

Strictly as per the compliance and regulations of

Tirso Javier Hernandez Gracia¹

¹ Universidad Autonoma del Estado de Hidalgo

Received: 11 June 2015 Accepted: 30 June 2015 Published: 15 July 2015

Abstract

La justicia organizacional es un concepto común y de mucho interés entre los educadores superiores, ya que denota la igualdad de oportunidades y resultados para todas las personas. La presente investigación tiene como objetivo el poder determinar el efecto significativo entre las variables clasificatorias de los académicos y las variables de justicia organizacional. La población estuvo compuesta por 334 docentes y se utilizó el instrumento de Justicia Organizacional de Moorman (1991). Los principales resultados obtenidos denotan que los académicos que se encuentran en el rango de edad de 40 a 49 años perciben una mejor distribución en las cargas de trabajo y esto podría explicarse porque son académicos que ya cuentan con mayor antigüedad en la institución.

Index terms— justicia organizacional, distributiva, interaccional y de procedimientos

Resumen-La justicia organizacional es un concepto común y de mucho interés entre los educadores superiores, ya que denota la igualdad de oportunidades y resultados para todas las personas. La presente investigación tiene como objetivo el poder determinar el efecto significativo entre las variables clasificatorias de los académicos y las variables de justicia organizacional. La población estuvo compuesta por 334 docentes y se utilizó el instrumento de Justicia Organizacional de Moorman (1991). Los principales resultados obtenidos denotan que los académicos que se encuentran en el rango de edad de 40 a 49 años perciben una mejor distribución en las cargas de trabajo y esto podría explicarse porque son académicos que ya cuentan con mayor antigüedad en la institución

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

Revisión a la literatura I. Introducción a justicia organizacional es definida por Omar (2006) citado por Patlán et. al (2014) como las percepciones que los trabajadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que si los empleados creen que están siendo justamente tratados propiciarán que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización; en cambio, si consideran que están siendo injustamente tratados, tal percepción terminará generando tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación (De Boer, et. al, 2002), que se traducirán en falta de productividad, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, et al, 2002). Greenberg (1993) propuso una taxonomía bidimensional, en la que en la primera dimensión define las categorías de justicia distributiva y procedimental y la segunda dimensión por los componentes sociales asociados con las distribuciones y los procedimientos. De esta forma, la justicia interaccional quedo dividida en justicia interpersonal (referida al tratamiento entre los que toman las decisiones distributivas y los destinatarios de las mismas) y justicia informacional (referida al grado en que las personas perciben que están recibiendo la adecuada y necesaria información para la realización eficiente de sus tareas).

En opinión de Moorman (1991) la justicia organizacional consiste en la percepción que tienen los trabajadores respecto lo que es o no justo en la organización, la cual incluye tres aspectos: distributiva, de procedimientos e interaccional.

? Justicia distributiva Greenberg (1993) define la justicia distributiva como la percepción de justicia sobre los recursos recibidos en las organizaciones, así las personas que trabajan pueden experimentar una sensación de injusticia cuando sienten que no son tratados con equidad.

Para Moorman (1991) la justicia distributiva es percibida respecto a diferentes aspectos del trabajo: nivel de salario, horario de trabajo, carga de trabajo y asignación de responsabilidades.

En opinión de Messick y Cook (1983) citado por Arboleda (2009) la justicia distributiva se relaciona con la percepción de un resultado justo teniendo en cuenta la inversión inicial. El concepto surge en la década de los cincuenta cuando los empleados manifestaron su preocupación por la distribución salarial y se define como costo y esfuerzo que toma solucionar un problema o como el cálculo de los beneficios recibidos dado el costo del servicio/producto ó como el trato igualitario a los consumidores ??Maxham y Netemeyer, 2002, McCollough, 2000).

¿ Justicia de procedimientos o procedimental

1 Greenberg

(1993) define la justicia procedimental como la imparcialidad de los medios por los cuales se toma una decisión de asignación de recursos. De acuerdo con Leventhal, Karuza y Fry (1980) los procedimientos son susceptibles de ser considerados justos si se ajustan a seis elementos: deben ser coherentes, libres de prejuicios, precisos, corregibles, deben representar a todos los problemas y deben prevalecer sobre la base de las normas éticas.

