

Artículo de investigación científico y tecnológica

Cómo citar: Quezada-Abad, C. J., Brito-Gaona, L. F., & Serrano-Orellana, B. J. (2025). La justicia organizacional y gestión administrativa: un análisis desde la percepción del talento humano en contextos universitarios. *Estrategia y Gestión Universitaria*, 13(2), e8867. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17387077>

Recibido: 24/03/2025

Aceptado: 27/05/2025

Publicado: 27/10/2025

Autor para correspondencia:



lbrito@utmachala.edu.ec

Conflicto de intereses: los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses, que puedan haber influido en los resultados obtenidos o las interpretaciones propuestas.

César Javier Quezada-Abad ¹

Universidad Técnica de Machala

<https://orcid.org/0000-0001-9877-3084> 

cquezada@utmachala.edu.ec

Ecuador

Luis Felipe Brito-Gaona ²

Universidad Técnica de Machala

<https://orcid.org/0000-0001-7002-2780> 

lbrito@utmachala.edu.ec

Ecuador

Bill Jonathan Serrano-Orellana ³

Universidad Técnica de Machala

<https://orcid.org/0000-0002-9101-4541> 

bserrano@utmachala.edu.ec

Ecuador

La justicia organizacional y gestión administrativa: un análisis desde la percepción del talento humano en contextos universitarios

Organizational justice and administrative management: an analysis from the perspective of human talent in university contexts

Justiça organizacional e gestão administrativa: uma análise a partir da percepção do talento humano em contextos universitários

Resumen

Introducción: el desempeño de la justicia organizacional juega un rol importante con respecto a percepción de equidad dentro de las instituciones educativas, influyendo directamente en el bienestar y el compromiso laboral. **Objetivo:** identificar cómo la gestión administrativa influye en la percepción de justicia organizacional dentro de la Universidad Técnica de Machala, considerando tres dimensiones: la distributiva, la procedimental y la interaccional. **Método:** a través de un estudio cuantitativo, aplicado a 400 profesores y empleados administrativos, se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.99, lo que refleja una alta confiabilidad en los datos recopilados. **Resultados:** la percepción de justicia organizacional varía entre los distintos estamentos universitarios, mientras que los profesores tienen una valoración más favorable, el personal administrativo presenta una percepción significativamente menor. **Conclusión:** en promedio, el 67.5% de los encuestados indican que es positiva la gestión administrativa en sus tres dimensiones, es por ello la importancia de implementar y mejorar las estrategias de gestión equitativas que fomenten un ambiente organizacional más justo y productivo.

Palabras clave: Ecuador, educación superior, equidad, gestión administrativa, justicia organizacional

Abstract

Introduction: the performance of organizational justice plays a crucial role in shaping perceptions of fairness within educational institutions, directly influencing well-being and work commitment.



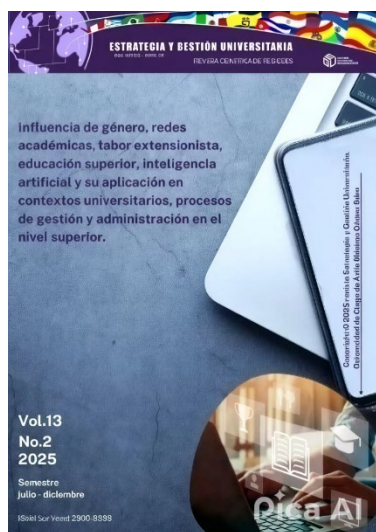
Objective: to identify how administrative management affects the perception of organizational justice at the Technical University of Machala, considering three dimensions: distributive, procedural, and interactional. **Method:** a quantitative study was conducted with 400 faculty members and administrative staff, yielding a Cronbach's Alpha of 0.99, which indicates high reliability of the collected data. **Results:** perceptions of organizational justice vary across university groups; while faculty members report more favorable evaluations, administrative staff exhibit significantly lower perceptions. **Conclusion:** on average, 67.5% of respondents indicated that administrative management is positive across the three dimensions. This highlights the importance of implementing and strengthening equitable management strategies that foster a fairer and more productive organizational environment.

Keywords: Ecuador, higher education, equity, administrative management, organizational justice

Resumo

Introdução: o desempenho da justiça organizacional desempenha um papel fundamental na percepção de equidade dentro das instituições de ensino, influenciando diretamente o bem-estar e o comprometimento laboral. **Objetivo:** identificar como a gestão administrativa influencia a percepção de justiça organizacional na Universidade Técnica de Machala, considerando três dimensões: distributiva, procedimental e interacional. **Método:** foi realizado um estudo quantitativo com 400 docentes e funcionários administrativos, obtendo-se um Alfa de Cronbach de 0,99, o que reflete alta confiabilidade dos dados coletados. **Resultados:** a percepção de justiça organizacional varia entre os diferentes segmentos universitários; enquanto os docentes apresentam avaliações mais favoráveis, os funcionários administrativos demonstram percepções significativamente menores. **Conclusão:** em média, 67,5% dos participantes indicaram que a gestão administrativa é positiva em suas três dimensões. Isso evidencia a importância de implementar e aprimorar estratégias de gestão equitativas que promovam um ambiente organizacional mais justo e produtivo.

Palavras-chave: Ecuador, ensino superior, equidade, gestão administrativa, justiça organizacional



Introducción

La justicia organizacional es relevante en la dinámica de las instituciones educativas, ya que actúa directamente en la motivación, el desempeño en las labores y la percepción de equidad entre los miembros de una institución. Desde la teoría de la equidad de Adams (1965), se ha argumentado que los empleados evalúan la justicia en función de sus aportaciones y los beneficios recibidos, estableciendo comparaciones con sus compañeros de trabajo. Esta percepción impacta en su nivel de satisfacción y compromiso con la organización (Greenberg, 1990).

En el contexto universitario, la justicia organizacional se revela como un factor esencial en la promoción del comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB, por sus siglas en inglés). Das y Mohanty (2023) demostraron, a partir de un estudio empírico en instituciones de educación superior, que cuando los colaboradores perciben justicia en la distribución de recursos, en los procedimientos institucionales y en el trato interpersonal, desarrollan una mayor disposición a participar voluntariamente en acciones que trascienden sus funciones contractuales. Este tipo de comportamiento fortalece la colaboración, el compromiso institucional y la eficiencia organizativa, lo cual es especialmente relevante en contextos educativos donde el capital humano es el principal activo. Se resalta que el OCB no surge de forma espontánea, sino que está profundamente influenciado por la percepción de equidad y legitimidad en las prácticas administrativas y en la gestión del talento humano (Das & Mohanty, 2023).

