se efectuó durante 2011, siguiendo la siguiente metodología.

- Traducción de los reactivos. La traducción de la escala se efectuó mediante el método de traducción inversa (Hambleton, 2005). La versión original en inglés fue traducida al español por dos traductores y retraducida al inglés por otros dos traductores para verificar su significado. En este proceso se efectuaron pequeñas modificaciones con el fin de conservar el significado de la versión original, empleando los términos idóneos de la lengua española y de acuerdo con la revisión de los traductores.
- Validación interjueces. Los reactivos fueron sometidos a una consulta de ocho expertos en el ámbito del comportamiento organizacional para verificar que el contenido de cada reactivo no hubiese sido alterado de la escala original en inglés. A la versión adaptada de la escala se incorporó al menos el 80% de acuerdo de los jueces. El valor del coeficiente Kappa se estimó con el propósito de determinar el acuerdo entre jueces con respecto a si los reactivos miden el factor correspondiente. Con relación a esto, los resultados oscilaron entre .361 y 1.00, identificándose valores bajos para los reactivos 1 y 6 que fueron eliminados en los análisis subsecuentes. De los reactivos que conformaron la escala, los valores del coeficiente Kappa oscilan entre .74 y 1.00, lo que indica que existe un acuerdo fuerte entre los jueces (Dubé, 2008).
- Integración de la versión de la escala para su aplicación. Una vez realizados los pasos anteriores, se generó la versión de la escala que fue aplicada a los integrantes de la muestra (n=1 296). Se utilizó una escala de respuesta tipo Likert con cinco opciones de respuesta: 1=totalmente en desacuerdo, 5=totalmente de acuerdo.
- Aplicación de la escala. La aplicación de la escala se efectuó en los contextos laborales previa autorización de los directivos de las organizaciones.
- Análisis de reactivos. En esta etapa se analizó la correlación de los reactivos con su respectivo factor y con el puntaje total de la escala. Los reactivos que integraron la versión final de la escala presentaron correlaciones superiores a .5. En esta etapa se eliminaron los reactivos 1 y 6.

- Análisis de confiabilidad. Se determinó el grado de consistencia interna de la escala adaptada de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) utilizando el Alpha de Cronbach. Se confirmó la eliminación de dos reactivos (1 y 6) porque al excluirlos se incrementó la consistencia interna de la escala.
- Validez de constructo. Se realizó el análisis factorial confirmatorio con el método de componentes principales y rotación varimax con el software SPSS versión 17; se utilizó este tipo de rotación porque se asume que los factores están relacionados —tal como se muestra en el cuadro 6—, pues presentan los coeficientes de correlación que indican relaciones estadísticamente significativas entre los tres factores, las cuales fueron superiores a 0.5 a un nivel de significación estadística de  $p$  menor o igual a .01. Posteriormente, se confirmó la estructura factorial de la escala mediante el análisis de ecuaciones estructurales utilizando el software AMOS versión 20, tal como se muestra en la figura 1.
- Integración de la versión adaptada de la escala. Se obtuvo la versión final adaptada de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993).

## **Resultados**

Las estadísticas descriptivas de los reactivos se presentan en el cuadro 3. De acuerdo con estos resultados los reactivos 1 y 6 presentaron las correlaciones más bajas con el factor correspondiente y con el puntaje total de la escala. De igual forma, los reactivos 1 y 6 arrojaron los valores más bajos en el coeficiente Kappa, lo que indica un bajo acuerdo entre jueces con respecto su capacidad de medición del factor correspondiente. Además, se verificó que estos dos reactivos al ser eliminados incrementaban el Alpha de Cronbach en su respectivo factor, razón por la cual fueron eliminados. Después del análisis de reactivos se integró la versión adaptada de la escala de justicia organizacional (Niehoff y Moorman, 1993) con un total de 18 reactivos.

En el factor de justicia distributiva los reactivos 3 y 5 fueron los más representativos del factor porque reflejan equidad en las percepciones como es la asignación de la carga de trabajo y de las responsabilidades que directamente son distribuidas por sus superiores y representan un aspecto importante en la percepción de este tipo de justicia organizacional.

