

Percepción de la justicia organizacional de los empleados de la Universidad Técnica de Machala

César, Quezada-Abad¹

Resumen

Justicia organizacional conlleva a entender cómo los trabajadores de una empresa aprecian la toma de decisiones de los mandos directivos en la administración de una empresa. En torno a este aspecto, este trabajo tiene por objetivo establecer la percepción de la justicia organizacional de los empleados en la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), Ecuador. Para cumplir con el propósito propuesto, se encuestaron 400 servidores de la UTMACH, teniendo como metodología de investigación el estadístico-descriptivo y exploratorio. La prueba estadística de Cronbach arrojó un alfa de 0,939, lo que significa una elevada confianza en los datos recopilados. De acuerdo con los resultados, se concluye que la percepción del talento humano difiere en cada una de las fases de la gestión administrativa, debido a que en algunos casos la comprobación estadística corroboró el hecho de que la percepción era favorable y en otros casos no generaba ningún efecto. En las fases de organización y de planificación existe cierto nivel de incidencia, sin embargo prácticamente es incipiente; es decir, el talento humano no manifiesta mayor interés ante los cambios suscitados. En cuanto a la fase de dirección, el patrón se repite de modo similar a la planificación, en vista de que la apreciación de los empleados cambia ante una modificación de las políticas aplicadas por el líder. En lo que respecta al control, no existe incidencia en la percepción del talento humano.

Palabras Clave: distributiva; gestión administrativa; gestión procedimental; gestión interaccional; justicia organizacional.

Perception of the organizational justice of Universidad Técnica de Machala employees

Abstract

Organizational justice entails understanding how the employees of a company appreciate the decision-making of managers in the management of a company. Regarding this aspect, this paper aims to establish the perception of organizational justice of employees at the Universidad Técnica de Machala (UTMACH), Ecuador. In order to fulfill the proposed purpose, 400 servers of the UTMACH were surveyed, having the statistical-descriptive and exploratory as research methodology. Cronbach's statistical test yielded an alpha of 0.939, which means a high confidence in the data collected. According to the results, it is concluded that the perception of human talent differs in each of the phases of administrative management, because in some cases the statistical verification corroborated the fact that the perception was favorable and in other cases did not generate any effect. There is a certain level of incidence in the organization and planning phases, but it is practically incipient; that is, human talent shows no greater interest in the changes. As for the management phase, the pattern is repeated in a similar way to the planning, since the appreciation of the employees changes before a modification of the policies applied by the leader. As far as control is concerned, there is no impact on the perception of human talent.

Keywords: administrative; distributive; interactional management; organizational justice; procedural management.

Recibido: 4 de julio de 2016
Aceptado: 5 de mayo de 2017

¹Universidad Técnica de Machala. Avenida Panamericana, Km. 5 1/2 Vía Machala-Pasaje, Machala, Ecuador. Apartado Postal 070151. cquezada@utmachala.edu.ec - <http://orcid.org/0000-0001-9877-3084>

I. INTRODUCCIÓN

Para Griffin (2011), la justicia organizacional es determinar la percepción de justicia que tiene el talento humano al interior de una empresa. En torno a este panorama, Omar (2011) expone que las personas muestran actitudes positivas a todo el entorno laboral cuando identifican en el medio, prácticas justas. Frente a estas connotaciones se expone el hecho de que es comprensible que este término sea objeto de marcado interés para las organizaciones y, por ende, motive a investigadores a efectuar estudios sobre el tema. En el contexto mundial las investigaciones en torno a la justicia organizacional como la de Fall (2014) describen que, por ejemplo, en Francia la percepción de justicia organizacional entre empleados de diversos sectores productivos, de la distribución de recursos, relaciones interpersonales y comunicación tiene incidencia respecto al nivel de motivación en el lugar de trabajo.

A nivel de Latinoamérica estudios como el de Pedraja-Rejas, Sjoberg, Rodríguez-Ponce, & Cuadra (2015) detectan que existe una relación muy cercana de la justicia organizacional y los resultados en la toma de decisiones de las pequeñas y medianas empresas de Chile y Perú, mientras que García Rubiano & Forero Aponte (2014) mencionan que en Colombia el concepto de justicia organizacional se ve gravemente afectado por los problemas sociales internos en el país, el estudio abarcó al sector de defensa en el cual se detectó que la justicia procedimental es la de mayor peso en el sentido de la equidad en relación con los procedimientos aplicados, pues existe más confianza de la administración cuando esta aplica procedimientos justos. Por su parte Rodríguez Montalbán, Martínez Lugo, & Salanova Soria (2014) describen que en Puerto Rico cuando el empleado siente un ambiente de equidad en su actividad laboral, se eleva el estado mental positivo en su lugar de trabajo, lo cual se refleja en su dedicación.