Para Moorman (1991) la justicia procedimental es definida como el grado en el cual se toman las decisiones en el trabajo e incluyen mecanismos que aseguren la obtención adecuada de información, la posibilidad de expresión del trabajador y la existencia de procesos de retroalimentación. ??eventhalet. al. (1980) determina que para que en una organización los procedimientos sean percibidos como justos se deben tomar en cuenta los siguientes criterios:

¿ Han de aplicarse en las mismas condiciones a todas las personas y en cualquier momento; ¿ Deben estar libres de sesgos; ¿ La información que se utiliza en la adopción de las decisiones ha de ser válida y confiable; ¿ Han de existir procedimientos para detectar y corregir actuaciones sesgadas; ¿ Deben ajustarse a los estándares de ética y moralidad que prevalecen en el la organización. ¿ Se deben tomar en consideración las opiniones de los grupos que pudieran resultar afectados por las decisiones.

De acuerdo con Arboleda (2009) la percepción de justicia que los individuos tienen acerca de las políticas y procedimientos que los empleados siguen durante la prestación de un servicio se conoce como justicia procedimental. Así los procesos son justos cuando se definen de manera imparcial y consistente, comunicando además que la organización tiene procesos estandarizados para destinar recursos y salarios a los empleados. Por lo que es un concepto complementario a la justicia distributiva.

2 ¿ Justicia interaccional

La justicia interaccional se ha encontrado para ser una variable importante en la comprensión de una variedad de actitudes de los trabajadores y los comportamientos en respuesta a los despidos, las decisiones presupuestarias, las decisiones de compra, las tácticas de negociación, las prácticas empresariales de contratación (Bies y Moag 1986), las prácticas de servicio al cliente, las prácticas de explotación de mercado. Además, la justicia interaccional ha sido una variable importante para la comprensión del comportamiento organizacional (Moorman, 1991), la confianza en la gestión y el compromiso organizacional y el comportamiento del consumidor.

Bies y Moag (1986) denominan justicia interaccional cuando los procedimientos son implementados y se producen con diferentes niveles de calidad, que se refleja en el grado en que las personas reciben un trato amable, digno y respetuoso por parte de los directivos de la organización. Moorman (1991) define la justicia interaccional como el grado en el cual los empleados sienten que sus necesidades son consideradas y que existen explicaciones adecuadas para la toma de decisiones.

La percepción de ser tratado en la organización por los directivos de forma justa genera en los trabajadores formas de comportamiento que favorecen o limitan su interés a aportar un mayor o menor esfuerzo, a sentirse satisfechos o insatisfechos, a valorar positiva o negativamente a sus directivos, a alcanzar mayor o menor compromiso organizacional o a ser más o menos vulnerables al estrés Greenberg (1993).

En opinión de Arboleda (2009) la justicia interaccional inicialmente fue parte de la justicia procedimental al evaluar si las personas tenían un trato amigable, pero en los años ochenta el concepto recibió más atención al medir la calidad de la relación interpersonal y la define como la intención de ayudar, comunicar lo que es apropiado y esforzarse por resolver problemas.

¿ Justicia organizacional en el ámbito académico Moorman (1991) sugiere que el estudio de la justicia organizacional en una institución de educación se inicia al conocer las percepciones de los académicos desde los siguientes enfoques: ¿ Justicia distributiva. Definida como la equidad con la que la organización mediante sus directivos distribuyen los beneficios de incentivos, puestos de trabajos y promociones ¿ Justicia procedimental. Definida como equidad de los procedimientos a través de los cuales la organización adopta las decisiones para distribuir los beneficios. Moorman (1991) comprueba la importancia de la percepción de justicia organizacional por parte de los empleados de una organización educativa como modificador de las actitudes y comportamientos laborales por lo que se tiene lo siguiente:

¿ La relación entre participación y satisfacción laboral está influenciada de forma significativa por la percepción que tienen las personas de estar recibiendo un trato equitativo en el proceso de toma de decisiones y esto es definido como justicia distributiva, dándose además la circunstancia de que los sistemas participativos hacen más crítica

la importancia de la percepción de justicia distributiva. ? La percepción de justicia distributiva incide en la satisfacción y en la percepción que tiene el trabajador de que los incentivos guardan relación con el esfuerzo laboral.