En el factor de justicia de procedimientos los reactivos de mayor importancia para el factor fueron el 9 y 10, referentes a la aplicación consistente de las decisiones al personal y de la necesaria explicación que efectúa el superior a los trabajadores. Estos aspectos ponen de manifiesto la existencia de procedimientos equitativos y la necesidad de que al aplicarlos el trabajador deba ser informado y recibir una explicación adecuada.

Finalmente, en el factor de justicia interaccional, los reactivos de importancia son el 12 y el 13 en virtud de que hacen referencia a la forma en cómo los trabajadores son tratados por su jefe inmediato o superior. Específicamente, estos reactivos se refieren al trato justo, con dignidad y respeto que deben tener los trabajadores y que constituye el aspecto central de este factor de justicia organizacional.

**Cuadro 3**  
**Estadísticos de los reactivos de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)**

Reactivos	Media	Mediana	Desviación típica	Correlación con el factor	Correlación con el total	Valor de Alpha si se elimina el reactivo	Coefficiente de Kappa
<b>F1. Justicia distributiva</b>							
1. Mi horario de trabajo es justo.	4.00	4.00	.93	.24**	.19**	.732	.45
2. Yo pienso que mi nivel de sueldo es justo.	2.71	2.00	1.26	.73**	.55**	.663	.81
3. Yo considero que mi carga de trabajo es bastante justa.	3.25	4.00	1.24	.75**	.55**	.625	.82
4. En términos generales, las recompensas que recibo en este trabajo son bastante justas.	2.86	3.00	1.19	.77**	.64**	.627	.76
5. Yo siento que mis responsabilidades de trabajo son justas.	3.68	4.00	1.09	.73**	.59**	.625	.79
<b>F2. Justicia de procedimientos</b>							
6. Las decisiones de trabajo son tomadas por mi jefe de una manera imparcial.	2.95	3.00	1.22	.44**	.43**	.881	.36
7. Mi jefe se asegura de que todas las inquietudes del personal sean escuchadas antes de que las decisiones de trabajo se tomen.	2.90	3.00	1.26	.87**	.82**	.822	.98
8. Para tomar las decisiones de trabajo, mi jefe reúne información exacta y completa.	2.99	3.00	1.22	.86**	.82**	.825	1.00
9. Mi jefe explica las decisiones tomadas y proporciona información adicional cuando es requerida por el personal.	3.03	3.00	1.23	.86**	.79**	.827	1.00
10. Todas las decisiones de trabajo son aplicadas consistentemente a todo el personal afectado o involucrado.	3.03	3.00	1.19	.73**	.66**	.854	.89
11. A los trabajadores se les permite impugnar o apelar las decisiones de trabajo tomadas por mi jefe.	2.86	3.00	1.23	.79**	.75**	.844	.84

Reactivos	Media	Mediana	Desviación típica	Correlación con el factor	Correlación con el total	Valor de Alpha si se elimina el reactivo	Coefficiente de Kappa
12. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con bondad y consideración.	3.26	4.00	1.25	.84**	.75**	.940	1.00
13. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe me trata con respeto y dignidad.	3.48	4.00	1.23	.84**	.79**	.940	1.00
14. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe es sensible a mis necesidades personales.	3.06	3.00	1.28	.84**	.79**	.941	1.00
15. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe acuerda conmigo de una manera honesta.	3.14	3.00	1.26	.87**	.79**	.939	1.00
16. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe muestra preocupación por mis derechos como trabajador.	3.01	3.00	1.31	.86**	.82**	.939	1.00
17. Con respecto a las decisiones hechas acerca de mi trabajo, mi jefe discute las implicaciones de las decisiones conmigo.	3.10	3.00	1.27	.77**	.72**	.945	.74
18. Mi jefe ofrece una justificación adecuada por las decisiones tomadas acerca de mi trabajo.	3.03	3.00	1.22	.86**	.81**	.939	1.00
19. Cuando se toman decisiones acerca de mi trabajo, mi jefe ofrece explicaciones que tienen sentido para mí.	3.19	3.00	1.23	.84**	.79**	.941	1.00
20. Mi jefe explica muy claramente cualquier decisión tomada acerca de mi trabajo.	3.08	3.00	1.27	.84**	.79**	.941	1.00

Nota: \*\* p ≤ .01.