Los antecedentes anteriormente descritos suscitaron el interés del investigador en la elección del tema, pues el término justicia organizacional se ha relacionado con algunas variables como cambio organizacional, situación laboral, toma de decisiones, entre otros; pero escasamente se ha buscado relacionarlo con la gestión administrativa. Este panorama despertó el interés de conocer la percepción del talento humano en función de la justicia organizacional en el Ecuador, específicamente

de la Universidad Técnica de Machala, para evaluar el sentir de equidad del talento humano frente a las acciones realizadas por el personal directivo, pues en el presente trabajo, los términos de justicia organizacional y gestión administrativa significan el sentido de igualdad y las actividades ejercidas por los directivos, respectivamente.

II. DESARROLLO

1. Marco Teórico

Organización

Los postulados de Aramburu & Rivera (2008) expuestos en su obra, explica que la organización tiene su origen en la necesidad humana de cooperar con otras personas para alcanzar metas que individualmente no se podrían conseguir. Esta cooperación hace que la actividad personal sea más productiva o menos costosa; pero para conseguir estos resultados, necesita hacerse de foma organizada. La organización tiene, por tanto, un marcado carácter instrumental: es una ayuda o herramienta para hacer efectivo el trabajo de un grupo de personas que aspiran a conseguir un fin común. La organización no en un fin en sí mismo, sino un medio para conseguir un fin.

En esta temática, Porret Gelabert (2010) enuncia que toda agrupación o asociación de personas siente, para conseguir fines comunes, la necesidad de coordinar sus actividades con el objeto de lograr la máxima eficiencia posible. Para ello será necesario organizarse, aunque sea de forma muy elemental pero tengamos en cuenta que la tónica dominante en nuestros días es la complejidad.

Por su parte Garmendia (1994) describe que la organización es la maquinaria diseñada por la dirección; y las personas, sus piezas. Así mismo, define que la cultura de la organización equivaldrá, pues, al estilo de organización o modo de diseñar estructuras y estrategias.

Otro autor, Ruiz de Velasco (2007) manifiesta que la organización es imprescindible para llevar a cabo el conjunto de actividades complejas que requiere el funcionamiento de una entidad económica de la naturaleza de la empresa. Si bien la organización depende de la iniciativa y el buen hacer del empresario, una vez nacida la empresa se convierte en una institución que trasciende de la mera voluntad de su creador. Una empresa es un pivote básico de la economía de mercado, hace nacer expectativas de creación de empleo y de generación de riqueza y puede influir notablemente en el medio ambiente.

La organización aumenta los beneficios económicos y sociales de las actividades productivas orientadas

al mercado, puesto que permite reducir costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y agregar valor a los productos (Junkin, Donovan, Stoian, & Vargas, 2005).

Actitudes

Para Mollá, Berenguer, Gómez, & Quintanilla (2006) la definición más utilizada en psicología es aquella que menciona que las actitudes son las predisposiciones aprendidas para responder favorable o desfavorablemente a un objeto o clase de objetos. En tanto, Carabús, Freiría, González, & Adalgisa (2004) el concepto de actitud tiene que considerar los siguientes aspectos: a) la actitud como predisposición; 2) es un principio de organización de los comportamientos en relación con un objeto o situación; 3) se forma y puede modificarse. Es plástica, aunque relativamente persistente. Para este autor la actitud tiene tres componentes: el primero está dado por lo cognitivo-perceptivo y es el aspecto ideacional de la actitud; lo segundo, lo afectivo emocional, es la emotividad que impregna los juicios, la valoración emocional, positiva o negativa, que brinda carácter de agradable o desagradable al objeto; y el tercer componente esta dado por lo conativo o predisposición de actuar que representa la inclinación de actuar de un modo determinado.