En las universidades, como agentes clave del desarrollo social, deben concebir la gestión del talento humano desde una lógica transformadora e integral, superando enfoques dicotómicos y apostando por modelos colaborativos e interdisciplinarios. Esto implica repensar la gestión administrativa como una función estratégica que articula recursos, procesos y relaciones humanas orientadas a fortalecer el compromiso institucional y la eficiencia organizativa (Carvajal-Pérez, 2021).

Desde la perspectiva universitaria, la gestión organizacional debe orientarse a fortalecer prácticas administrativas que posibiliten una adecuada planificación, utilización de recursos y valoración de resultados, como elementos que inciden directamente en el sentido de equidad y pertenencia de los actores institucionales. En este sentido, Ramírez et al. (2023) sostienen que una gestión administrativa con visión estratégica permite dinamizar las capacidades organizacionales, generar condiciones de mejora continua y consolidar el cumplimiento de objetivos a través del capital humano como eje estructurante.

La literatura reciente señala que la percepción de justicia organizacional está estrechamente ligada a la experiencia emocional de los empleados. Estudios como el de Zavaleta, et al. (2024) revelan que el compromiso organizacional aumenta significativamente cuando las instituciones promueven una cultura basada en la equidad, la transparencia y el reconocimiento. Esta perspectiva complementa los postulados clásicos al integrar la dimensión afectiva de la justicia, subrayando su papel en la construcción de entornos laborales saludables y sostenibles.

Sora et al. (2021) analizan cómo la percepción de justicia organizacional puede amortiguar los efectos negativos de la inseguridad laboral sobre el desempeño

de los trabajadores, especialmente en función del tipo de contrato. Su estudio evidencia que, cuando los empleados perciben justicia en los procesos, decisiones y relaciones dentro de la organización, es más probable que mantengan un rendimiento adecuado, incluso en contextos de incertidumbre laboral, resaltando el valor del trato equitativo en tiempos adversos.

Desde que fue creada la Organización Internacional del Trabajo (OIT), a comienzos del siglo XX, marcó un hito decisivo en la historia laboral, al institucionalizar la preocupación global por los derechos y condiciones de los trabajadores, lo que puso en el centro del debate, la justicia social por sus derechos. Aunque se han conseguido importantes avances en la mejora de las condiciones laborales, aún persisten desafíos fundamentales que afectan la valoración y el reconocimiento del trabajo en diversos contextos, así como la falta de valoración social esperada en ciertos sectores.

La justicia organizacional encuentra sus raíces en la teoría de la equidad propuesta por Adams (1965), basada en el principio de comparación social. Sin embargo, fue Greenberg (1990) quien introdujo formalmente el término al referirse a cómo los trabajadores perciben la equidad o inequidad en su entorno laboral. Esta percepción está estrechamente vinculada a la equidad y la imparcialidad en la interacción organizacional. Desde la década de 1960, el interés por comprender cómo las prácticas organizacionales impactan en las actitudes y conductas de los empleados fue en aumento, dando lugar a la consolidación de la justicia organizacional como un fenómeno complejo y multidimensional.

Wiseman y Stillwell (2022) ofrecen una visión amplia y actualizada del concepto de justicia organizacional, proponiendo una tipología clara que incluye justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informativa. Destacan que estas dimensiones no solo dependen de estructuras formales, sino también de prácticas cotidianas y del estilo de liderazgo. Subrayan que altos niveles de justicia percibida fortalecen la motivación, reducen el estrés y mejoran el compromiso, mientras que su ausencia puede erosionar la confianza organizacional.

Por su parte, Quispe y Paucar (2020) enriquecen esta perspectiva al destacar principios clave de la administración científica, entre ellos la planificación, la selección del personal, el control y la ejecución, como pilares esenciales para una gestión organizacional eficiente. Mientras que, Galván-Vela (2024) subraya la necesidad de maximizar la eficiencia mediante la división del trabajo, la autoridad clara, la responsabilidad definida y la disciplina organizacional. Desde esta perspectiva, las organizaciones son entendidas como sistemas sociales, en los cuales la cooperación y la comunicación efectiva son claves para lograr los objetivos estratégicos.

En este sentido, Amzulescu y Butucescu (2021) investigaron cómo la percepción de injusticia organizacional puede llevar a comportamientos contraproducentes en el trabajo, y destacaron que este vínculo se ve mediado por la alienación laboral. Cuando los empleados sienten que las decisiones y procesos en su entorno laboral son injustos, es común que experimenten desconexión emocional con sus tareas, lo que a su vez incrementa actitudes negativas como el ausentismo, el desinterés o la baja productividad.

Estudios recientes han evidenciado que una gestión organizacional débil puede generar consecuencias directas en la satisfacción laboral del personal, especialmente en instituciones públicas. Bernales-Mendoza et al. (2022) demostraron que deficiencias en el cumplimiento de instrumentos normativos, se traducen en menores niveles de compromiso y bienestar entre los colaboradores. Estos hallazgos refuerzan la necesidad de fortalecer la estructura organizacional desde una perspectiva sistémica, asegurando coherencia entre los procesos administrativos y la experiencia laboral del talento humano.

La gestión universitaria no puede entenderse al margen de sus particularidades contextuales. Como plantea Hill (2022), las instituciones de educación superior deben integrar la innovación, la ética y la sostenibilidad como pilares de su modelo organizativo. En este sentido, la administración universitaria está llamada no solo a gestionar recursos, sino a crear ambientes de aprendizaje que fortalezcan la identidad institucional y potencien el talento humano, reconociendo sus experiencias y capacidades como motor de desarrollo institucional.

Desde un enfoque estratégico, Gamarra et al. (2022) argumentan que la efectividad de la gestión administrativa universitaria depende de la capacidad de los directivos para establecer vínculos sólidos con el personal a través de procesos comunicativos claros y participativos. Esta visión se alinea con el enfoque de justicia interaccional, destacando que la legitimidad de las decisiones institucionales se fortalece cuando los colaboradores perciben que sus opiniones son escuchadas y valoradas dentro del sistema organizativo.