*Análisis de confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)*

Los resultados del análisis de confiabilidad de los factores de la escala arrojaron valores superiores a 0.7. De acuerdo con el cuadro 4 se obtuvo un valor de Alpha de Cronbach de .733 en el factor de justicia distributiva (4 reactivos), de .881 para el factor de justicia de procedimientos (5 reactivos) y de .947 en el factor de justicia interaccional (9 reactivos). Es importante señalar que los coeficientes Alpha de Cronbach en psicometría deben ser cercanos a uno y que por lo menos tengan un valor igual o mayor a .75. La confiabilidad para el total de los 18 reactivos de la escala es de .951. Estos resultados confirman que la versión adaptada de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) tiene adecuados niveles de consistencia interna.

**Cuadro 4**  
**Coeficientes de confiabilidad de los factores de la**  
**escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)**

Factores de la escala de justicia organizacional	Alpha de Cronbach
F1. Justicia distributiva (4 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .733$
F2. Justicia de procedimientos (5 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .881$
F3. Justicia interaccional (9 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .947$
Global (18 reactivos; n=1,266)	$\alpha = .951$

*Análisis de la validez de constructo de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)*

Para determinar la validez de constructo de tipo confirmatorio se realizó el análisis factorial confirmatorio. Este tipo de análisis se utiliza para comprobar la existencia de constructos en un conjunto de variables (Nunnally, 2009) y se utilizó para confirmar la validez de la escala de acuerdo con su construcción teórica efectuada por los autores de la escala en su versión original. El resultado del análisis factorial confirmatorio obtenido en esta investigación se presenta en el cuadro 5. Se incluyeron cargas factoriales superiores a .5. Estos resultados confirmaron la estructura tridimensional de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) con 18 reactivos. El porcentaje de varianza explicada obtenido para el factor F1 justicia distributiva fue de 56.21%, para el F2 justicia de procedimientos de 8.01% y para el F3 justicia interaccional de 4.49%. En total, el porcentaje de varianza explicada para los tres factores fue de 68.71%.



**Cuadro 5**  
**Resultados del análisis factorial de los reactivos de la**  
**escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)**

Reactivos	Factores de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)			Comunalidades
	F1. Justicia distributiva	F2. Justicia de procedimientos	F3. Justicia interaccional	
Reactivo 2	.877			.819
Reactivo 3	.820			.735
Reactivo 4	.719			.684
Reactivo 5	.810			.739
Reactivo 7		.830		.744
Reactivo 8		.807		.716
Reactivo 9		.806		.691
Reactivo 10		.548		.444
Reactivo 11		.628		.552
Reactivo 12			.814	.685
Reactivo 13			.798	.704
Reactivo 14			.794	.691
Reactivo 15			.825	.727
Reactivo 16			.809	.734
Reactivo 17			.737	.587
Reactivo 18			.796	.728
Reactivo 19			.797	.700
Reactivo 20			.793	.688
Eigenvalues	10.12	1.44	.81	
% de V.E	56.21	8.01	4.49	
% de V.E.A.	56.21	64.22	68.71	

Nota: Fueron eliminados los reactivos 1 y 6 por haber tenido cargas factoriales menores a 0.50.

Adicionalmente, se efectuó el análisis de correlación producto-momento de Pearson entre cada uno de los factores de la escala adaptada de justicia organizacional (ver cuadro 6). Los resultados indican correlaciones estadísticamente significativas entre los tres factores para un valor  $p$  menor o igual a .05, identificándose una correlación más alta entre el factor F2 justicia de procedimientos y F3 justicia interaccional ( $r=.890$ ;  $p\leq.01$ ), tal como se muestra en el cuadro 6. Estos coeficientes indican que cuando existe una alta percepción en la justicia distributiva inheren-

temente existe una alta percepción en la justicia de procedimientos y en la justicia interaccional; es decir, una alta percepción de justicia en un factor está asociada a la presencia de una alta percepción en los demás factores del constructo.