Guitart (2002) evalúa el término actitud desde la perspectiva psicológica, y explica que estas pertenecen al estado interno de la persona y, por tanto, no se pueden observar de manera directa, y que se pueden inferir a partir de una expresión de la persona, respuestas que pueden ser cognitivas, afectivas o comportamentales, es decir, que se puede deducir una actitud a partir de una idea, emoción o comportamiento determinado. A decir de este autor, un elemento importante de la actitud, y que de hecho la define, es la evaluación que se hace del objeto o de la actividad a la que dirigimos la actitud; esa evaluación, sea a favor o en contra, es la que confiere el sentido de favorabilidad, predisposición negativa o positiva hacia el objeto o la actividad.

Según Guitart (2002) las actitudes son decisivas en la personalidad del individuo, ya que a través de ellas se canalizan tres aspectos fundamentales: lo cognitivo, afectivo y conductual, los cuales surgen de factores internos y externos de las personas; por tanto, son individuales, se forman y modifican según procesos psicológicos que operan en las personas según su historia e influencia de los grupos sociales con los que

se relacionan. Es importante precisar que las actitudes son intangibles porque son internas, son adquiridas a través del camino de la vida.

Las actitudes tienen características y funciones variadas; son relativamente estables (especialmente las sociales), pero tienen posibilidad de cambios (en esta perspectiva, son flexibles). Generalmente son específicas y contextualizadas. Las actitudes pueden estar aisladas, pero normalmente tienden a organizarse en conjunto con otras actitudes, lo cual contribuye a proporcionar coherencia en la personalidad del individuo; toda esta generalización aterriza hasta formar un sistema de valores que condicionan procesos psicológicos como la formación de juicios sociales, procesamiento de información y aprendizaje entre otros. En tanto, se puede manifestar que las características de las actitudes son decisivas en la personalidad de la gente, y se crean por la influencia de factores internos y externos.

Según (Mollá, Berenguer, Gómez, & Quintanilla (2006) la actitud contribuye a explicar las diferencias entre las distintas preferencias de las personas. Para estos autores las características de las actitudes son las siguientes:

- Se manifiestan respecto de algo, en relación con un denominado objeto de actitud.
- Tienen dirección, es decir, su posición puede ser favorable o contraria a algo.
- Se experimentan en un determinado grado, y se muestran en determinada intensidad según haya sido la seguridad, fuerza o confianza con la que se ha hecho la evaluación realizada.

Justicia Organizacional

La administración de la justicia organizacional tiene una consideración relevante en el sentido de que el comportamiento ético de una empresa está centrado en que su gente perciba que las decisiones que se toman son justas e imparciales.

Según Omar (2006) la justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleadores tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. La justicia organizacional sustenta su valor en función de que si los empleados creen que están siendo justamente tratados, esa creencia generará actitudes positivas en el trabajo con los jefes y supervisores y la misma organización, en tanto que si se evidencia lo contrario,

tal percepción determinará tensiones, sentimientos de insatisfacción y desmotivación, que dejará como saldo limitada productividad, disminución de la calidad de trabajo y ausentismo.

Para Treviño, Arriola, García, Ruíz & Granklin (2011) la justicia organizacional tiene que ver con las percepciones de las personas en una organización en relación con la justicia. Por su parte, Alcover y otros (2012) indican que la justicia organizacional permite identificar cómo se sienten los empleados por el trato que reciben en su organización, y especifican que los trabajadores tienden a actuar de forma recíproca, trabajando y colaborando siempre y cuando sientan que son tratados de manera justa.

Para Cosacov (2007) la expresión justicia organizacional proviene de las ciencias de la administración y alude al trato y las promociones que asigna la organización a sus miembros. Este concepto tiene coherencia con el expuesto por Patlán, Flores, & Martínez (2014) que menciona que la justicia organizacional surge cuando se asignan recursos a los trabajadores, por ejemplo proporcionar un salario equitativo y justo para ellos.

Desde los inicios de la investigación sobre justicia organizacional, se han explorado sus vinculaciones con diversos aspectos psicológicos y comportamentales. A continuación se detallan los principales hallazgos.

Emociones

Los juicios sociales tienen incidencia tanto en aspectos cognitivos como emocionales; y los especialistas de las organizaciones señalan que los individuos reaccionan emocionalmente tanto ante la equidad como ante la inequidad en el trato y en las asignaciones a nivel laboral, y que estas reacciones tienen consecuencias actitudinales y comportamentales. Uribe (2015) menciona que el estudio sobre las interrelaciones entre las reacciones afectivas y las percepciones de justicia se remonta a la teoría de la equidad de Adams (1965), quien predijo que la inequidad por sobresueldo suscita culpa, mientras que los bajos salarios promueven emociones como la ira y la angustia, que motivan a los sujetos a llevar a cabo comportamientos tendientes a restaurar el sentido de equidad.