Una gestión administrativa coherente con los principios de justicia organizacional no solo favorece la estabilidad y el compromiso del personal, sino que también potencia la capacidad de innovación institucional. Como lo señala Martin, et al. (2024), las universidades que desarrollan prácticas organizativas basadas en la ética y el aprendizaje institucional están mejor posicionadas para afrontar los desafíos del entorno y responder de forma eficaz a las demandas sociales contemporáneas

La justicia organizacional ha despertado un amplio interés en diversas áreas del conocimiento, dado su papel clave en la dinámica del entorno laboral. Numerosas investigaciones coinciden en que influye directamente en aspectos fundamentales como la salud emocional de los trabajadores, su nivel de compromiso con la institución, la satisfacción con su labor, así como en el rendimiento y las actitudes de colaboración dentro de las organizaciones. En la Tala 1, se recogen algunos hallazgos relevantes que ilustran cómo estas percepciones de equidad se relacionan con el desempeño individual y colectivo:

Tabla 1

Investigaciones realizadas sobre la justicia organizacional y la gestión administrativa

Autores	Resultados de la investigación
Adamovic (2023)	Esta revisión enfatiza que el objetivo central de la justicia organizacional debe ser la creación de entornos laborales justos. Recomendamos que los estudios futuros se enfoquen en combatir la injusticia laboral mediante colaboraciones con las organizaciones, desarrollando investigaciones aplicadas que generen cambios estructurales sostenibles.
Aliedan et al. (2022)	Analizan cómo la percepción de injusticia distributiva y la inseguridad laboral, intensificadas durante la pandemia de COVID-19, influyen en la aparición de comportamientos poco éticos por parte de los empleados en favor de la organización. El estudio destaca que estas condiciones generan una intención creciente de abandonar el puesto, lo que actúa como mediador entre el entorno percibido como injusto y las conductas disfuncionales adoptadas para proteger la estabilidad laboral.
Cao (2022)	Examinó cómo la injusticia interpersonal dentro del entorno laboral puede fomentar conductas de ocultamiento de conocimiento entre los empleados. El estudio reveló que cuando las personas perciben trato injusto por parte de sus colegas o superiores, es más probable que retengan información valiosa como forma de protección o respuesta. Además, este efecto se intensifica en contextos con altos niveles de estrés derivados de prácticas laborales de alto rendimiento.
Domínguez y Hernández (2020)	Una percepción favorable de la justicia organizacional puede convertirse en un motor para la innovación dentro de las organizaciones sin fines de lucro, al fomentar un ambiente de confianza, apertura y colaboración que fortalece el compromiso del personal y facilita la implementación de cambios significativos en beneficio institucional.
García-Rubiano et al. (2023)	A partir del análisis de modelos estructurales, evidencian que las percepciones de justicia procedimental e interpersonal potencian el compromiso organizacional. Se destaca que la justicia percibida es clave para retener talento y mantener un ambiente laboral saludable en instituciones públicas. Confirman que una gestión administrativa justa incrementa la motivación y el sentido de pertenencia del personal. El estudio revela que la comunicación clara, los procesos meritocráticos y

la participación en la toma de decisiones fortalecen las dimensiones de justicia organizacional.

**Garnica et al.
(2022)**

Los resultados evidenciaron que ciertos perfiles, como los hombres, quienes cuentan con empleo estable y aquellos vinculados a áreas científicas, tienden a manejar mejor sus emociones. Por otro lado, el personal administrativo presentó mayores niveles de estrés en comparación con el cuerpo docente, que manifestó sentirse más capaz de enfrentar sus tareas, especialmente cuando conciliaban responsabilidades familiares u otras actividades.

**Martínez-Mejía et
al. (2022)**

Las expectativas implícitas entre empleado y organización, junto con la percepción de apoyo recibido, influyen en el agotamiento laboral y en la decisión de permanecer o dejar el trabajo, revelando factores clave que afectan el bienestar y la estabilidad del personal.

Muala et al. (2022)

Evidencian que la percepción de justicia organizacional reduce significativamente la intención de renuncia. Su estudio destaca cómo factores como el acoso laboral, el estrés y el silencio organizacional median y moderan esta relación. Una gestión justa y equitativa contribuye a mejorar el ambiente laboral y la retención del talento en entornos de alta presión como el sector salud.

Pinedo et al. (2023)

El comportamiento organizacional se convierte en un eje esencial para valorar la eficiencia interna y el rendimiento colectivo, ya que impacta de forma directa en la calidad del servicio, en la productividad y en las dinámicas de interacción entre quienes conforman la organización.

**Rodríguez et al.
(2022)**

La investigación demostró que la justicia organizacional global se relaciona negativamente con el estrés laboral, y que este vínculo es parcialmente mediado por el conflicto trabajo-familia. Además, aporta evidencia sobre la necesidad de incorporar estrategias de bienestar psicosocial.

**Sikandar et al.
(2022)**

Su estudio demuestra que las percepciones de justicia organizacional fortalecen la satisfacción laboral y reducen la intención de rotación. En contextos multiculturales, la justicia interpersonal cobra un rol central para generar ambientes colaborativos y cohesionados.

Sora et al. (2021)

El estudio valida que la inseguridad laboral impacta negativamente en el desempeño, pero este efecto es mediado por las percepciones de justicia organizacional. Resalta cómo el tipo de contrato influye en dicha

relación, aportando claves relevantes para el diseño de políticas laborales más equitativas.

Trincado-Muñoz et al. (2020)

Destacan que la justicia organizacional actúa como un factor clave en la relación entre la orientación al cliente y el desempeño laboral. Su investigación muestra que cuando los empleados perciben un entorno justo, tanto en los procesos como en el trato interpersonal, se sienten más motivados para adoptar comportamientos centrados en el cliente, lo cual repercute positivamente en su rendimiento individual y en los resultados globales de la organización.

Vera e Hinojosa (2025)

En el contexto universitario, se percibe una ausencia de reconocimiento al esfuerzo individual, lo que ha generado la idea generalizada de que, sin importar el nivel de compromiso o dedicación, no habrá un reconocimiento justo. A la vez, existe la sensación de que, incluso en caso de bajo rendimiento, tampoco se aplicarán sanciones. Esta percepción ha tenido un impacto negativo en la motivación del personal, debilitando su disposición para enfrentar con entusiasmo las responsabilidades diarias. Como consecuencia, se han evidenciado aumentos en la rotación de personal, una disminución en la calidad del servicio ofrecido y niveles bajos de satisfacción laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados alcanzados en esta investigación ponen en evidencia el papel decisivo que tienen las políticas institucionales en la manera en que los empleados perciben la justicia organizacional, y cómo esta percepción se refleja en factores determinantes como el compromiso con la institución, la motivación, la satisfacción laboral, la identificación organizacional, las actitudes cívicas en el entorno de trabajo y la reducción del ausentismo. Pese a la importancia de estos aspectos, la literatura académica que vincula la gestión administrativa con la percepción de justicia organizacional en el contexto de la educación superior aún resulta limitada. Esta brecha subraya la necesidad de generar conocimiento que permita comprender cómo las prácticas administrativas inciden en la forma en que tanto profesores como personal administrativo experimentan la equidad en su entorno laboral.