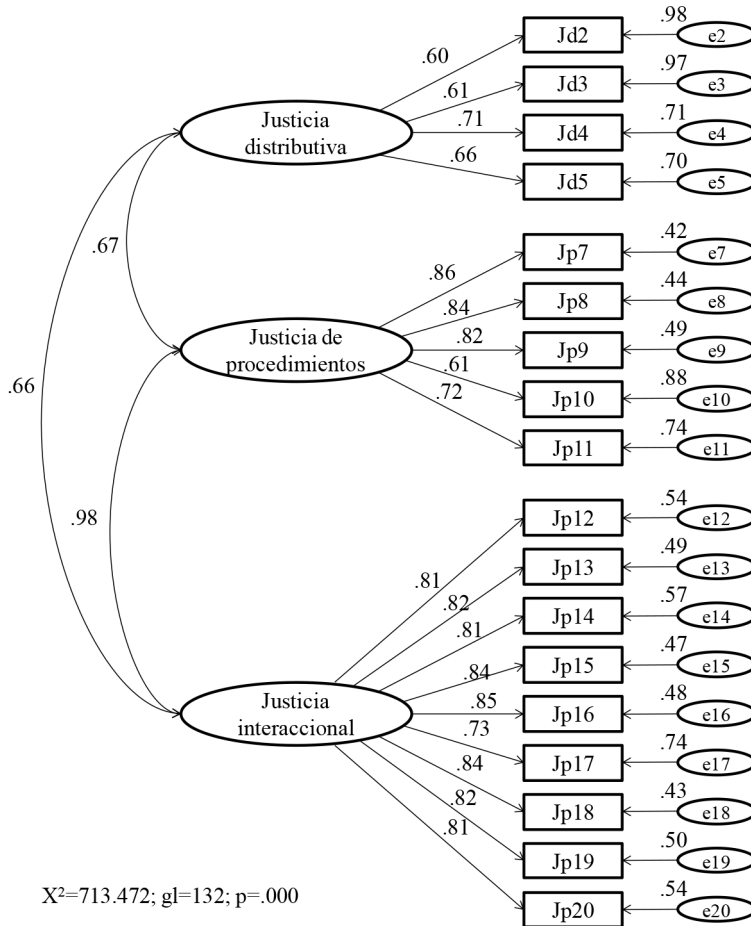
**Cuadro 6**  
**Correlaciones de Pearson entre los factores de la**  
**escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)**

Factores	F1	F2	F3
F1. Justicia distributiva			
F2. Justicia de procedimientos	.563**		
F3. Justicia interaccional	.545**	.890*	

Nota: \*  $p \leq .05$ ; \*\*  $p \leq .01$

Para confirmar la validez de constructo de la escala de justicia organizacional se efectuó el análisis de ecuaciones estructurales cuyos resultados se presentan en la figura 1. Los 18 reactivos incluidos en la adaptación de la escala presentaron altos coeficientes de regresión estandarizados ( $\beta > .6$ ), con su respectivo factor, con un valor de  $X^2=713.472$ , con 132 grados de libertad y un valor de  $p$  igual a .000. Cabe señalar que Niehoff y Moorman (1993) determinaron un Índice de Ajuste Comparativo (CFI, por sus siglas en inglés) de .92, y en esta investigación este indicador fue de .97. Así también, los índices de bondad de ajuste que arrojó la estructura factorial confirmatoria de la escala de justicia organizacional mediante el análisis de ecuaciones estructurales fueron de RMR=.05; GFI=.96; AGFI=.95; RMSEA=.068, lo que confirma un ajuste significativo de los datos al modelo (Hair, 2005). Además, de acuerdo con la gráfica 1, los resultados obtenidos indican altas correlaciones entre los tres factores de la escala con una correlación más alta entre el factor F2 justicia de procedimientos y F3 justicia interaccional ( $r=.98$ ;  $p \leq .01$ ).