Maltratar a un empleado puede influir negativamente en el tono afectivo del resto de los trabajadores; es por ello que las percepciones de justicia constituyen un proceso de evaluación cargado

afectivamente, que puede estudiarse mediante la interacción de distintas experiencias en el lugar de trabajo.

Liderazgo

La equidad distributiva, procedimental y sobre todo interaccional de los líderes se asocia positivamente con criterios de liderazgo efectivo. Estas percepciones de justicia en el líder promueven respuestas afectivas y evaluativas en los seguidores, tales como compromiso, satisfacción o confianza. La equidad del líder es una condición fundamental para el buen funcionamiento de las organizaciones. Los líderes justos promueven mejores relaciones con sus seguidores, suscitan actitudes y emociones más positivas, y son capaces de generar comportamientos más benéficos para la organización y sus miembros. Desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos o del desarrollo de liderazgo, la equidad proporciona un ángulo claro para mejorar la efectividad del liderazgo.

Estrés laboral

Según Vega, García & García (2012), las percepciones de injusticia se asocian con mayores niveles de estrés y con otras reacciones fisiológicas y comportamentales, tales como alteraciones cardiovasculares, regulatorias y cognitivas, problemas para dormir y ausentismo laboral. Las respuestas de estrés patológico parecen estar especialmente vinculadas con la injusticia interaccional, es decir, con situaciones de tratos injustos en el trabajo. Por su parte, Omar (2006) explica que las percepciones de injusticia se relacionan positivamente con el estrés laboral de empleados argentinos, en tanto que París & Omar (2008) mostraron que la falta de justicia constituye uno de los principales factores de estrés para los trabajadores de la salud.

Compromiso organizacional

Beugré (1998) realizó un estudio de campo con el objetivo de identificar el tipo de compromiso (afectivo, calculativo o normativo) asociado con las diferentes facetas de la justicia. Constató que las percepciones de justicia procedimental e interaccional se correlacionan positivamente con el compromiso afectivo. Argumentó que tales dimensiones de la justicia tienden a generar afectos positivos en los empleados, motivándolos a identificarse y a comprometerse con su organización. Ferreira (2004) en un estudio realizado en Latinoamérica con trabajadores argentinos, brasileños

y mexicanos constató que la justicia distributiva y procedimental se relaciona positivamente con el compromiso afectivo y normativo. Sostienen que la justicia procedimental constituye la faceta de la justicia con mayor poder predictivo del compromiso organizacional.

Confianza organizacional

Las dimensiones distributivas, procedimental e interaccional de la justicia se vinculan con la confianza en la organización. La justicia procedimental puede servir de base para que los empleados desarrollen relaciones de confianza y de mayor involucración con su organización (Patlán, Flores, Martínez & Hernández 2014). La injusticia procedimental, por otro lado, produce indignación intelectual y emocional y provoca falta de confianza y resentimiento. Además, la confianza en el supervisor o gestor resulta esencial para las relaciones sociales armoniosas y estables, particularmente en los contextos organizacionales donde las personas trabajan juntas en dirección a objetivos comunes Beugré (1998). Para Arboleda (2009), la justicia procedimental y la justicia distributiva se relacionan positivamente con la identificación con la organización, mientras que la justicia interaccional, centrada en el supervisor, se vincula positivamente con la identificación con el equipo de trabajo.

Satisfacción laboral

Hitt (2006) describe que la justicia organizacional constituye un importante factor explicativo de la satisfacción laboral. Investigaciones sobre la temática dejan entrever efectos positivos que las percepciones de justicia distributiva y procedimental tienen sobre los niveles de satisfacción de los empleados, pues cuando se cumplen las expectativas de los empleados, jefes y supervisores, aumenta la probabilidad de que devuelvan el trato justo recibido, desarrollando una emoción positiva hacia su trabajo.

Gestión Administrativa

La gestión administrativa se entiende como un sistema abierto, flexible, dinámico y continuo, conformado por procesos, componentes, subcomponentes y principios de gestión que orientan, equilibran y hacen posible el desarrollo del currículo a través de la realización de acciones dentro de ciertas normas, valores y procedimientos que permiten viabilizar los diferentes

procesos para que estos se cumplan tal como lo establece el marco legal, filosófico y teórico por el que se rigen las instituciones.