La justicia organizacional no debe entenderse como un constructo aislado, sino como el reflejo de una cultura institucional capaz de generar confianza, participación y transparencia. León y Villanueva (2025) destacan que las instituciones sólidas, tanto en lo económico como en lo organizativo, son aquellas que logran orientar estratégicamente el talento humano hacia el desarrollo colectivo, reduciendo la rotación y mejorando la legitimidad institucional mediante prácticas de gestión claras y orientadas a la equidad.

En el contexto de las organizaciones públicas, la gestión estratégica del

talento humano emerge como un factor decisivo para lograr eficiencia institucional y sostenibilidad en el tiempo. Diversos estudios sistemáticos demuestran que una adecuada planificación, acompañada de políticas de inclusión, capacitación continua, y liderazgo participativo, no solo mejora el desempeño organizacional, sino que también potencia la percepción de equidad por parte del talento humano (Quisque & Contreras, 2025). Estas prácticas contribuyen a generar entornos laborales más equitativos, fortalecen el compromiso de los trabajadores y favorecen una mayor identificación con los valores y objetivos institucionales. En este sentido, integrar una perspectiva de gestión estratégica del talento humano resulta clave para comprender la construcción de percepciones de justicia organizacional dentro de las universidades públicas, donde coexisten distintos perfiles y expectativas laborales.

Con base en ello, el presente estudio tiene como finalidad profundizar en la relación entre la gestión administrativa y la justicia organizacional. En particular, se propone analizar cómo estas prácticas impactan en la percepción de justicia dentro de la Universidad Técnica de Machala, tomando como marco de referencia sus tres dimensiones fundamentales: la distributiva (relacionada con la equidad en la asignación de recursos), la procedimental (vinculada con la transparencia en los procesos) y la interaccional (referida al trato interpersonal y la calidad de la comunicación). El enfoque metodológico adoptado se basa en un análisis empírico sustentado en encuestas aplicadas al personal docente y administrativo, lo cual permitirá identificar similitudes y diferencias en sus percepciones. A partir de los resultados, se buscará proponer estrategias institucionales orientadas a fortalecer la equidad interna, optimizar la gestión del talento humano y contribuir a la consolidación de un clima organizacional justo, participativo y orientado al desarrollo colectivo.

Materiales y métodos

Este estudio adoptó un enfoque cuantitativo con el objetivo de analizar la percepción de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala durante el año 2022. La recolección de datos se realizó mediante encuestas estructuradas aplicadas a una muestra representativa de 400 empleados, entre profesores y personal administrativo, seleccionados de una población total de 588 trabajadores.

El diseño metodológico fue de tipo descriptivo y correlacional, lo que permitió caracterizar las percepciones de los participantes y explorar posibles relaciones entre las variables analizadas. El instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado, construido sobre una escala tipo Likert de cinco puntos, diseñado específicamente para medir la percepción de justicia organizacional en tres dimensiones clave:

- **Justicia distributiva:** evaluó la equidad percibida en la asignación de incentivos, recompensas y oportunidades de desarrollo profesional.
- **Justicia procedimental:** indagó la valoración de los procesos administrativos en términos de transparencia, imparcialidad y coherencia.
- **Justicia interaccional:** exploró la calidad del trato interpersonal y la

comunicación recibida desde los niveles directivos.

Para el análisis de los datos se utilizaron medidas de tendencia central (media, mediana y moda), así como pruebas de comparación entre grupos, con el propósito de identificar posibles diferencias entre las percepciones de los docentes y el personal administrativo. El procesamiento estadístico se llevó a cabo mediante el software Stata, lo que aseguró una adecuada gestión de la información y un análisis riguroso, con base en criterios de consistencia interna y validez metodológica.

En cuanto a la validación del instrumento, se aplicó un análisis de confiabilidad con base en los resultados obtenidos en la encuesta. Considerando que los factores evaluados están diseñados para captar una tendencia de respuesta común, que en muchos casos no es directamente observable, se hace necesario contar con mediciones consistentes y estables, especialmente dada la representatividad de la muestra. Para este fin, se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, ampliamente reconocido como una medida estadística de fiabilidad interna. Este coeficiente estima el grado de coherencia entre los ítems que conforman una misma dimensión de análisis, funcionando como una media ponderada de las correlaciones entre ellos. Su aplicación proporcionó evidencia suficiente para respaldar la consistencia interna del cuestionario, garantizando así la robustez del instrumento utilizado para evaluar las percepciones sobre justicia organizacional. A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se ha calculado según la siguiente relación:

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

En donde:

S_i^2 = Varianza de cada factor

S_t^2 = Varianza total de los factores

k = Número

La confiabilidad del instrumento utilizado en este estudio fue evaluada mediante el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, una medida estadística ampliamente aceptada para estimar la consistencia interna de escalas tipo Likert. Este coeficiente permite determinar en qué medida los ítems de un mismo constructo están correlacionados entre sí, reflejando así la homogeneidad del instrumento. Según los criterios propuestos por Christmann y Van Aelst (2006), un valor superior a 0.70 se considera estadísticamente aceptable y evidencia una fiabilidad adecuada del instrumento de medición.

La población objetivo del estudio estuvo conformada por personal académico y administrativo de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), con un total de 588 personas entre docentes titulares, trabajadores y personal administrativo. Para garantizar la representatividad de los resultados, se estimaron tamaños mínimos de muestra diferenciados: 74 encuestas para el grupo docente y 60 para el grupo administrativo, considerando un margen de error del 10% y un nivel de confianza del

95%. No obstante, con el propósito de fortalecer la validez del análisis, se aplicaron 250 encuestas a docentes y 150 a administrativos, alcanzando un total de 400 encuestas válidas.

La selección de la muestra consideró únicamente a personas con una antigüedad laboral superior a tres años dentro de la institución, como criterio de inclusión para asegurar la experiencia suficiente en los procesos administrativos evaluados. Esta decisión metodológica responde al principio estadístico de que un mayor tamaño muestral reduce el error de estimación y mejora la solidez de los hallazgos. Cabe destacar que, considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 99%, la fórmula para la estimación de proporciones poblacionales indicaba un tamaño mínimo de muestra de 312 encuestas. En este sentido, la decisión de aplicar 400 encuestas no solo supera este umbral, sino que también fortalece la validez estadística del estudio, proporcionando una base sólida y confiable para el análisis de los resultados.

