

Equidad organizacional y gestión administrativa en la Universidad Técnica de Machala

Maura Soraya Mora-Quevedo

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

mmora@utmachala.edu.ec

Liana Carola Sánchez-Cabrera

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

lcsanchez@utmachala.edu.ec

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es realizar un recorrido teórico sobre la equidad organizacional y su relación con la gestión administrativa y determinar qué incidencia tiene en la Universidad Técnica de Machala en sus tres dimensiones: justicia distributiva, procedimental e interaccional, realizadas a través de un estudio en dos estamentos universitarios, los docentes y empleados. Los resultados investigativos determinaron que las percepciones de justicia organizacional del talento humano en cada una de las fases de la gestión administrativa difieren, pues en algunos casos la comprobación estadística corroboró el hecho de que la percepción de los docentes era favorable, en cambio para el personal administrativo esta percepción era menor.

Palabras clave: justicia organizacional, gestión, universidad, Ecuador

INTRODUCCIÓN

La equidad organizacional o también llamada justicia organizacional, entendida como el conjunto de percepciones que tienen los trabajadores en términos de lo que es justo o equitativo dentro de una organización, tiene un gran potencial para generar valor en la empresa ya que está relacionado directamente con valores como el compromiso organizacional, la motivación, el desempeño laboral, la satisfacción del personal o la reducción de conflictos, entre otros (Shi, Lei, Wang y Lin, 2009; Abu Elanain, 2010; Patlán, Martínez, Hernández, 2012; Fall, 2014). El modelo de equidad, en el que se basa este concepto, tiene como premisa fundamental que el personal laboral valora las relaciones interpersonales teniendo en cuenta su aportación particular en la empresa con los resultados obtenidos para, posteriormente, comparar dicha información con la situación de otros compañeros de trabajo.

Cuando los empleados perciben que en el contexto laboral están siendo tratados de forma equitativa en aspectos tan variados como la selección del personal, la evaluación del desempeño, el sistema de recompensas, la asignación de cargas de trabajo, el nivel de responsabilidad asumido, o en el trato con sus superiores y con sus compañeros..., es muy probable que dicho personal mantenga actitudes positivas no sólo con su trabajo en particular, sino con la dirección de la empresa y con la misma organización (Griffin, 2011). Por el contrario, cuando el sentimiento que perciben es de injusticia, se generarán situaciones de insatisfacción, desmotivación, tensiones entre compañeros, entre trabajadores y supervisores..., todo ello conllevará finalmente a situaciones de baja productividad, reducción de la calidad y ausentismo o alta rotación laboral (Omar, 2006). Es fundamental, por lo tanto que las prácticas organizacionales aúnen los conceptos de visión, misión, valores y objetivos con las necesidades de sus trabajadores, en aras a alcanzar ese entorno laboral productivo y satisfactorio para todo el personal de la empresa.

Con este antecedente, se suscitó el interés de realizar este trabajo, adaptado a las circunstancias particulares de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), ya que la justicia organizacional siempre debe ir acompañada de una buena gestión administrativa y no pensar que solo se deben aplicar cambios estructurales en la organización sin conocer la percepción que tiene el talento humano frente a las acciones realizadas por las autoridades, sino más bien sabiendo que los términos de justicia organizacional y gestión administrativa significan el sentido de igualdad y las actividades ejercidas por los directivos para la consecución de los resultados que se han planificado.

El objetivo de este trabajo es realizar un recorrido teórico sobre la justicia organizacional y su relación con la gestión administrativa y determinar qué incidencia tiene en los docentes y empleados de la Universidad Técnica de Machala en sus tres dimensiones: justicia distributiva, procedimental e interaccional. Se presenta, en primer lugar, una mirada al concepto de justicia organizacional, la importancia, así como, una revisión de la literatura existente y su relación con la gestión administrativa. A continuación, se expone el método utilizado para la investigación, en donde se especifican los procesos aplicados para el análisis de los datos, la población objeto de estudio y la técnica utilizada para llevar a cabo la recopilación de datos. Posteriormente, se presentan los resultados y el análisis e interpretación de la información. Finalmente, se muestran las conclusiones de la investigación.

MARCO TEÓRICO

El concepto de equidad o justicia ha estado presente, desde tiempos inmemoriales, en la mente de los seres humanos. En sus orígenes, el concepto de justicia se relacionaba con el orden establecido, entendido como dar a cada uno de los individuos, ya sean naturales o sociales, aquello que les correspondía. La justicia, por lo tanto, se entendía como algo que no hay que esperar, sino que debemos identificar para poder poner en práctica las acciones necesarias para su procura (Ventura, 2012).

En el ámbito jurídico, el término de justicia se relaciona con el sentido filosófico que se le da al término y está relacionado con tres grandes criterios: la dignidad común, el bien común y la ley; el problema en la definición del concepto de justicia es que no todos los autores comparten la misma jerarquía en los criterios a incluir (necesidad, responsabilidad, capacidad, mérito, etc), de tal forma que la variedad de conceptos de justicia impiden ver con claridad la realidad de la que se está hablando, de ahí la importancia de definirlo

contextualmente (Infante, 2015). Para el caso particular del concepto de justicia laboral, es difícil encontrar opiniones coincidentes (Reynoso, 2012). En este sentido, este tipo de justicia está ligado al trabajo entendido como actividad humana fundamental, en donde el empleado se asegura los recursos necesarios para su subsistencia. A principios del siglo XX con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) comienza una preocupación creciente por la justicia social (entendido como la justicia cuyo objetivo es resolver situaciones de desigualdad y exclusión entre un colectivo social) y el derecho de los trabajadores. Pero a pesar de que se han conseguido mejoras en las condiciones de los trabajadores, no se abordado cuestiones fundamentales como la falta de valoración por parte de los empresarios del saber acumulado o las competencias adquiridas, la falta del reconocimiento social esperado, etc.