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, & Reyes 2006).

En este mismo sentido, Arroyo & 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.

La gestión administrativa es imprescindible en todas las empresas independientemente del sector productivo al que pertenezcan. En las microempresas y las pymes la actividad administrativa es global, sin que exista división departamental, es decir, las operaciones administrativas que realiza el personal van desde la gestión de compra-venta, hasta el control de los recursos humanos, como la contratación, nóminas, etc. (Ventura 2012)

2. Metodología

La metodología aplicada en este trabajo es de tipo estadístico-descriptivo y exploratorio, con aplicación de técnicas de investigación mixta, es decir, incluye elementos cualitativos y cuantitativos para destacar información relevante al proceso investigativo. Para la parte cualitativa se llevaron a cabo entrevistas al personal de la Universidad Técnica de Machala. Este tipo de entrevistas luego se cuantifican con la aplicación de una escala de Likert. La información de las encuestas fue posteriormente contrastada con un instrumento de validación o verificación (ficha de verificación), con el que se constató la existencia física de pruebas relevantes para los indicadores propuestos en la presente investigación. Ambos instrumentos sirvieron de apoyo al proceso de comprobación de las hipótesis planteadas al inicio de este documento.

Evaluación del instrumento

Antes de aplicar el instrumento, se hizo una prueba tipo no paramétrica (binomial) para constatar la validez de los instrumentos de investigación aplicados. Esta prueba verifica cuantitativamente que la mayor parte

de ítems tengan una calificación aceptable, tomando en consideración las frecuencias observadas. Así, se constata la significancia del grupo estudiado. Por lo general, el parámetro de probabilidad es 0.5.

Para el tratamiento de las variables independientes, el instrumento de observación se ha realizado evaluando los 9 factores considerados; su validación se presentará de acuerdo a la pertinencia de la variable respecto del tipo o cargo del personal encuestado. A cada variable independiente se ha de medir su correlación respecto de la variable dependiente. Para este análisis se usa una prueba de correlación de Spearman.

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:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

Teniendo en cuenta que:

S_i^2 = Varianza de cada ítem

S_t^2 = 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.

Población y muestra

En esta investigación no fue necesario realizar un muestreo aleatorio en vista de que era factible efectuar el análisis con toda la población objeto de estudio representada por el talento humano de la UTMACH, que dio un total de 400 personas. 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.

Determinar el alfa de Cronbach partiendo de las varianzas nos provee los valores de medias y desviaciones estándar, información que usaremos posteriormente para categorizar las respuestas obtenidas, luego de obtener los valores modales y medianas. 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 mientras 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.

En necesario establecer una medida de la correlación o interdependencia entre las dos variables analizadas, tomando en consideración que para tal fin se ha de usar un coeficiente de correlación no paramétrico libre de una distribución probabilística. Esto se resalta dado que tratamos con variables que se miden principalmente desde una escala de Likert, es decir, que contienen datos categóricos ordinales, requiriéndose para su análisis pruebas estadísticas no paramétricas, bajo el supuesto de que existe una relación de tipo lineal entre al menos un par de variables y que el conjunto de datos de ambas variables está distribuido normalmente. En este sentido, el más utilizado es el coeficiente de correlación de Spearman. Para calcular este coeficiente, también conocido como coeficiente ρ o rho; los datos extraídos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden y después de eso se aplica la siguiente relación:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^N D_i^2}{N(N^2 - 1)}$$

En donde se entiende que:

D = Diferencia entre cada pareja de datos de las variables (independiente y dependiente)

N = Número total de parejas (no se consideran los valores perdidos).

Aunque los datos extraídos sean cualitativos, se debe codificar los resultados para poder determinar diferencias entre las variables y posteriormente la relación entre ellas. Esto le da forma de datos de tipo cuantitativo. Entonces, las interpretaciones de los resultados se hace en porcentajes reflejados de preferencia, para lo cual es muy útil la información en los gráficos, de ahí la necesidad y la recomendación de que el análisis estadístico se haga con la ayuda de un software especializado en estadística. Entre los de mayor aceptación a nivel mundial está el IBM SPSS Statistics, dado que utiliza diferentes cuadros de diálogo e incluso una guía interactiva para facilitar el ingreso de datos y posterior análisis de los mismos. Otra de sus ventajas es que el procesamiento es muy rápido y de buena calidad visual; y aunque su principal desventaja es que presenta demasiada información, es nuestra tarea como investigadores conocer cuáles son los elementos que nos sirven de aporte al informe que deseamos presentar.