Resultados y discusión

La Tabla 2 presenta el procesamiento de los datos obtenidos a partir de los factores evaluados en el cuestionario aplicado a la muestra total de 400 participantes. Cada uno de los nueve factores considerados (programas de incentivos, comunicación laboral, evaluación del desempeño, integración, condiciones laborales, promoción y ascensos, manejo de conflictos, entre otros) fue abordado por el 100% de los encuestados. Este nivel de cobertura total garantiza la integridad y consistencia del análisis estadístico, permitiendo una representación completa de las percepciones en torno a las diferentes dimensiones de la gestión administrativa que influyen en la justicia organizacional. La inclusión de estos factores responde a su relevancia dentro del entorno universitario, ya que constituyen elementos clave para evaluar la equidad, la transparencia de los procesos y la calidad de las relaciones laborales en el marco institucional.

Tabla 2

Procesamiento de datos por factores

Factores	N	Porcentaje
Incentivos (PI)	400	100,0%
Comunicación laboral (CL)	400	100,0%
Desvinculación del talento humano (DTH)	400	100,0%
Evaluación (PE)	400	100,0%
Integración laboral (IL)	400	100,0%
Mejoras para las condiciones de trabajo (MCT)	400	100,0%
Promoción y ascenso laboral (PAL)	400	100,0%

Quejas y reclamos (QR)	400	100,0%
Manejo de conflictos (MC)	400	100,0%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que el 89,9% de los datos recopilados corresponde a dos grupos principales: profesores y personal administrativo. La diferencia en volumen respecto al siguiente grupo más representativo es aproximadamente cuatro veces menor (ver Tabla 3), lo que refuerza la predominancia de estos dos bloques en la muestra analizada. Si bien agrupar únicamente a profesores y administrativos implicaría dejar fuera el 10,1% restante, distribuido en tres categorías menores, se considera que esta pérdida de información no compromete la solidez del análisis, ya que los datos excluidos representan una fracción marginal y no alteran las tendencias centrales identificadas en el estudio. Esta decisión metodológica permite enfocar el análisis comparativo en los dos estamentos más relevantes de la población objeto de estudio.

Tabla 3

Frecuencias de bloques por función

Función	Frecuencia (F)	Porcentaje (%)	Porcentaje acumulado
Profesores	259	64,7	64,7
Personal administrativo	101	25,2	89,9
Autoridades académicas	10	2,5	92,4
Personal administrativo Directivo	20	5,1	97,5
Trabajadores	10	2,5	100
Total	400	100,0	

Fuente: Elaboración propia.

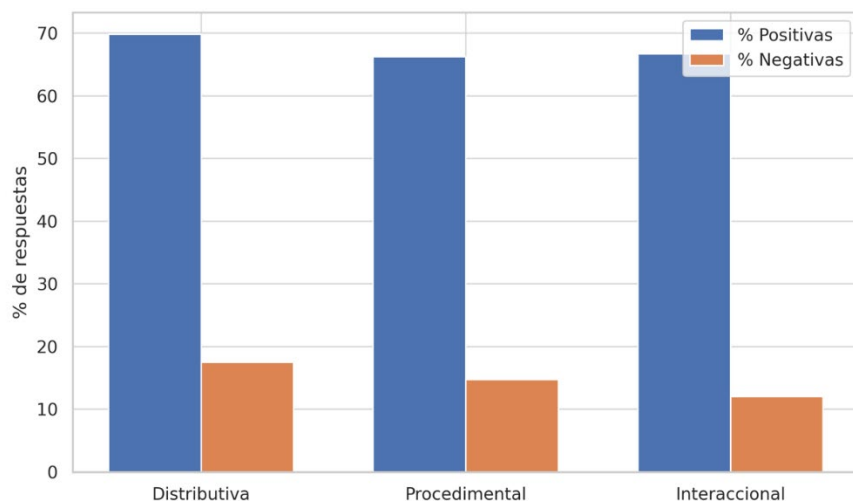
El análisis del Alfa de Cronbach, se pudo obtener un coeficiente de 0.990 para 9 factores evaluados en una muestra de 400 participantes. Este resultado indica un alto nivel de confiabilidad en los datos recopilados, lo que valida la consistencia interna de la escala utilizada. Los principales hallazgos del estudio en torno a las tres dimensiones de la justicia organizacional permiten identificar de forma clara y comparativa las percepciones más relevantes, así como los grupos poblacionales que presentan mayores niveles de crítica. Se observa que, aunque la percepción general es positiva, persisten desafíos específicos: en la dimensión distributiva, el personal administrativo reporta menor satisfacción; en la procedimental, las debilidades se concentran en los mecanismos de quejas; y en la interaccional, ambas poblaciones coinciden en la necesidad de mejorar la comunicación organizacional.

La Figura 1 muestra la proporción de respuestas positivas y negativas en relación con las tres dimensiones evaluadas de justicia organizacional. Se observa que la dimensión distributiva obtuvo el mayor porcentaje de percepciones favorables (69.8%), seguida por la interaccional (66.7%) y la procedimental (66.2%). Estos resultados sugieren que los encuestados valoran positivamente, en general, la

equidad en la asignación de incentivos, el trato interpersonal y la transparencia de los procesos administrativos, aunque todavía persisten oportunidades de mejora. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Figura 1

Percepción por dimensión



Fuente: Elaboración propia.

Justicia Distributiva

La justicia distributiva fue evaluada considerando la percepción de los participantes frente a tres componentes fundamentales, las oportunidades de promoción y ascenso laboral, los programas de incentivos y las mejoras en las condiciones de trabajo. Estos aspectos permiten entender cómo los colaboradores valoran la equidad en la asignación de beneficios, reconociendo si los esfuerzos individuales se traducen en recompensas justas dentro del entorno institucional.

En cuanto a los programas de promoción y ascenso, el 66.5% de los participantes los calificó como buenos o muy buenos, mientras que solo un 17.5% expresó una opinión negativa. Estos datos sugieren una valoración mayoritariamente positiva respecto a las oportunidades de crecimiento profesional.

Respecto a los programas de incentivos, un 62.25% los evaluó favorablemente, destacando su influencia en la motivación del personal. No obstante, un 17.5% manifestó cierta insatisfacción, lo que pone en evidencia la necesidad de revisar y fortalecer algunos aspectos de este componente.

En relación con las condiciones laborales, como el acceso a infraestructura y recursos tecnológicos, el 66.5% manifestó una percepción positiva, frente a un 12.25% que expresó descontento.

En conjunto, los resultados indican que la percepción de justicia distributiva en la institución es mayoritariamente favorable: un 69.8% del total de encuestados

valoró positivamente los programas analizados. Esto sugiere que los colaboradores asocian directamente la equidad organizacional con el reconocimiento del esfuerzo individual y la distribución justa de oportunidades y beneficios.

