

¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio

Mónica García-Rubiano; Ronald Toro; Julián Camilo Sarmiento-López;
María Constanza Aguilar-Bustamante; Segundo Gonzalo Pazmay-Ramos

Cómo citar este artículo:

García-Rubiano, M., Toro, R., Sarmiento-López, J. C., Aguilar-Bustamante, M.C., & Pazmay-Ramos, 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. <https://www.doi.org/10.14718/ACP.2023.26.1.10>

Recibido, octubre 19/2021; Concepto de evaluación, junio 23/2022; Aceptado, agosto 29/2022

Mónica García-Rubiano¹

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7699-502X>
Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

Ronald Alberto Toro-Tobar

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6061-3499>
Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

Julián Camilo Sarmiento-López

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9279-6664>
Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

María Constanza Aguilar-Bustamante

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2990-9667>
Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia

Segundo Gonzalo Pazmay-Ramos

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7646-8070>
Universidad Católica de Ecuador, Ambato, Ecuador

Resumen

Esta investigación tuvo por objetivo analizar la capacidad predictiva de la percepción de justicia distributiva y justicia de interacción en la disposición al cambio organizacional en trabajadores durante la pandemia por COVID-19. La población fue de 342 colaboradores de diversas organizaciones colombianas. El estudio se apoyó en un diseño predictivo transversal. Se utilizaron los instrumentos de justicia organizacional —adaptado a población colombiana— y cambio organizacional. Los resultados evidencian la existencia de la predicción del cambio organizacional como resultado de la percepción de justicia organizacional. De esta forma, las organizaciones se benefician en los procesos de cambio en los momentos en que exponen y dan certeza de los ajustes, afectaciones y decisiones a tomar por sus miembros, procurando que estos se transformen en agentes que acojan los cambios razonables y racionales que la institución procura. El contexto cambiante de la pandemia es una condición que limita la predicción de la justicia organizacional procedimental y el cambio organizacional en el nivel individual total.

Palabras clave: justicia organizacional; justicia distributiva; justicia procedimental; cambio organizacional; pandemia.

¹ Coordinadora especialización en psicología de las organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia. Dirección: Avenida Caracas N.º 46-22, Sede Psicología, Bloque K, Bogotá. D. C. Teléfono: (+57) 601 327 7300, ext: 5050-5071. Correo electrónico: mgarcia@ucatolica.edu.co

How to Understand Organizational Justice in Times of Pandemic? Relationship with the Disposition to Organizational Change

Abstract

The objective of the research was to analyze the predictive capacity of the perception of distributive justice and interaction justice in the willingness to organizational change in workers during the COVID-19 pandemic. The study was based on a predictive cross-sectional design, and the sample consisted of 342 workers from different Colombian organizations. The organizational justice (adapted to the Colombian population) and organizational change instruments were used. The results showed the existence of the prediction of organizational change due to the perception of organizational justice. In this way, organizations benefit in their change processes when they explain and give certainty to their members about the new adjustments, effects and decision making, ensuring that they become agents that welcome the reasonable and rational changes that the institution seeks. The changing context of the pandemic is a condition that limits the prediction of procedural organizational justice and organizational change at the total individual level.

Keywords: organizational justice, distributive justice, procedural justice, organizational change, pandemic.

A finales del 2019 tuvo lugar una situación de emergencia sanitaria global causada por el virus SARS-CoV-2. Este virus, principalmente de transmisión aérea, fue el causante de cientos de miles de contagios y muertes por la enfermedad que desencadena, más conocida como COVID-19 ([Organización Mundial de la Salud \[OMS\], 2020](#); [Organización Panamericana de la Salud \[OPS\], 2020](#)). Esta condición generó desafíos mundiales en cuanto al manejo sanitario y social, lo cual conllevó a una serie de decisiones políticas y económicas que afectaron a diferentes instituciones, en especial a las organizaciones, que debieron adoptar medidas y ponderaciones entre su fin económico y el bienestar de sus trabajadores ([Maskály et al., 2021](#)).

Los anteriores desafíos generados por el contexto exigieron a las organizaciones buscar alternativas de adaptación, no solo en el mercado, sino en sus dinámicas internas, con lo cual el concepto de cambio organizacional cobró gran relevancia como mecanismo de supervivencia. Así mismo, esta transformación organizacional parece que también puede afectar la percepción de la justicia organizacional que se esté manejando en la institución. En otras palabras, los cambios y decisiones que las instituciones deben tomar están encrucijadas, en las que deben elegir entre la viabilidad de la empresa o la redistribución de algunos bienes que hacen parte de la dinámica propia. Este tipo de decisiones puede llegar a constreñir algunos beneficios que se habían logrado en otros momentos, por lo que el trabajador percibirá la decisión como injusta al verse directamente afectado. Por ejemplo, con la modificación de la estructura orgánica de la empresa que conlleva a nuevos roles, responsabilidades, deberes y derechos.

Con este panorama, el presente estudio pretendió determinar la relación entre la percepción de justicia distributiva, justicia de interacción y disposición al cambio organizacional en trabajadores en tiempos de pandemia por COVID-19.

Justicia organizacional

El concepto de justicia ha facilitado demostrar el papel crucial que tienen los valores, las creencias y los sentimientos acerca de lo que es justo o injusto en los contextos en que se desenvuelve el sujeto ([Cohen, 1986](#); [Giraldo & Benítez, 2011](#); [Sarmiento-López & Yáñez-Canal, 2019](#)). En el ámbito de las organizaciones, las investigaciones en el tema permiten evidenciar el reconocimiento de contenidos morales en justicia, especialmente en lo correspondiente a los juicios sobre lo que es justo y merecido, los derechos y deberes, y las valoraciones de aquello que se cree es bueno o malo, así como la intervención de los sentimientos, actitudes y comportamientos de las personas en sus interacciones con los demás, y su correlación en el contexto empresarial ([Vega & García, 2012](#)).

Por otra parte, la justicia organizacional es definida por varios autores como una medida de la percepción de equidad que afecta las relaciones laborales y el resultado de las decisiones organizacionales, las estrategias para tomar decisiones y la percepción de imparcialidad y equidad en el tratamiento que se le dé a los afectados dentro de la organización ([Adams, 1965](#); [Greenberg, 1987, 1990a, 2006](#); [Leventhal, 1980](#); [Omar, 2006](#); [Topa et al., 2006](#)).

En este sentido, la conceptualización de justicia organizacional posee una variedad de comprensiones que se clasifican en dos intereses principales: (a) justicia distributiva

(Adams, 1965; Cropanzano et al., 2001; Deutsch, 1975; Homans, 1961; Leventhal, 1976), y (b) justicia procedimental o equidad en los procedimientos (Leventhal, 1980; Leventhal et al., 1980).