**Figura 1**  
**Resultados del análisis factorial confirmatorio de la**  
**escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)**



Pruebas de bondad de ajuste				
RMR	GFI	CFI	AGFI	RMSEA
.05	.96	.97	.95	.068

Una vez estimada la confiabilidad y la validez de constructo de tipo confirmatorio de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) se obtuvieron las estadísticas descriptivas de los factores de la escala (ver cuadro 7). Los resulta-

dos indican una puntuación media más alta para los factores F1 justicia distributiva (media=3.12) y F3 justicia interaccional (media=3.11).

**Cuadro 7**  
**Estadísticos de los factores de la**  
**escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993)**

Factores	N	Mínimo	Máximo	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar
F1. Justicia distributiva	1296	1	5	3.12	3.00	3.00	.89
F2. Justicia de procedimientos	1296	1	5	2.96	3.00	4.00	1.00
F3. Justicia interaccional	1296	1	5	3.11	3.22	4.00	1.05

Adicionalmente se efectuó un análisis de los tres factores de la escala de justicia organizacional por sexo mediante el estadístico *t student* identificando relaciones estadísticamente significativas con un valor de *p* menor o igual a .001 (ver cuadro 8). Los resultados obtenidos indican puntuaciones medias más altas en trabajadores del sexo masculino, comparativamente con los del sexo femenino. Estos resultados coinciden con los obtenidos por Titrek (2009) en el sentido de que las percepciones de justicia organizacional en mujeres son más bajas, comparativamente con los hombres, en función de sus actividades laborales (rol de trabajadora) y extralaborales (rol de madre, hija o proveedora de ingresos para el sustento de la familia) que realizan y la necesaria consideración de directivos de directivos y la distribución de carga de trabajo, beneficios y apoyo necesario.

**Cuadro 8**  
**Estadísticos de los factores de la escala de justicia organizacional**  
**de Niehoff y Moorman (1993), en función al sexo de los sujetos**

Factor	Sexo	Media	Desviación típica	N	t
F1. Justicia distributiva	Masculino	3.36	0.88	588	9.14***
	Femenino	2.92	0.84	708	
F2. Justicia de procedimientos	Masculino	3.08	1.04	588	3.73***
	Femenino	2.87	0.97	708	
F3. Justicia interaccional	Masculino	3.27	1.09	588	3.59***
	Femenino	3.06	1.01	708	

Nota: \*\*\*  $p \leq .001$ .

## **Conclusiones**

La escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman (1993) presenta adecuados niveles de confiabilidad y un ajuste significativo que confirman su validez de constructo en tres factores de justicia (distributiva, de procedimientos e interaccional); esto indica que nuestro trabajo aporta un instrumento de medición válido y confiable adaptado a una población de habla hispana. Este instrumento puede servir de base para directivos de empresas interesados en medir la percepción de la justicia organizacional y con ello identificar la percepción que tienen los trabajadores de tres factores de este constructo: a) la justicia distributiva referente a la percepción de justicia en las distribuciones otorgadas a los trabajadores; b) la justicia de procedimientos respecto a la equidad en las políticas, normas y procedimientos relacionadas con el trabajo, las prestaciones y resultados otorgados a los trabajadores; y c) la justicia interaccional a partir de las percepciones de equidad, consideración y trato justo a los trabajadores por parte de sus superiores. De igual forma, el instrumento adaptado, validado y confiabilizado que se presentó en este artículo puede ser de utilidad para investigadores y estudiantes cuyo interés se centre en: a) la medición de la justicia organizacional en cualquier tipo de organización; b) la identificación de variables antecedentes de la justicia organizacional (por ejemplo, el liderazgo, el clima organizacional, las prácticas de administración de recursos humanos); y c) la identificación de variables consecuentes de la justicia organizacional (por ejemplo, el desempeño laboral, la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional).

Además de que la justicia organizacional es un constructo de reciente abordaje requiere de mayores investigaciones, enfoques teóricos y del desarrollo de intervenciones para lograr prácticas organizacionales más justas y equitativas en beneficio de la organización y de los trabajadores.