Justicia Procedimental

La justicia procedimental fue analizada a partir de la percepción que tienen los participantes sobre tres aspectos clave vinculados a la gestión institucional, los procesos de evaluación del desempeño, los mecanismos habilitados para la presentación de quejas y reclamos, y los procedimientos aplicados en la desvinculación del talento humano. Estos elementos permiten valorar el nivel de transparencia, equidad y participación con que se gestionan las decisiones administrativas dentro de la organización. En relación con la evaluación del desempeño, el 76.5% de los encuestados la calificó como buena o muy buena, lo que refleja una valoración positiva hacia la transparencia y la claridad de los criterios utilizados para medir el rendimiento. Este resultado sugiere que los procesos implementados son, en general, percibidos como justos, objetivos y alineados con los principios de equidad institucional.

En relación con los programas de quejas y reclamos, el 61.25% consideró que el manejo de inquietudes y conflictos laborales es positivo, aunque un 14.75% expresó insatisfacción, lo que es necesario fortalecer los canales de comunicación y la resolución de conflictos.

Los procesos de desvinculación fueron valorados como buenos o muy buenos por el 60.75% de los participantes, resaltando la formalidad y legalidad del procedimiento. Sin embargo, un 12% manifestó una percepción negativa.

Los hallazgos muestran que la percepción de justicia procedimental es positiva en términos generales, con un 66.2% de respuestas favorables. No obstante, los resultados sugieren oportunidades de mejora en la comunicación y la transparencia de los procesos administrativos.

Justicia Interaccional

La justicia interaccional fue analizada a partir de la percepción de los participantes sobre tres dimensiones fundamentales: la comunicación organizacional, el manejo de conflictos y los programas de integración laboral. En lo que respecta a la comunicación organizacional, el 69.5% de los encuestados la valoró como buena o muy buena, destacando la eficacia en la transmisión de información institucional y la claridad en los mensajes emitidos por los distintos niveles jerárquicos. No obstante, un 10.25% expresó insatisfacción, lo que evidencia oportunidades de mejora en los canales y flujos de comunicación, especialmente en lo que respecta a la retroalimentación y la participación activa del personal.

El manejo de conflictos obtuvo una evaluación positiva del 64.25%, lo que indica que la institución promueve estrategias de mediación efectivas. No obstante, un 12% consideró que aún existen áreas de mejora. Los programas de integración laboral fueron valorados favorablemente por el 66.25%, resaltando su impacto en la cohesión organizacional, aunque un 11.75% expresó opiniones negativas.

La justicia interaccional obtuvo una evaluación global positiva, con un 66.7%

de respuestas favorables. Esto refleja que la comunicación, el manejo de conflictos y la integración laboral son aspectos bien valorados dentro de la institución, aunque se identifican oportunidades de mejora en la optimización de los flujos de información y la gestión de conflictos internos.

Comparación entre Profesores y Personal Administrativo

Se llevó a cabo un análisis comparativo sobre la percepción de justicia organizacional entre docentes y personal administrativo de la Universidad Técnica de Machala. Los resultados muestran que, en el caso del profesorado, la percepción general fue positiva, con una moda y mediana de 4 (Bueno) en todas las dimensiones evaluadas, y una desviación estándar promedio de 1.02, lo que refleja una dispersión moderada en las respuestas y una cierta homogeneidad en la opinión del grupo.

En cuanto al personal administrativo, también se evidenció una valoración positiva, aunque ligeramente inferior a la de los docentes, con moda y mediana igualmente de 4, pero con una desviación estándar promedio de 1.14, lo que indica una mayor variabilidad en las percepciones dentro de este grupo.

De forma general, los resultados reflejan una percepción mayoritariamente favorable de la justicia organizacional en la institución. La dimensión distributiva fue la mejor valorada, lo que sugiere que los colaboradores perciben equidad en la asignación de recursos, incentivos y oportunidades. No obstante, las dimensiones procedimental e interaccional presentaron oportunidades de mejora, especialmente en lo relacionado con la comunicación interna y los mecanismos para la resolución de conflictos.

Si bien la percepción entre docentes y personal administrativo es en términos generales similar, la diferencia en la dispersión de las respuestas sugiere que ciertos aspectos de la gestión podrían estar siendo interpretados o experimentados de manera distinta por cada grupo, lo cual abre un espacio importante para el diseño de estrategias diferenciadas de mejora.

Resultados generales

Los resultados del estudio evidencian que el personal docente de la Universidad Técnica de Machala presenta una percepción mayoritariamente positiva respecto a la justicia organizacional. En todas las dimensiones evaluadas, los valores de mediana y moda se ubicaron en 4 (Bueno), lo que sugiere una valoración favorable y sostenida de los programas y procesos administrativos por parte del profesorado.

Tabla 4

Principales hallazgos y grupos críticos

Dimensión	Hallazgo principal	Grupo más crítico
Distributiva	Percepción mayoritariamente positiva (69.8%)	Administrativos
Procedimental	Evaluación del desempeño bien valorada; debilidades en reclamos	Administrativos
Interaccional	Comunicación valorada positivamente, pero con áreas por mejorar	Ambos grupos (12% crítica)

Fuente: Elaboración propia.

En términos de dispersión, la desviación estándar promedio fue de 1.02, lo que indica una variabilidad moderada en las respuestas. Sin embargo, se observaron ligeras diferencias entre dimensiones: los programas de incentivos (1.15) y la comunicación laboral (1.09) presentaron mayor dispersión, en comparación con aspectos como la evaluación del desempeño (0.92) y las mejoras en las condiciones de trabajo (0.90), donde las respuestas fueron más homogéneas.

Por su parte, el personal administrativo compartió una percepción similar, aunque con una valoración media ligeramente inferior. Al igual que en el grupo docente, la moda y mediana se mantuvieron en 4 (Bueno) para todas las dimensiones, aunque se detectó una mayor dispersión en las respuestas, con una desviación estándar promedio de 1.14. Las áreas que mostraron mayor variabilidad en este grupo fueron los programas de incentivos (1.25) y la comunicación organizacional (1.20), lo cual sugiere la necesidad de reforzar estrategias específicas en estos ámbitos.

En conjunto, los datos reflejan una consistencia general en la percepción de justicia organizacional por parte de ambos grupos, con predominio de valoraciones positivas. No obstante, las diferencias en la dispersión de las respuestas entre docentes y administrativos apuntan a la existencia de experiencias diferenciadas que deben ser atendidas mediante ajustes en la gestión institucional, particularmente en lo que respecta a incentivos, comunicación interna y procesos de reconocimiento. Esta lectura de los resultados permite avanzar hacia una gestión más equitativa, transparente y adaptada a las necesidades de los distintos estamentos de la comunidad universitaria.