Ahora bien, estas clasificaciones han demostrado algunas limitaciones, por lo cual Colquitt et al. (2013) amplían en su modelo las formas de justicia dentro del entorno organizacional. De esta manera, la percepción de equidad o inequidad se presenta en las organizaciones por la comparación que los empleados hacen de sus propias experiencias y el contraste con lo que está sucediendo a pares u otros miembros, contemplando tanto la distribución de recursos y los procedimientos, como las formas de interacción y la información dentro de la organización. En esa línea, el autor conceptualiza la justicia organizacional así: (a) *justicia de distribución*, enfocada en el juicio sobre las formas de distribución de las recompensas y los recursos, bajo parámetros como las contribuciones de las personas destinatarias, (b) *justicia de procedimiento*, centrada en la percepción de confianza acerca de los procedimientos que usa la organización para tomar las decisiones, (c) *justicia de interacción*, referida al grado de cortesía, dignidad y respeto con el que se dan los tratos, relaciones y procedimientos entre las personas en sus diferentes roles o jerarquías (superiores, subordinados y pares), y (d) *justicia informativa*, la cual hace referencia a las percepciones de cualificación de la información brindada a los empleados con relación a los resultados obtenidos, los procedimientos y el grado de explicación de las razones por las que se requiere su cumplimiento.

Este tipo de percepciones y juicios no se pueden entender como desarticulados de las identidades y características de los sujetos participantes en la organización. Por tanto, adicional a la cultura y las características de la organización, variables personales como la edad, pertenencia étnica, nivel educativo, personalidad, autoestima, entre otros (Proost et al., 2015), determinan las formas y niveles de afectación en las personas, lo que puede resultar en tensiones (Greenberg, 1984), reacciones comportamentales como un bajo desempeño, o riesgos psicológicos como percepciones inadecuadas de los resultados del trabajo (Feng et al., 2020; Greenberg, 1990a).

Teniendo en cuenta lo anterior, es primordial que las percepciones de justicia y las metas organizacionales sean compartidas por todos los miembros de la empresa, ya que

los intereses personales juegan un papel relevante en la decisión racional de este proceso, en la cual las personas se pregunten qué ganan y qué pierden con la novedad planteada, pues cuando se realizan cambios hay que tener presente que las condiciones de trabajo sean satisfactorias y que las personas se sientan involucradas (García et al., 2011b; Lee et al., 2017).

Cambio organizacional

El cambio es entendido como una modificación que ocurre en el entorno laboral, representando un aspecto importante en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a las diferentes transformaciones del medio ambiente interno y externo (García et al., 2009; Malott, 2001), siendo aquellas organizaciones flexibles, adaptables y productivas las que se destaquen al aprovechar el compromiso y la capacidad de los empleados para aprender (Senge, 1990).

Los intereses personales, adicional a las demandas organizacionales, también influyen en el proceso de cambio. Dichos intereses pueden entenderse como decisiones racionales en las cuales personas que están inmersas en las organizaciones se cuestionan sobre los beneficios o posibles costos que podrían generarse frente al proceso de cambio (Kahneman, 2020; Rodríguez-Lara, 2012; Rutström & Williams, 2000). Bajo esta perspectiva, se entiende que los seres humanos toman decisiones procurando maximizar el bienestar y las ganancias personales (Kahneman, 2020; Rodríguez-Lara, 2012; Rutström & Williams, 2000). En tal sentido, las organizaciones deben generar estrategias que les permitan afrontar los cambios, por lo cual, involucrar a los trabajadores propicia que se establezca un mayor compromiso de su parte y puede ayudar a que la innovación se desarrolle con éxito (Rodríguez-Urrea & García-Rubiano, 2021).

En ese orden de ideas, tal como lo presentan García et al. (2010), García et al. (2011a) y García et al. (2011b), cuando se realizan cambios hay que tener presente que las condiciones de trabajo sean satisfactorias e involucren a las personas, entre algunos factores que le conciernen a lo personal. Por ello se hace primordial que las percepciones y metas organizacionales sean compartidas por todos los miembros de la organización, y en este factor juega un papel protagónico la correcta difusión y comunicación de la información acerca del qué y cómo del cambio.

Adicionalmente, otros aspectos que influyen en la aceptación del cambio por parte de los miembros de la organización, están relacionados con la cultura organizacional (Vera, 2006) y la comunicación que se brinde del proceso por parte de los directivos o del gestor de la transformación de la organización. Una comunicación adecuada permite reducir la incertidumbre y jalonar los procesos de manera óptima (Beslin & Reddin, 2004).

Relación de la justicia y el cambio organizacional

La justicia y el cambio organizacional se entienden como fenómenos complejos, los cuales no pueden reducirse a decisiones arbitrarias por parte de las empresas o a elecciones individuales de los sujetos participantes. Por lo anterior, a continuación se presenta cómo se ha estudiado la relación entre estos dos fenómenos antes y en el contexto de la pandemia por COVID-19.

Justicia y cambio organizacional antes de la pandemia por COVID-19

Los elementos que constituyen los contextos sociales y salubres tienen incidencia en los compartimientos de las personas y por ende de las empresas (Álvarez-Castaño, 2014). Por tal razón, se hace necesario establecer la percepción de la justicia y el cambio organizacional, y su relación en este tipo de escenarios.

La percepción de justicia en la organización muestra que las personas realizan interpretaciones independientes entre sus elementos, como la justicia procesal, la justicia distributiva y la justicia interaccional. De ese modo, la injusticia organizacional, entendida como un factor en la reducción del cambio, evidencia problemas emergentes a considerar para investigaciones relacionadas con riesgos psicosociales que explican la diferencia en los procesos de cambio organizacional.

Inicialmente, Oreg y Van Dam (2009) en una revisión de la literatura, exponen que los procesos de justicia organizacional—delimitado el concepto a la justicia distributiva, procedimental e interaccional—, actúan como antecedentes o consecuentes de las reacciones de los empleados hacia el cambio organizacional. En tal sentido, se comprende que no son procesos paralelos, sino por el contrario, ordinales y jerarquizados entre sí. Esta misma idea se encuentra en Cobb et al. (1995), quienes mencionan que la percepción de justicia en los procesos de desarrollo organizacional

favorece la comprensión y aceptación de las redistribuciones de recursos, los cambios de políticas y las nuevas asignaciones.

La pregunta respecto de la predicción del comportamiento frente a los procesos de cambio, también ha dirigido los intereses de investigación. Aquí se encuentran estudios como el de Fuchs (2010), el cual evidencia que la percepción de justicia interaccional se relaciona de manera negativa con el comportamiento anticambio (ACB), mientras que la vivencia de todos los tipos de justicia predice el comportamiento procambio (PCB) en los empleados. Así mismo, Shah (2011) encontró resultados similares al examinar las relaciones y el poder predictivo de los factores de la justicia distributiva y procesal, con los factores demográficos y la preparación de los trabajadores para el cambio organizacional en un país en desarrollo. Los resultados evidencian que los empleados de las organizaciones del sector público desarrollan actitudes y comportamientos positivos para el cambio sobre la base de la justicia distributiva y procesal. De la misma manera, el autor indica que las variables sociodemográficas no se relacionan de forma positiva con la preparación de los empleados hacia el cambio.

