

# La Justicia organizacional en la pirámide de las necesidades humanas: una visión desde del racionalismo

Elsa María Vásquez Trespalcios  
Carolina Aranda-Beltrán  
Mónica Isabel Contreras Estrada

---

## Resumen

**Introducción:** Los postulados de la teoría de las necesidades humanas han sido y siguen siendo un pilar importante para la comprensión de la motivación laboral, sin embargo, con un análisis detallado, se puede evidenciar que se hace poca alusión sobre la influencia que tiene el entorno de las organizaciones para la satisfacción de las necesidades humanas. Dentro de este contexto laboral, emerge la visión de la justicia organizacional, como un factor interviniente en la satisfacción del ser humano. La mayoría de las escuelas filosóficas han establecido ideas acerca de la justicia, dentro de ellas, el racionalismo utilizó la idea de contrato para su desarrollo teórico.

**Objetivo:** Analizar de forma crítica el papel de la justicia organizacional en la satisfacción de las necesidades humanas jerarquizadas, según lo propuesto por Maslow, a la luz de las ideas de justicia desarrolladas dentro del racionalismo.

**Conclusión:** Es muy escasa la evidencia teórica de que aspectos como la justicia organizacional hayan sido tenidos en cuenta para explicar las posibilidades de satisfacción de los niveles de seguridad, relacionamiento, estima y autorrealización de los seres humanos. Esto junto con el hecho de que las nuevas realidades laborales, no explicarían lo que es o no justo dentro de un contexto laboral, tal como fue pensado dentro del racionalismo, abren el panorama hacia la investigación en este tema.

**Palabras claves:** Justicia organizacional, necesidades humanas, satisfacción laboral, racionalismo

---

## Abstract

**Background:** The postulates of the theory of human needs have been and continue to be an important pillar for the understanding of work motivation, however, with a detailed analysis, it can be seen that little reference is made about the influence of the environment of organizations for the satisfaction of human needs. Within this labor context, the vision of organizational justice emerges, as an intervening factor in the satisfaction of the human being. Most of the philosophical schools have established ideas about justice, within them, rationalism used the idea of contract for its theoretical development.

**Objective:** To critically analyze the role of organizational justice in satisfying hierarchical human needs, as proposed by Maslow, in light of the ideas of justice developed within rationalism.

**Conclusion:** There is very little theoretical evidence that aspects such as organizational justice have been taken into account to explain the possibilities of satisfying the levels of security, relationship, esteem and self-realization of human beings. This, together with the fact that the new labor realities, would not explain what is or is not fair within a work context, as it was thought within rationalism, they open the panorama towards research on this topic.

**Key words:** Organizational justice, human needs, job satisfaction, rationalism

## Introducción

Tal como lo propone Maslow (1943) en su jerarquización de las necesidades humanas, a medida que se satisfacen aquellas que son básicas para el ser humano, se desarrollan otras más elevadas y por tanto esta pirámide puede considerarse infinita, pues una vez se satisfacen los niveles inferiores, el ser humano siempre buscará otras necesidades que se encuentren en horizontes superiores. Posterior a Maslow, y con el propósito de lograr una mayor capacidad explicativa de la realidad humana, Alderfer (1969) reagrupa las cinco categorías de la pirámide propuesta por Maslow, en tres grupos de necesidades básicas, también ordenadas jerárquicamente: existencia, que comprende las necesidades físicas y fisiológicas, relacionamiento que abarca el deseo humano de establecer interacciones satisfactorias con los demás y crecimiento que se trata de la total explotación de las potencialidades del ser. Alderfer también construye un razonamiento llamado frustración-regresión, que establece que cuando las necesidades de un orden alto no están satisfechas, los individuos regresan a intentar aumentar la satisfacción de las necesidades de un orden más bajo.

A pesar de que esta teoría se ha aplicado en numerosas ocasiones para explicar la motivación humana y específicamente la motivación laboral de los empleados, la pirámide de las necesidades hace poca alusión al contexto laboral de los individuos. Cuando se describen las necesidades de seguridad, se hace mención a aquella de tener un empleo seguro, pero a medida que se asciende en la pirámide, no se relacionan las necesidades de afiliación y afecto, estima y autorrealización con el contexto laboral del individuo.