En el esquema de la tabulación se procede con una tabulación cruzada; proceso estadístico que consiste en la creación de tablas de contingencia a partir de la distribución de frecuencias multivariadas de las variables o factores que se han considerado en cada ítem de la encuesta. La tabulación cruzada compara las frecuencias de cada pareja o grupo de variables asociadas, lo cual permite establecer una posible interconexión o relaciones entre estas variables. La información generada es de gran utilidad para hacer contrastes o pruebas de hipótesis, las cuales van a requerir del establecimiento adicional de un nivel de significancia aceptado.

3. Resultados y discusión

Para efectuar la fiabilidad de los datos recabados para el análisis de la variable, con la ayuda del software IBM SPSS Statistics 23. Se efectuó un análisis de fiabilidad

para validar y evaluar la confiabilidad del instrumento de medición empleado y sus datos contenidos, para lo cual determinamos el Alfa de Cronbach. El criterio es que mientras el valor calculado sea más cercano a 1, mayor será la confiabilidad del instrumento. Con 9 ítems evaluados en 400 elementos de muestra, el resultado del alfa de Cronbach fue 0.939, lo que nos indica una alta confianza en los datos recogidos para la presente investigación.

Estrategias de intervención para la Universidad Técnica de Machala

Según los resultados de investigación se identificó que las menores debilidades de percepción de justicia organizacional están dadas en la justicia procedimental, en donde las quejas y reclamos, así como la desvinculación laboral, son los originadores de este aspecto. Frente a tales circunstancias, para el caso de la Universidad Técnica de Machala, las estrategias aplicables son las siguientes.

Planificación

- Instauración de la cultura “Yo soy UTMACH”, para elevar el nivel de empoderamiento de la institución de tal manera que la ejecución de las obligaciones de trabajo sea vista con apego a la institución.
- Establecimiento de un código de normativas que propendan a la solución de insatisfacciones del talento humano en el plano laboral para evitar incumplimiento con la planificación institucional.
- Plan de reconocimiento a los resultados del trabajo en referencia a los objetivos estratégicos de la institución, del personal que se acoge a la jubilación.
- Proyecto de evaluación laboral del personal que es promovido de puesto u ocupación, para determinar su contribución en función de la misión institucional.

Organización

- Reformular las funciones establecidas en el Manual Orgánico, para establecer que cada dependencia tenga por función dirimir situaciones de conflicto.
- Implementación del programa de seguimiento de quejas y reclamos en cada dependencia de la institución
- Reformular las funciones establecidas en el Manual Orgánico, con el fin de que exista la obligación de informar por escrito las funciones cumplidas e identificar aquellas que no se lograron cumplir,

cuando el personal se cambie de puesto o se acoja a la jubilación voluntaria.

- Crear una Unidad en dependencia con la Dirección del Talento Humano para llevar a cabo todos los procesos de jubilación o cualquier otra acción que incluya cambio en el talento humano.

Dirección

- Proyecto de mejoramiento de la gestión de liderazgo, orientado a los Jefes Departamentales de cada una de las dependencias de la institución
- Diseñar un sistema informático que permita informar de manera constante las quejas y reclamos del talento humano de la institución, el cual debe de estar agregado en la política general de seguridad de la información de la institución.
- Reformular los reglamentos que regulan el desempeño del talento humano de la institución en el sentido de establecer procesos claros ante situaciones de desvinculación laboral.

Control

- Crear una dependencia adscrita a la Dirección de Evaluación Interna y Gestión de Calidad de la UTMACH, que se encargue del bienestar del servidor de la institución.
- Proyecto de evaluación interna de la gestión administrativa en relación con los programas de promoción y ascenso laboral del talento humano de la UTMACH.
- Evaluación de la situación actual de los programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH y propuesta de reforma de las auditorías aplicadas para su mejora.
- Implementación de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos de evaluación a los programas de mejora de condiciones de trabajo.
- Evaluar los procedimientos aplicados en las auditorías internas de los programas de evaluación del desempeño.
- Elaboración de herramientas técnicas que evidencien procesos de evaluación del desempeño de manera virtual y transparente.
- Diseño e implementación de mecanismos de control de la gestión administrativa en función de resultados en cuanto a la solución de quejas y reclamos.
- Efectuar controles sistemáticos de los procesos de desvinculación del talento humano en situaciones de jubilación o cambio de puesto, e informar a

la colectividad de la UTMACH los resultados obtenidos.