Ahora bien, las interacciones en los tipos de justicia, sus elementos y el cambio organizacional no se han limitado a la búsqueda de una predicción del fenómeno. Otras miradas a esta problemática se han dispuesto hacia la comprensión de la relación entre los elementos del sistema compuesto por la justicia y el cambio organizacional. En este contexto, Imberman (2009) identificó la relación entre (a) cambio organizacional, (b) percepciones de justicia organizacional y su impacto con el compromiso organizacional, y (c) el cambio orientado al comportamiento de ciudadanía organizacional y una actitud hacia el cambio futuro. El autor, con la participación de 209 encuestados en todos los niveles de la organización, encontró que la justicia organizacional está mejor representada por el modelo de cuatro factores (justicia distributiva, procesal, interaccional e informativa); así, se observó una correlación negativa entre el cambio percibido y los niveles del compromiso afectivo con la organización. No obstante, la correlación presenta una valencia positiva en los casos en que el cambio se percibe beneficioso por los sujetos, lo cual aumenta el compromiso afectivo hacia la organización y la sinceridad a futuros cambios.

En la misma línea argumental, Foster (2010) en un análisis minucioso de los elementos constituyentes del cambio

organizacional, demostró que la justicia organizacional estaba fuertemente relacionada con el compromiso para el cambio, destacándose la relación entre justicia procesal y el efectivo compromiso a cambiar. Para ello utilizó encuestas vía web a fin de reunir los datos a nivel individual de los empleados de tres organizaciones ubicadas en los Estados Unidos. Las encuestas utilizadas fueron la Escala de la resistencia al cambio (Oreg, 2003), la Escala de los cuatro factores de justicia organizacional (Colquitt, 2001) y la Escala de compromiso de cambiar (Herscovitch & Meyer's, 2002). Los datos se analizaron usando el modelado de ecuación estructural (SEM) para evaluar relaciones entre construcciones (la resistencia individual, la justicia organizacional y el compromiso al cambio). El modelo hipotetizado demostró un ajuste adecuado ($X^2 = 1.816.90$, $df = 1.064$, $X^2/df = 1.71$, $CFI = 0.89$, $RMSEA = 0.057$). Dentro de las limitaciones del estudio, se reporta que los análisis confirmatorios y exploratorios revelaron que la resistencia y el compromiso al cambio requieren ser modificados a causa de problemas en construcción y validez, en especial en la relación entre la disposición a la resistencia y el compromiso al cambio; y la relación entre la disposición a la resistencia y la justicia organizacional, las cuales no son significativas. De forma adicional, menciona que otros factores no medidos en este estudio pueden explicar un alto porcentaje del compromiso organizacional en los procesos de cambio por parte de sus empleados.

Hasta este punto, se observa que la relación entre justicia y cambio organizacional, en un contexto de normalidad, permiten predecir las formas de actuación de los miembros participantes, los cuales reaccionarán al cambio según la percepción de justicia, en sus diferentes factores dentro de este proceso.

Justicia y cambio organizacional en tiempo de pandemia por COVID-19

El contexto de la pandemia a causa del virus SARS-CoV-2, desde finales del 2019 hasta la actualidad, ha generado incertidumbre y cambios abruptos en los diferentes escenarios de la vida humana. Se ha pasado de trabajar presencialmente en las instalaciones de las organizaciones a hacerlo desde casa, como uno de los ejemplos más representativos. Sin embargo, aun cuando esta alternancia pudo comprenderse como necesaria, y en cierta medida racional, tras más de 20 meses de confinamiento, las empresas y los empleados se han tenido que enfrentar a cambios y adaptaciones en

su quehacer y labor, que en ocasiones son percibidos como inequitativos por las inversiones de tiempo, esfuerzo y recursos que anteriormente no se contemplaban, lo cual resalta una necesidad de afrontamiento que no se tuvo en su momento (Chofflet et al., 2021; Jo-Yun Li et al., 2021).

En ese marco, la relación entre justicia y cambio organizacional que se contempló teórica y empíricamente como un proceso planeado —bajo protocolos de medición e identificación de elementos que garantizaran la mejor adaptación entre los actores (Chofflet et al., 2021)—, se ha transformado en decisiones directivas que propenden por la estabilidad organizacional y la supervivencia en la economía del mercado, afectando directamente a algunos de sus empleados e indirectamente a todos sus miembros por la inestabilidad que se genera.

Ahora bien, los estudios frente a la relación de justicia y cambio organizacional se han enfocado en el sector de la salud (Correia & Almeida, 2020; Ekingen, 2021), considerando los ajustes y su posición como la primera línea de atención que afrontó la pandemia. Ghasi et al. (2020) mencionan cómo los procesos desarrollados en centros hospitalarios de Nigeria demostraron una percepción de justicia organizacional media, argumentada en la inequidad percibida en la distribución de salarios, oportunidades de ascenso y recursos hospitalarios escasos, lo cual dificultó la adaptación y atención del personal a la comunidad. Además, la percepción se vio afectada por la categoría (especialidad médica y rol) dentro del escenario laboral.

Así, el contexto actual de calamidad pública por COVID-19, nos dirigió a analizar la capacidad predictiva de la percepción de justicia distributiva y la justicia de interacción en la disposición al cambio organizacional en trabajadores durante la declaración de pandemia. De esta forma, se busca identificar factores que apoyen los procesos de disposición al cambio en un escenario de incertidumbre, al tiempo que se propende por avanzar en aquellos elementos que favorecen la percepción de justicia dentro de una organización.

Método

Tipo de estudio

La metodología de investigación fue de tipo cuantitativa. El diseño fue predictivo transversal (DPT) en el cual

se explora una asociación funcional entre una variable predictora y otra variable criterio, no tiene control de variables extrañas y se basa en modelos de regresión lineal múltiple (Ato et al., 2013). Este tipo de modelos basados en relaciones funcionales entre variables permiten inferir transversalmente una aproximación a la causalidad (carácter relacional-predictivo), en un momento determinado y condiciones particulares (Pérez, 2020).

Población y muestra

La población de estudio fueron 342 colaboradores de diversas organizaciones colombianas de distintos sectores económicos (Vargas-Halabí & Mora-Esquivel, 2017). La muestra fue no probabilística-intencional con los criterios de inclusión: (a) estar empleados con un mínimo de 40 horas laborales semanales y (b) reportar vinculación laboral de más de dos meses en cada organización, la cual debía estar pasando por un proceso de cambio de primer orden, es decir, cualquier variación que se desarrollase en la organización —cambio de jefe, de procesos, de locación, entre otros—.

Una vez recolectados los datos (342 registros), 50 participantes fueron descartados porque 34 no aceptaron

hacer parte de la investigación y 16 no completaron el formulario. Finalmente, así se conformó una muestra de 292 participantes. La edad promedio de la población fue de 34.21 años ($DE = 10.45$; con un rango entre 19 y 66 años), quienes reportaron un promedio de 4.89 años de vinculación laboral con la empresa ($DE = 6.27$; con un rango entre 0 y 37 años). En la **Tabla 1** se observan los valores de frecuencia y porcentuales de la muestra obtenida. La muestra se conformó principalmente por un 68.83% de mujeres; con estudios superiores técnicos, pregrado y posgrado (88.01%); solteros y casados (70.54%); que laboran en empresas privadas (87.32%), y el tipo de contrato que predominó fue a término indefinido (79.11%).

Instrumentos

Para medir la justicia distributiva se utilizaron las subescalas de justicia distributiva y justicia de interacción del Cuestionario de justicia organizacional de Colquitt, adaptado a población colombiana por Ruiz y García (2013). Este consta de 20 ítems, agrupados en cuatro subescalas: interpersonal, informativa, procedural y distributiva, cada una con siete posibles respuestas, donde 1 es “Nunca” y 7 es “Siempre”. En la muestra colombiana se obtuvo un

Tabla 1.