En las organizaciones, además de recomendar la evaluación sistemática de la justicia organizacional, se requiere el establecimiento de procedimientos y normas organizacionales en las que prevalezca la equidad y el trato justo a los trabajadores; asimismo, se requiere de mecanismos que permitan identificar y denunciar acciones injustas e inequitativas para los trabajadores. De igual forma, es deseable que las políticas y normas laborales y organizacionales se apeguen a principios éticos, de equidad y de respeto (de los derechos laborales y de los derechos humanos) para los trabajadores.

Sin duda, una de las prioridades en las organizaciones debe ser promover la justicia, la equidad y el trato justo al personal. Sólo de esta forma se tendrán trabajadores comprometidos con la organización y satisfechos con su trabajo.

## Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in Social Exchange. En L. Berkowitz (1965). *Advances in Experimental Psychology*. New York: Academic Press.
- Bies, R. J. y J. F. Moag (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. J. Lewicki, B.H. Sheppard y M.H. Bazerman (1986). *Research on negotiations in organizations*. Greenwich: JAI Press.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology* 86 (3): 386-400.
- y C. L. Jackson (2006). Justice in teams: the context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology* 36 (4): 868-899.
- Cropanzano, R., D. E. Bowen y S. W. Gilliland (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives* 21 (4): 34-48.
- De Boer, E. B., A. B. Bakker, S. Syroit y W.B. Schaufeli (2002). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 23 (2): 181-197.
- Dubé, J. E. (2008). Evaluación del acuerdo interjueces en investigación clínica. Breve introducción a la confiabilidad interjueces. *Revista Argentina de Clínica Psicológica* XVII (1): 75-80
- Elovainio, M., M. Kivimaki y J. Vahtera (2002). organizational justice: evidence of a new psychosocial predictor of health. *American Journal of Public Health* 92 (1): 105-108.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review* 12 (1): 9-22.

- . (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano, (1993). *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*. New Jersey: Erlbaum Associates.
- Greenberg, J. y K. Scott (1996). Why do employees bite the hand that feeds them? Employee theft as a social exchange process. *Research in Organizational Behavior* 18: 111-155.
- Hanisch, K. A., C. L. Hulin y S. T. Seitz (2001). Temporal dynamics and emergent properties of organizational withdrawal models. En M. Erez y U. Kleinbeck (2001). *Work motivation in the context of a globalizing economy*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- Hair, J. F, B. Black, B. Babin, R. E. Anderson and R.L. Tatham (2005). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hambleton, R. K. (2005). Issues, designs and technical guidelines for adapting tests into multiple languages and cultures. En R. K. Hambleton, P. F. Merenda y S. D. Spielberger (eds.). (2005). *Adapting educational and psychological tests for cross-cultural assessment*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Jordan, J. S. y B. A. Turner (2008). The feasibility of single-item measures for organizational justice. *Measurement in Physical Education and Exercise Science* 12: 237-257.
- Judge, T. A. y Colquitt, J. A. (2004). Organizational justice and stress: the mediating role of work-family conflict. *Journal of Applied Psychology* 89 (3): 395-404.
- Leventhal, G. S. (1976). Fairness in social relationship. En J. T. Spence y R. C. Carson (1976). *Contemporary topics in social psychology*. New Jersey: General Learning Press.
- (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. En: Gergen, K. y Willis, R. (1980). *Social exchange: Advances in theory and research*. Nueva York: Plenum Press.

- Mladinic, A. y P. Isla (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche* 11 (2): 171-179.
- Niehoff, B. P. y Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal* 36 (3): 527-556.
- Nunnally, J. C. (2009). *Teoría Psicométrica*, México: Editorial Trillas.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud* 16 (002): 207-217.
- Rahim, M. A., N. R. Magner y D. L. Shapiro (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisor? What justice perceptions, precisely? *International Journal of Conflict Management* 11 (1): 9-31.
- Titrek, O. (2009). Employee's organizational justice perceptions in Turkish schools. *Social Behavior and Personality* 37 (5): 605-620.