- Evaluación de la eficacia administrativa en función del direccionamiento de los sistemas de comunicación de la UTMACH.
- Diagnóstico del sistema de información de la UTMACH, en relación con las medidas de seguridad virtual aplicadas.
- Mejoramiento del sistema de manejo de conflictos, a través de la constitución de una Junta de evaluación perteneciente a la Dirección de Evaluación Interna y Gestión de Calidad de la UTMACH.
- Evaluación del clima organizacional de la UTMACH, en base a los programas de integración laboral efectuados.
- Supervisión constante de los programas de integración laboral para evaluar el impacto en la comunidad universitaria.

Beneficios de la propuesta

Los beneficios de la propuesta inciden en primera instancia en el talento humano en vista de que se circunscriben al mejoramiento de la administración para alcanzar la justicia organizacional en el sentido de que la gente sienta la equidad ante el panorama de que conoce realmente lo que las autoridades de turno realizan. La Universidad Técnica de Machala, a nivel general, también estaría compensada pues la aplicabilidad de cada punto de la propuesta facilita el arduo trabajo de direccionar la entidad. La zona de influencia de la Universidad como beneficiario indirecto también recibe su punto favorable, dado que se prevé aumentar la percepción de equidad también lo que fomentaría que se genere un mejor servicio a la ciudadanía en general.

III. CONCLUSIONES

La relación entre la percepción de la justicia organizacional del talento humano y el plan estratégico es directamente proporcional pero de baja influencia. A nivel práctico se diría que un cambio positivo en el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional de la UTMACH mejora la percepción de justicia organizacional. Sin embargo, la incidencia baja, no marca mucho este comportamiento, puesto que un gran cambio de la variable principal afecta muy poco, sin que se refleje un cambio representativo

en el sentir del personal. Por consiguiente, se debe incentivar la participación activa del personal durante la elaboración de la planificación estratégica, con el fin de receptor propuestas de actividades con metas bien planteadas en tiempo y recursos. El compromiso de los actores, combinado con la conciencia sobre las acciones a realizar, mejoraría significativamente la percepción de este indicador, con un impacto plausible en la percepción de la justicia organizacional.

Una modificación en la estructura orgánica afecta la percepción de justicia organizacional, lo que deja entrever que mientras la fase de organización esté debidamente estructurada existirá el sentir de equidad, en tanto que si sucede lo contrario se evidenciaría el sentir de inequidad.

El liderazgo desplegado en la UTMACH tiene incidencia en la percepción de justicia organizacional, pues la reciprocidad en la dirección efectuada en la institución es directa y positiva, lo que quiere decir que la inclusión de políticas positivas por parte del líder conlleva al mejoramiento de la apreciación del sentido de equidad que se ejerce al interior del alma mater.

No existe relación entre las auditorías y la percepción de justicia organizacional, pues, independientemente del cambio en el esquema del control, la percepción se mantiene constante, lo cual no está bien pues la gente debe de estar comprometida con el progreso de la institución. En cuanto a la fase de control, se concluye que no existe relación entre las auditorías y la percepción de justicia organizacional. Frente a estos resultados de la encuesta es importante acotar el hecho que mediante la ficha de verificación se corroboró el hecho que en la UTMACH no se desarrollan auditorías a ningún proceso administrativo, sólo se han efectuado para los procesos financieros, lo que permite intuir que si este panorama cambiara en sentido positivo, mejoraría la percepción, pues la calificación de esta se ubica entre buena y regular.

Los principales directivos de la Universidad Técnica de Machala, como responsables directos de la administración, son actores clave para impulsar y dar movilidad a las recomendaciones que a continuación se exponen:

- Efectuar una planificación anual de todas las actividades que conlleven al establecimiento de la "Propuesta de estrategias de operacionalización

para alcanzar la justicia organizacional: caso Universidad Técnica de Machala", la cual sería plasmada como un componente adicional del Plan Operativo Anual en el sentido de verificar resultados medibles al finalizar el año de actividad.

- Recomendar a la Dirección de Talento Humano que efectúe seguimiento semestral del cumplimiento de las acciones descritas en la planificación para la ejecución de la propuesta de estrategias, para llevar adelante el monitoreo de avances que permita comprobar el cumplimiento efectivo.
- Realizar actividades que eleven el nivel de empoderamiento del talento humano ante la institución con la finalidad de mejorar el compromiso de trabajo ante la gestión administrativa de sus superiores, para lo cual se recomienda informar a todos del trabajo efectuado mediante la aplicación de un flash informativo que ejerza un resumen de las tareas cumplidas del día.
- Asegurar que cada uno de los Jefes Administrativos verifique de manera trimestral que sus subordinados conozcan todas las actividades efectuadas en el PEDI, estructura orgánica, normativa de la institución y auditoría de la UTMACH, mediante la aplicación de cuestionario de preguntas cuyos resultados sean considerados en el proceso de calificación del desempeño.
- Establecer que la Dirección de Evaluación Interna y Gestión de Calidad elabore una planificación de auditorías administrativas para evaluar la gestión de las autoridades de la UTMACH, cuyos resultados sean informados a la dependencia correspondiente para conocimiento de la Contraloría.

IV. REFERENCIAS

- 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.
- Aramburu, N., & Rivera, O. (2008). *Organización de empresas*. Bilbao, España: Deusto.
- Arboleda Arango, A. (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.
- Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations*. United Estate of America: Quorum Books. .
- Carabús, O., Freiría, J., González, A., & Adalgisa, M. (2004). *Cratividad, actitudes y educación*. Buenos Aires: Biblos.
- Cosacov, E. (2007). *Diccionario de términos técnicos de la Psicología. Argentina*: Editorial Brujas.
- Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Département des relations industrielles*, 709-731.
- Ferreira, M. C. (2004). Sexismo hostil e benevolente: inter-relações e diferenças de gênero. *Temas de psicologia*, 12, 119-126.
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Cambio organizacional y percepción de la justicia organizacional en una entidad de la ciudad de Bogotá-Colombia. *Diversitas*, 293-305.
- Garmendia, J. A. (1994). *Tres culturas: organización y recurso humanos*. Madrid: ESIC.
- Gómez Dacal, G. (2006). *KSigma: 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.
- Gómez del Campo del Paso, M. I., Medina Pacheco, B., & Aguilar Pizano, D. (2011). Sentido de vida y éxito. *Uaricha Revista de Psicología*, 124-14.
- Griffin, R. (2011). *Administracion*. México: Cengage Learning.
- Guitart, R. (2002). *Las actitudes en el centro escolar: Reflexiones y propuestas*. Barcelona: Editorial GRAO.
- Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, 243.
- Junkin, R., Donovan, J., Stoian, D., & Vargas, E. (2005). *Organización empresarial de pequeños productores y productoras. Guía para facilitadores de las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural*. Costa Rica: Lil, S.A.
- Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M., & Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: Editorial UOC.
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivo y estrés laboral. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 207-217.
- Omar, A. G. (2011). Vinculaciones del alocentrismo-idiocentrismo con las percepciones de justicia en el trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 5-20.
- París, L., & Omar, A. (2008). Predictores de satisfacción laboral en médicos y enfermeros. *Estudio de Psicología*, 13, 233-244.
- Patlán Pérez, J., Flores Herrera, R., & Martínez Torres, E. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 97-120.
- 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.
- Porret Gelabert, M. (2010). Gestión de personas: *Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid, España: ESIC.
- Quintana-Zavala, M. O., Paravic-Klijn, T., & Sáez-Carrillo, K. (2015). Calidad de vida en el trabajo percibida según niveles de atención y categorías de enfermeras. *Ciencia y enfermería*, 49-62.
- Rodríguez Montalbán, R. L., Martínez Lugo, M., & Salanova Soria, M. (2014). Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. *Universitas Psychologica*, 961-974.
- Ruiz de Velasco y del Valle, A. (2007). *Manual de Derecho Mercantil*. Madrid, España: ORMAG.
- Treviño Rosales, M. E., Arriola Miranda, M. A., García Álvarez, C., Ruíz Díaz, C., & Granklin Fincowsky, E. B. (2011). *Administración*. Texas: Cengage Learning.
- Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales*. México: El Manual Moderno S.A.
- Vega, D., García, N., & García, M. (2012). *Justicia Organizacional y Estrés Laboral*. Acad MIA Espa Ola.