Aspectos como la justicia organizacional, que en la literatura se ha relacionado con eventos positivos sobre la salud y satisfacción de los trabajadores deberían estar claramente reflejados en esta pirámide, por lo que el objetivo de este ensayo es intentar un acercamiento a la inclusión de este constructo como una necesidad humana.

Desde el fundamento filosófico del racionalismo, el tema de la justicia ha sido de gran importancia, en tanto varios de sus exponentes han intentado abordarla y explicar el origen de lo que se considera justo.

Consecuentemente es importante redibujar la pirámide de las necesidades humanas con la inclusión de la justicia y sus dimensiones dentro de la jerarquía establecida por Maslow, con una mirada desde el pensamiento racionalista.

### *Contexto para la creación de la pirámide de las necesidades humanas*

Filosóficamente, las necesidades humanas comparten cierta consistencia, derivado esto de observaciones antropológicas, sin embargo, semánticamente constituyen un término polisémico por la diversidad de escuelas teóricas que han intentado definir las.

Maslow, en su trayectoria profesional comenzó a sentir frustración con las dos fuerzas dominantes en la psicología de la época; el psicoanálisis, por su enfoque en lo patológico y con la psicología del comportamiento por la poca diferenciación que hacía entre humanos y animales, contribuyendo de esta manera a una tercera fuerza de la psicología, conocida como la psicología humanista (Kožnjak, 2016). Esta contribución surge en el año 1941, cuando comenzaría la segunda guerra mundial. La pirámide de las necesidades humanas ha sufrido fuertes críticas debido a la ausencia de evidencia científica que la soporta, pero aun representa una forma intuitiva de conocer cómo funciona la motivación humana.

Desde el racionalismo que inicia con Descar-

tes y termina con los postulados de Immanuel Kant sobre la filosofía política, es claro que la visión de justicia dentro de esta corriente de pensamiento se basa en la idea del contrato, entendiendo este como un pacto que se suscribe entre las partes y que sería el instrumento garante de la justicia de las leyes a las que se aplica, igual que el imperativo moral (Jaramillo & Echeverri, 2006).

Descartes consideraba que la justicia debía ser medida con parámetros diferentes dependiendo de si se trataba de un soberano o de los intereses particulares, dándole a este concepto cierto carácter relativista. En especial, en el trato con personas subordinadas plantea utilizar el término medio, es decir, ni muy riguroso con el castigo, ni muy permisivo con el perdón (Maidana S, 2012). Sin embargo, dentro del racionalismo no se desarrollan teorías de la justicia, sino más bien ideas alrededor de lo que es justo. Estas ideas de los principales filósofos racionalistas se inscriben dentro del pensamiento teórico sobre la política moderna y particularmente sobre el Estado moderno. En forma sintética se puede afirmar que para Spinoza, la justicia solo es concebible dentro de los límites del estado y para Leibniz, la justicia consiste de un acuerdo sobre aquello que debe ser y no es y que no recae en los sentidos sino en la intuición (Raffin M, 2012).

#### *Crisis del estado de bienestar y cambios en las formas de empleo*

En las eras industriales y post industriales, la productividad y la acumulación de capital eran las ideas dominantes en la explicación del bienestar humano, por tanto, lo esperado era que con el avance del capitalismo se pudiera lograr la entera satisfacción de las necesidades humanas.

Los estados de bienestar se basaban en la pauta fordista del empleo, en la que cuanto más alta es la tasa de empleo, mayores eran también las cotizaciones sociales y menor el gasto que se deriva de las prestaciones sociales, creando un círculo de tal manera que el pleno empleo favorece las políticas públicas y estas a su vez requieren del pleno empleo (Hangartner & Miranda-Delgado, 2019; Moreno Márquez, 2008).

No obstante, a partir de la década de los 80 con la crisis del estado de bienestar (Pierson, 1994), se generaron cambios políticos, económicos y tecnológicos que redundaron en una disminución de la renta de los trabajadores y por ende en un menor ingreso para los estados y para las empresas, lo que comprometió su capacidad para asumir los compromisos de bienestar de los ciudadanos.