La percepción de justicia organizacional tiene efectos que van más allá de las actitudes y conducta del trabajador como es el compromiso organizacional y el esfuerzo, ya que, a través de ellas, se puede ejercer influencia en los clientes de los servicios educativos como pueden ser los estudiantes, quienes responden a la valoración que hacen de la equidad con la que son tratados con respuestas afectivas positivas (o negativas) tanto respecto de los académicos como de la organización educativa tal como señala Moorman (1991) en un estudio hecho sobre muestra de alumnos vistos como clientes y profesores de una universidad.

La percepción sobre justicia organizacional ejerce, así mismo un importante efecto en la conducta docente al prevenir la aparición de síntomas de estrés, patologías con efectos negativos que contribuyen en los académicos a la eficiencia organizacional.

3 II. Planteamiento Del Problema

Con la finalidad de realizar un análisis de la justicia organizacional en una muestra de académicos de una institución de educación superior pública se planteó el siguiente objetivo: "Determinar el efecto significativo entre las variables clasificatorias de los académicos y las variables de justicia organizacional".

Las hipótesis planteadas en la investigación son las siguientes: H1 0 No existe relación estadísticamente significativa entre las variables de justicia organizacional percibida por los académicos con las variables clasificatorias en una universidad. H1 A Existe relación estadísticamente significativa entre las variables de justicia organizacional percibida por los académicos con las variables clasificatorias en una universidad.

4 III. Metodología

Para responder al planteamiento del problema se llevó a cabo la recolección y análisis de datos mediante la estadísticas descriptiva y la inferencias lo cual corresponde a un enfoque cuantitativo de diseño no experimental transversal.

La investigación se llevó a cabo en una muestra de 334 docentes académicos a los que se les aplicó el instrumento de Justicia Organizacional de Moorman (1991), el cual está constituido por tres dimensiones e incluye 20 reactivos en una escala Likert de cinco puntos.

Se llevó a cabo la validez del instrumento y el resultado obtenido en el análisis de factores realizado con el método de componentes principales y rotación Quartimax arrojó la confirmación del constructo en donde se obtuvieron tres factores: el Factor 1 Justicia distributiva que consta de cinco reactivos, el Factor 2 Justicia procedimental que consta de seis reactivos y el Factor 3 Justicia interaccional que consta de nueve reactivos, de esta forma se confirmó la validez de constructo como se puede observar en la tabla uno. Fuente: Elaboración propia con base en la corrida estadística.

5 Global Journal of

6 IV. Resultados

Las hipótesis planteadas en la presente investigación fueron probadas mediante el Análisis de Varianza (One-Way ANOVA), en donde se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre los factores de la variable justicia organizacional percibida por los académicos con las variables clasificatorias, con estos resultados se prueba la hipótesis H1 A en donde las variables de justicia organizacional percibida por los académicos tienen relación estadísticamente significativa con las variables clasificatorias.

Con base en los resultados del Análisis de Varianza (One-Way ANOVA), el factor justicia distributiva de la variable justicia organizacional percibida una muestra de académicos, tiene una relación estadísticamente significativa con las variables clasificatorias: edad, escolaridad de los académicos y programas educativos en los que imparte clases.

? Como se observa en la tabla 3 las puntuación media más alta del factor justicia distributiva y la variable edad se encuentra en los académicos del rango de edad de 40 a 49 años (media=3.29) y la más baja en aquellos del rango de edad de 30 a 39 años (media=2.96).

Year 2015

? Respecto a la variable escolaridad de los académicos la media más alta del factor justicia distributiva se encuentra en los profesores que cuentan con estudios de especialidad (media=3.45) y la más baja en aquellos que cuentan con estudios de Doctorado (media=2.81).

? De acuerdo a la variable programas en los que imparte clases, la media más alta del factor justicia distributiva se encuentra en los académicos que imparten clases en la licenciatura (media=3.17) y la más baja en aquellos que imparten clases en el posgrado (media=2.79).

No se identificaron diferencias significativas entre las variables de: estado civil, género, categoría, instituto en el que imparte clases, horas que trabaja al día y la antigüedad de los académicos con el factor justicia distributiva percibida por los profesores. Fuente: Elaboración propia con base en la corrida estadística.

Con respecto al factor justicia procedimental de la variable justicia organizacional percibida por una muestra de académicos, existe una relación estadísticamente significativa con las variables: instituto en el que imparten clases, y antigüedad de los académicos.

7 Global Journal of Management and Business Research

Volume XV Issue II Version I Year ()G 2015

Como se observa en la tabla 4, las puntuaciones medias más altas del factor justicia distributiva y la variable instituto en el que imparten clases se encuentra en los académicos que imparten clases en el ICAP (media=3.45) y la más baja en aquellos que imparten clases en el ICEA (media=2.75) Respecto a la variable antigüedad, la media más alta del factor justicia procedimental se encuentra en los académicos con antigüedad de Más de 30 años (media=3.72) y la más baja en aquellos con antigüedades de 26 a 30 años (media=1.81).

No se identificaron diferencias significativas entre las variables de: el estado civil, el género, la edad, la escolaridad de los académicos, la categoría, los programas en los que imparten clases y las horas que trabaja al día con el factor justicia procedimental percibida por los académicos. Tabla 4 : Puntuaciones medias entre la dimensión justicia procedimental de acuerdo con las variables clasificatorias. El factor justicia interaccional de la variable justicia percibida por los académicos tiene una relación estadísticamente significativa con las variables de: el estado civil, el instituto en el que imparte clases y la antigüedad de los académicos.

8 Variable

Como se observa en la tabla 5, las puntuaciones medias más altas del factor justicia interaccional y la variable estado civil de los académicos se encuentran en los profesores solteros Respecto a la variable instituto en el que imparte clases, la media más alta del factor justicia interaccional se encuentra en los académicos que imparten clases en el ICAP (media=3.49) y la más baja en aquellos que imparten clases en el ICEA (media=2.81).

De acuerdo con la variable antigüedad la media más alta del factor justicia interaccional se encuentra en los profesores con antigüedad de Más de 30 años (media=3.72) y la más baja en aquellos con antigüedad de 26 a 30 años (media=1.76).

No se identificaron diferencias significativas entre las variables de: el género, la edad, la escolaridad, la categoría del académico, los programas en los que imparte clases y las horas que trabaja al día con el factor justicia interaccional de la variable justicia percibida por los académicos. Fuente: Elaboración propia con base en la corrida estadística.

9 V. Discusión

En lo que se refiere a la justicia distributiva y de acuerdo con los resultados obtenidos los académicos que se encuentran en el rango de edad de 40 a 49 años perciben una mejor distribución en las cargas de trabajo y esto podría explicarse porque son académicos que ya cuentan con mayor antigüedad en la institución.

Respecto a la variable escolaridad aquellos que (media=3.34) y las medias más bajas en aquellos que se encuentran casados (media=3.04).

cuentan con el nivel de especialidad perciben una justicia distributiva más positiva, esto se puede explicar porque sienten que el nivel de sueldo percibido, la carga horaria y el horario de trabajo son distribuidos con base en nivel de conocimiento con el que cuentan. Los académicos que perciben una justicia distributiva más equitativa son aquellos que imparten clases en la licenciatura y esto se podrían relacionar con la estructura de los planes y programas de estudio.

En lo que se refiere a la justicia procedimental, los académicos del Instituto de Ciencias Agropecuarias (ICAP), perciben una justicia más positiva y esto podría ser porque el director se asegura que todas las inquietudes de los académicos sean escuchadas antes de que se tomen las decisiones, se les proporciona información adicional cuando es requerida con la finalidad de objetar o apelar las decisiones de trabajo realizadas por el director, quién, cuando toma las decisiones trata al personal académico con bondad y consideración y muestra preocupación por los derechos de los académicos.

La variable antigüedad con relación a la justicia procedimental resultó más positiva en aquellos académicos que cuentan con una antigüedad de 26 a 30 años y esto puede relacionarse con el interés de los académicos por llevar a cabo cada uno de los procedimientos definidos en los planes y programas de estudio para el cumplimiento de los objetivos curriculares.

Finalmente en el resultado para el factor justicia interaccional los académicos que se encuentran solteros perciben una justicia más positiva y esto se debe a que tienen menores limitantes para relacionarse con sus compañeros de trabajo.

En el Instituto de Ciencias Agropecuarias se percibe una justicia procedimental más positiva lo que quiere decir que los académicos han mejorado sus formas para interactuar y relacionarse con los demás compañeros de trabajo.

La antigüedad es un factor importante para la justicia interaccional y de acuerdo a los resultados los académicos de más de 30 años la perciben más positiva y esto obedece a que ya se cuenta con mayor capacidad de relacionarse con los compañeros de trabajo.

10 VI. Conclusiones

Se han llevado estudios sobre la justicia organizacional con la finalidad que los trabajadores perciban lo que es justo y lo que es injusto en la organización en la que pertenecen, con base en su percepción, los trabajadores podrían mantener actitudes positivas hacia el trabajo, con los tomadores de decisiones y con la organización por lo que es de vital importancia continuar realizando estudios que expliquen el comportamiento de la justicia organizacional para mejorar la percepción de la justicia distributiva, procedimental e interaccional, así como su análisis con relación a la satisfacción laboral, el clima organizacional así como con la imagen de la organización con el fin de crear y proponer estrategias que mejoren los niveles de percepción.¹

Figure 1:

¹© 2015 Global Journals Inc. (US) © 2015 Global Journals Inc. (US) © 2015 Global Journals Inc. (US) © 2015 Global Journals Inc. (US)

Tabla 1 : Validez de constructo de la escala de Justicia organizacional

Reactivos de la escala de Justicia organiza- cional	F1. Justicia Distributi va	Factores F2. Jus- ticia Pro- cedi- ment al	Comunalidades F3. Jus- ticia Inter- accio nal
1	.846		.798
2	.643		.627
3	.578		.678
4	.680		.720
5	.506		.484
6		.702	.505
7		.904	.819
8		.839	.718
9 10 11		.917	.845
		.764	.615
		.796	.647
12			.848
13			.882
14 15 16 17 18 19 20	Porcentaje de varianza	58.29%	7.74%
explicada. Porcentaje de varianza expli- cada acumulada.	58.29%	66.03%	.833
			.879
			.901
			.835
			.849
			.924
			.839
			5.43%
			71.47%

En el resultado de la confiabilidad del instrumento un0.730, para el Factor 2 Justicia procedimental u

Justicia Organizacional de Moorman (1991), la puntuación para las tres dimensiones fue de la siguiente manera: para el Factor 1 Justicia distributiva fue 0.921 y para el Factor 3 Justicia interaccional un 0.732 como se puede observar en la tabla dos.

Tabla 2 : Confiabilidad de la escala de Justicia Organizacional de Moorman (1991)

Factores	Alpha de Cronbach
F1. Justicia Distributiva	.730
F2. Justicia Procedimental	.921
F3. Justicia Interaccional	.961

[Note: Nota: Método de extracción: Análisis de componentes principales con rotación Quartimax. Fuente: Elaboración propia con base en la corrida estadística.]

Figure 2:

3

Variable	N	Media	F	p
Estado Civil:			.181	.671
Soltero	89	3.16		
Casado	137	3.12		
Género:				
Masculino	137	3.16		
Femenino	89	3.09		
Edad:			3.727	.012
Hasta 29 años	22	3.26		
De 30 a 39	103	2.96		
De 40 a 49	65	3.29		
50 años o más	36	3.26		
Escolaridad:			5.951	.001
Licenciatura	70	3.28		
Especialidad	24	3.45		
Maestría	92	3.08		
Doctorado	40	2.81		
Categoría:			2.705	.101
Profesor por asignatura	88	3.23		
Profesor de tiempo completo	138	3.07		
Instituto en el que imparte clases:			1.526	.183
ICAP	31	3.17		
ICEA	54	3.09		
ICBI	39	3.30		
IA	38	3.10		
ICSHu	34	2.90		
ICSa	30	3.28		
Programas en los que imparte clases:			6.214	.013
Licenciatura	203	3.17		
Posgrado	23	2.79		
Horas que trabaja al día:			1.089	.338
Hasta 5 horas	35	3.26		
De 6 a 8	184	3.10		
Más de 8	7	3.37		
Antigüedad:			1.682	.126
Hasta 5 años	85	3.09		
De 6 a 10	81	3.09		
De 11 a 15	20	3.20		
De 16 a 20	14	3.38		
De 21 a 25	11	3.47		
De 26 a 30	9	2.73		
Más de 30 años	6	3.56		

Figure 3: Tabla 3 :

- [Psicología Y Salud] , Psicología Y Salud . 16 p. .
- [Bies and moag ()] , R J Bies , J F &moag . 1986. (Interactional justice)
- [Maxham and netemeyer ()] , Iii Maxham , J G &netemeyer , RG . 2002.
- [Al-Zu ()] 'A study of relationship between organizational justice and job satisfaction'. H A Al-Zu . *International Journal of Business and Management* 2010. 5 (12) p. .
- [Mccollough et al. ()] 'An empirical investigation of customer satisfaction after service failure and recovery'. M Mccollough , Berry , Ll , M S Yadav . *Journal of service research* 2000. 2000.
- [Leventhal et al. (ed.) ()] *Beyond fairness: A theory of allocation preferences*, G S Leventhal , J Karuza , Fry . Mikuta G. Ed (ed.) 1980. New York: Springer-Verlag. p. . (Justice and social interaction)
- [Patlán et al. ()] 'El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral'. P Patlán , T Martínez , H (Hernández . *Revista Internacional de Administración y Finanzas* 2012. 5 (5) p. .
- [Erdogan et al. ()] 'Justice and leader-member Exchange: the moderating role of organizational culture'. B Erdogan , R C Liden , M L &kraimer . *Academy of Management Journal* 2006. 49 (2) p. .
- [Niehoff and Moorman ()] 'Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior'. B P Niehoff , R H Moorman . *Academy of Management Journal* 1993. 36 (3) p. .
- [Colquitt et al. ()] 'Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research'. J A Colquitt , D E Conlon , M J Wesson , C Porter , K Y Ng . *Journal of Applied Psychology* 2001. 86 (3) p. .
- [Colquitt and Jackson ()] 'Justice in Teams: The Context Sensitivity of Justice Rules across Individual and Team Contexts'. J A Colquitt , C L Jackson . *Journal of Applied Social Psychology* 2006. 36 (4) p. .
- [Omar ()] *Justicia organizacional, individualismo, colectivismo y estrés laboral*, Alicia Omar . 2006.
- [Arboleda ()] 'La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional'. Arango Arboleda , AM . *Estudios Gerenciales* 2009. 25 (113) p. .
- [Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent Journal] 'Modeling customer perceptions of complaint handling over time: The effects of perceived justice on satisfaction and intent'. 10.1016/S0022-4359. <http://dx.doi.org/10.1016/S0022-4359> *Journal of Retailing* 78 p. .
- [Clay-Warner et al. ()] 'Organizational Justice and Job Satisfaction: A Test of Three Competing Models'. J Clay-Warner , J Reynolds , P Roman . *Social Justice Research* 2005. 18 (4) p. .
- [Clay-Warner et al. ()] 'Organizational justice and job satisfaction: A test of three competing models'. J Clay-Warner , J Reynolds , P Roman . *Social Justice Research* 2005. 18 (4) p. .
- [Elovainio et al. ()] 'Organizational Justice: Evidence of a New Psychosocial Predictor of Health'. M Elovainio , M Kivimaki , J &vahtera . *American Journal of Public Health* 2002. 92 (1) p. .
- [Moorman ()] 'Relationship between Organizational and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perception Influence Employee Citizenship'. R H Moorman . *Journal of Applied Psychology* 1991. 76 (6) p. .
- [Cropanzano et al. (2007)] *The Management of Organizational Justice*, R Cropanzano , D E Bowen , S W Gilliland . 2007. November. Academy of Management Perspectives. p. .
- [Shore et al. ()] 'The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange'. Wayne S Shore , L Bommer , W Tetrick , L . *Journal of Applied Psychology* 2002. 87 p. .
- [Cohen-Charash and Spector ()] 'The role of justice in organizations: A meta-analysis'. Y Cohen-Charash , P E Spector . *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 2001. 86 p. .
- [Greenberg ()] 'The social of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice'. J Greenberg . *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management*, 1993. 86 p. .
- [De Boer et al. ()] 'Unfairness at work a predictor of absenteeism'. E De Boer , A Bakker , Syroit , W Schaufeli . *Journal of Organizational Behavior* 2002. 23 p. .
- [Fryxell and Gordon ()] 'Workplace justice and job satisfaction as predictors of satisfaction with union and management'. G E Fryxell , M E Gordon . *Academy of Management Journal* 1989. 32 (4) p. .