Los hallazgos obtenidos confirman que la percepción de justicia organizacional en contextos universitarios está estrechamente vinculada con el compromiso, la motivación y la satisfacción del talento humano. Esta correlación ha sido abordada en diversas investigaciones recientes. Por ejemplo, García-Rubiano et al. (2023) subrayan que una administración meritocrática, basada en procesos participativos y comunicación clara, potencia el sentido de pertenencia y reduce el

riesgo de desvinculación laboral.

De igual forma, los resultados de este estudio son consistentes con lo planteado por Colquitt (2001) y Wiseman & Stillwell (2022), quienes enfatizan que la percepción de justicia, en sus dimensiones distributiva, procedimental, interpersonal e informativa, se convierte en un determinante clave para fortalecer la confianza institucional y disminuir el estrés organizacional.

A su vez, investigaciones como la de Muala et al. (2022) aportan evidencia de que ambientes percibidos como justos disminuyen la intención de renuncia, incluso en sectores altamente presionados como el de la salud pública. Esto se logra mediante la reducción del acoso laboral y del silencio organizacional, lo que refuerza el papel protector de la justicia institucional sobre el bienestar del personal.

El modelo empírico también valida lo planteado por Cao (2022), quien demostró que una gestión injusta puede llevar al ocultamiento de conocimiento dentro de los equipos de trabajo, especialmente en contextos con altos niveles de exigencia. Esto representa una amenaza directa para la innovación y la productividad en entornos universitarios.

Además, se confirma lo postulado por Rodríguez et al. (2022), donde la percepción de justicia organizacional actúa como amortiguador del conflicto trabajo-familia, y en consecuencia, del estrés laboral. Esta mediación se vuelve crítica en contextos de alta carga laboral como el universitario, donde las tensiones entre la vida profesional y personal son frecuentes.

El estudio de Garnica et al. (2022) también es pertinente, al evidenciar que los perfiles laborales con mayor carga administrativa experimentan más estrés que el cuerpo docente. Este hallazgo coincide con la ligera diferencia detectada en este estudio entre docentes y personal administrativo, sugiriendo que una gestión diferenciada y más empática puede equilibrar la percepción de equidad institucional.

Finalmente, como plantean Martínez-Mejía et al. (2022), las expectativas implícitas entre empleados e instituciones, junto con el nivel de apoyo percibido, inciden directamente en el agotamiento emocional y la decisión de permanecer en la organización. Esto subraya la necesidad de estrategias que refuercen los vínculos psicosociales y garanticen prácticas justas como eje transversal de la política universitaria.

Conclusiones

La presente investigación permite confirmar que la percepción de justicia organizacional, entendida como la valoración que los colaboradores hacen de la equidad en los procesos, relaciones y decisiones institucionales, se encuentra estrechamente vinculada con la calidad de la gestión administrativa. En el contexto de la Universidad Técnica de Machala, esta relación se expresa de manera diferenciada entre docentes y personal administrativo, lo cual evidencia que, aunque el modelo de gestión busca atender principios de equidad y transparencia, persisten percepciones dispares que deben ser atendidas desde una mirada crítica y propositiva.

El enfoque teórico adoptado, sustentado en la teoría de la equidad de Adams y la justicia organizacional de Colquitt, permite comprender que la percepción de justicia no se limita a la equidad distributiva, sino que también involucra la imparcialidad de los procedimientos y la calidad de las relaciones interpersonales. Estos hallazgos adquieren mayor relevancia en el ámbito universitario, donde la confianza en las decisiones institucionales es clave para sostener el compromiso, la motivación y el clima laboral.

La investigación evidencia la necesidad de fortalecer una gestión administrativa basada en criterios objetivos, mecanismos de participación y una comunicación institucional más efectiva. Esto implica revisar los sistemas de incentivos, mejorar los canales de atención a quejas y reclamos, y promover un liderazgo cercano, capaz de construir relaciones laborales más humanas y colaborativas.

Se concluye que la consolidación de una cultura de justicia organizacional no solo es deseable, sino estratégica para el fortalecimiento institucional. Avanzar hacia este propósito requiere alinear la planificación estratégica con las percepciones del talento humano, promoviendo procesos administrativos que no solo sean eficientes, sino también justos, coherentes y sensibles a las realidades de quienes integran la comunidad universitaria.

Referencias

- Adamovic, M. (2023). Organizational justice research: A review, synthesis, and research agenda. *European Management Review*, 20(4), 762-782. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/emre.12564>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). Academic press.
- Aliedan, M. M., Sobaih, A. E. E., Alyahya, M. A., & Elshaer, I. A. (2022). Influences of distributive injustice and job insecurity amid COVID-19 on unethical pro-organisational behaviour: Mediating role of employee turnover intention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(12), 7040. <https://doi.org/10.3390/ijerph19127040>
- Amzulescu, G., & Butucescu, A. (2021). The Role of Work Alienation in the Relationship Between Perceived Organizational Injustice and Counterproductive Work Behaviors. *Psihologia Resurselor Umane*, 19(1). <https://doi.org/10.24837/pru.v19i1.487>
- Bernales Mendoza, M. E., Farfán Pimentel, J. F., Concha Bendezú, C. J., Morales Ayarza, J. J., & Farfán Pimentel, D. E. (2022). Gestión organizacional y satisfacción laboral en los colaboradores de la corte de justicia de Lima, Perú. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 2555-2573. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3266
- Cao, Y. (2022). Effect of interpersonal injustice on knowledge hiding behavior: moderating role of high-performance work stress. *Frontiers in*