Estadísticos descriptivos de las variables sociodemográficas y laborales de la muestra obtenida

| Variable | Categoría | Frecuencia | Porcentaje |
|------------------|---|------------|------------|
| Sexo | Masculino | 91 | 31.16 |
| | Femenino | 201 | 68.83 |
| Nivel educativo | Educación general básica (en Colombia hasta noveno grado) | 1 | 0.34 |
| | Bachillerato general unificado (en Colombia hasta grado once) | 34 | 11.64 |
| | Técnico/tecnológico | 105 | 35.95 |
| | Pregrado | 65 | 22.26 |
| | Posgrado | 87 | 29.79 |
| Estado civil | Soltero(a) | 146 | 50.00 |
| | Casado(a) | 60 | 20.54 |
| | Unión libre | 69 | 23.63 |
| | Separado(a)/Divorciado(a) | 16 | 5.47 |
| | Viudo(a) | 1 | 0.34 |
| Tipo de empresa | Pública | 31 | 10.61 |
| | Privada | 255 | 87.32 |
| | Mixta | 6 | 2.05 |
| Tipo de contrato | A término fijo | 26 | 8.90 |
| | A término indefinido | 231 | 79.11 |
| | Prestación de servicios | 29 | 9.93 |
| | Por obra/labor | 6 | 2.05 |

alfa de Cronbach de $\alpha = .87$, con valores entre $\alpha = .71$ y $\alpha = .90$; en la presente investigación el valor fue de $\alpha = .97$.

Para medir la variable de disposición al cambio organizacional se empleó el instrumento Disposición al cambio organizacional diseñado por [García Rubiano et al. \(2020\)](#). El cual está constituido por tres macrodimensiones: (a) individual; (b) grupal y (c) organizacional. La confiabilidad ajustada para la presente investigación fue de $\alpha = .94$.

Procedimiento y consideraciones éticas

Inicialmente se contactó a los gerentes de talento humano de diversas organizaciones, con el propósito de obtener el permiso para la aplicación de los cuestionarios. Una vez obtenido el acceso, se enviaron los cuestionarios a través de la herramienta formularios de Google.

El estudio cumplió con los requisitos éticos necesarios obteniendo su aval por el Comité de ética institucional de la Universidad Católica de Colombia mediante el Acta 012 del 29 de septiembre del 2020. Durante la recolección de datos realizada mediante la herramienta Google Forms,

se presentó el consentimiento informado. La participación de los diferentes miembros fue voluntaria y la información se resguardó por el equipo de investigación en el correo electrónico institucional, el cual cumple con los requisitos para la custodia de la información.

Resultados

Se inició con un análisis descriptivo de los datos obtenidos. En la [Tabla 2](#) aparecen los valores de dispersión y tendencia central de las variables del estudio. Los valores de referencia se tomaron a partir de los puntos de corte de [Kim \(2013\)](#), en el que valores Z superiores a 3.29 en muestras medias entre 50 y 300, indican un nivel alfa de 0.05 y rechaza la prueba de distribución normal. Según lo anterior, se encontró que las variables de interés del estudio presentaron distribuciones no normales, excepto las variables del nivel individual total y aceptación, y el nivel grupal en liderazgo.

Tabla 2.

Estadísticos descriptivos de las escalas y subescalas de disposición al cambio y justicia organizacional

| Variable | <i>M</i> | <i>DE</i> | Mínimo | Máximo | Asimetría | Curtosis | <i>Z</i> Asimetría | <i>Z</i> Curtosis |
|-------------------------|----------|-----------|--------|--------|-----------|----------|-----------------------|----------------------|
| NiMot | 3.89 | 1.59 | 1 | 6 | -0.17 | -1.11 | -1.22 | -3.93 |
| NiAcep | 46.03 | 12.631 | 11 | 66 | -0.33 | -0.69 | -2.35 | -2.44 |
| NItotal | 49.92 | 13.872 | 12 | 72 | -0.31 | -0.72 | -2.19 | -2.54 |
| NGcom | 5.00 | 1.177 | 1 | 6 | -1.71 | 3.126 | -11.986 | 11.01 |
| NGLid | 73.86 | 12.681 | 30 | 96 | -0.44 | 0.00 | -3.08 | -0.03 |
| NGtotal | 78.87 | 13.258 | 32 | 102 | -0.48 | 0.09 | -3.41 | 0.35 |
| NOclima | 4.90 | 1.203 | 1 | 60 | -1.56 | 2.33 | -10.95 | 8.22 |
| NOconoc | 9.22 | 2.430 | 2 | 12 | -1.19 | 1.04 | -8.38 | 3.68 |
| NOcul | 70.31 | 13.587 | 15 | 90 | -1.14 | 2.14 | -8.01 | 7.56 |
| NOTotal | 84.43 | 16.357 | 18 | 108 | -1.23 | 2.37 | -8.66 | 8.35 |
| Disposicion al cambio | 213.23 | 39.298 | 71 | 282 | -0.60 | 0.49 | -4.25 | 1.74 |
| JP | 35.69 | 8.686 | 7 | 49 | -0.83 | 0.36 | -5.83 | 1.27 |
| JD | 20.44 | 6.392 | 4 | 28 | -0.77 | -0.23 | -5.41 | -0.83 |
| Jinterp | 21.02 | 2.581 | 12 | 28 | -1.23 | 3.15 | -8.60 | 11.09 |
| Jinf | 29.07 | 6.812 | 6 | 35 | -1.25 | 0.78 | -8.75 | 2.77 |
| Justicia organizacional | 106.23 | 21.14 | 33 | 136 | -1.04 | 0.65 | -7.29 | 2.31 |

Nota. NiMot = nivel individual motivación, NiAcep = nivel individual aceptación, NItotal = nivel individual total, NGcom = nivel grupal comunicación, NGLid = nivel grupal liderazgo, NGtotal = nivel grupal total, NOclima = nivel organizacional clima, NOconoc = nivel organizacional conocimiento de la organización, NOcul = nivel organizacional cultura, NOTotal = nivel organizacional total, JP = justicia procedimental, JD = justicia distributiva, Jinterp = justicia interpersonal, Jinf = justicia informacional.

En el establecimiento de las asociaciones entre variables, se optó por usar coeficientes de correlación de Spearman (r_s)—un estadístico recomendado para muestras con anomalías en la distribución normal para variables continuas (Schober et al., 2018)—. En la *Tabla 3* se presentan las correlaciones estadísticamente significativas ($p < .05$) entre las medidas obtenidas de las escalas y subescalas de la disposición al cambio y la justicia organizacional. Se destacan los valores bajos entre las variables justicia interpersonal y clima a nivel organizacional ($r_s = .136$, $p < .05$), las demás correlaciones fueron más elevadas con valores que oscilaron entre $r_s = .214$ y $r_s = .678$ ($p < .001$).

A partir de las correlaciones bivariadas obtenidas, se plantearon modelos de regresión para cada una de las

dimensiones de la disposición al cambio y el valor total (variables criterio), y se usaron las dimensiones de justicia organizacional: procedimental, distributiva, interpersonal e informacional, como predictores en cada modelo. Se utilizaron coeficientes no estandarizados β con simulaciones de Bootstrap ($n = 5.000$), recomendados para la corrección en los coeficientes derivados de muestras con anomalías en la distribución normal en las regresiones lineales múltiples (Eck, 2018).

En la *Tabla 4* se presentan cuatro modelos examinados, el primero, corresponde a la dimensión total de disposición al cambio, y las demás, a las subescalas de los niveles individual, general y organizacional. Se encontró que el modelo para la disposición al cambio (dimensión total), obtuvo un favorable

Tabla 3.
Correlaciones bivariadas entre la disposición al cambio y justicia organizacional

| Variable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1. NiMot | — | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. NiAcep | .756 *** | — | | | | | | | | | | | | | |
| 3. NItotal | .807 *** | .996 *** | — | | | | | | | | | | | | |
| 4. NGcom | .322 *** | .364 *** | .366 *** | — | | | | | | | | | | | |
| 5. NGLid | .609 *** | .793 *** | .791 *** | .484 *** | — | | | | | | | | | | |
| 6. NGtotal | .607 *** | .789 *** | .787 *** | .537 *** | .997 *** | — | | | | | | | | | |
| 7. NOclima | .314 *** | .364 *** | .364 *** | .686 *** | .480 *** | .505 *** | — | | | | | | | | |
| 8. NOconoc | .377 *** | .468 *** | .469 *** | .532 *** | .601 *** | .614 *** | .544 *** | — | | | | | | | |
| 9. NOcul | .534 *** | .623 *** | .629 *** | .561 *** | .784 *** | .794 *** | .568 *** | .726 *** | — | | | | | | |
| 10. NOTotal | .525 *** | .620 *** | .624 *** | .590 *** | .779 *** | .791 *** | .622 *** | .795 *** | .990 *** | — | | | | | |
| 11. Disposición cambio | .710 *** | .877 *** | .879 *** | .547 *** | .941 *** | .945 *** | .547 *** | .687 *** | .883 *** | .883 *** | — | | | | |
| 12. JP | .438 *** | .531 *** | .534 *** | .426 *** | .654 *** | .659 *** | .363 *** | .581 *** | .660 *** | .665 *** | .678 *** | — | | | |
| 13. JD | .443 *** | .529 *** | .533 *** | .346 *** | .547 *** | .549 *** | .318 *** | .530 *** | .601 *** | .599 *** | .611 *** | .722 *** | — | | |
| 14. Jinterp | .271 *** | .347 *** | .347 *** | .214 *** | .327 *** | .327 *** | .136 * | .282 *** | .299 *** | .300 *** | .341 *** | .436 *** | .381 *** | — | |
| 15. Jinf | .463 *** | .518 *** | .525 *** | .225 *** | .506 *** | .503 *** | .256 *** | .351 *** | .530 *** | .515 *** | .549 *** | .634 *** | .627 *** | .533 *** | — |
| 16. Justicia organizacional | .493 *** | .581 *** | .586 *** | .384 *** | .637 *** | .640 *** | .358 *** | .558 *** | .669 *** | .667 *** | .685 *** | .908 *** | .867 *** | .563 *** | .829 *** |

coeficiente de determinación ajustado $AR^2 = .52$ ($\beta = -1.11$ y 1.76 , $p < .001$). A su vez, el modelo del nivel grupal obtuvo un elevado $AR^2 = .47$ ($\beta = -0.31$ y 0.69 , $p < .001$), mientras que los demás niveles fueron menores, pero estadísticamente significativos y favorables (nivel individual $\beta = -0.23$ y 0.64 , $p < .001$; nivel organizacional $\beta = -0.54$ y 0.75 , $p < .001$).

A partir de las verificaciones hechas en las correlaciones y regresiones múltiples en cuanto a la asociación entre variables, se elaboró un *sem path* hipotético para ser verificado, con el fin de identificar la capacidad predictiva de cada variable. Se plantearon dos variables latentes, una denominada *justicia organizacional* (JO) con sus cuatro indicadores (JP, JD, Jinterp y Jinf), como predictor de otra variable latente como criterio *cambio organizacional* (CO) y sus indicadores (NI, NG y NO).

El proceso de evaluación del modelo se realizó mediante la revisión de los indicadores de ajuste de ecuaciones

estructurales. Se verificó inicialmente la normalidad multivariada, los valores obtenidos presentaron ausencia de normalidad, dado el valor en los coeficientes de Mardia (rechazo de hipótesis de no discrepancia), en la asimetría (11.41 , $\chi^2 = 555.206$, $df = 84.000$, $p < .001$), y curtosis multivariada ($Z = 17.43$, $p < .001$).

Una vez verificada la distribución multivariada, se procedió a diagramar el modelo de senderos para ser evaluado mediante los puntos de corte sugeridos para modelos de ecuaciones estructurales (Hu & Bentler, 1999). En primer lugar, ante los valores anormales de asimetría y curtosis multivariada, se optó por un método de estimación de mínimos cuadrados ponderados diagonalmente (DWLS, por sus siglas en inglés), recomendado para modelos con variables categóricas y continuas con distribuciones anormales, y evita las posibilidades de cometer error tipo I, con favorables índices en muestras alrededor de $n = 200$ (Li, 2021).

Tabla 4.
Regresiones lineales con sesgos corregidos con Bootstrapping para la disposición al cambio

| Modelo | | R | R ² | AR ² | RMSE | Modelo (Boot- strap coeffi- cients) | UnSD β | Sesgo | Error estándar | 95% bca* CI | |
|--------------------------|----------------|-------|----------------|-----------------|--------|---|--------------|-----------|-------------------|-------------|---------|
| Disposición al cambio | H ₀ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 39.298 | Intercepto | 213.197 | -0.020 | 2.306 | 208.578 | 217.693 |
| | H ₁ | 0.726 | 0.527 | 0.520 | 27.214 | Intercepto | 103.610 | -0.219 | 11.744 | 78.839 | 125.778 |
| | | | | | | JP | 1.765 | 0.009 | 0.399 | 0.911 | 2.482 |
| | | | | | | JD | 1.083 | -1.021e-4 | 0.412 | 0.335 | 1.950 |
| | | | | | | Jinterp | -1.111 | 8.895e-4 | 0.696 | -2.433 | 0.293 |
| | | | | | | Jinf | 1.651 | -0.005 | 0.455 | 0.795 | 2.572 |
| NI | H ₀ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 13.872 | Intercepto | 49.918 | -0.007 | 0.810 | 48.376 | 51.507 |
| | H ₁ | 0.620 | 0.384 | 0.376 | 10.959 | Intercepto | 15.487 | -0.035 | 5.281 | 5.425 | 26.186 |
| | | | | | | JP | 0.317 | 0.010 | 0.142 | 0.004 | 0.561 |
| | | | | | | JD | 0.456 | -0.006 | 0.165 | 0.161 | 0.807 |
| | | | | | | Jinterp | -0.235 | -0.006 | 0.339 | -0.871 | 0.456 |
| | | | | | | Jinf | 0.640 | -0.003 | 0.164 | 0.324 | 0.966 |
| NG | H ₀ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 13.258 | Intercepto | 78.866 | -0.005 | 0.774 | 77.308 | 80.394 |
| | H ₁ | 0.688 | 0.473 | 0.466 | 9.692 | Intercepto | 43.037 | -0.092 | 4.412 | 34.405 | 51.838 |
| | | | | | | JP | 0.697 | 0.007 | 0.134 | 0.396 | 0.928 |
| | | | | | | JD | 0.182 | -0.004 | 0.143 | -0.083 | 0.487 |
| | | | | | | Jinterp | -0.319 | 0.004 | 0.263 | -0.844 | 0.179 |
| | | | | | | Jinf | 0.478 | -0.007 | 0.161 | 0.198 | 0.851 |
| NO | H ₀ | 0.000 | 0.000 | 0.000 | 16.357 | Intercepto | 84.455 | -8.247e-4 | 0.950 | 82.503 | 86.219 |
| | H ₁ | 0.670 | 0.449 | 0.441 | 12.228 | Intercepto | 44.888 | -0.077 | 6.288 | 32.245 | 57.010 |
| | | | | | | JP | 0.751 | -0.004 | 0.223 | 0.353 | 1.237 |
| | | | | | | JD | 0.444 | 0.004 | 0.187 | 0.058 | 0.794 |
| | | | | | | Jinterp | -0.547 | 0.010 | 0.374 | -1.345 | 0.121 |
| | | | | | | Jinf | 0.527 | -0.002 | 0.225 | 0.074 | 0.955 |

Los indicadores de ajuste obtenidos resultaron adecuados en cuanto al *Chi Square Test Statistic* ($\chi^2 p > .05$); sin embargo, en modelos de múltiples indicadores este valor resulta sensible al tamaño muestral, por lo que se ha recomendado verificar los valores que sean superiores a 0.95, en el *Comparative Fit Index (CFI)*, *Tucker-Lewis Index (TLI)*, menor a 0.06 en el *Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)* y 0.08 para el *Standardized Root Mean Squared Residual (SRMR)*. Por lo tanto, los valores obtenidos se adecuaron en cuanto a la significancia del modelo ($\chi^2 = 8.603$, $df = 13.000$, $p = .802$), los ajustes adicionales esperables superiores a .95 ($CFI = 1$, $TLI = 1.006$), y errores del modelo ($RMSEA = 0.000$ IC 90%, 0.000 - 0.038, y $SRMR = 0.047$), para determinar la correlación entre la justicia y el cambio organizacionales total ($R^2 = .62$; NI $R^2 = .66$, NG $R^2 = .85$, y NO $R^2 = .70$). En la **Figura 1** se presenta el modelo de senderos verificado.

Discusión

Al considerar las relaciones encontradas en la percepción de justicia como eje motivador del cambio (Foster, 2010; Imberman, 2009), queda claro que los procesos de adaptación de las instituciones deben fundamentarse en mecanismos que permitan a los miembros de la organización comprender su situación en el contexto, y tener claros los pasos a seguir en la acomodación a las nuevas condiciones, pues al realizarse de manera correcta, facilitará fortalecer su sensación de valía como miembro del grupo, al tiempo que permite mayor claridad para la toma de decisiones.

En este escenario, la presente investigación procuró acercarse al análisis predictivo de la justicia organizacional en el cambio organizacional, la primera como predictor del segundo. Dicho esto, como primer resultado se puede confirmar la existencia de la predicción del *cambio organizacional* como resultado de la percepción de *justicia organizacional* en una institución, fenómeno compartido en los estudios de Cobb et al. (1995), Foster (2010) y Oreg y Van Dam (2009).

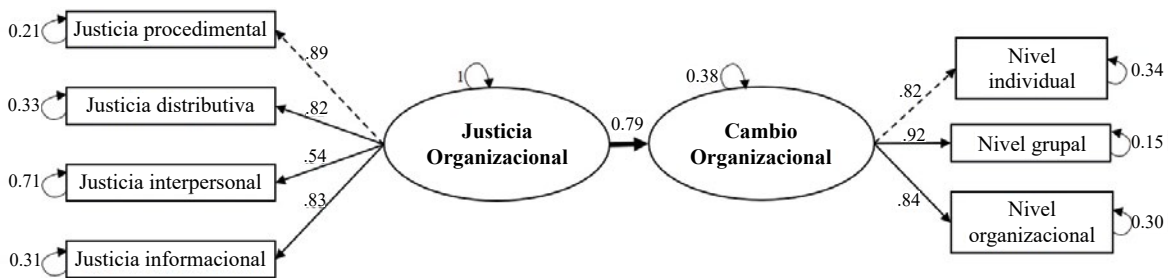
Continuando con una descripción deductiva, que procura identificar los elementos que se relacionan en esta dinámica, se puede indicar que cada uno de los grandes elementos: *justicia organizacional* y *cambio organizacional* predicen de forma adecuada el comportamiento de sus componentes. Sin embargo, se observa que en dos de ellos (justicia procedimental y nivel individual total del cambio organizacional) la predicción no es directa y parecen estar relacionados con variables o contingencias individuales que responden a posibles elementos de incertidumbre por el escenario de la pandemia (Rentería-Pérez & Díaz-Bambula, 2020).

Ahora bien, al realizar un análisis pormenorizado de los contenidos de la **Tabla 3**, se encuentran los siguientes datos que ayudan a comprender un poco mejor el fenómeno de la figuración del cambio a razón de la justicia: (a) nivel individual —justicia organizacional total y NI total (.586)— y (b) nivel común —(1) justicia organizacional y NG total (.640), (2) justicia organizacional y NO total (.667), y (3) justicia organizacional y cambio organizacional (.685)—.

En cuanto a la primera, dirigida al factor global individual, el puntaje de menor valor encontrado en la comparación de estas cuatro puntuaciones globales, indica que la

Figura 1.

Modelo de senderos que evidencia la asociación significativa entre la justicia organizacional y el cambio organizacional



aceptación del cambio por cada uno de los miembros de la institución es un fenómeno ideal, pero no determinante de los procesos de adaptación y modificación dentro de la empresa, es decir, algunos miembros pueden no estar de acuerdo con algún procedimiento o decisión de actuación. No obstante, esta condición no afecta significativamente la percepción de justicia y el acompañamiento en el proceso de adaptación. Para que esta relación logre mayor éxito, es menester procurar la mejor percepción posible de justicia a nivel procedimental, distributiva e informacional como factores mayormente valorados, tal como se observó en Adams (1965), Dubinsky y Levy (1989), García et al. (2011b), Lee et al. (2017), Leventhal (1980), Shah (2011), entre otros. En este sentido, se reconoce que la forma de interacción entre los miembros es un factor relevante pero no determinante.

En la segunda conjetura, encaminada al nivel común, se encuentra que los factores considerados en estas predicciones manifestaron un carácter diferenciador en la justicia procedimental. Lo anterior se puede interpretar de la siguiente manera: dentro del proceso de cambio organizacional, el grupo de colaboradores percibirá con mayor justicia (equidad) el cambio, siempre y cuando este se encuentre correctamente informado en el procedimiento y en los elementos que van a favorecer o se van a afectar. Esto se explica de acuerdo con lo presentado por Choffet et al. (2021), Imberman (2009), Leventhal (1980), Leventhal et al. (1980) y Thibaut y Walker (1975), como consecuencia de la necesidad de información para la toma de decisiones, la participación conjunta como miembro de una distribución, y la flexibilidad que a nivel grupal se alcanza al observar situaciones similares en los demás. Desde esta perspectiva, a mayor claridad del cómo se procede y se va a distribuir, mayor confianza y sensación de equidad se obtendrá, con lo cual se acepta el cambio.

Por último, se encontró en el análisis predictivo de justicia organizacional y cambio organizacional una jerarquización en la relación de las cuatro formas de justicia: (a) procedimental, (b) distributiva, (c) informacional e (d) interpersonal. Este orden permite inferir que las organizaciones, al momento de pensar en realizar adaptaciones, deben generar estrategias inductivas que faciliten al colaborador comprender el procedimiento que se va a seguir como

miembros de una distribución, reconociendo su relevancia en el proceso y procurando la menor incertidumbre posible. En otras palabras, la disposición al cambio dentro de una organización se verá favorecida con la percepción de justicia (equidad) en este proceso, como resultado de la sensación de membresía y el análisis racional de la situación, tal como lo demuestran Brockner y Siegel (1996), Cropanzano et al. (2001), Greenberg (1984, 1990b, 2004), así como Kahneman (2020) en sus estudios sobre racionalidad y toma de decisiones, en los cuales evidencia que los sujetos tenderán a dirigir sus elecciones hacia resultados que maximicen sus oportunidades.

A modo de corolario, se puede determinar que los miembros de una organización van a aceptar y participar de mejor manera en el cambio dentro de su institución, siempre y cuando perciban esta adaptación como justa. Esto se logra mediante una comunicación adecuada que dé la información necesaria del proceso y le permita al sujeto tener certeza del cómo y qué se va a redistribuir, es decir, se da control sobre el proceso y la decisión (Jo-Yun Li et al., 2021; Lind & Tyler, 1988; Rentería-Pérez & Díaz-Bambula, 2020). De esta forma, el carácter moral de la justicia constituido por la razonabilidad y la racionalidad, tendrá sentido para el sujeto quien entenderá el cambio como un fenómeno razonable que puede ser aceptado y lo responsabiliza en el mismo; al tiempo que en este procedimiento logra tomar decisiones encaminadas a la maximización de oportunidades, en todos los niveles.

Así mismo, la incertidumbre del contexto en tiempo de pandemia —escenario novedoso para la investigación—, puede ser uno de los factores que impide la predicción de (a) la justicia organizacional en su elemento procedimental y (b) el cambio organizacional en su elemento nivel individual total, debido al desconocimiento del cómo proceder, y por ende, a la dificultad para asegurar un resultado que dé seguridad al individuo.

Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)

- Álvarez-Castaño, L. (2014). Los determinantes sociales y económicos de la salud. Asuntos teóricos y metodológicos implicados en el análisis. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 13(27), 28-40. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyps13-27.dses>
- Ato, M., López, J. J., & Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://revistas.um.es/analesps/article/download/178511/152221/0>
- Beslin, R., & Reddin, Ch. (2004). How leaders can communicate to build trust. *Ivey Business Journal Online*, 69(2), 1-6. <https://iveybusinessjournal.com/publication/how-leaders-can-communicate-to-build-trust/>
- Brockner, J., & Siegel, P. (1996). Understanding the interaction between procedural and distributive justice: The role of trust. In R. M. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 390-413). Sage Publication.
- Choflet, A., Packard, T., & Stashower, K. (2021). Rethinking organizational change in the COVID-19 era. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, 5, Article 16. <http://dx.doi.org/10.21037/jhmhp-21-11>
- Cobb, A. T., Folger, R., & Wooten, K. C. (1995). The role justice plays in organizational change. *Public Administration Quarterly*, 19(2), 135-151. <https://www.jstor.org/stable/40862302>
- Cohen, R. L. (1986). *Justice: Views from the social sciences*. Springer Science+Business Media.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199-236. <https://doi.org/10.1037/a0031757>
- Correia, I., & Almeida, A. E. (2020). Organizational justice, professional identification, empathy, and meaningful work during COVID-19 Pandemic: Are they burnout protectors in physicians and nurses? *Frontiers in Psychology*, 11, Article 566139. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.566139>
- Cropanzano, R., Byrne, Z., Bobocel, D., & Rupp, D. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 164-209. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1791>
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis for distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31(3), 137-149. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x>
- Dubinsky, J., & Levy, M. (1989). Influence of organizational fairness on work outcomes of retail salespeople. *Journal of Retailing*, 65(2), 221-252. <https://www.proquest.com/openview/e8792e7ceac47173ba3abd40a46e27fc/1?cbl=41988&pq-origsite=gscholar&parentSessionId=ZR6qW4TXfS3j%2BM6tRt94i5h%2Frdw3cZHnuPUWEj9510s%3D>
- Eck, D. J. (2018). Bootstrapping for multivariate linear regression models. *Statistics & Probability Letters*, 134, 141-149. <https://doi.org/10.1016/j.spl.2017.11.001>
- Ekingen, E. (2021). The effect of organizational justice on job performance and the mediating role of job satisfaction: A study on nurses. *Hospital Topics*, 1-10. <https://doi.org/10.1080/00185868.2021.1969874>
- Feng, C. L., Robin, M., Fan, L. S., & Huang, X. Y. (2020). Commitment to change: Structure clarification and its effects on change related behaviors in the Chinese context. *Personnel Review*, 49(5), 1069-1090. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0163>

- Foster, R. (2010). Resistance, justice, and commitment to change. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 3-39. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20035>
- Fuchs, S. (2010). The impact of manager and top management identification on the relationship between perceived organizational justice and change-oriented behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(6), 555-583. <https://doi.org/10.1108/01437731111161067>
- García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2011a). *Relación entre comunicación y cambio organizacional en empleados de una empresa de Bogotá*. Documento de trabajo.
- García, M., Gómez, G., & Londoño, O. (2009). Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia). *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 5(1), 141-159. <https://www.redalyc.org/pdf/679/67916259012.pdf>
- García, M., Camargo, J., Cervera, A., Ramírez, M., & Romero, B. (2010). Relación entre grupos/equipos de trabajo y cambio organizacional en una empresa comercializadora de la ciudad de Bogotá. *Psychologia. Avances de la Disciplina*, 4(2), 31-46. <https://revistas.usb.edu.co/index.php/Psychologia/article/view/1145/937>
- García, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011b). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Revista Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. <https://doi.org/10.15332/s1794-9998.2011.0001.08>
- García Rubiano, M., Forero Aponte, C., Mañas Rodríguez, M. A., Díaz-Fúnez, P., Trigeros, R., & Aguilar-Parra, J. M. (2020). Confirmatory and exploratory analysis of the Questionnaire to Evaluate the Disposition towards Organizational Change (CEDCO). *Sustainability*, 12(16), Article 6543. <https://doi.org/10.3390/su12166543>
- Ghasi, N. C., Ogbuabor, D. C., & Onodugo, V. A. (2020). Perceptions and predictors of organizational justice among healthcare professionals in academic hospitals in South-Eastern Nigeria. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-12. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-05187-5>
- Giraldo, J. J., & Benítez, E. O. (2011). Psicología de la justicia distributiva: antecedentes y tipos de estudio para su comprensión. *Acta Colombiana de Psicología*, 14(2), 91-101. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/348/353>
- Greenberg, J. (1984). On the apocryphal nature of inequity distress. In R. Folger (Ed.), *The sense of injustice* (pp. 167-186). Plenum.
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>
- Greenberg, J. (1990a). Organizational Justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432. <https://doi.org/10.1177/014920639001600208>
- Greenberg, J. (1990b). Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 561-568. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.561>
- Greenberg, J. (2006). Losing sleep over organizational injustice: Attenuating insomniac reactions to underpayment inequity with supervisory training in interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 58-69. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.58>
- Herscovitch, L., & Meyer, J. P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.474>
- Homans, G. C. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. Routledge & Kegan Paul.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

- Imberman, M. (2009). *Organizational change and organizational justice: Assessing the impact on organizational commitment, change-oriented organizational citizenship behavior, and attitude toward future change* [Doctoral Thesis, Alliant International University].
- Jo-Yun Li, Q., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public Relation Review*, 47(1), Article 101984. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2020.101984>
- Kahneman, D. (2020). *Pensar rápido, pensar despacio* (10ª ed.). Debate.
- Kim, H. Y. (2013). Statistical notes for clinical researchers: Assessing normal distribution (2) using skewness and kurtosis. *Restorative Dentistry & Endodontics*, 38(1), 52-54. <https://doi.org/10.5395/rde.2013.38.1.52>
- Lee, K., Sharif, M., Scandura, T., & Kim, H. (2017). Procedural justice as a moderator of the relationship between organizational change intensity and commitment to organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 501-524. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2015-0139>
- Leventhal, G. (1976). Fairness in social relationships. En J. Thibaut (Ed.), *Contemporary topics of social psychology* (pp. 211-241). General Learning Press.
- Leventhal, G. S. (1980). *What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships*. En K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). Plenum. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2
- Leventhal, G., Karuza, J., & Fry, W. (1980). Beyond fairness: A theory of allocation preferences. En G. Mikula (Ed.), *Justice and social interaction* (pp. 167-218). Springer-Verlag.
- Li, C. H. (2021). Statistical estimation of structural equation models with a mixture of continuous and categorical observed variables. *Behavior Research Methods*, 53(5), 2191-2213. <https://doi.org/10.3758/s13428-021-01547-z>
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Plenum Press.
- Malott, M. (2001). *Paradoja de cambio organizacional*. Trillas.
- Maskály, J., Ivković, S. K., & Neyroud, P. (2021). Policing the COVID-19 Pandemic: Exploratory study of the types of organizational changes and police activities across the globe. *International Criminal Justice Review*, 31(3), 266-285. <https://doi.org/10.1177/10575677211012807>
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217. https://web.archive.org/web/20170309023512id_/http://revistas.uv.mx:80/index.php/psicysalud/article/viewFile/774/1384
- Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.680>
- Oreg, S., & Van Dam, K. (2009). Organizational justice in the context of the organizational change. *Netherlands Journal of Psychology*, 65(4), 127-135. <https://doi.org/10.1007/BF03080135>
- Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020). *Depresión*. Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/depression>
- Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2020). *COVID-19 y violencia contra la mujer: Lo que el sector y el sistema de salud pueden hacer*. Organización Panamericana de la Salud. <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52034>
- Pérez, D. (2020). Revisión del concepto de causalidad en el marco del análisis factorial confirmatorio. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación- e Avaliação Psicológica*, 54(1), 103-117. <https://doi.org/10.21865/RIDEP54.1.09>

- Proost, K., Verboon, P., & Van Ruysseveldt, J. (2015). Organizational justice as buffer against stressful job demands. *Journal of Managerial Psychology, 30*(4), 487-499. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0040>
- Rentería-Pérez, E., & Díaz-Bambula, F. (2020). Psicología organizacional y del trabajo en momentos y épocas de imprevisión real y de no preparación. Reflexiones desde la pandemia del coronavirus en Colombia. En N. Molina (Ed.), *Psicología en contextos de COVID-19, desafíos poscuarentena en Colombia* (pp. 51-64). Asociación Colombiana de Facultades de Psicología. [https://ascofapsi.org.co/pdf/Libros/Psicologia-contextos-COVID-19_web\(1\).pdf](https://ascofapsi.org.co/pdf/Libros/Psicologia-contextos-COVID-19_web(1).pdf)
- Rodríguez-Lara, I. (2012). Justicia redistributiva en experimentos de laboratorio. *Prisma Social, 9*(9), 262-284. <http://www.isdfundacion.org/publicaciones/revista/numeros/9/secciones/tematica/pdf/10-justicia-redistributiva.pdf>
- Rodríguez-Urrea, Y., & García-Rubiano, M. (2021). Aprendizaje organizacional y liderazgo como variables relacionadas con el cambio organizacional. En C. Londoño-Pérez & M. Peña-Sarmiento (Comp.), *Perspectivas de investigación psicológica: aportes a la comprensión e intervención de problemas sociales* (pp. 185-203). Editorial Universidad Católica de Colombia. <https://doi.org/10.14718/9789585133808.2021>
- Ruiz, M., & García, M. (2013). Adaptación lingüística y validación del cuestionario de justicia organizacional de Colquitt con una muestra de trabajadores colombianos. *Psicogente, 16*(29), 65-83. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/psicogente/article/view/1942>
- Rutström, E. E., & Williams, M. B. (2000). Entitlements and fairness: An experimental study of distributive preferences. *Journal of Economic Behavior & Organization, 43*(1), 75-89. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(00\)00109-8](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00109-8)
- Sarmiento-López, J. C., & Yáñez-Canal, J. (2019). Discusiones políticas y morales referente a la psicología y su aporte a la psicología del desarrollo moral. *Revista Colombiana de Psicología, 28*(1), 165-179. <https://doi.org/10.15446/rcp.v28n1.70636>
- Shah, N. (2011). A study of the relationship between organizational justice and employee readiness for change. *Journal of Enterprise Information Management, 24*(3), 224-236. <https://doi.org/10.1108/17410391111122835>
- Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia, 126*(5), 1763-1768. <https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Erlbaum; Thibaut & Walker.
- Topa, G., Palací, F., & Morales, F. (2006). El efecto moderador de la integración grupal en las interacciones entre justicia organizacional y el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica, 4*(1), 37-46. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.4.1.491>
- Vargas-Halabí, T., & Mora-Esquivel, R. (2017). Adaptación y dimensionalidad de la escala DOCS en el contexto organizacional costarricense: aplicación de la entrevista cognitiva y el análisis factorial confirmatorio. *Revista Costarricense de Psicología, 36*(2), 199-226. <http://dx.doi.org/10.22544/rcps.v36i02.06>
- Vega, D. C., & García, M. (2012). *Justicia organizacional y estrés laboral: variables relacionadas*. Editorial Académica Española.
- Vera, B. (2006). Psicología positiva: una nueva forma de entender la psicología. *Papeles del Psicólogo, 27*(1), 3-8. <https://papelesdelpsicologo.es/pdf/1279.pdf>