El interés por la aplicación de la justicia al mundo de las organizaciones tiene su origen en la teoría de la equidad de Adams (1965) y en su principio de comparación social (Mladinic e Isla, 2002). Existe un numeroso consenso entre los investigadores en que fue Greenberg (1990) quien acuñó el concepto de justicia organizacional entendida como la percepción que tienen los trabajadores respecto a lo que es justo e injusto dentro de la organización (Guevara, 2016; Mladinic e Isla, 2002; Rodríguez et al., 2014 y Fall, 2014). Dicho concepto está directamente relacionado con el sentimiento de equidad e imparcialidad en el ambiente de trabajo (Greenberg, 1990; Topa & Morales, 2006). A partir de los años 60 aumenta considerablemente el interés por la relación existente entre las practicas organizacionales y las actitudes y comportamientos de los trabajadores (Omar & Florencia, 2010).

La justicia organizacional es un fenómeno multidimensional (Vaamonde, 2013) y una gran parte de los investigadores consideran que dentro de este concepto nos podemos encontrar con tres clases de justicia: justicia procedimental, distributiva e interaccional (Coprano, Bowen, y Gillilan, 2007; Niehoff y Moorman, 1993).

Croponzano y Greenberg, desdoblan la justicia interaccional en justicia interpersonal (percepción sobre la calidad del trato que reciben los trabajadores de la autoridad competente en los procedimientos de distribución) y justicia informacional (percepción sobre la calidad de la información relevante que reciben de dicha autoridad). Es por tanto que autores como Colquitt, citado por Rodríguez et al. (2014), De Cremer, 2004 o Vaamonde, 2013 consideran que existen cuatro dimensiones en la justicia organizacional: distributiva, procedimental, interpersonal e informacional.

La justicia procedimental se refiere a la evaluación subjetiva que tienen los empleados sobre los métodos o procesos que posee la organización para medir los resultados y las recompensas y, en la justicia que existe en estos medios de control y la utilización de información adecuada (Omar, 2006; Gómez, 2006; Cropanzano et al., 2007; Arboleda, 2009; Hernández et al, 2015). La justicia distributiva está relacionada con la contribución que el propio trabajador hace, ya sean en función de su nivel de esfuerzo, persistencia, nivel de competencias, etc., al resultado de la empresa comparado con las aportaciones de sus otros compañeros y la justicia que existe en la distribución de dichos resultados (Omar, 2006; Cosacov 2007; Cropanzano et al., 2007; Alcover et al, 2012). Para Hernández et al (2015) este concepto de justicia incluye no sólo aspectos como el salario, sino también horario de trabajo, carga del mismo y asignación de responsabilidades. Por su parte, la justicia interaccional está relacionada más directamente con la justicia en el trato interpersonal entre la persona encargada de la supervisión y la toma de decisiones y la persona afectada por las mismas (Martínez-Tur, Moliner, & Carbonell, 2003; Omar, 2006). Este tipo de justicia está relacionado positivamente con la identificación con el equipo de trabajo, ya que el empleado percibe que se tiene en cuenta su opinión y que existe un flujo de información adecuada para la toma de decisiones (Arboleda 2009; Hernández et al, 2015).

Tabla 1: Clasificación de los componentes de la justicia organizacional, valores y acciones a llevar a cabo.

Componentes	Valores a los que hace referencia	Acciones a llevar a cabo
Justicia distributiva Adecuación en la distribución de las contribuciones	Equidad	Las retribuciones individuales de los empleados deben ser acordes con sus contribuciones a la organización
	Igualdad	Proporcionar a cada empleado al menos la misma compensación
	Necesidad	Proporcionar un beneficio en función de las propias necesidades personales
Justicia Procesal Adecuación del proceso de evaluación de resultados	Consistencia	Todos los empleados deben recibir el mismo trato
	Imparcialidad	Ninguna persona o grupo debe ser afectada por discriminación o malos tratos
	Precisión	Las decisiones se han de basar en información precisa y verídica

	Representación de los interesados	Los actores implicados deben tener representación en la toma de decisiones
	Corrección	Ha de existir un proceso de apelación o de corrección de errores
	Ética	Se han de observar normas profesionales de conducta
Justicia interaccional Calidad del trato entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones.	Justicia Interpersonal	El tratamiento de un empleado debe ser digno, cortés y respetuoso
	Justicia Informativa	Debe existir intercambio de información relevante con los empleados

Fuente: Adaptación propia a partir de Cropanzano et al., 2007.

Para Pujol (1969) la administración es el resultado del descubrimiento de determinadas normas universales y permanentes que inciden en la conducta del hombre en la sociedad, así como también es el efecto de la creación del proceso que conlleva la adaptación permanente de aquellas normas de conducta al progreso social. Chiavenato en su libro *Gestión del talento humano, un nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (2002), menciona que las funciones de la administración son la planificación, organización, dirección y control, punto de vista que es compartido por Jiménez (2000) quien describe que la mayoría de los investigadores reducen sus actividades a estas cuatro funciones. Guerra (2002), por su parte, expone que no existe consenso en cuanto a determinar las funciones de la administración, sin embargo, en su obra considera que la planificación, organización, dirección y control se destacan como funciones básicas. Por su parte, Chiavenato (2002) señala que un gerente, para que sea identificado como ejecutivo, tiene que generar una productividad eficiente en el talento humano y, para que ello se materialice, requiere de aplicar las cuatro funciones de la administración que se mencionan en líneas anteriores.

Jiménez (2003) ofrece un conjunto de principios que se deben dar en la administración científica, entre los más importantes se encuentran la planificación, la selección de personal, el control y la ejecución. Por su parte, Hurtado (2008), menciona que en la gestión administrativa se debe buscar la eficiencia, y entre las funciones principales destaca la importancia de la división del trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina y unidad de mando. González y Orsini (2013) explican que desde la perspectiva de comportamiento humano al interior de la empresa, también se han dado aportes a la administración, quienes

consideraban que el potencial individual se pone de manifiesto a través del trabajo en equipo, ya que es la base de una administración eficiente y efectiva y que la cooperación debe de ser un principio administrativo. Estos autores entendían las organizaciones como sistemas sociales que involucran cooperación humana, en donde el administrador tiene que comunicar y motivar a los subordinados para que aporten al máximo.

Desde la gestión administrativa se crean condiciones para prever, organizar, coordinar, controlar, monitorear y hacer seguimiento a los procesos que se generan en la ejecución de proyectos y acciones, racionalizando los recursos humanos, materiales y financieros, en atención a los objetivos formulados (Inciarte, Marcano, y Reyes 2006). En este mismo sentido, Arroyo y Berenguer (2009) explican que la gestión administrativa debe estar siempre encaminada a lograr mejores resultados con el mínimo posible de gastos de trabajo y tiempo. Esto es precisamente el contenido esencial del concepto racionalidad de economía.

Herrera (2013) expone que la planeación está vinculada con la razón de existir de la empresa, predicción del futuro, objetivos y metas, así como de los planes y estrategias de acción, oportunidades y recursos necesarios. En cuanto a la organización, la identifica con la estructuración de la empresa, es decir, con el establecimiento de las condiciones para un trabajo efectivo en grupo. Por su parte, Zavala (2005) explica que sea cual fuere la actividad que se ejecute en la empresa, se requiere de un ordenamiento lógico el cual se alcanza mediante la gestión administrativa, la misma que involucra la planeación que engloba el hecho de decidir con anterioridad qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién realizará la acción predeterminada. Dicho de otro modo, la planificación es el canal que une la situación actual al futuro que se pretende alcanzar; en tanto que la organización es el conjunto de actividades, funciones y relaciones existentes dentro de un sistema. Esta fase tiene el propósito de dinamizar el funcionamiento institucional plasmado a través de una estructura calculada. La dirección conlleva la ejecución de las acciones planeadas en donde la toma de decisiones juega un rol fundamental que se concreta por medio de varias orientaciones e instrucciones generales y específicas. El control, por su parte, verifica el cumplimiento de los planes de la organización que mide el cometido en relación con lo planificado para identificar desviaciones negativas y corregir tales situaciones.

Por su parte, Maqueda (1995) expone que la planificación prevé el desarrollo de sucesos, lo que da lugar al establecimiento de un orden para el acometimiento de acciones; es también preparar el terreno armonioso de las actividades previstas a cumplir. La organización es la condición previa para que lo planificado se materialice en la realidad; en esta fase se

establecen los objetivos y los medios que se manifiestan en la forma de las estrategias, políticas y planes. Debe añadirse que la organización es la etapa que permite que lo que se acordó en la planificación se lleve a efecto, dado que organizar consiste en dividir tareas entre las personas y grupos. Cuando en la empresa cada individuo conoce con claridad sus funciones se pone de manifiesto la acertada organización, mientras que el control está estrechamente ligado con la planificación, pues esta involucra la medición de actividades para detectar desviaciones entre lo que se previó realizar frente a los resultados alcanzados.

En el mismo contexto, Gracia, Yáñez, López y Casanovas (2007) sostienen que en la planificación se plantean objetivos de rendimiento y se especifica cómo se alcanzarán a cumplir, lo que permite planear de manera anticipada los resultados que se quiere lograr y los medios que contribuirán a este fin; la organización permite la asignación o distribución de funciones y recursos para cumplir con cada responsabilidad asumida. El rol de esta fase consiste en estructurar y coordinar actividades para dar vida a lo planeado, mientras que la dirección tiene el enfoque de canalizar los esfuerzos del personal para cumplir con los objetivos institucionales; y el control es la evaluación del rendimiento y comparación de resultados con los objetivos previamente definidos, con el fin de efectuar correcciones ante alguna desviación en el cumplimiento de lo que se espera lograr.

El concepto de justicia organizacional ha sido explorado desde diferentes disciplinas científicas, entre las que se puede destacar: su análisis como predictor de la salud en los empleados, su relación con el compromiso y la satisfacción laboral, su importancia en la productividad de los trabajadores o su relación con el comportamiento de ciudadanía organizativa. A continuación, se describen brevemente los resultados de algunas de estas investigaciones:

Tabla 2: Resultados de investigaciones sobre la justicia organizacional y la gestión administrativa.

Autores	Resultados de la investigación
Sweeney y McFarlin (1993)	La justicia distributiva predice la satisfacción con el pago, por su parte, la justicia procedimental afecta a la satisfacción laboral.
Cohen-Charash & Spector (2001),	Las situaciones laborales consideradas como injustas afectan al compromiso y a la confianza organizacional y provocan insatisfacción laboral, desmotivación, ausentismo y deseos de renunciar al puesto de trabajo y, en definitiva, una reducción de la productividad.

Colquitt et al., 2001	Cuando las expectativas que tienen los trabajadores en una empresa (empleados, jefes, supervisores, etc) se cumplen, aumenta la probabilidad de que devuelvan el trato justo recibido y desarrollen emociones positivas hacia su puesto de trabajo.
González (2003)	El papel de un administrador es lograr la cooperación de la organización, y este resultado se logra cuando se llega a conocer a sus trabajadores, para lo cual se requiere de la interacción permanente del equipo.
Folger, Cropanzano & Goldman, 2005	La injusticia en la organización provoca la aparición de emociones negativas que las personas tratan de minimizar alterando sus actitudes y comportamientos en el ámbito laboral.
Kim y Mauborgne (2005)	La justicia procedimental conlleva el reconocimiento intelectual y emocional, dicho sentimiento genera confianza y compromiso organizacional. La injusticia procedimental produce indignación intelectual y emocional y conlleva falta de confianza y resentimiento.
Roberson & Colquitt, 2005	La injusticia percibida por un empleado puede influir negativamente en el tono afectivo del resto de los trabajadores, debido a la empatía existente en las relaciones laborales.
Ferreira, et al. (2006)	La justicia distributiva y procedimental se relaciona positivamente con el compromiso organizacional.
Loi, Hang-yue y Foley (2006)	La justicia distributiva y procedimental es un factor clave de cara a fomentar la permanencia de los trabajadores en su centro de trabajo y su compromiso organizacional.
Olkkonen y Lipponen (2006)	La justicia procedimental y distributiva influye positivamente en la identificación de los empleados con la empresa, mientras que la justicia interaccional, centrada en el supervisor, se relaciona positivamente con la identificación con el equipo de trabajo.
Reb, Goldman, Kray y Copranzano, 2006	El concepto de justicia organizacional se encuentra relacionado positivamente con el compromiso organizacional.
Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007)	La justicia organizacional tiene el potencial para generar grandes beneficios en la empresa: incrementa la confianza y el compromiso organizacional, mejora la productividad y la satisfacción del cliente y se produce una reducción en los conflictos laborales.
Martin García, Luceño Moreno, Jaén Díaz y Rubio Valdehita (2007)	La falta de apoyo organizacional es el estresor más importante relacionado con la falta de satisfacción en el puesto de trabajo.
Omar, et al (2007)	Los comportamientos organizacionales proactivos, orientados a prestar ayuda y a involucrarse de forma voluntaria en la organización, pueden ser considerados como una consecuencia de sentirse "justamente" tratados en la empresa

Van Knippenberg, et al. (2007)	La justicia distributiva, procedimental y sobre todo interaccional de los líderes, se asocia positivamente con el liderazgo efectivo, lo que promueve el compromiso, la satisfacción y la confianza.
Ladebo, et al. (2008)	El sentimiento de equidad en el trato con los supervisores y con los compañeros de trabajo aumenta la probabilidad de que devuelvan el trato justo recibido, desarrollando una emoción positiva hacia su trabajo y un aumento de la satisfacción laboral.
Kumar, Bachshi y Rani (2009)	La justicia distributiva es el predictor más importante de la satisfacción con el salario
Al-Zu'bi, 2010	Señalan que la justicia organizacional favorece el rendimiento laboral y lo relacionan con el bienestar en el trabajo.
Walumbwa, Hartnell, & Oke, 2010	El concepto de justicia organizacional se encuentra relacionado positivamente con el comportamiento de ciudadanía organizacional.
Patlán-Pérez, Martínez y Hernández, 2012	La justicia organizacional es un buen predictor de la salud de los empleados.
Vaamonde (2013)	Al tratar la variable justicia organizacional, expone que el sexismo contra las mujeres continúa generando desigualdades en el ámbito laboral a nivel mundial.
Ahmed (2014)	La justicia procedimental y distributiva afecta la identificación y el compromiso organizacional
Jacobs, Belschak y Hartog (2014)	La justicia organizacional afecta al comportamiento ético de los trabajadores.
Hurtado Morales (2014)	Concluye que la percepción de justicia se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional.
Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo, y Salanova Soria (2014)	Para el caso particular de Puerto Rico cuando los trabajadores perciben un ambiente laboral de equidad, su nivel de dedicación es mayor.
Tuntrabundit y Tuntrabundit (2014)	La justicia procedimental afecta al compromiso afectivo de los empleados, que se sienten más seguros y unidos a su trabajo en la organización.
Vásquez, Mejía y Rodríguez (2014)	Señalan que el 93% de los profesionistas jóvenes talentosos de entre 24 a 30 años que abandonan sus lugares de trabajo lo hacen por buscar un clima organizacional con calidad de vida laboral y un ambiente que les permita ser creativos e innovar en las tareas; esto lo hacen en virtud de que sienten que el talento humano en algunos de los casos no es recompensado, a lo cual se suma el hecho de que su percepción de la actividad laboral no presenta mejores alternativas.

Pedraja-Rejas, Sjoberg, Rodríguez-Ponce, y Cuadra (2015)	Confirma la existencia de una relación significativa entre la justicia organizacional y los resultados con respecto a las tomas de decisiones justas.
Naranjo e Hidrovo (2017)	Señalan que los colaboradores al percibir que son tratados de manera justa, equitativa y que cuentan con condiciones de trabajo favorables, genera en el personal compromiso de continuidad en mayor o menor nivel; así mismo, se logra fortalecer el compromiso afectivo con el trabajo y la institución, lo cual se evidencia en el comportamiento de ciudadanía organizacional que demuestran los colaboradores.

Elaboración: Los autores

Tal y como se puede observar, los resultados evidencian la relevancia que tienen las políticas de acción de la empresa con la percepción que tienen los empleados de la justicia organizacional y su relación con aspectos tan importantes como el compromiso organizacional, la motivación, la satisfacción laboral, el grado de identificación con la empresa, el comportamiento cívico, o el ausentismo.

Pese a que se observa una amplia variedad en las temáticas, son escasas las investigaciones relacionadas con la gestión administrativa y la educación superior, de ahí la importancia que tiene realizar investigaciones que permitan determinar el papel que tienen las actividades de gestión de la empresa, con la percepción que puedan tener los empleados sobre la justicia organizacional de la misma (distributiva, procesal e interaccional). Por tal motivo este trabajo tiene por objeto ahondar en esta relación; en particular, este trabajo se centrará en la fase de planificación de la gestión administrativa, por considerar esta fase como uno de los ejes principales con los que cuenta la administración para alcanzar las metas trazadas.

METODOLOGÍA

El enfoque utilizado en esta investigación ha sido de tipo cualitativo y cuantitativo en donde se ha medido la variable justicia organizacional mediante un procedimiento de muestreo. Para obtener la información, se utilizaron herramientas de medición para cada una de las variables; estas se aplicaron a grupos de docentes y personal administrativo titular de la Universidad Técnica de Machala.

Los participantes respondieron en una escala de tipo Likert de cinco anclajes, con un total de 9 ítems (Tabla 3). Los ítems evaluados (factores) y bloques (función de desempeño) no presentaron valores perdidos, es decir, no hubo ítems o celdas vacías (sin respuesta) y se establecieron medidas de tendencia central.

Tabla 3. Cuadro resumen de frecuencias de los bloques por Función que desempeña.

	Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Docentes	259	64,75	64,75
Personal administrativo	131	32,75	97,5
Personal de servicios y/o trabajadores	10	2,5	100,0
Total	400	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.

Elaboración. Los autores

El instrumento utilizado se validó usando un análisis de confiabilidad de los resultados de la aplicación de la encuesta. Dado que se supone que los ítems considerados están relacionados con cierta tendencia de respuesta que, en la mayor parte de los casos, no se puede verificar de manera directa, se deberían realizar mediciones consistentes según el tamaño de la muestra, con un nivel de correlación alto entre ellas.

Desde el punto de vista probabilístico, existe un coeficiente que permite cuantificar el nivel de fiabilidad (lo que a su vez nos permite identificar la confiabilidad de los mismos) de una escala de medida, en nuestro caso una escala de Likert, para la magnitud de interés que no se puede verificar de manera directa, la cual se elabora partiendo del total de datos contenidos en los ítems analizados. Este coeficiente es el alfa de Cronbach, el cual nos muestra una información similar a la que obtendríamos calculando la media ponderada de las correlaciones entre los ítems que forman parte de la escala.

El alfa de Cronbach se ha calculado a partir de las varianzas, según la relación:

Teniendo en cuenta que:

=Varianza de cada ítem

= Varianza del total de valores considerados

k = Número de ítems

En caso de obtener un valor de índice de alfa de Cronbach cercano a 1, se concluye que la confiabilidad del instrumento de escala es significativa. Vale destacar que es aceptado que si se alcanzan valores del alfa de Cronbach superiores a 0.7, la fiabilidad de la escala es relevante (Christmann & Van Aelst 2006).

Población y muestra

La población de docentes titulares de la UTMACH es de 316 personas, Para un margen de error del 10%, un nivel de confianza del 95%, según la ecuación estadística para proporciones poblacionales, se estima una muestra de 74 encuestas a realizar al personal de docentes, pero en nuestro estudio se tomaron en consideración 259 encuestas, lo que implica que es una muestra válida y representativa.

La población del personal administrativo titular de la UTMACH es de 155 personas, Para un margen de error del 10%, un nivel de confianza del 95%, según la ecuación estadística para proporciones poblacionales, se estima una muestra de 60 encuestas a realizar al personal de docentes, pero en nuestro estudio se tomaron en consideración 141 encuestas, lo que implica que es una muestra válida y representativa.

El análisis de la población objeto de estudio total estuvo representada por el talento humano de la Universidad Técnica de Machala, toda la planta titular de la institución es de 588 personas (docentes, empleados, trabajadores). De aquel universo se tomó una muestra representativa de 400 personas en total, con trayectoria de trabajo superior a 3 años. Esto mejora el nivel de confianza de los resultados, dado que en estadística se considera que la única forma de reducir el error admisible es aumentar el tamaño de la muestra y con un margen de error del 5%, un nivel de confianza del 99%, según la ecuación estadística para proporciones poblacionales, se estima una muestra de 312 encuestas a realizar al personal que labora en la institución, pero en nuestro estudio se tomaron en consideración 400 encuestas.

Los datos se categorizan de acuerdo a una escala de Likert, y debido a esta particularidad es recomendable usar los valores modales para caracterizar los resultados. El contraste con esta información se hace con las medianas, con el fin de visualizar si existe una tendencia central bien marcada en la que el valor modal y la mediana coincidan. Por último, se realiza una ponderación en función de las desviaciones estándar en orden ascendente, dado que cuanto menor es el valor de desviación estándar, menor es la diferencia entre los datos recogidos de la muestra; y su tendencia central es, por tanto, más exacta. Estos análisis se los realizaron con el programa estadístico Stata 14.

RESULTADOS

Para determinar la fiabilidad de los datos recabados para el análisis de la variable, se efectuó un análisis del Alfa de Cronbach para validar y evaluar la confiabilidad del instrumento de medición empleado y sus datos contenidos. Con 9 ítems evaluados en 400 elementos de

muestra, el resultado del alfa de Cronbach fue 0.990, lo que nos indica una alta confianza en los datos recogidos para la presente investigación.

Para analizar la primera dimensión de la justicia organizacional que trata sobre la justicia distributiva, se preguntó a la población objeto de estudio sobre su percepción en relación a tres aspectos: los programas de promoción y ascenso laboral; los programas de incentivos y los programas de mejoras de las condiciones laborales.

El 66.5% de la población objeto de estudio cataloga como bueno y muy bueno los programas de promoción y ascenso laboral, mientras que sólo el 17.5% lo señala como malo y pésimo. Estos resultados evidencian que el talento humano de la Universidad califica de manera positiva la promoción profesional en el sentido de que aprecian que la institución otorga la oportunidad de mejorar la situación laboral.

Un representativo 62.25% cataloga a los programas de incentivos como bueno y muy bueno, dado que consideran que la universidad aplica los incentivos laborales con el fin de estimular a través de la motivación el conseguir los resultados propuestos. En el caso de los docentes, sienten el apoyo institucional en el sentido de la formación institucional en el aspecto de lo económico, mientras que los empleados y trabajadores valoran el sentido del reconocimiento por medio de las condecoraciones en retribución a su servicio. El 17.5% lo califican como malo y pésimo los programas de incentivos.

Las mejoras de las condiciones de trabajo muestran que el 66.5% las considera bueno y muy bueno. Según la investigación se pudo constatar que las personas que laboran en la universidad valoran lo realizado en aspectos como infraestructura, red Wi-Fi, entre otros. El 12.25% califica de malo y pésimo las mejoras realizadas a las condiciones de trabajo.

Los resultados obtenidos en la justicia distributiva, como habíamos indicado, están relacionados con la contribución que el propio trabajador hace, ya sean en función de su nivel de esfuerzo, persistencia, nivel de competencias, etc., al resultado de la empresa comparado con las aportaciones de sus otros compañeros y la justicia que existe en la distribución de dichos resultados. En general tenemos un 69.8% de percepción buena y muy buena; y un 15.8% de malo y pésimo, en relación a tres aspectos: los programas de promoción y ascenso laboral; los programas de incentivos y los programas de mejoras de las condiciones laborales.

Para analizar la segunda dimensión, la justicia procedimental, se preguntó a la población objeto de estudio sobre su percepción en relación a tres aspectos: la evaluación del

desempeño; los programas de quejas y reclamos; y el proceso de desvinculación del talento humano.

La evaluación del desempeño es vista por el 76.5% como bueno y muy bueno, en razón de que la entidad, con el fin de detectar debilidades en el proceso de la actividad, aplica en determinados tiempos la evaluación al personal de docentes y administrativo de la UTMACH, lo cual es visto con buenos ojos por la mayoría de la población universitaria. El 8.75% de los encuestados lo considera malo y pésimo.

El sentido de responsabilidad de las autoridades en cuanto al manejo de las relaciones humanas, específicamente en la atención de quejas y reclamos, es calificado por el 61.25% como bueno y muy bueno, dado que consideran que las inquietudes manifestadas han sido escuchadas y que se dieron respuestas en relación con el caso presentado. El 14.75% considera que es malo y pésimo.

Respecto de la separación de alguien de su puesto de trabajo en casos como jubilación, cambio de puestos, entre otros, para el 60.75% el talento humano de la Universidad merece la calificación de buena y muy buena, porque esta actividad es llevada con toda la formalidad y legalidad del caso, en donde se promueven todo tipo de acciones que coadyuven a desarrollar de la mejor manera este proceso. El 12% lo califica de malo y pésimo.

Los resultados obtenidos en la justicia procedimental se refieren a la evaluación subjetiva que tienen los empleados sobre los métodos o procesos que posee la organización para medir los resultados y las recompensas y, en la justicia que existe en estos medios de control y la utilización de información adecuada. En general tenemos un 66.2% de percepción buena y muy buena; y un 11.8% de malo y pésimo, en relación a tres aspectos: la evaluación del desempeño; programas de quejas y reclamos; y sobre el proceso de desvinculación del talento humano.

Para analizar la tercera dimensión de la justicia organizacional que trata sobre la justicia interaccional, se preguntó a la población objeto de estudio sobre su percepción en relación a tres aspectos: la comunicación que se recibe desde los sistemas de información; el manejo de conflictos; y los programas de integración laboral.

En lo referente a la comunicación a través de los sistemas de comunicación, el 69.5% señala al mismo como bueno y muy bueno en vista de que las personas consideran que en la organización a nivel interno la comunicación fluye de manera eficiente y permite dar a

conocer a tiempo hechos relevantes del quehacer institucional. El 10.25% lo considera malo y pésimo.

En cuanto a la mediación entre los conflictos acaecidos al interior de la universidad, el 64.25% lo califica como bueno y muy bueno, dado que la percepción del manejo de este tipo de circunstancias es que desde la organización se procura evitar en lo posible que las tensiones se agudicen frente a las diferencias de posturas entre las personas. El 12% lo califica de malo y pésimo.

El 66.25% califica a la integración laboral como muy buena, en vista de que aprecian que en la UTMACH se aplican procesos que conllevan a generar la unión entre sus integrantes. El 11.75% lo califica entre malo y pésimo.

Los resultados obtenidos en la justicia interaccional están relacionados más directamente con la justicia en el trato interpersonal entre la persona encargada de la supervisión y la toma de decisiones y la persona afectada por las mismas. Este tipo de justicia está relacionada positivamente con la identificación con el equipo de trabajo, ya que el empleado percibe que se tiene en cuenta su opinión y que existe un flujo de información adecuada para la toma de decisiones. En general tenemos un 66.7% de percepción buena y muy buena; y un 11.3% de malo y pésimo, en relación a tres aspectos: la comunicación que se recibe desde los sistemas de información; manejo de conflictos; y sobre los programas de integración laboral. Cabe indicar que el 51% de los encuestados son hombres y el 49% son mujeres.

CONCLUSIONES

A lo largo de los años, tal y como se ha visto en la revisión del estado del arte, las investigaciones han demostrado que la percepción que tienen los trabajadores sobre la equidad o justicia en el interior de las organizaciones es un factor clave a la hora de generar beneficios en la empresa, ya que mejora la identificación con la imagen corporativa, la satisfacción con el trabajo, reduce la rotación y el ausentismo, mejora el ambiente laboral y, en definitiva, el desempeño laboral.

Las prácticas organizacionales en materia de gestión administrativa afectan a dicha percepción, e impactan de manera positiva o negativa en la empresa, pues desde el momento en que un trabajador percibe que se le está tratando de forma injusta se desarrollan en él sentimientos, actitudes y conductas negativas hacia su trabajo, compañeros y/o empresa. Se puede inferir que a mayor percepción de equidad o justicia organizacional, mayor nivel de compromiso organizacional, por lo que es prioritario que las organizaciones en general, y las

instituciones de educación superior en particular, desarrollen una gestión administrativa más equitativa y justa, en aras a conseguir un clima laboral estable y productivo.

Al realizar un recorrido teórico sobre la justicia organizacional y su relación con la gestión administrativa y determinar qué incidencia tiene en los docentes y empleados de la Universidad Técnica de Machala, podemos concluir que en el caso de los docentes la percepción de justicia organizacional es mayor a la de los empleados, lo que nos da elementos para analizar en futuras investigaciones y resolver específicamente qué influye en esta baja percepción.

Con respecto a las tres dimensiones de la justicia organizacional: justicia distributiva, procedimental e interaccional, se concluye lo siguiente:

- En la primera dimensión tenemos un 69.8% de percepción buena y muy buena y un 15.8% de malo y pésimo en relación a los programas de promoción y ascenso laboral, los programas de incentivos y los programas de mejoras de las condiciones laborales.
- En la segunda dimensión tenemos un 66.2% de percepción buena y muy buena y un 11.8% de malo y pésimo, en relación a la evaluación del desempeño, los programas existentes de reclamaciones y el proceso de desvinculación del talento humano.
- En la tercera dimensión tenemos un 66.7% de percepción buena y muy buena y un 11.3% de malo y pésimo en relación a la comunicación que se recibe desde los sistemas de información, el procedimiento existente en la resolución de conflictos y los programas de integración laboral, lo cual es corroborado por la literatura revisada.

En conclusión, este trabajo pretende contribuir a extender el conocimiento sobre la equidad o justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala. En el caso específico de los docentes y empleados, el tipo de justicia predominante ha sido la distributiva que está relacionada directamente con la contribución que el propio trabajador hace a la institución, ya sean en función de su nivel de esfuerzo, persistencia, nivel de competencias, entre otros, tendientes a la mejora de los resultados de la empresa.

Para finalizar decir que las instituciones de educación superior deben considerar, como factor esencial en la planificación de las actividades administrativas y directivas, el logro de la equidad en todos los procesos de la empresa, ya sea en la toma de decisiones, en los procedimientos administrativos, así como en las políticas de empleo y trato al personal.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu Elanain, H. (2010). Testing the direct and indirect relationship between organizational justice and work outcomes in a non-Western context of the UAE. *Journal of Management Development*, 5-27.

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 267-299.
- Alcover de la Hera, C., Moriano León, J. A., Osca Segovia, A., Topa Cantisano, G., Urien Angulo, B., Bardera Mora, P., Carrasquilla López, S. (2012). *Psicología del trabajo*. Madrid: Uned.
- Ahmed, H.T. (2014). Impact of Organizational Justice on Affective Commitment: Mediating role of Psychological Ownership and Organizational Identification. *Journal of Business and Management*, 16(1), 58-63.
- Al-Zu'bi, H. (2010). A study of relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- Arboleda Arango, A. M. (2009). La actitud del consumidor según la percepción de justicia organizacional. *Estudios Gerenciales*.
- Arroyo de la Tejera, J., & Berenguer Guarnaluses, N. L. (2009). La gerencia y la dirección científica. *Medisan*.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano, un nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Christmann, A., & Van Aelst, S. (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis*, 97(7), 1660-1674.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2001) "The role of justice in organizations: A meta-analysis", *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 86 (2): 278-321.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Copranzano, R., Bowen, D.E. & Gillilan, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34-48.
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de términos técnicos de la Psicología*. Argentina: Editorial Brujas.

- De Cremer, D. (2004). Procedural and distributive justice effects moderated organizational identification. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 4–13. doi:10.1108/02683940510571603
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Département des relations industrielles*, 709-731.
- Ferreira, C., Assmar, E., Omar, A., Uribe, H., Terrones, A. & Galaz, M. (2006). Individualismo e colectivismo, percepções de justiça e comprometimento em organizações latinoamericanas. *Revista Interamericana de Psicología*, 40(2), 53-62.
- Folger, R., Cropanzano, R. & Goldman, B. (2005). What is the relationship between justice and morality. En J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 215-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gómez Dacal, G. (2006). K Sigma: control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza: (cómo identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico). Madrid: Wolters Kluwer España S.A.
- González Salazar, L. E. (2003). El poder de la organización informal en la gestión administrativa. *Redalyc*, 27, 187 - 195. Recuperado el Domingo de Julio de 2014, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027114>
- González, P., & Orsini Luiggi, S. (2013). Las empresas cooperativas y el arte empresarial. Lulú.
- Gracia Ramos, M., Yaguez Insa, M., López Jurado, P., & Casanovas Ramon, M. (2007). Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción (Teoría y ejercicios). Barcelona: Universitat de Barcelona.
- Greenberg, J. (1990). Looking fair versus being fair: Managing impressions of organizational justice. *Research in Organizational Behavior*, 12, 111–157.
- Griffin, R. (2011). *Administracion*. México: Cengage Learning.
- Guerra, G. (2002). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José: IICA.

- Guevara Cámara, María Luisa (2016). Justicia organizacional y satisfacción laboral en el Banco de la Nación del Perú, Agencia Trujillo, año 2015. Revista Ex Cathedra en negocios, Enero - Junio 2016, vol. 1 N° 1, pp. 40-51.
- Hernández Gracia, T. J., Martínez Torres, E., Martínez Muñoz, E., Castillo Gallegos, F., & Corichi García, A. (2015). Justicia Organizacional y su relación con el personal docentes de una Institución de Educación Superior. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, 32-41.
- Herrera, J. A. (2013). Administración de la empresa constructora. USA: Lulú.
- Hurtado Cuartas, D. (2008). Principio de Administración. Medellín: Textos Académicos.
- Hurtado Morales, L. K. (2014). Relación entre la percepción de justicia organizacional, satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes de una universidad privada de Bogotá. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. Tesis de maestría.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 221-243.
- Infante Barboza, Xiomara Isabel (2015). Influencia de la justicia organizacional en la confianza y la satisfacción laboral en empleados de una empresa manufacturera. Tesis de maestría.
- Jacobs, G., Belschak, F. D. & Den Hartog, D. N. (2014). (Un)Ethical Behavior and Performance Appraisal: The Role of Affect, Support, and Organizational Justice. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 63-76.
- Jiménez Castro, W. (2003). Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense. San José: EUNED.
- Jiménez Jiménez, J. (2000). Manual de gestión para jefes de servicios clínicos. España: Díaz de Santos S.A.
- Kim, W. C. & Mauborgne, R. A. (2005). Blue Ocean Strategy: How to create uncontested market space and make competition irrelevant. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Kumar, K., Bachshi, A. & Rani, E. (2009) "Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment", *The IUP Journal of Management Research*, 26 (10): 24-37.
- Ladebo, O. J., Awotunde, J. M. & Abdulsalam-Saghir, P. B. (2008). Coworkers' and supervisor interactional justice: Correlates of extension personnel's job satisfaction, distress and aggressive behavior. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9(2), 206-225.
- Loi, R., Hang-Yue, N. & Foley, S. (2006) "Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79: 101-120.
- Maqueda Lafuente, J., & Llaguno, J. (1995). Marketing estratégico para empresas de servicios. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Martín García, J., Luceño Moreno, L., Jaén Díaz, M. & Rubio Valdehita, S. (2007). Relación entre factores psicosociales adversos, evaluados a través del cuestionario Decore, y salud laboral deficiente. *Psicothema*, 19(1), 95-101.
- Martínez Tur Vicente, Carolina Moliner Cantos, S. Carbonell (2003). ¿Cuántas dimensiones tiene la justicia organizacional? *Revista de psicología social aplicada*, ISSN 1131-6225, Vol. 13, N° 3, 2003, págs. 91-106
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: Entendiendo la equidad en las organizaciones. *PSYKHI*. 11(2), 171-179.
- Naranjo, K., & Hidrovo, C. (2017). Relación entre las percepciones de justicia organizacional y el nivel de compromiso organizacional en los docentes de la PUCE Matriz Quito. *Revista PUCE*.
- Niehoff, B.P. & Moorman, R.H. (1993) "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Olkkonen, M. E. & Lipponen, J. (2006). Relationships between organizational justice, identification with organization and work unit, and group-related outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100, 202-215.

- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, 16(2), 207-217.
- Omar, A., Uribe Delgado, H., Ferreira, C., Assmar, E., Terrones, A. & Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24(1), 101-116.
- Omar, A. & Florencia, U.A. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 9(1), 79-92.
- Patlán, P. J., Martínez, T. E. & Hernández, R. R. (2012) El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1-20.
- Pedraja-Rejas, L., Sjoberg, O., Rodríguez-Ponce, E., & Cuadra, A. (2015). El conflicto y la justicia organizacional como determinantes de los resultados del proceso de toma de decisiones: un estudio para la pyme de Chile y Perú. *Interciencia*, 107-113.
- Pujol, A. H. (1969). *La Profesionalizacion en el campo de la Administracion de personal*. Bogota: Centro Interamericano de Ciencias Agrícolas.
- Reb, J., Goldman, B. M., Kray, L. J. & Cropanzano, R. (2006). Different wrongs, different remedies? Reactions to organizational remedies after procedural and interactional injustice. *Personnel Psychology*, 59, 31– 64.
- Reynoso, C. (2012). La justicia laboral, retos y reflexiones. Recuperado de: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/alegatos/pdfs/75/82-05.pdf>
- Roberson, Q. M., & Colquitt, J. A. (2005). Shared and configural justice: A social network model of justice in teams. *Academy of Management Review*, 30(3), 595-607.
- Rodríguez, R., Martínez, M. y Salanova, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 13(3), 961-974.
- Shi, J., Lei, W., Wang, M., & Lin, H. (2009). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice. *Social behavior and personality*, 209-222.

- Sweeney, P.D. & McFarlin, D.B. (1993) "Worker's evaluations of the "ends" and the "means": An examination of four models of distributive and procedural justice", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55: 23-40.
- Topa, G., & Morales, J. F. (2006). Identificación organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de ecuaciones estructurales. *Anales De Psicología*, 22, 234–242.
- Tuntrabundit, K. & Tuntrabundit, V. (2014). The Mediating Role of Procedural Justice in Formalization-Affective Commitment Relationship. *Asian Social Science*, 10(11), 185-193.
- Vásquez Mireles, R., Mejía De León, Y., & Rodríguez Villanueva, B. (2014). Retención del talento humano en las organizaciones. *Global Conference on Business and Proceedings*, 1773 - 1781.
- Vaamonde, J. D. (2013) El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional (Tesis Doctoral). Universidad Nacional de la Plata. La Plata. Recuperado de http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/32464/Documento_completo_.pdf?sequence=1
- Van Knippenberg, D., De Cremer, D. & van Knippenberg, B. (2007). Leadership and fairness: The state of the art. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16, 113-140.
- Ventura, B. (2012). Operaciones administrativas recursos humanos. Madrid, España: Paraninfo S.A.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Oke, A. (2010). Servant leadership, procedural justice, climate, service climate, employee attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A cross-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 95, 517–529. Doi: 10.1037/a0018867
- Zavala Salazar, H. (2005). Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias. Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.