La situación empeoró cuando los empleadores comenzaron con los recortes de personal. El desempleo aumentó rápidamente, acrecentando en gran medida la carga para los sistemas de protección social, justo en el momento en el que los recursos del gobierno eran escasos y cuando este había reducido su tamaño. Tal como se esperaba, se observó una disminución en los presupuestos de bienestar. No obstante, mientras todos los países redujeron el gasto, no todos redujeron el bienestar (Reeves, Basu, McKee, Marmot, & Stuckler, 2013). Entonces se migró de un modelo basado en un empleo seguro y estable a uno en donde prima lo contrario, a lo que se debe adicionar el surgimiento de una multiplicidad de relaciones laborales que se originan debido a la flexibilización, a los cambios en el lugar y tiempo de trabajo, así como a una laxitud en las regulaciones laborales.

#### *Surgimiento de nuevas necesidades*

Con el cambio en las formas de empleo, las trayectorias laborales de las personas dentro de la fuerza de

trabajo, también comienzan a modificarse, por ejemplo, un estudio cualitativo revela que para los jóvenes en estos nuevos esquemas laborales se pasa por una variada gama de empleos y ocupaciones, generalmente poco relacionados con la formación académica y entre empleos (Alonso de Armiño, 2002). En consecuencia, en la población trabajadora se comienza a desarrollar una percepción de injusticia, no solo con alguna organización en particular sino con el mundo del trabajo en general, lo que lleva generalmente a un estado de pesimismo (Urraco Solanilla, 2018).

La selección de carrera u oficio, actualmente no obedece a una necesidad de realización personal, sino que más bien, a la luz del nuevo mercado laboral, se debe elegir conforme se observen mayores posibilidades de ocuparse. Esta falta de alineación entre las necesidades personales y del mundo del trabajo redundará en el bajo número de capacidades que un individuo pudiera desarrollar en cuanto a si consigue encontrar una concordancia con sus objetivos personales. Esta incertidumbre en las posibilidades de realización personal es uno de los factores que amenaza la salud psicológica de los trabajadores (Agencia de Salud y Servicios Sociales de Montreal, 2012; Valeras, 2020). Se podría plantear entonces que algunas de las nuevas necesidades del ser humano son conocer, aceptar, complacer y adaptarse al mercado laboral actual y con base en lo establecido en el modelo de esfuerzo-recompensa propuesto por Siegrist (1996), se observa claramente que a la luz de la precariedad laboral, existe un desequilibrio evidente entre los esfuerzos del trabajador y las recompensas que recibe de su organización y del mundo del trabajo.

### *Necesidades de afiliación y pertenencia en el nuevo mundo del trabajo*

Bajo los esquemas laborales actuales que se mencionaron anteriormente, se hace evidente que el individuo tiene pocas posibilidades de satisfacer sus necesidades de afiliación y pertenencia en la precariedad laboral actual.

En el ámbito organizacional es fundamental para un empleado conocer que su identidad dentro de la organización no se encuentra en riesgo de rechazo o explotación; es por esto que la teoría del manejo de la incertidumbre establece que esta inseguridad con respecto al futuro amenaza la identificación que un empleado tiene con su organización y como un mecanismo para reducir esta incertidumbre, los empleados hacen apreciaciones sobre la justicia de las actuaciones de sus supervisores o de la organización en general (Bouazzaoui, Wu, Roehrich, Squire, & Roath, 2020; Van den Bos & Lind, 2002; Wolfe & Piquero, 2011; Wolfe, Rojek, Manjarrez, & Rojek, 2018).

Esta incertidumbre genera un sentimiento de falta de control sobre la propia vida, lo que ha sido incluido en la mayoría de los modelos de estrés laboral como un factor estresor (Matta, Scott, Colquitt, Koopman, & Passantino, 2016; Sonnentag & Frese, 2012).

La necesidad de afiliación y pertenencia, que Maslow describe como no necesarias para la supervivencia, pero esenciales para la adaptación funcional de los individuos, con los nuevos contratos laborales de corta duración, por periodos de tiempo definidos y con la inseguridad laboral que caracteriza a los nuevos puestos de trabajo, es muy poco probable que un trabajador pueda satisfacerlas plenamente dentro del contexto organizacional.

Bies y Moag (1986) al introducir el concepto de justicia de las interacciones, afirman que junto con la evaluación de los procesos y los resultados, los em-



pleados también evalúan la forma como son tratados. La teoría del intercambio social y el principio de la reciprocidad son las bases sobre las que se establece la justicia interaccional dentro de las organizaciones (Cropanzano & Mitchell, 2005). Esta justicia de las interacciones argumenta que los juicios que hacen los trabajadores sobre sus interacciones les ayudan a satisfacer sus necesidades de relaciones sociales positivas entre grupos de valor, pero en las trayectorias cambiantes e interrumpidas de empleo, se imposibilita la visión del lugar de trabajo como punto clave en el establecimiento de relaciones positivas y duraderas.

#### *Autorrealización y justicia organizacional*

El punto más alto de la jerarquía propuesta por Maslow (1943) comprende las necesidades de autorrealización, entendidas estas como el deseo de los individuos de satisfacer el propio y único potencial; en el contexto laboral podrían leerse como el conocimiento que cada empleado tiene sobre sus propias capacidades y el deseo que tiene de hacer el mejor uso de ellas para obtener unos mejores resultados en su trabajo. Un individuo satisfecho con sus logros y que sienta la necesidad de autorrealizarse, estará motivado para alcanzar mayores resultados.

Sin embargo, previamente a la satisfacción de las necesidades de autorrealización, deben estar satisfechas las necesidades de estima, que se logran parcialmente a través del reconocimiento de los demás. En este punto es importante definir el término competencia en el contexto laboral. Competencia se conoce comúnmente como la capacidad que tiene una persona de realizar alguna actividad exitosa y eficientemente, esta competencia depende de las capacidades y del

potencial que un empleado cree tener. A medida que dentro de un contexto laboral aumenta la percepción de justicia, también aumentará el nivel de competencia de sus empleados, por tanto, aquellos pondrán todo su esfuerzo en desarrollar nuevas capacidades que sean benéficas para sí mismos y su organización (Deepa, 2020; Mukher, 2016).

Maslow (1943) plantea que la justicia y la equidad son prerequisites para la total satisfacción de las necesidades. Cuando estas se ven amenazadas, también lo estarán las necesidades básicas. Condiciones como la libertad de hablar, la libertad de hacer lo que uno desee, siempre y cuando no se haga daño a los demás, la libertad de expresarse, la libertad de investigar y buscar información, la libertad de defenderse, la justicia, la equidad, la honestidad, el orden en el grupo, son ejemplos de tales precondiciones para satisfacer necesidades básicas. Las frustraciones en estas libertades serán reaccionadas con una amenaza o una respuesta de emergencia. Estos conceptos sobre la equidad y la justicia aunque vigentes y aplicables en la sociedad de hoy, son insuficientes para explicar que estén dados todos los elementos necesarios para la satisfacción de una necesidad, se requiere una mayor profundidad y especificidad, sobretodo en el ambiente laboral.

La comparación social es otro de los aspectos que también merece un mayor estudio cuando se intentan analizar las necesidades humanas. En los planteamientos de la teoría de la equidad postulada por Adams (1965) se enuncia que los juicios que realiza un trabajador sobre las actuaciones de un superior o de su organización se realizan con base en la comparación que él mismo hace con otros empleados a quienes considera sus pares, en este sentido, la búsqueda de autorrealización también sería un efecto o resultado de una percepción de justicia, debido a que sí un trabajador a quien se considera un comparador obtiene una recompensa

posterior a un esfuerzo, se hará lo posible por desarrollar las capacidades necesarias para lograr también esa recompensa.

Es importante especificar acá que en el contexto laboral no necesariamente el comparador es otro trabajador, también puede ser el mismo individuo cuando contrasta sus aportes y recompensas en el momento en que desempeñaba sus funciones en otro puesto de trabajo dentro de la misma empresa, o con el mismo cuando trabajaba en una empresa diferente.

*Injusticia, frustración-regresión, y comportamientos contraproducidos en el trabajo*

Volviendo a lo planteado por Alderfer, sobre el retorno que se observa en las personas cuando no pueden suplir una necesidad, hacia la sobre satisfacción de los niveles inferiores, se podría relacionar esto con lo expuesto por algunos autores cuando reportan que los trabajadores en quienes existen percepciones de injusticia comienzan a engancharse en lo que se ha definido como comportamientos contraproducen-

tes en el trabajo. Para Robinson y Bennet (1995), son comportamientos antisociales ejecutados por los empleados en su lugar de trabajo, y que son potencialmente perjudiciales para la organización. Un modelo teórico que podría explicar esta relación es el del autocontrol, que establece que cuando el individuo no puede manejar la frustración que le causa determinado hecho, se involucra en comportamientos tales como robos, sabotaje, fraude y en casos más graves agresiones (Marcus & Schuler, 2004; Smith & DeNunzio, 2020). Cuando se percibe injusticia, como una forma de restaurar el equilibrio o recuperar aquello que se cree perdido, los trabajadores comienzan a presentar desviaciones de su comportamiento organizacional, hallazgos que tienen evidencia científica que los soporta (Dalal, 2005; Hitlan & Noel, 2009; Tripp, Bies, & Aquino, 2007). Estas desviaciones podrían interpretarse como una frustración-regresión.

En un intento por ilustrar la participación de la justicia organizacional dentro de la pirámide de las necesidades humanas planteada por Maslow, se presenta el siguiente esquema (Figura 1):

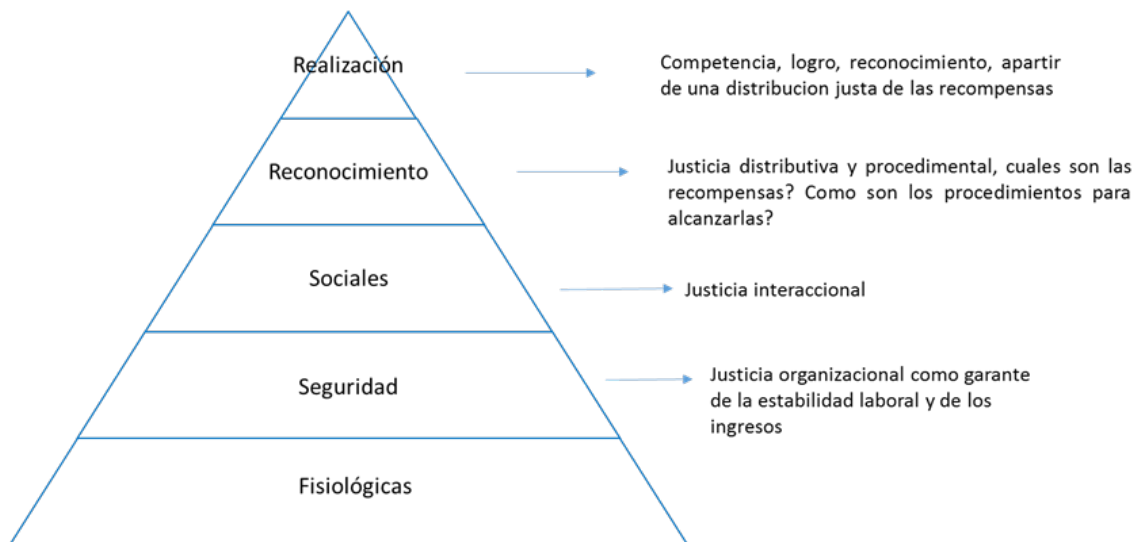


Figura 1. La justicia organizacional dentro de la pirámide las necesidades humanas. Adaptada de Maslow (1943).

### Conclusiones e implicaciones:

Reconociendo los aportes de la teoría de las necesidades humanas al entendimiento del comportamiento humano y al refinamiento de las teorías psicológicas, es necesario también decir que el contexto laboral del individuo no se plasma con mucha fuerza en la estructura de la pirámide, específicamente no se encuentra mucha evidencia de que aspectos como la justicia organizacional hayan sido tenidos en cuenta para explicar las posibilidades de satisfacción de los niveles de seguridad, relacionamiento, estima y autorrealización.

Las diferentes escuelas filosóficas de pensamiento han sentido la necesidad de referirse a la justicia y de desarrollar ideas acerca de lo que es justo o no lo es. Específicamente, el racionalismo no desarrolla teorías sobre la justicia, pero cuando se estudia a cada uno de sus principales exponentes, se encuentran ideas propias sobre este tema, que teniendo en cuenta el cambio en las visiones del mundo y las nuevas realidades laborales, no explicarían lo que es o no justo dentro de un contexto laboral.

La construcción de la identidad de una persona nunca ocurre por fuera de un contexto social determinado, es por esto que debe ser analizado con mayor profundidad el papel facilitador o de barrera del contexto laboral sobre la satisfacción de estas necesidades. La secuencialidad en la satisfacción de las necesidades planteada por Maslow también es un aspecto bastante discutible, pues no se debería solamente atribuir la autorrealización a los trabajadores cuyas necesidades inferiores estén plenamente satisfechas, situación que trazaría un umbral más alto, desde el cual se podrían satisfacer las necesidades superiores con mayor rapidez, si no que podría entenderse como un proceso que tiene algunos

pasos secuenciales y otros pasos concurrentes, a modo de ejemplificación podría pensarse en un trabajador que simultáneamente esté en búsqueda de la mejor filiación posible con sus compañeros y superiores de trabajo para satisfacer sus necesidades de relacionamiento, pero al mismo tiempo se encuentre desarrollando capacidades que lo conduzcan hacia sentirse una persona autorrealizada.

El reconocimiento de la justicia organizacional como una necesidad del ser humano abarca varios retos para que los investigadores en diferentes áreas desarrollen y prueben sus proposiciones y se obtenga la evidencia científica faltante para entender la motivación y autorrealización de los trabajadores, específicamente. A partir del abordaje empírico analítico se puede obtener una respuesta a las hipótesis que se pueden plantear sobre el tema de la justicia organizacional y sus relaciones, y se pueden conocer respuestas a las preguntas de investigación de diferentes autores. Estas preguntas también se podrían abordar desde el paradigma interpretativo, para conocer también cuales son las percepciones de justicia organizacional de los trabajadores. La evidencia empírica reciente indica que la percepción de injusticia dentro del lugar de trabajo se relaciona con eventos negativos tanto para los trabajadores como para las organizaciones, como el absentismo, la frustración, la baja motivación y el rendimiento laboral reducido). En vista de esta situación, y dado el valor estratégico atribuido a la retención del capital humano, ahora existe un interés creciente en identificar las variables explicativas de esta percepción en los trabajadores. La justicia organizacional ha captado la atención de los expertos debido a sus efectos en un amplio repertorio de actitudes, cogniciones y comportamientos de los empleados hacia las organizaciones y sus miembros. Es necesario hacer un esfuerzo por controlar de forma consciente las actividades cognitivas,

evitando hacer juicios de valor y no extender conclusiones o recomendaciones más allá de los propios hallazgos de cada uno de los estudios sobre este tema, así como confirmar los resultados con el estado del arte de la relación entre la justicia organizacional y los comportamientos organizacionales.

## Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2
- Agencia de Salud y Servicios Sociales de Montreal. (2012). *Guía para el fomento de puestos de trabajo saludables en los servicios de salud (Vol. 7)*. Montreal.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175. doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90004-X](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90004-X)
- Alonso de Armiño, I. G., I.; Moreno, G. y Zubero, I. . (2002). «Precariedad laboral, precariedad vital. *In-guruak*(32), 143-186.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication- criteria for fairness. *Research on Negotiation in Organizations*, 1, 43-55.
- Bouazzaoui, M., Wu, H.-J., Roehrich, J. K., Squire, B., & Roath, A. S. (2020). Justice in inter-organizational relationships: A literature review and future research agenda. *Industrial Marketing Management*, 87, 128-137. doi: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.003>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. doi: 10.1177/0149206305279602
- Dalal, R. (2005). A Meta-Analysis of the Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *The Journal of applied psychology*, 90, 1241-1255. doi: 10.1037/0021-9010.90.6.1241
- Deepa, S. M. (2020). The effects of organizational justice dimensions on facets of job engagement. *International Journal of Organization Theory & Behavior, ahead-of-print(ahead-of-print)*. doi: 10.1108/IJOTB-05-2019-0066
- Hangartner, A., & Miranda-Delgado, R. (2019). Estado del bienestar y justicia distributiva en América Latina. Un análisis crítico. *Revista ABRA*, 39(58), 9-29.
- Hitlan, R., & Noel, J. (2009). The influence of workplace exclusion and personality on counterproductive work behaviours: An interactionist perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(4), 477-502. doi: 10.1080/13594320903025028
- Jaramillo, J., & Echeverri, Y. (2006). Aproximación a las concepciones de justicia y bien desde john rawls y milton fisk. *Praxis Filosófica*, 23, 95-124.
- Kožnjak, B. (2016). Kuhn Meets Maslow: The Psychology Behind Scientific Revolutions. *Journal for General Philosophy of Science*, 48, 1-31. doi: 10.1007/s10838-016-9352-x
- Maidana S. (2012). *Descartes, Filosofía y Política*. Una relación conflictiva. In F. d. H.-U. N. d. Nordeste (Ed.), *Estudios y monografías de los posgrados* (pp. 1-9). Tucuman.
- Marcus, B., & Schuler, H. (2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work: A General Perspective. *The Journal of applied psychology*, 89, 647-660. doi: 10.1037/0021-9010.89.4.647
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Matta, F., Scott, B., Colquitt, J. A., Koopman, J., & Passantino, L. (2016). Is Consistently Unfair Better than Sporadically Fair? An Investigation of Justice Variability and Stress. *Academy of Management Journal*, 60(2), 1-12. doi: 10.5465/amj.2014.0455
- Moreno Márquez, G. (2008). *Crisis y reconstrucción del Estado del Bienestar. Las posibilidades de la Renta Básica de Ciudadanía*. País Vasco.
- Mukher, S., Mehrotra, . (2016). Organizational Justice in Relation to Competence, Commitment and Self Moti-



vation. *The International Journal of Indian Psychology*, 3(2), 1-27.

Pierson, P. (1994). Dismantling the welfare state?: *Reagan, Thatcher, and the politics of retrenchment*. (Vol. 1). England: Cambridge University Press.

Raffin M. (2012). El problema de la justicia en la filosofía de la primera modernidad: en torno de las elaboraciones de Spinoza, Leibniz y Kant. *Anacronismo e irrupción: Justicia en la Teoría Política Clásica y Moderna*, 2(2), 105-128.

Reeves, A., Basu, S., McKee, M., Marmot, M., & Stuckler, D. (2013). Austere or not? UK coalition government budgets and health inequalities. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 106(11), 432-436. doi: 10.1177/0141076813501101

Robinson, S., & Bennett, R. (1995). A Typology of Deviant Workplace Behaviors: A Multidimensional Scaling Study. *The Academy of Management Journal*, 38, 555-572. doi: 10.2307/256693

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. doi: 10.1037/1076-8998.1.1.27

Smith, R. W., & DeNunzio, M. M. (2020). Examining personality—Job characteristic interactions in explaining work outcomes. *Journal of Research in Personality*, 84, 103884. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103884>

Sonnentag, S., & Frese, M. (2012). Stress in Organizations. In I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of Psychology* (Vol. 2, pp. 560-584): John Wiley & Sons.

Tripp, T., Bies, R., & Aquino, K. (2007). A Vigilante Model of Justice: Revenge, Reconciliation, Forgiveness, and Avoidance. *Social Justice Research*, 20, 10-34. doi: 10.1007/s11211-007-0030-3

Urraco Solanilla, M. (2018). El anhelo (y las posibilidades) de linealidad en la era de la incertidumbre: Noticia de una juventud periférica. *Revista Metamorfosis* 7(7), 30-49.

Valeras, A. S. (2020). Healthcare provider burn-out: A war with uncertainty. *Families, Systems, & Health*, 38(1), 96-98. doi: 10.1037/fsh0000473

Van den Bos, K., & Lind, E. A. (2002). Uncertainty management by means of fairness judgments. In E. S. (USA) (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 34), pp. 1-60. San Diego, CA, US: Academic Press.

Wolfe, S., & Piquero, A. (2011). Organizational Justice and Police Misconduct. *Criminal Justice and Behavior*, 38(4), 332-353. doi: 10.1177/0093854810397739

Wolfe, S., Rojek, J., Manjarrez, V., & Rojek, A. (2018). Why does organizational justice matter? Uncertainty management among law enforcement officers. *Journal of Criminal Justice*, 54, 20-29. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2017.11.003>