- Psychology, 13, 858669. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858669>
- Christmann, A., y Van Aelst, S. (2006). Robust estimation of Cronbach's alpha. *Journal of Multivariate Analysis*, 97(7), 1660-1674. <https://doi.org/10.1016/j.jmva.2005.05.012>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of applied psychology*, 86(3), 386. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.3.386>
- Das, L., & Mohanty, S. (2023). Impact of Organizational Justice on Organizational Citizenship Behavior: empirical evidence from Higher Educational Institutions. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 32-49. <https://doi.org/10.1344/jesb2023.8.2.36704>
- Galván-Vela, E., Ripoll, R. R., Altamirano, M. A. S., & Rodriguez, D. M. S. (2024). El trinomio compromiso, satisfacción y justicia organizacional en el binomio felicidad e intención de rotar. *Retos*, 14(28), 187-202. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v14n28/1390-8618-retos-14-28-00187.pdf>
- Garnica, M. G., Cuberos, R. C., López, J. E., y Martínez, A. M. (2022). La gestión emocional y la autoeficacia se asocian con bajos niveles de estrés en el profesorado universitario español: una perspectiva nacional. *Bordón: Revista de pedagogía*, 74(1), 29-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8369978>
- Domínguez, M. D. C. G., & Hernández, J. R. G. (2020). La justicia organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional: revisión de literatura. *Memoria Universitaria*, 3(1). <https://revistas.uaz.edu.mx/index.php/MemUni/article/view/908>
- Gamarra Huertas, R. F., Sallca Alvarado, M., & Miranda Chávez, H. (2023). Ética profesional y gestión administrativa municipal según la percepción de estudiantes universitarios. *Revista científica searching de ciencias humanas y sociales*, 4(1), 81-92. <https://doi.org/10.46363/searching.v4i1.6>
- García-Rubiano, M., Toro-Tobar, R. A., Sarmiento-López, J. C., Aguilar-Bustamante, M. C., & Pazmay-Ramos, S. G. (2023). ¿Cómo entender la justicia organizacional en tiempos de pandemia? Relación con la disposición al cambio. *Acta Colombiana de Psicología*, 26(1), 151-165. <https://doi.org/10.14718/acp.2023.26.1.10>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/014920639001600208>
- Hill, M. E. (2022). La importancia de la gestión administrativa en las instituciones de enseñanza superior. *Societas*, 24(2), 244-261. <https://revistas.up.ac.pa/index.php/societas/article/view/3011>
- Martin Suarez, M. J., Dueñas Mayorga, M. A., & Rubio, L. A. (2024). Relationship between Organizational Justice and Engagement for more equitable and inspiring work environments. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 25(2).

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1991-93952024000200004&lng=es&tlng=en.

- Martínez-Mejía, E., Alcover, C. M., y Uribe Prado, J. F. (2022). Hacia un modelo de relaciones de intercambio psicosocial en las organizaciones: evaluación de la dinámica entre contrato psicológico, percepción de apoyo-traición organizacional, burnout e intención de renuncia. *Contaduría y administración*, 67(2). <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2022.3123>
- Muala, I. A., Al-Ghalabi, R. R., Alsheikh, G. A. A., Hamdan, K. B., & Alnawafleh, E. A. T. (2022). Evaluating the Effect of Organizational Justice on Turnover Intention in the Public Hospitals of Jordan: Mediated-Moderated Model of Employee Silence, Workplace Bullying, and Work Stress. *International Journal of Professional Business Review*, 7(3), e526. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i3.0526>
- Pinedo, J. A. T., Riva-Ruiz, R., Pérez-Tello, C., & Pinchi-Vásquez, A. (2023). Cultura organizacional y calidad de atención del servicio administrativo en una universidad peruana. *Revista Amazónica de Ciencias Económicas*, 2(1), e451-e451. <https://revistas.unsm.edu.pe/index.php/race/article/view/451>
- Quispe Flores, R. y Paucar Sullca, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de profesores en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64-83. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>
- Rodríguez, V., Barroilhet, J., Carrasco, R., Guzmán, A., Carvajal, C., & Galaz, D. (2022). Rol mediador del conflicto trabajo-familia en la relación entre justicia organizacional y estrés laboral. *CES Psicología*, 15(2), 113-134. <https://dx.doi.org/10.21615/cesp.5920>
- Sikandar, P., Aleemi, A. R., Irshad, M., & Sundus. (2022). Feeling Black & Blue yet at Work: Physical Job Stressors and Sickness Presenteeism with the Moderation of Organizational Justice. *Sustainable Business and Society in Emerging Economies*, 4(1), 167-178. <https://doi.org/10.26710/sbsee.v4i1.2207>
- Sora, B., Höge, T., Caballer, A., Peiró, J. M., & Boada, J. (2021). Job insecurity and performance: The mediating role of organizational justice in terms of type of contract. *Psicothema*, 33(1), 86-94. <https://doi.org/10.7334/psicothema2020.205>
- Sora, B., Caballer, A., & García-Buades, M. E. (2021). Human resource practices and employee wellbeing from a gender perspective: The role of organizational justice. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 53, 37-46. <https://doi.org/10.14349/rlp.2021.v53.5>
- Trincado-Munoz, F., Valenzuela-Fernández, L. and Hebles, M. (2020), The role of organizational justice in the customer orientation-performance relationship. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33 (2), 277-297. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2019-0086>
- Vera, N. I. A., & Hinojosa, D. J. M. (2025). Estudio Bibliométrico del estrés laboral y

su impacto en la productividad laboral que se origina en las organizaciones o empresas: Bibliometric Study of work stress and its impact on labor productivity originating in organizations or companies. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 6(1), ág-5652. <https://revista.gnerando.org/revista/index.php/RCMG/article/view/665>

Wiseman, J., & Stillwell, A. (2022). Organizational justice: Typology, antecedents and consequences. *Encyclopedia*, 2(3), 1287-1295. <https://doi.org/10.3390/>

Yaguache, S. L. (2025). Interacciones entre justicia organizacional, cultura organizacional y gestión del talento humano: Revisión bibliométrica. *Revista Andina de investigaciones en Ciencias Económicas y Empresariales*, (2), 183-218. <https://revista.uasb.edu.bo/ciencias-economicas/article/view/133>

Zavaleta Rojas, María Betsabet, Chamoly Urtecho, Kathyeryne Mery Ashly, & Santamaría Oblitas, Sttefany Naghely. (2024). Gestión Eficiente en el Gobierno Local: El Rol de la Simplificación Administrativa. *Podium*, (45), 107-124. <https://doi.org/10.31095/podium.2024.45.7>



Sobre el autor principal

César Javier Quezada Abad: es Ingeniero Acuacultor. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Mayor San Marcos de Lima - Perú y Doctor en Análisis Económico y Estrategia Empresarial por la Universidad de La Coruña - España. Master en Gerencia Empresarial. Es profesor titular de la Universidad Técnica de Machala. Ha realizado cursos y ponencias nacionales e internacionales. Director de proyectos de investigación, es autor y coautor de varios artículos en revistas indexadas, de libros y capítulos de libros.

Declaración de responsabilidad autoral

César Javier Quezada Abad 1: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Recursos, Software, Supervisión, Validación/Verificación, Visualización, Redacción/borrador original y Redacción, revisión y edición.

Luis Felipe Brito-Gaona 2: Software, Verificación, Redacción/ borrador original, y Redacción, revisión y edición.

Bill Jonathan Serrano-Orellana 3: Metodología, verificación, redacción, revisión y edición final.

Agradecimientos:

Financiación: