Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado
Facultad de Ciencias Administrativas
Unidad de Posgrado

La gestión administrativa incide en la percepción de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala

TESIS

Para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas

AUTOR

César Javier QUEZADA ABAD

ASESOR

Elizabeth CANALES ÁYBAR

Lima, Perú

2016



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Quezada, C. (2016). *La gestión administrativa incide en la percepción de la justicia organizacional de la Universidad Técnica de Machala*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

1182

ACTA DE SUSTENTACIÓN Nº 011-UPG-FCA-2016 PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ACBSP ACCREDITED

XX 196 (162 repetido)

En la Ciudad Universitaria, a los veintitrés días del mes de setiembre del año dos mil dieciséis, siendo las nueve horas, en el aula 401 de la sede de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, ***Presidido*** *por el* ***Dr. Emilio Javier Rojas Villanueva,*** *e integrado por los miembros:* ***Dra. Elizabeth Canales Aybar (Asesora), Dr. Mario Granda Caraza (Miembro), Dr. Augusto Hidalgo Sánchez (Miembro) y Dr. Niko Cruz Gonzales (Miembro);*** *el postulante al Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don* ***César Javier Quezada Abad,*** *procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada:* ***"La Gestión Administrativa Incide en la Percepción de la Justicia Organizacional de la Universidad Técnica de Machala",*** *con el propósito de optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas.*

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el ***Artículo 61°*** *del Reglamento para el Otorgamiento del Grado de Doctor en Ciencias Administrativas, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:*

Muy Bueno (17)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas OTORGAR *el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, don* ***César Javier QUEZADA ABAD****. Se extiende la presente Acta en cinco originales y siendo las* 10:05 *horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.*

Dr. Emilio Javier Rojas Villanueva
Presidente

Dra. Elizabeth Canales Aybar
Asesora

Dr. Mario Granda Caraza
Miembro

Dr. Augusto Hidalgo Sánchez
Miembro

Dr. Niko Cruz Gonzales
Miembro

DEDICATORIA

Los tiempos son de Dios. Dedico este trabajo a aquel ser omnipresente que ha sido la luz ante la adversidad y ha guiado mi camino siempre en cada paso de mi existencia. A mi madre por ser la guía de mi vida. A mi abuelita, madre amorosa de quien aprendí que cada logro requiere de mucho de esfuerzo y dedicación; sus sabias orientaciones junto al amor que prodigó son el hermoso recuerdo que siempre guardo conmigo. A mi esposa Alexandra, por la paciencia y el apoyo en esta etapa de mi formación: sé que este logro es tan importante para ti como para mí, tu voz de aliento ha sido el incentivo que me ha impulsado siempre a seguir adelante. A mis hijas, por estar siempre presentes y compartir junto a mí momentos inolvidables de amor entre familia.

César

AGRADECIMIENTO

Expreso mi profundo agradecimiento a todas las personas que de una u otra forma apoyaron con su granito de arena la realización de la presente tesis de grado.

A todo el personal que es parte de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, institución que me ha brindado la oportunidad de convertir en realidad un anhelo en mi formación profesional.

A mi Asesora de tesis, Dra. Elizabeth Canales PhD, por las sabias orientaciones en la guía de este trabajo investigativo; sus acertadas asesorías facilitaron el desarrollo de esta ardua tarea.

A mis profesores de doctorado, por compartir experiencias y encauzar la apropiación de conocimientos en el ejercicio de la actividad docente.

A mis compañeros de estudio, colegas de la Universidad Técnica de Machala, adjuntos de este trajinar, testigos de los esfuerzos realizados, equipo de trabajo académico y a todos quienes de alguna u otra manera han contribuido para culminar con éxito esta etapa profesional.

César

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA II
AGRADECIMIENTO III
ÍNDICE DE TABLAS VII
Índice de gráficos XI
RESUMEN XIX
ABSTRACT XX
CAPÍTULO I 1
1.1. Situación Problemática 3
1.2. Formulación del problema 4
1.2.1. Problema principal 5
1.2.2. Problemas secundarios 5
1.3. Justificación teórica 6
1.4. Justificación práctica 8
1.5. Objetivos 8
1.5.1. Objetivo General 8
1.5.2. Objetivos Específicos 9
CAPÍTULO II 10
MARCO TEÓRICO 10
2.1. Marco filosófico o epistemológico 10
2.2. Antecedentes de investigación 11
2.3. Bases Teóricas 17
2.3.2. Actitudes 19
2.3.3. Justicia Organizacional 22
2.3.4. Gestión Administrativa 33
2.4. Hipótesis 41
2.4.1. Hipótesis General 41

2.4.2. Hipótesis específicas....41
2.5. Variables e indicadores....41
2.5.1. Variable Independiente: Justicia Organizacional....41
2.5.2. Variable Dependiente: Gestión Administrativa....41
CAPÍTULO III....42
METODOLOGÍA....42
3.1. Tipo de investigación....42
3.1.1. Según el enfoque....42
3.1.2. Evaluación del instrumento....42
3.1.3. Población y muestra....44
3.1.4. Pruebas de hipótesis....46
CAPÍTULO IV....48
RESULTADOS Y DISCUSIÓN....48
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados....49
4.1.1. Resultados de la Variable Independiente....49
4.1.2. Resultado de la Variable Dependiente....107
CAPÍTULO V....148
PROPUESTA....148
5.1.1. ANTECEDENTES....148
5.1.2. ENFOQUE TEÓRICO....150
5.1.3. ACERCAMIENTO AL MODELO PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ALCANZAR LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL: CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA....150
5.1.4. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS....151
5.1.5. ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN PARA LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA....164
5.1.6. Costos de implementación de la propuesta....167

5.1.7. Beneficios de la propuesta 168
CONCLUSIONES 170
RECOMENDACIONES 173
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 175
3 ANEXOS 187

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de fiabilidad para la variable dependiente. 48
Tabla 2. Programas de promoción y desempeño......49
Tabla 3. Programas de incentivos. 50
Tabla 4. Programas de mejoras de condiciones de trabajo.....51
Tabla 5. Evaluación del desempeño......52
Tabla 6. Programas de quejas de reclamos.....53
Tabla 7. Programas de desvinculación 54
Tabla 8. Comunicación a través de los sistemas de información.....55
Tabla 9. Manejo de conflictos 56
Tabla 10. Integración laboral.....57
Tabla 11. Resumen de procesamiento de datos, por factores y bloques. 58
Tabla 12. Relación Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña......60
Tabla 13. Análisis de correlación Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña. 61
Tabla 14. Relación Incentivos para el talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña......63
Tabla 15. Análisis de correlación Incentivos para el talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña......64
Tabla 16. Relación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Función que desempeña......66
Tabla 17. Análisis de correlación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Función que desempeña. ...67
Tabla 18. Relación Programas de evaluación del desempeño de la UTMACH vs. Función que desempeña......69
Tabla 19. Análisis de correlación Programas de evaluación del desempeño de la UTMACH vs. Función que desempeña. 70
Tabla 20. Relación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Función que desempeña......72
Tabla 21. Análisis de correlación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Función que desempeña......73

Tabla 22.Relación Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña......75
Tabla 23. Análisis de correlación Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña. 76
Tabla 24. Relación Programas de comunicación laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña......78
Tabla 25. Análisis de correlación Programas de comunicación laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña......79
Tabla 26. Relación Solución de conflictos en la UTMACH vs. Función que desempeña......81
Tabla 27. Análisis de correlación Solución de conflictos en la UTMACH vs. Función que desempeña......82
Tabla 28. Relación Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH vs. Función que desempeña......84
Tabla 29. Análisis de correlación Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH vs. Función que desempeña. 85
Tabla 30. Cuadro resumen de frecuencias de los bloques por Función que desempeña......87
Tabla 31. Cuadro resumen de percepción de justicia organizacional del grupo Docentes. 89
Tabla 32. Cuadro resumen de percepción de justicia organizacional del grupo Personal administrativo. 90
Tabla 33. Cuadro resumen de percepción de Solución de conflictos del grupo Personal administrativo. 92
Tabla 34. Relación Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Género (datos parciales)......93
Tabla 35. Análisis de correlación Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Género (datos parciales). 94
Tabla 36. Relación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Género (datos parciales)......96
Tabla 37. Análisis de correlación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Género (datos parciales). ...97
Tabla 38. Relación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Género (datos parciales)......99

Tabla 39. Análisis de correlación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Género (datos parciales). 100
Tabla 40. Relación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos parciales). 102
Tabla 41. Análisis de correlación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos parciales). 102
Tabla 42. Relación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos totales) 105
Tabla 43. Análisis de correlación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos totales) 105
Tabla 44. Resumen Existencia de programas de promoción y ascenso laboral UTMACH 109
Tabla 45. Resumen existencia de programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH 113
Tabla 46. Resumen mejoras de las condiciones de trabajo UTMACH . 117
Tabla 47. Resumen programas de evaluación del desempeño UTMACH. 122
Tabla 48. Resumen quejas y reclamos UTMACH 125
Tabla 49. Resumen programas de desvinculación laboral UTMACH. .. 127
Tabla 50. Resumen sistemas de información de la UTMACH. 130
Tabla 51. Resumen sistemas de manejo de conflictos UTMACH 133
Tabla 52. Resumen programas de integración laboral UTMACH 134
Tabla 53. Resumen de procesamiento de casos de las 4 variables independientes para los 9 factores de la variable dependiente, bloque docentes 136
Tabla 54. Resumen de procesamiento de casos de las 4 variables independientes para los 9 factores de la variable dependiente, bloque personal administrativo. 136
Tabla 55. Prueba de correlación bivariada Plan Estratégico vs. Percepción, bloque personal administrativo. 137
Tabla 56. Prueba de correlación bivariada Estructura Orgánica vs. Percepción, bloque Docentes. 139
Tabla 57. Prueba de correlación bivariada Liderazgo vs. Percepción, bloque Docentes. 141

Tabla 58. Prueba de correlación bivariada Auditorías vs. Percepción, bloque Docentes.....143
Tabla 59. Prueba de correlación bivariada Auditorías vs. Percepción, bloque Personal Administrativo. 145
Tabla 60. Cuadro resumen de pruebas de hipótesis.....147

Índice de gráficos

Gráfico 1. Programas de promoción y ascenso laboral......49
Gráfico 2. Programas de incentivos.....50
Gráfico 3. Programas de mejoras de condiciones de trabajo 51
Gráfico 4. Evaluación del desempeño.....52
Gráfico 5. Programas de quejas y reclamos......53
Gráfico 6. Programa de desvinculación laboral 54
Gráfico 7. Comunicación a través de sistemas de información.....55
Gráfico 8. Manejo de conflictos 56
Gráfico 9. Integración laboral 57
Gráfico 10. Representación gráfica Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña. 62
Gráfico 11. Representación gráfica Incentivos para el empleado y trabajador de la UTMACH vs. Función que desempeña. 65
Gráfico 12. Representación gráfica Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Función que desempeña. ...68
Gráfico 13. Representación gráfica Programas de evaluación del desempeño de la UTMACH vs. Función que desempeña. 71
Gráfico 14. Representación gráfica Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Función que desempeña......74
Gráfico 15. Representación gráfica Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Función que desempeña. 77
Gráfico 16. Representación gráfica Programas de comunicación laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña......80
Gráfico 17. Representación gráfica Solución de conflictos en la UTMACH vs. Función que desempeña......83
Gráfico 18. Representación gráfica Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH vs. Función que desempeña.....86
Gráfico 19. Representación gráfica de frecuencias de los bloques por Función que desempeña......88
Gráfico 20. **Histogramas de los factores con diferente mediana y moda del grupo Personal administrativo.** 92

Gráfico 21. Representación gráfica Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Género (datos parciales) 95
Gráfico 22. Representación gráfica Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Género (datos parciales) 98
Gráfico 23. Representación gráfica Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Género (datos parciales)......101
Gráfico 24. Representación gráfica Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos parciales)......103
Gráfico 25. Representación gráfica Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos totales)......106
Gráfico 26. Existencia de programas de promoción y ascenso laboral en el PEDI 2013-2017 UTMACH.....107
Gráfico 27. Políticas aprobadas por el líder que canalizan la promoción y ascenso laboral. Reglamento Interno de carrera y escalafón del profesor e investigador UTMACH......108
Gráfico 28. Políticas aprobadas por el líder que canalizan la promoción y ascenso laboral Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH. 108
Gráfico 29. Incentivos para el talento humano, contemplados en el PEDI 2013-2017 UTMACH.....109
Gráfico 30. Incentivos para el talento humano, contemplados en el PEDI 2013-2017 UTMACH.....110
Gráfico 31. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos UTMACH-Consejo Universitario. 110
Gráfico 32. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos UTMACH-Vicerrectorado Administrativo. 110
Gráfico 33. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH-Consejo Universitario. 111
Gráfico 34. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH- Vicerrectorado Administrativo. 111

Gráfico 35. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH-Dirección Académica. 111
Gráfico 36. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño Docente de la UTMACH-Estímulos, faltas y sanciones. 112
Gráfico 37. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento interno de trabajo de la Universidad Técnica de Machala de la UTMACH-Estímulos, faltas y sanciones- Estímulos y sanciones. ...112
Gráfico 38. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento de ayudas económicas al personal académico y administrativo UTMACH.....112
Gráfico 39. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 8. 113
Gráfico 40. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11 114
Gráfico 41. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11. 114
Gráfico 42. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 2. 114
Gráfico 43. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos UTMACH-Vicerrectorado Administrativo.** 115
Gráfico 43. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos UTMACH-Vicerrectorado Administrativo.** 115
Gráfico 44. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento Orgánico de Gestión

Organizacional por procesos UTMACH-Dirección de Evaluación Interna y gestión de la calidad......115
Gráfico 45. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos UTMACH-Dirección Administrativa 115
Gráfico 46. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño Docente- Capacitación. 116
Gráfico 47. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento de Seguridad y Salud UTMACH- Objetivo General......116
Gráfico 48. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento de Seguridad y Salud UTMACH-Obligaciones Generales UTMACH 117
Gráfico 49. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 1. 118
Gráfico 50. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 2. 118
Gráfico 51. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 7. 118
Gráfico 52. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11. 119
Gráfico 53. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 17. 119
Gráfico 54. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 19. 119
Gráfico 55.. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 24. 119

Gráfico 56. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32. 120
Gráfico 57. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, *contemplado* en Reglamento interno de trabajo de la UTMACH- Art. 13.** 120
Gráfico 58. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, *contemplado en el* Reglamento de evaluación interna al desempeño docente de la UTMACH- Art. 14.** 120
Gráfico 59. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado Reglamento de evaluación interna al desempeño docente de la UTMACH- Arts. 16, 17, 18. 121
Gráfico 60. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado Reglamento de evaluación interna al desempeño docente de la UTMACH- Art. 19......121
Gráfico 61. Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento interno de carrera y escalafón del profesor e investigador de la UTMACH- Arts. 72, 73, 74......122
Gráfico 62. Quejas y reclamos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 18 123
Gráfico 63. Quejas y reclamos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 19. 123
Gráfico 64. Quejas y reclamos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 20. 123
Gráfico 65. Quejas y reclamos, que se contemplan en el Reglamento Interno de trabajo de la UTMACH- Arts. 50, 51, 52. 124
Gráfico 66. Quejas y reclamos, contemplados en el Reglamento Interno de talento humano de la UTMACH- Arts. 98, 99......124
Gráfico 67. Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 17......125

Gráfico 68. Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 18.....125
Gráfico 69. Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32. Apartado 32.1. Unidad de Gestión del Talento Humano......125
Gráfico 70. Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32. Apartado 32.2. Unidad de Desarrollo del Talento Humano......126
Gráfico 71. Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32. Apartado 32.2. Unidad de Desarrollo del Talento Humano......126
Gráfico 72. Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Interno.....126
Gráfico 73. Reglamento Interno de talento humano de la UTMACH. Arts. 100, 101......127
Gráfico 74. Sistemas de información, contemplados en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 1......128
Gráfico 75. Sistemas de información, contemplados en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 7......128
Gráfico 76. Sistemas de información, contemplados en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11......128
Gráfico 77. Sistemas de información, contemplados Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 27......129
Gráfico 78. Sistemas de información, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 33......129
Gráfico 79. Sistemas de información, contemplados en la Política general de Seguridad de Información......130

Gráfico 80. Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 17......131
Gráfico 81. Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 21......131
Gráfico 82. Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento de sanciones de profesores, investigadores y estudiantes UTMACH-Art. 1......131
Gráfico 83. Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento de sanciones de profesores, investigadores y estudiantes UTMACH-Arts. 2 y 3......132
Gráfico 84. Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento Interno de trabajo UTMACH-Arts. 57 y 58......132
Gráfico 85. Programas de integración laboral, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 34. Funciones 1 y 2. 133
Gráfico 86. Programas de integración laboral, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 34. Producto 4. 133
Gráfico 87. Acciones a favor (Si) del Plan Estratégico respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Personal Administrativo. 138
Gráfico 88. Acciones a favor (Si) de la Estructura Orgánica respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Docentes.....140
Gráfico 89. Acciones a favor (Si) del Liderazgo respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Docentes. 142
Gráfico 90. Acciones a favor (Si) de las Auditorías respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Docentes. 144

Gráfico 91. Acciones a favor (Si) de las Auditorías respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Personal Administrativo. 146
Gráfico 92. Lineamiento para el planteamiento de estrategias de operacionalización para alcanzar la justicia organizacional. 151

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 (Lind & Tyler, 1988). En torno a este aspecto, esta tesis tiene por objetivo de investigación establecer la incidencia de la gestión administrativa en la percepción de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala (UTMACH).

Para cumplir con el fin de estudio propuesto, se aplicó un total de 400 encuestas entre el personal docente y administrativo de la planta titular de la UTMACH con una trayectoria superior a los tres años de permanencia. El tipo de investigación es estadístico-descriptiva y exploratoria. La prueba estadística de Cronbach arrojó un alfa de 0.939, lo que significa una elevada confianza en los datos recopilados.

Los resultados investigativos determinaron que la percepción de justicia organizacional del talento humano en cada una las fases de la gestión administrativa difiere, pues en algunos casos la comprobación estadística corroboró el hecho de que la percepción de los docentes era favorable para el personal administrativo no generaba ningún efecto. Tal es el caso de la organización, y en la planificación existe cierto nivel de incidencia pero prácticamente es incipiente; es decir, el talento humano no manifiesta mayor interés ante los cambios suscitados en esta fase. En cuanto a la dirección, el patrón se repite de modo similar al de la planificación en vista de que la apreciación de los profesores cambia ante una modificación de las políticas aplicadas por el líder, algo que para el personal administrativo resulta de poca importancia. En lo que respecta al control, no existe incidencia en la percepción del talento humano.

Palabras clave: justicia organizacional, gestión administrativa, distributiva, procedimental, interaccional.

ABSTRACT

Organizational justice leads to understand the way workers of an enterprise perceives their leaders' decision making in managing an enterprise (Lind & Tyler, 1988) on this regards, this thesis has a researching aim, to establish the incidence of administrative management upon the organizational justice perception at Universidad Técnica de Machala (UTMACH)

In order to achieve the proposed aim, a total of four-hundred surveys were applied among the administrative and tenured teaching staff at UTMACH, who have up to three years of experience. The kind of research is statistical-descriptive and exploratory. Cronbach's statistical sample showed an alpha of 0.939, which means high confidence in the data collected.

The researched outcome concluded that the perception organizational justice of human talent in every single phase of administrative management, differs; since in some cases, the statistical test corroborated the fact that what was favorable for teachers' perception, did not generate any effect for the administrative staff. It is the case of organization, with regards to planning; there exists some incidence, but incipient in fact, which means that human resource, do not really show interest before the changes brought about in this phase. As regards to direction, the pattern is quite similar to the one of planning, given that teachers' appreciation change due to a modification within the policies pursued by the leader, as for the administrative staff has little significance. With regards to control, there is not incidence within human resources' perception.

Key words; organizational justice, administrative, procedural interactional management

CAPÍTULO 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; 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 analizo al sector de defensa y 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 la presente tesis los términos de *justicia organizacional* y *gestión administrativa* significan el sentido de igualdad y las actividades ejercidas por los directivos, respectivamente.

Es así que en este trabajo se explica la apreciación del talento humano de la UTMACH frente a la gestión de sus Directivos. El contenido de la tesis está desagregado en los capítulos que a continuación que describen.

En el Capítulo I se expone el problema de investigación que busca responder a la pregunta "¿Cómo incide la gestión administrativa en la percepción de la justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala?", interrogante que será esclarecida mediante los objetivos que orientan la presente tesis y que están contenidos en el primer capítulo.

El Capítulo II comprende la revisión de fuentes actualizadas que nace de la indagación sobre las dos variables de investigación: **justicia organizacional** y **gestión administrativa.** Así mismo, contiene los supuestos sujetos a comprobación, es decir, las hipótesis, las cuales plasman proposiciones tentativas que relacionan las variables de investigación.

El Capítulo III detalla el método aplicado en la investigación y expone los procesos aplicados para el análisis de los datos; especifica así mismo a la población objeto de estudio y la técnica utilizada para llevar a cabo la recopilación de datos.

El Capítulo IV describe el análisis e interpretación de la información, y en este punto se muestran los resultados estadísticos de los datos procesados, para concluir con la comprobación de las hipótesis planteadas.

El Capítulo V muestra el contenido de la propuesta que en el caso de la presente tesis se desarrolló en función de los puntos débiles detectados en el Capítulo IV. En este quinto capítulo se presenta una alternativa que puede tributar a mitigar los inconvenientes detectados en la etapa investigativa.

1.1. Situación Problemática

Las instituciones de educación superior como entes de formación deben de asegurar la calidad en la formación; lo cual les permitirá según Brito Gaona, Gordillo Quizphe, & Quezada Abad (2016) trascender fronteras mediante su accionar en los diferentes sectores de la sociedad, empero, alcanzar este resultado involucra una suma de factores en donde el principal actor es la gente que labora en la institución. Las personas representan el activo más difícil de administrar, pues cada uno percibe de manera diferente el entorno de la administración de la organización, lo que genera impacto en las emociones que refleja cada uno de ellos según la apreciación que tenga en función de lo que consideren justo o quizá injusto.

Panorama como este da lugar a que la gestión administrativa se oriente hacia el alcance de un sentido de equidad, para que se puedan generar resultados en el sentir del bienestar colectivo. Empero, la actividad desarrollada por los directivos de las empresas se puede ver trastocada por factores exógenos tales como la globalización, apertura de mercados, entre

otros, lo que conlleva a cambios en los procesos administrativos de las empresas, los cuales tienen incidencia directa en la apreciación del talento humano que mide la gestión a nivel personal y que la puede catalogar desde su perspectiva de justicia.

Siendo uno de los grandes retos que tienen las organizaciones tanto privadas como públicas contar con un talento humano motivado y eficiente, producto del sentir de equidad, se viene suscitando marcado interés por estudiar una serie de variables que pueden incrementar o disminuir la motivación, desempeño y comportamiento de los trabajadores de una organización. Entre las variables que tienen influencia en este sentido se cuentan las actitudes de los trabajadores en relación con la justicia organizacional y gestión administrativa de las empresas, pues a criterio del autor son conceptos considerados claves para evaluar la cultura empresarial.

En lo relacionado con las actitudes, se ha visto que estas actúan como moderadores de la interacción entre las prácticas organizativas y comportamientos de la masa de talento humano. Esta situación tiene incidencia en lo conocido como justicia organizacional, pues las investigaciones denotan que la misma tiene implicancias en la eficacia de las organizaciones y el bienestar de sus miembros. Por otro lado, el impacto de la justicia organizacional sufre la interferencia de los patrones culturales predominantes en cada organización.

1.2. Formulación del problema

La Gestión Administrativa implica contar con una visión amplia de la administración del activo más valioso de la organización, que es el **recurso humano** abordado como un proceso enfocado en el “lado humano” de las organizaciones, que busca primordialmente el mejoramiento de las personas y de las organizaciones. Su fin es desarrollar en los individuos, los equipos y

las organizaciones la capacidad de resolver sus problemas, aprovechar las oportunidades y aprender a hacer todo eso cada vez mejor a través del tiempo.

El sentir de los individuos se constituye en un activo que debe de fortalecerse, más aún en el Ecuador, donde la universidad ecuatoriana se encuentra en un proceso de transformación de la educación superior, en el que la sensación de equidad en todos los procesos debe de ser la bandera que cobija a toda la gestión del talento humano en la organización.

La Universidad Técnica de Machala sobrelleva problemas en la administración del talento humano, reflejados en las actitudes de los colaboradores producto de la apreciación de justicia organizacional, por lo que se identifican los siguientes problemas.

1.2.1. Problema principal

¿Cómo incide la gestión administrativa en la percepción de la justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala?

1.2.2. Problemas secundarios

- ✓ ¿Cómo incide la planificación en la percepción de justicia organizacional?
- ✓ ¿Cómo incide la organización en la percepción de justicia organizacional?
- ✓ ¿Cómo incide la dirección en la percepción de justicia organizacional?
- ✓ ¿En qué grado incide el control respecto a la percepción de justicia organizacional?

1.3. Justificación teórica

La justicia organizacional es un concepto común y de mucho interés entre los administradores, ya que denota la igualdad de oportunidades y resultados para todas las personas. La presente investigación tiene por objetivo el poder determinar el efecto significativo de la justicia organizacional y su relación con la gestión administrativa.

La globalización de la economía y la consecuente apertura de los mercados observadas en los últimos años han hecho que en sus procesos de expansión las Universidades apliquen procedimientos cada vez más competitivos en el escenario mundial, lo que provoca considerables cambios en el seno de las instituciones de formación superior. Todo este accionar está dirigido por la Gestión Administrativa, la cual debe de cargar sobre sus hombros las fluctuaciones en cuanto a la percepción de justicia organizacional,

En el entorno se visualiza que cada vez existe mayor carga de exigencias al mercado laboral, lo que promueve la actuación clave de la Universidad en la sociedad, cuyo rol debe de estar sujeto a cumplir con excelencia académica de la formación superior. Este engranaje de direccionamiento involucra la administración del personal.

La gestión del ser humano es un factor que promueve la consecución de logros de altos niveles de eficiencia y eficacia; es allí donde emerge la importancia de instituir parámetros de direccionamiento que encaucen a cumplir objetivos.

En una organización, la gestión administrativa es un aspecto crucial, dado que su éxito o fracaso depende fundamentalmente del capital humano; es por ello que algunas instituciones deciden invertir en la gente que es parte de la empresa. Hablar de seres humanos es sinónimo de eje estratégico, en

donde el desarrollo integral de las personas promueve al crecimiento de la organización.

Todas las empresas tienen por fin exclusivo alcanzar el éxito, y las universidades no están exentas de esta realidad. Por esta razón, la actual "calidad académica" que persigue el Estado ecuatoriano depende en gran medida de los colaboradores que trabajan en las instituciones de educación superior, y es allí donde se valora la importancia de que la gestión administrativa del talento humano de la Universidad Técnica de Machala se focalice en generar la creación de valor, para lograr alcanzar reconocida excelencia académica en el entorno actual y futuro.

Las instituciones de educación superior necesitan de personas para realizar todo el trabajo, y obviamente obtendrán mejores resultados, mayor presencia y mucho más reconocimiento si cuentan con un excelente direccionamiento del talento humano.

Países como Japón y Alemania quedaron debilitados después de la segunda guerra mundial; sin embargo, este panorama no duró mucho, pues a diferencia de otras naciones, lograron sobresalir muy pronto de las precarias condiciones en que se encontraban. ¿Qué determinó la diferencia? Pues básicamente dependió de la buena administración del talento humano; con esto claramente podemos establecer que la buena fórmula está condicionada por la conjunción del **talento humano** y la **gestión administrativa**.

En este sentido, es imperativo analizar la cultura y la forma de pensar de los directivos, ejecutivos y trabajadores vinculados con la formación superior; y en vista de que en el Ecuador son escasos los estudios y prácticas de la gestión administrativa, considero altamente beneficioso conocer los desarrollos y tendencias que engloba esta temática en el campo del conocimiento, por lo cual los resultados de la presente investigación serán un insumo importante para vislumbrar la trascendencia del área de recursos humanos en las universidades, lo que permitirá reconocer los avances y limitaciones de su gestión; así mismo se propende a aportar nuevas teorías

que permitan hacer frente a cada vez mayores retos que conlleva la aplicabilidad de la justicia organizacional.

Como es de conocimiento general, es importante contar con los últimos avances alrededor de un campo disciplinar referido a la gestión administrativa y justicia organizacional, tanto para profesionales de las distintas empresas como para los académicos e investigadores, por lo que a partir de los resultados de esta publicación, se dispondrá de una fuente de aporte científico. Además se propende a aportar a una visión de la complejidad de la gestión humana en donde se analizará el papel estratégico fundamentado en las personas.

1.4. Justificación práctica

Desde el punto de vista práctico, la investigación ofrece un esquema de referencia para la construcción de estrategias de intervención que busquen mejorar el sentido de la justicia organizacional en el sentido de quejas y reclamos, así como la desvinculación del trabajador de la UTMACH, dando lugar a través de la propuesta de mecanismos de intervención aplicables desde el sentido de la administración en cada una de las fases del proceso administrativo.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo General

- ✓ Establecer la incidencia de la gestión administrativa en la percepción de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala.

1.5.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar cómo incide la planificación en la percepción de justicia organizacional.
- ✓ Demostrar la incidencia de la organización en la percepción de justicia organizacional.
- ✓ Determinar la incidencia de la dirección en la percepción de justicia organizacional.
- ✓ Determinar el grado de incidencia del control respecto a la percepción de justicia organizacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico

La justicia organizacional tiene relación con el sentido de equidad con el que la organización distribuye beneficios.

La investigación de justicia distributiva según Adams (1965) data de hace cincuenta y un años atrás. Según este estudio, el trabajador crea su juicio en el sentido de equidad de la empresa al contrastar sus aportes a la organización en función de factores como esfuerzo, persistencia, entre otros, en relación con las metas impuestas a todo el talento humano frente a las retribuciones que recibe de manera individual, que son distribuidas de manera justa entre el grupo de colaboradores.

El concepto de justicia procedimental aparece en los estudios de Thibaut & Walker (1975), quienes evaluaron el proceso de control y proceso de decisión las actuaciones de disputas en los tribunales. Posteriormente, en los estudios de organizaciones, se detecta que las estas evalúan el control que realizan los directivos en el proceso, lo cual se identifica como justicia procedimental.

Leventhal (1980) es el autor del criterio de que las empresas deben de aplicar el sentido de igualdad de modo que se lo perciba en el ambiente y que se vea cómo se da trato igualitario y equitativo a todas las personas, sea cual fuere el momento, y que ante el hecho de tomar una decisión crucial se haga fundamentándose en información verídica.

Bies & Moag (1986) describen que la interacción entre directivos y subordinados se lleva de distinta manera, en donde aspectos como trato amable, digno y respetuoso difiere entre las organizaciones. Este tipo de relación, a decir de sus autores, permitiría evaluar la calidad del trato.

Posteriormente se construye un modelo de justicia organizacional elaborado por Colquitt (2001) al cual se compone de cuatro dimensiones en donde aparecen la justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional.

Es importante mencionar que la justicia organizacional se ha estudiado como un constructo en la psicología organizacional y las investigaciones han mostrado la relación entre la justicia organizacional y varios comportamientos organizacionales (Shi, Lei, Wang & Lin, 2009). También, las actitudes hacia el trabajo, como la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, se han estudiado en relación con la justicia organizacional, lo que ha permitido identificar algunas de las relaciones que existen entre ellas (Abu Elanain, 2010).

2.2. Antecedentes de investigación

Para la construcción de los antecedentes se han revisado investigaciones elaboradas por tesistas de universidades nacionales y del extranjero, relacionadas con temas vinculados a las variables de gestión administrativa y justicia organizacional. En este sentido, mostramos algunos estudios sobre el tema.

Vaamonde (2013), al tratar en su tesis la variable **justicia organizacional,** expone que el sexismo contra las mujeres continúa generando desigualdades en el ámbito laboral a nivel mundial. Los resultados más destacados de la investigación muestran que los varones con nivel educativo primario-secundario y los trabajadores de organizaciones privadas, pequeñas y del sector industrial, presentan mayores niveles de sexismo que las mujeres; así mismo, refleja que los empleados del sector privado y del

ramo salud registran menores percepciones de justicia procedimental que los empleados del sector público; los empleados permanentes perciben menos justicia distributiva, y los empleados contratados menos justicia procedimental.

Por su parte Hurtado Morales (2014) concluye que la percepción de justicia se relaciona de manera significativa con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional; la justicia se relaciona de manera significativa en sus dimensiones procedimental, distributiva, interpersonal e informacional con la satisfacción laboral; la justicia se relaciona de manera significativa en sus dimensiones procedimental, distributiva, interpersonal e informacional con el compromiso organizacional; y la satisfacción laboral se relaciona de manera significativa con el compromiso organizacional en sus dimensiones afectiva y normativa.

Respecto a la variable gestión administrativa, en la tesis doctoral “La calidad de la gestión académico-administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Postgrado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM” de García Cruz (2008) puede apreciarse con un 95% de probabilidad que las Dimensiones Desempeño Docente, Responsabilidad y Valores Éticos contribuyen en mayor grado a la Calidad de la Gestión Académico-Administrativa de la Escuela de Postgrado de la UNMSM y en menor grado, por debajo de la media, la Dimensión Dominio Científico y Tecnológico.

Respecto de la gestión en la empresa privada, se encuentra un trabajo con el título “Sistema de gestión administrativa y su incidencia en la calidad en el servicio del Hotel Andino Real de la ciudad de Ambato” Ortiz (2011) en el que se llega a la conclusión de que en el hotel no se aplica un adecuado Sistema de Gestión Administrativa, lo que perjudica directamente a su estructura organizacional, en su funcionamiento interno y, por ende, al cliente externo, por lo que surge una gran impaciencia de parte de los

directivos y de toda la organización por la aplicación de sistemas administrativos inadecuados.

En la publicación “El poder de la organización informal en la gestión administrativa” González (2003) se destaca que el papel de un administrador es lograr la cooperación de la organización informal, y este resultado se logra alcanzar cuando se llega a conocer a sus trabajadores, para lo cual se requiere de la interacción permanente en grupos formales y no formales; es decir, es importante conocer la forma de ser de cada una de las personas que conforman el talento humano de la empresa, cuyo actuar tiene que ser analizado desde la perspectiva de comportamiento invisible; es por ello que el gestor directivo tiene que ver más allá de lo aparente.

En este mismo enfoque, en el artículo “Proceso Académico-Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso” Marín Portillo & Atencio Cárdenas (2008) analizan el proceso académico-administrativo de la Revista Venezolana de Gerencia, del Centro de Estudios de la Empresa de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Zulia. La investigación permitió constatar que en la empresa se aplican procedimientos sobre la planificación, organización, dirección y control; las actividades se programan en función de metas, y además el estudio concluye en que existe una prolija revisión de cada artículo que se entrega a la editorial, a lo que se suma el cuidadoso control de la administración financiera. Entre las recomendaciones emitidas está que garanticen la evaluación oportuna de los artículos mediante una bonificación a los árbitros.

Velázquez (2009) realiza un diagnóstico situacional y posteriormente determina la manera de optimizar la calidad de la gestión administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa. Es importante precisar que la tesis explica que el talento humano de la Universidad está divorciado de la misión, pues un pequeño

número de personas escasamente se identifican con la misión en la Universidad.

Según Inciarte, Marcano, & Reyes (2006) en el análisis de los procesos que conforman la gestión académica y administrativa de las escuelas básicas de la región zuliana adscritas a la administración pública se revelaron diferencias en la estructura material, académica y administrativa en las escuelas básicas. La investigación describe la existencia de instituciones educativas con alto y mediano desempeño en zonas urbanas, además de identificar que las escuelas con carencias y limitaciones se muestran como obstáculo para el desempeño eficiente de las mismas. La indagación detecta criterios negativos en torno a la administración de las escuelas en el sentido de que estos manifestaron que las acciones realizadas por algunos directivos no llenan las expectativas de los profesores, dada la ausencia de diagnósticos de necesidades, tanto a nivel de la escuela como de la comunidad, y no hay programas coordinados intra- y extrainstitucionales. En lo concerniente al proceso de organización, los docentes manifestaron que se carece de directivos con preparación adecuada para la gestión de los recursos humanos, para canalizar la instrumentación de las operaciones propias de la reforma curricular y para cumplimiento puntual del mantenimiento y coherencia del sistema escolar.

Por su parte, Mesa Medina & Roldán López (2012) en la investigación de la Universidad virtual Fundación Universitaria Católica del Norte, concluyen que el modelo de educación virtual condiciona trasversalmente la gestión administrativa en cuanto a responder efectivamente al reto de garantizar la sostenibilidad y punto de equilibrio de la organización educativa; además el contenido de la indagación muestra que la infraestructura y dotación tecnológica es costosa y se vuelve obsoleta en muy corto tiempo, razones por las cuales los autores recomiendan decidir un modelo (educativo y administrativo) para invertir en la tecnología que mejor responda a las necesidades identificadas, a lo cual se suma la apreciación de que la universidad virtual tiene que focalizarse en su gestión educativa y administrativa que la haga viable y sostenible en el tiempo.

Ventura, Delgado, & Ventura (2008) abordan de forma amplia la gestión de personal en la empresa desarrollando todos los aspectos de la relación laboral. El lector adquiere conocimiento del funcionamiento de la gestión de personal en la empresa desde la selección de personal hasta la extinción del contrato, pasando por la elaboración de contratos, confección de nóminas y seguros sociales, elecciones a representantes de los trabajadores de la empresa, etc. Esta obra cuenta con material laboral de alto valor documental y referencial agrupado por categorías, la versión educativa de la aplicación SP NominaPlus y un supuesto global que se desarrolla a través de casos prácticos con la solución animada paso a paso sobre dicha aplicación SP NominaPlus.

Ramírez Cavassa (2004) describe que la eficacia del sistema educativo depende en gran medida de la buena o mala gestión administrativa. Explica que la administración es una parte primordial del proceso educativo, dado que le imprime el toque final de excelencia que ofrece la filosofía, estructura y medios de organización, sobre todo la calidad del educador durante toda la consecución del proceso educativo. Así pone de manifiesto que los responsables de la marcha de las organizaciones dedicadas a la enseñanza poco toman en cuenta el factor administrativo en su incidencia sobre la enseñanza, y terminan por manejarlo de manera empírica, ya sea porque no están preparados como administradores, o porque en su empirismo no dimensionan el valor de la administración moderna como disciplina organizativa, de consecución y de control. Por eso este fenómeno causa desajustes en la tarea educativa, aun cuando los demás componentes del sistema sean de primer orden. No basta, pues, contar con buenos programas, excelentes profesores, magníficas instalaciones y un buen soporte financiero, si no se aplica una excelente gestión administrativa de los mismos.

Münch (2010) en su análisis refleja lo relevante de la administración en el sentido de generar competitividad, productividad y calidad máxima en las empresas, enfatiza la relevancia de esta ciencia ante el vertiginoso avance

de la globalización. La autora exalta la supremacía de la administración indistintamente de la profesión que se tenga, pues sea cual fuere, en el plano laboral siempre será necesaria la aplicación del conocimiento administrativo en las organizaciones. La obra inicialmente induce al lector a rememorar los orígenes y evolución histórica de esta disciplina, para luego reflejar cada una de las etapas del proceso administrativo que son la base de cualquier organización.

En el artículo titulado “Los recursos humanos en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa”, (Salazar, 2005) detecta y analiza los subsistemas de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de recursos humanos en la Universidad de Zulia, en Venezuela. Los resultados de la investigación muestran que el personal administrativo califica el mencionado proceso en una mediana frecuencia en los subsistemas de aprovisionamiento y desarrollo, mientras que en aplicación, mantenimiento y control se evidencia una baja categorización. Ante tal circunstancia, la investigadora sugiere realizar programas de formación de valores morales y propiciar la creación de un clima de verdaderas transformaciones, en donde se canalice de manera inmediata la creación de una Coordinación de Recursos Humanos para cada facultad o núcleo, con el propósito de lograr la eficacia administrativa del talento humano.

En el artículo “Gestión de la calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes”, Genesi & Suarez (2010) señala que en Venezuela la gestión de la calidad en las organizaciones educativas respecto al talento humano están sujetas a modelos tradicionales en donde el Ministerio para el Poder Popular de la Educación controla la educación de este país; infiere además que la gestión en este sentido muestra un contexto en el que parecieran no estar ciñéndose a las mejores prácticas gerenciales, mucho menos en sintonía con adecuadas estrategias. A más de aquello concluye que existe falta de liderazgo de los gerentes educativos.

En un artículo de Váquez, Mejía, & Rodríguez (2014) señalan que un representativo 93% de los profesionistas jóvenes talentosos de entre 24 a 30

años que abandonan sus lugares de trabajo lo hacen por buscar un clima organizacional con calidad de vida laboral y un ambiente que les permita ser creativos e innovar en la forma en como realizan la tarea; esto lo hacen en virtud de que sienten que el talento humano en algunos de los casos no es recompensado, a lo cual se suma el hecho de que su percepción de la actividad laboral no presenta mejores alternativas; frente a esta realidad algunas organizaciones reflejan baja tasa de retención del capital humano, que responde tanto a factores endógenos como exógenos a la organización, lo cual genera la fuga de personal calificado de las empresas hacia otras organizaciones que ofertan mejores oportunidades, realidad que se evidencia en el mundo competitivo del día de hoy. Ante ello los autores concluyen en que la retención del talento humano en las empresas o instituciones dependerá de la gestión de los directivos mismos que están en la responsabilidad de diseñar estrategias que aseguren el crecimiento del empleado y el reconocimiento a su desempeño, respetando su autonomía, liderazgo e inteligencia creativa e innovadora.

2.3. Bases Teóricas

2.3.1. 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 inicitativa 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 activiades 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).

2.3.2. Actitudes

Para aproximarse a la definición de actitud, considero que es pertinente entender su naturaleza teórica e historia, dejando claro que en la literatura se encuentran muchas definiciones al respecto.

2.3.2.1. Cronología e Historia

Ibañez y otros (2004) mencionan que William I. Thomas y Florian Znaniecki —en un estudio reaizado entre los años 1918 y 1920 sobre la conducta de campesinos polacos radicados en Estados Unidos y Polonia— llegaron a la conclusión de que las actitudes tienen una dimensión mental y subjetiva, es decir, son un proceso de conciencia individual, con origen social. Estos investigadores plantean las actitudes como un vínculo entre un sujeto y un objeto; así mismo, dan relevancia al carácter social del concepto.

Para la década de los años veinte, la definición de actitud ya era parte de la psicología social, empero el grado en el que las actitudes influyen en los procesos de percepción y pensamiento son ignorados. Durante mucho tiempo las actitudes son entendidas netamente como una noción conductual.

En 1928 con la publicación del artículo “Las actitudes se pueden medir”, de Leon Thurstone, se dio luz verde a la medición de las actitudes. En los años treinta Gordon W. Allport reformuló el concepto de actitud, y con esto se evidenció la pérdida del arraigo social que se matizaba en la psicología social, para pasar de un concepto de dimensión social a una dimensión individual.

En los años setenta las investigaciones de actitud tuvieron incidencia de la crisis de psicología social, pues surgió cuestionamiento y duda en el estudio de actitud, pues se considera que el estatus teórico de la actitud es muy complejo, además de que la relación entre actitud y conducta es poco evidente. Sin embargo, en las décadas de los años 1980 y 1990 se analiza la estructura y funciones actitudinales, tanto así que el estudio de las

actitudes muestra transición del énfasis en sus dimensiones conductuales al énfasis en la dimensión cognitiva como estructura del conocimiento.

Con lo anteriormente expuesto, se puede entrever que el concepto de actitud ha estado sujeto al padigma teórico dominante del momento.

2.3.2.2. Definición

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.

2.3.2.3. Características

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 varias; 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 in formación 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.

2.3.3. Justicia Organizacional

2.3.3.1. Historia

El concepto de Justicia organizacional ha despertado interés desde tiempos antiguos tanto para filósofos como para los científicos sociales.

Vélaz (1996) señala que las primeras investigaciones en torno a este tema las hizo John Stacey Adams en 1963, quien en su Teoría de la Equidad sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, pues si el talento humano siente que está bien tratado, la motivación al trabajo será mayor y el rendimiento es el esperado; empero; pero si, por el contrario, los trabajadores entienden que el trato en el trabajo es desigual, buscarán alguna estrategia para neutralizar la falta de equidad.

En tanto Solano (2011) expone que Adams en su obra *Inequity in social exchange* (1965) señala que las personas tienden a comparar su percepción de su esfuerzo o dedicación a la organización con lo que ellos obtienen de esta, y lo comparan con lo que perciben de los demás. Con el pasar de algunos años, estudiosos como Colquitt y Choi en 2011 comienzan a referirse a esta percepción como justicia distributiva, la que era concebida como la equidad en la distribución de los recursos. Sin embargo, Sánchez Gómez (2014) menciona que el término *justicia organizacional* fue descrito en 1987 por Greenberg como las percepciones de los empleados acerca de si las prácticas, políticas y eventos organizacionales son justos o no.

Las personas aprecian cuando el entorno social muestra un rostro amigable en la interacción con el medio, tanto así que la naturaleza del hombre responde en función de los estímulos directos que recibe, pues un individuo reacciona de manera positiva cuando percibe un buen trato, pero ante un escenario contrario se manifiesta bajo un paraguas negativo; en el contexto de una empresa el nivel de respuesta en la relación de respeto y honestidad entre subordinados y jefes incide en los niveles de estrés, dado que las emociones de los individuos se ven condicionadas por el nivel de consideración hacia el trabajador (Topa, Palací, & Morales, 2006).

Bahri, Langrudi, & Hosseinian, (2013) concluye que en una empresa tanto los problemas interpersonales, así como la identificación de injusticia, conllevan a la aparición de conductas desacertadas en el lugar de trabajo.

2.3.3.2. Definiciones

La administración 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 decisiciones 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.

2.3.3.3. Tipos de justicia organizacional

La **justicia distributiva** está vinculada con las apreciaciones del talento humano en cuanto a la justicia con la forma en que las recompensas y otros resultados valiosos son distribuidos en la entidad. La **justicia procedimental** es aquella percepción de justicia para determinados resultados. La **justicia interpersonal** es aquella justicia que los trabajadores ven en la forma en que son tratados por los demás en la organización. La justicia de información se fundamenta por la información que se utiliza para tomar decisiones.

Para Cosacov (2007) la **justicia distributiva** se basa en tres pilares: la equidad u otorgamiento de beneficios a quienes cumplen mejor; la igualdad, que consiste en dar a todos una misma oportunidad de recibir beneficios; y la necesidad que trata en tener en cuenta la situación de mayor o menor requerimiento de ayuda por parte de ciertos integrantes de la institución o empresa, o candidatos a ingresar. Mientras, la **justicia de procedimiento** se refiere a los pasos ejecutados para tomar decisiones en torno al otorgamiento de beneficios o castigos, evaluándose si los pasos han sido consistentes y si se tuvo en cuenta todo que normativamente se debiera.

En cambio Alcover y otros (2012) plantean que la **justicia distributiva** integra dos aspectos, los cuales están dados por brindar al empleado información respecto a resultados conseguidos en su trabajo y que las compensaciones y promociones se distribuirán según esos resultados. Omar (2006) la **justicia distributiva** se refiere al contenido de las distribuciones y a la justicia de los fines o resultados alcanzados; la **justicia procedimental** se entiende como la justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones y se asocia con el desempeño del colaborador en el puesto de trabajo y que además tiene incidencia en las conductas de las personas; mientras que la **justicia interaccional** está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones.

Para Gómez (2006) la **justicia distributiva** conlleva que el trabajador mida la equidad en la organización cuando compara la relación entre las contribuciones a las metas colectivas de un lado y los beneficios que recibe, por otro; la justicia procedimental, en cambio, tiene que ver con el proceso y decisión, en tanto que los intercambios entre jefe y subordinado se llevan en diferentes niveles de calidad, lo que se mide en función del trato amable, digno y respetuoso. Este autor también manifiesta que la percepción de justicia organizacional tiene efectos en el sentido de igualdad según el cual el personal directivo distribuye los beneficios entre los que se cuentan los puestos de trabajo,y la promoción laboral.

Por su parte, Chiang, Martín, & Núñez (2010) sostienen que los trabajadores tienen la expectativa de que la concesión de promociones sea justa, y en este sentido se identifica que justicia quiere decir **distribución** equitativa de promoción, que debe de estar dirigida para los más cualificados.

Moorman —citado por Hernández Gracia, Martínez Torres, Martínez Muñoz, Castillo Gallegos, & Corichi García (2015)— sostiene que la **justicia distributiva** comprende diversos aspectos del trabajo, tales como nivel de salario, horario de trabajo, carga de trabajo y asignación de

responsabilidades; en tanto que la **justicia procedimental** está relacionada con las decisiones en el trabajo que incluyen elementos que aseguren la obtención adecuada de información, la posibilidad de expresión del trabajador y la interaccional; y la **justicia interaccional** refleja que los empleados conciben que sus necesidades son tomadas en cuenta y que existen las debidas explicaciones para la toma de decisiones.

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.

La percepción de justicia organizacional depende también de los años de servicio que tenga la gente que trabaja al interior de la empresa, es así que para aquellos que han desarrollado una trayectoria de más 11 años consideran que prima la justicia interaccional (Altinkurt, Yilmaz, & Karaman, 2015), empero en términos generales se contempla que los empleados tienen a percibir más presencia de justicia organizacional cuando tienen más tiempo de labores (Tenhiälä, y otros, 2013).

2.3.3.4. Justicia organizacional y variables organizacionales

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, es así

que el sentimiento de inequidad entre el universo de trabajadores fomenta a crear juicios de un clima discriminatorio en los trabajadores dando lugar a la insatisfacción en las empresas (Villanueva Flores, Valle Cabrera , & Bornay Barrachina, 2014).

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. Es así que cuando el equipo de colaboradores identifica que sus jefes directos valoran el esfuerzo al trabajo y otorgan la eficiencia de sus resultados, el nivel de satisfacción se incrementa y por ende se visualiza la justicia procedimental. (Zhao, Chen, & Brockner, 2015).

Efectos de las emociones en relacion de la justicia y la salud.

Las emociones de inequidad a más de reflejar problemas en el desempeño laboral también trae implicaciones en la salud de las personas (Ford & Huang, 2014), tales como el estrés, el cual puede desencadenar enfermedades coronarias (Xu, y otros, 2015), ante esta circunstancia es importante mencionar que el sentir de desigualdad en la justicia organizacional para aquellas personas de niveles jerárquicos más altos vaticina padecimientos al corazón (Herr, y otros, 2015), mientras que para los empleados de menor jerarquía el sentido de inseguridad en el trabajo y la extenuación emocional parte de los efectos de la discordancia de la justicia distributiva (Piccoli & De Witte, 2015), lo relacionado con las defensas del

organismo también se ven debilitadas cuando la gente percibe un clima desfavorable en el sentido de la justicia organizacional (Herr, y otros, 2015).

Es así que la percepción negativa de justicia organizacional deriva que los trabajadores también manifiesten desviaciones en la salud mental y por ende esto avoque a consecuencias que trasciendan las fronteras de su trabajo con incidencia en su entorno familiar (Eib, Von, Schwarz, & Blom, 2015), lo cual a su vez también tiene incidencia en la organización, (Hystad, Mearns, & Eid, 2014). La percepción del desencadenar desequilibrado de justicia interaccional y con ello se ven afectadas las conductas laborales, es decir no trabajan sobre lo que está previamente anticipado en pro del crecimiento institucional (Suárez Acosta & Zoghbi Manrique de Lara, 2013). Tienen tanta influencia el sentir de inequidad que las mismas pueden provocar patologías relacionadas con aspectos psicomáticos (Chênevert, Jourdain, Cole, & Banville, 2013)

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.

Liderago y la percepeción en la equidad de género.

Es importante acotar que un líder no se elige simplemente se crea, sin embargo la vieja idiosincracia aún crea el fantasma que este rol es netamente para los hombres. En relación a este aspecto Patlán Pérez, Flores Herrera , Martínez Torres, & Hernández Hernández , (2014), manifiesta a nivel de la justicia distributiva que la la concepción femenina es la de discriminación frente al sexo opuesto, en donde Ferreira Freire Guimarães & Silva (2016) Lane & Flowers (2015) identifican diferencias en cuanto a salarios, pues exponen que existe marcada distinción en la premiación de sueldos de los hombres antes que las mujeres (Araújo Freitas, 2015) (Hedija, 2014) (Figueiredo & Botelho, 2013), el sentido de discriminación de la mujer también se ha puesto en el tapete lo referente a la edad, pues la población de las féminas ha sido segregada por esta variable, aspecto que raramente se da entre los trabajadores masculinos. (Harnois, 2015) (Jyrkinen, 2014), la designación de cargos es otro aspecto que favorece a los hombres pues es común que éstos esten ubicados en áreas claves de la administración (Zabludovsky Kuper, 2015) (Lyness & Schrader, 2006) a pesar de que la mujer actualmente juega un rol importante en la empresa también se evidencia las limitadas aspiraciones por trascender en cargos representativos relacionados con la gestión y dirección (Hoobler, Lemmon, & Wayne, 2014), esto como resultado de que durante algunos años la sociedad condiciono que el actuar de la mujer debía estar sumamente limitado a desarrollar labores domésticas y de cuidado a la familia, aunque hoy en día esta generalización de sumisión se ha mitigado en algunas sociedades aún la mujer siente que existe el hecho discriminatorio por su condición femenina, este pensar se refleja en el nivel de apreciación de que el puesto de Jefes sólo está para ser ocupado por hombres (Othman & Othman, 2015), pues algunas féminas están plenamente convencidas que el favoritismo y la supremacía al reconocimiento de las actividades de trabajo dependen en gran medida del sexo de quien lo esté ejerciendo.

Hoy en día la mujer ha demostrado la igualdad de actuación frente al sexo masculino en escenarios complejos de la dirección de empresas, aspectos como el liderazgo efectivo (Sánchez-Moreno, López-Yáñez, & Altopiedi, 2015) y resultados empresariales (Anzengruber & Nold, 2015) son dos ejemplos que demuestran la potencialidad de la mujer en la administración, es por ello que el sentido de segregación promueve a generar bajo nivel de rendimiento, incipiente compromiso en trabajo y reducido margen de satisfacción laboral (Kim, 2015), todo esto virtud a la brecha distintiva de hombres frente a mujeres, lo que da lugar a que pensar que las mayores responsabilidades son asignadas a los hombres por tener la connotación de privilegio, cuya situación trae como consecuencia efectos secundarios para el sexo femenino como la tristeza y malestar, lo que tributa a generar posibles cuadros depresivos con marcada incidencia en desempeño laboral (Wang & Gorenstein, 2015).

Un detalle importante a considerar es que hoy en día existe mayor presencia de la mujer en diferentes esferas de la sociedad (Blind & Von Mandach, 2015), sin embrago el despertar de las féminas es incipiente (De Lourdes Machado-Taylor & White, 2014) (Sam-Giao, 2015).

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.

Efectos de la justicia organizacional en el estrés laboral.

En la condición laboral hay diferencias, las personas que tienen nombramiento se sienten más desplazados en su trabajo frente a quienes laboran por relación de contratado (Kawakami, Tsuno, Tomioka, Nakanishi, & Inoue, 2013), sumado a este hecho cuando la relación laboral de contrato se fija bajo condiciones de precariedad tiene incidencia directa en la salud mental del trabajador, es decir al modo de pensar, sentir y actuar (Seifert, Messing, Riel, & Chatigny, 2007) además de aquello genera disturbio en la vida familiar y social, lo cual trae consigo desequilibrios en el quehacer de la actividad laboral (Bohle, Quinlan, Kennedy, & Williamson, 2004) sumado al factor de baja productividad (Roca-Puig, Beltrán-Martín, & Segarra-Ciprés, 2015).

Es así que para alcanzar resultados positivos entre el talento humano un empleado tiene que sentir que el empleador reconoce los méritos del desempeño lo cual conlleva a ejercer más compromiso en su actividad (Lopes & Chambel, 2012) lo cual canaliza que surja el sentido de satisfacción al trabajo (Rodwell, Flower, & Demir, 2015) (Tsai, 2011), cuando el trabajador siente que su esfuerzo tiene reconocimiento es evidente que los niveles de justicia organizacional toman fuerza, lo cual resulta ventajoso en dos perspectivas, la primera es para el trabajador porque cuando la percepción de este aspecto es positivo es un hecho que problemas como el estrés y trastornos esqueléticos muestren alivio y por ende mejoren su estado de salud (Heponiemi, y otros, 2013) (Arzu , Meral , Tanyeri , & İrge , 2014) y en otra instancia también es bueno para la empresa porque factores como la dirección estratégica, prestación de servicios de información, innovación, la gestión de la diversidad, relación con el cliente y liderazgo ético tienen buenas referencias por parte de la población de trabajadores porque los mismos infieren en la discernimiento de justicia organizacional.

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 distributiva, 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.

2.3.4. 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)

2.3.4.1. Evolución histórica de la administración

Para Pujol (1969) la administración es el resultado del descubrimiento de determinadas normas universales y permanentes que inciden en la conducta del hombre en la sociedad, así como también es el efecto de la creación de proceso que conlleva la adaptación permanente de aquellas normas de conducta al progreso social.

La génesis de esta ciencia podría remontarse a aquellos tiempos cuando el hombre necesitó realizar tareas y su actuación no podía estar aislada del resto de individuos y conllevó la aplicación del trabajo en equipo, en donde de una u otra manera se llegó a un proceso que incluyó la planificación, organización, dirección, ejecución y control. Pujol cita el ejemplo de cuando el ser humano requirió de movilizar material de marcado peso en donde la realización de esta tarea involucró la necesidad de programar cada paso en el que se evidenció la planificación, y cada fase debió de estar debidamente sincronizada en el marco de una organización; con esto se facilitó la motivación de los ánimos para enfocarse en el producto o meta buscada; es allí donde se entra a la ejecución, a la que sigue la constatación de si el sendero tomado era el apropiado, lo que es la etapa de control; finalmente se examina el resultado del trabajo efectuado, lo que es la evaluación, en donde claramente se visualiza el proceso de la administración de nuestros primitivos antepasados, que se realizaba de manera espontánea cuando la ciencia aún no precisaba de normas generales que condicionen e identifiquen cada etapa.

Con el pasar de los años el sentido de la administración espontánea cambia en el siglo XIX. Hasta aquel entonces el hombre había mostrado determinada conducta administrativa a la hora de producir bienes y servicios, lo cual fue observado por Henry Fayol (1841-1925), quien más adelante ilustra los elementos del proceso administrativo y expone a la postre elementos de carácter general para su aplicabilidad con el ánimo de que conduzcan a la obtención de mejores resultados cuando se vean involucrados el esfuerzo del hombre y la manipulación de recursos para la transformación final de bienes y servicios. Según narra Hurtado (2008) tuvo un cargo de gerente general y se inquietó por lograr eficiencia, con énfasis práctico en la Dirección Administración de Empresas. Entre las funciones administrativas destacó la importancia de división de trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina y unidad de mando. Sus teorías reflejan las de la Escuela Anatómica.

Con Frederick Taylor (1856-1915), surge el sentido de la optimización de recursos, visto desde la perspectiva de minimización de costos de producción para elevar el nivel de beneficios para el empresario. Este investigador promueve la búsqueda de eficacia de la empresa, y sus postulados se consideraron una forma de explotación y deshumanización laboral. La contribución más relevante de Jiménez (2003) es que ofreció un conjunto de principios que él denominó *administración científica;* los más importantes de ellos son la planificación, selección de personal, control y ejecución. Los postulados de ambos científicos dejan huella en las primeras dos etapas del presente siglo, dado que sus ideas dan lugar a la Escuela Clásica de la Administración.

Max Weber (1864-1920) considera en su teoría que la burocracia es la organización más eficiente, y que se caracterizaba por la división del trabajo la jerarquía definida en función de reglas y reglamentos. Este investigador observó que las organizaciones tienen como elemento común el ejercicio del poder y de la autoridad (Maqueda & Llaguno, 1995). Su teoría de estructuras de autoridad describe las actividades de las empresas sobre la base de las relaciones de autoridad (Robbins & De Cenzo, 2002). Este investigador

considera que la administración burocrática es la forma de dominación más racional, dado que se puede encontrar el más elevado nivel de desarrollo de precisión, calculabilidad, continuidad, disciplina, rigor y confianza (Baca, Bokser-Liwerant, Castañeda, Cisneros, & Perés 2000).

González & Orsini (2013) explican que desde la perspectiva de comportamiento humano al interior de la empresa, también se han dado aportes a la administración; y en su obra exponen tres de las investigaciones de Mary Parker Follet (1868-1933), quien consideraba que el potencial individual se pone de manifiesto a través de una asociación cooperativa; es decir, el trabajo en equipo es la base de una administración eficiente y efectiva. En cuanto a Chester Bernard (1886-1961), él consideraba que la cooperación debe de ser un principio administrativo, y veía a las organizaciones como sistemas sociales que involucran cooperación humana, en donde el administrador tiene que comunicar y motivar a los subordinados para que aporten al máximo. Por su parte, Elton Mayo (1880-1949) menciona que la conducta y los sentimientos están ligados, y que el grupo tiene influencia en el individuo.

2.3.4.2. La administración en las organizaciones

Todas las organizaciones, sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que busca los beneficios de trabajar juntas con el propósito de alcanzar una meta en común. Por consiguiente, un elemento básico de toda organización es su meta o propósito (Stoner, Freeman, & Gilbert 1996).

Además, todas las organizaciones tienen un programa o método para alcanzar las metas, es decir, un plan. El plan puede referirse al ejercicio de las habilidades para un juego, a ensayar cierto número de veces antes de cada actuación, o a fabricar y anunciar un producto.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas. La administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (Robbins & Coulter 2005).

Para las empresas es importante contar con una unidad administrativa que desarrolle la gestión empresarial. La administración es fundamental para el direccionamiento de las empresas y, por ende, en el manejo de las personas a fin de poder dirigir de las distintas funciones que promuevan la generación de valor agregado, en donde se evidencia el papel estratégico dentro de las organizaciones.

En torno a la disciplina de Administración, Calderon & Castano (2005) exponen que en América Latina la investigación en torno a la administración se abre paso de manera audaz y con celeridad, y ponen como ejemplo el caso de Colombia, señalando que cada vez existen más grupos registrados y reconocidos por Colciencias; empero dentro de la dinámica investigativa se constituye como reducido ante la antesala de la globalización.

Aplicar un constante control administrativo a las actividades de una organización genera el valor de la empresa, el que se obtiene cuando se controlan tanto las actividades como los resultados obtenidos por la entidad. Ante tal situación, Muñiz (2003) expresa que la empresa como organización estructurada debe tener un sistema que controle su situación interna y externa. El control de gestión es un instrumento administrativo creado y apoyado por la dirección de la empresa que le permite obtener informaciones necesarias, fiables y oportunas, para la toma de decisiones operativas y estratégicas. El control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la Dirección y tiene un papel fundamental como sistema de información para la misma.

En el marco de estas definiciones podemos constatar que la organización requiere de una administración que encamine el quehacer de las empresas.

Por su parte Van Der Berghe (2005) explica que gerenciar es hacer que los objetivos se logren en la empresa, a través de las personas que trabajan en ella, para lo cual tiene que planear, organizar, coordinar, dirigir, controlar.

Aspectos como la globalización de la economía, apertura económica y facilidad de consecución de nuevos mercados internacionales conllevan a que la competencia internacional sea cada vez mayor. Es aquí donde los gerentes deben pensar en forma positiva porque, a decir de Hoffmann (2012) hoy más que nunca quienes tienen la responsabilidad gerencial están sometidos a retos continuos, complejos y diversos. Lo interesante de todo esto, por llamarlo de alguna manera, es que el gerente de hoy enfrenta entornos muy exigentes, ante lo cual se entiende que el gerente actual enfrenta una diversidad de retos en su área de gestión.

Para Ramírez (2007), los retos que enfrenta la gerencia a principios del tercer milenio son con mucha frecuencia similares a los de enseñarle a volar a un caballo: la tecnología cambia continuamente, aparecen nuevos competidores y nuevas formas de competencia, los clientes cambian sus hábitos de compra y de consumo, aparecen nuevas modas, los recursos intangibles de la empresa son cada vez más difíciles de controlar, el capital financiero es extremadamente móvil. En fin, el mundo se hace crecientemente complejo y la tarea de la gerencia requiere capacidades enormes para dirigir la empresa hacia el éxito.

2.3.4.3. Funciones de la administración

Chiavenato (citado por Hurtado (2008)) menciona que las funciones de la administración son la planificación, organización dirección y control, punto de

vista que es compartido por Mercado (2004) quien señala que un gerente, para que sea identificado como ejecutivo, tiene que generar una productividad eficiente en el talento humano y para que ello se materialice requiere de aplicar las cuatro funciones de la administración que se mencionan en líneas anteriores.

En tanto, Guerra (2002) expone que no existe consenso en cuanto a determinar las funciones de la administración. Sin embargo, en su obra considera que la planificación, organización, dirección y control se destacan como funciones básicas, punto de vista que es compartido por Jiménez (2000) quien describe que la mayoría de los investigadores reducen las funciones a las cuatro mencionadas en líneas anteriores (planificación, organización, dirección y control).

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

cometido en relación con lo planificado para identificar desviaciones negativas y corregir tales situaciones.

Por su parte, Maqueda (1996) expone que la planificación prevé el desarrollo de sucesos, lo que da lugar al establecimiento de un orden para el acometimiento de acciones; es también preparar el terreno armonioso de las actividades previstas a cumplir. La organización es la condición previa para que lo planificado se materialice en la realidad; en esta fase se establecen los objetivos y los medios que se manifiestan en la forma de las estrategias, políticas y planes. Debe añadirse que la organización es la etapa que permite que lo que se acordó en la planificación se lleve a efecto, dado que organizar consiste en dividir tareas entre las personas y grupos. Cuando en la empresa cada individuo conoce con claridad sus funciones se pone de manifiesto la acertada organización, mientras que el control está estrechamente ligado con la planificación, pues esta involucra la medición de actividades para detectar desviaciones entre lo que se previó realizar frente a los resultados alcanzados.

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

2.4. Hipótesis

2.4.1. Hipótesis General

► La Gestión Administrativa incide en la percepción de justicia organizacional.

2.4.2. Hipótesis específicas

► La planificación incide en la percepción de justicia organizacional.
► La organización incide en la percepción de justicia organizacional.
► La dirección incide en la percepción de justicia organizacional.
► El control incide en la percepción de justicia organizacional.

2.5. Variables e indicadores

2.5.1. Variable Independiente: Justicia Organizacional

Dimensiones
Justicia Distributiva
Justicia Procedimental
Justicia Interaccional

2.5.2. Variable Dependiente: Gestión Administrativa

Dimensiones
► Planificación
► Organización
► Dirección
► Control.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Tipo de investigación

3.1.1. *Según el enfoque.*

La metodología aplicada en esta investigación es de tipo 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 a grupos de docentes y personal administrativo 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 es posteriormente contrastada con un instrumento de validación o verificación (ficha de verificación), con el que se constata la existencia física de pruebas relevantes para los indicadores propuestos en la presente investigación. Ambos instrumentos sirven de apoyo al proceso de comprobación de las hipótesis planteadas al inicio de este documento.

3.1.2. 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 de las dos categorías de una variable dicotómica, con las frecuencias esperadas en una distribución binomial con un parámetro de probabilidad explícito. Así, se constata la significancia exacta para cada grupo de calificaciones. Por lo general, el parámetro de probabilidad para ambos grupos es el mismo (0.5). Para cambiar estas probabilidades, puede introducirse una proporción de prueba para el primer grupo. La probabilidad del segundo grupo será la diferencia de la probabilidad especificada para el primer grupo.

Para el tratamiento de las variables independientes, el instrumento de observación se ha realizado evaluando los 9 factores considerados para la variable dependiente desde 4 áreas administrativas (contempladas como 4 variables independientes); su validación se presentará tanto para el bloque de Docentes cuanto para el Personal Administrativo 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 validará 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:

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

Teniendo en cuenta que:

$\boldsymbol{S_i^2}$ =Varianza de cada ítem

$\boldsymbol{S_t^2}$ = 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 (Christmann & Van Aelst 2006).

3.1.3. Población y muestra

El análisis de la población objeto de estudio estuvo representada por el talento humano de la UTMACH, toda la planta titular de la institución es de 530 personas, de aquel universo se tomó una muestra representativa de 400 personas, con trayectoria de trabajo superior a 3 años. Esto mejora el nivel de confianza de los resultados, dado que en estadística se considera que la única forma de reducir el error admisible es aumentar el tamaño de la muestra.

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 (Restrepo B. & González L., 2007). 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. En nuestro caso se usa el 0.01, pero también se tomará en cuenta el 0.05 durante el análisis.

3.1.4. Pruebas de hipótesis

Las pruebas de hipótesis van a hacerse calculando coeficientes de correlación. En caso de datos ordinales, como valores discretos o enteros presentados en la escala de Likert aplicada, es mejor usar la correlación de Spearman como ya hemos analizado. Debemos tener en consideración que la interpretación de un coeficiente de correlación como medida de la intensidad de la relación directa entre dos variables es netamente

matemática y, por lo general, libre de cualquier implicación causa-efecto, es decir, que el hecho de que dos variables tiendan a comportarse de forma similar no significa que estas variables tengan un efecto directo o inverso la una sobre la otra. En este sentido, la experiencia previa o el conocimiento empírico sirven como base referente de comparación para determinar si un coeficiente de correlación manifiesta la realidad plausible de implicación entre variables (Garzón, Fischer & Garzón 2010).

La interpretación final depende del nivel de significancia con que se vaya a trabajar. Lo recomendable es 0.05 o menor, inferido según los siguientes criterios:

- Correlación nula: 0.00
- Influencia baja: mayor que 0.00 y menor o igual que 0.25
- Influencia media: mayor que 0.25 y menor o igual que 0.50
- Influencia alta: mayor que 0.50 y menor o igual que 0.75
- Influencia muy alta: mayor que 0.75 y menor que 1.00
- Correlación perfecta: 1.00

CAPÍTULO IV

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, versión de prueba. 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 (Tabla 1).

Tabla 1. Análisis de fiabilidad para la variable dependiente.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N.º de elementos
,939	9

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.

Elaboración. El autor

De acuerdo al criterio general, para el análisis de correlación (se aplicarán las pruebas de Correlación de Spearman y la R de Pearson) se asumen las siguientes decisiones:

- Si la significancia es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula.
- Si la significancia es igual o mayor que 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Hipótesis nula: No hay relación entre el factor estimado y el bloque.
- Hipótesis alterna: Existe relación entre el factor estimado y el bloque.

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

El análisis se hace en función de las variables de investigación.

4.1.1. Resultados de la Variable Independiente

4.1.1.1. Percepción de justicia organizacional

Justicia Distributiva

¿Cómo percibe Ud. los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH?

Tabla 2. Programas de promoción y desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	145	36,3	36,3	36,3
	Bueno	48	12,0	12,0	48,3
	Regular	92	23,0	23,0	71,3
	Malo	15	3,8	3,8	75,0
	Pésimo	100	25,0	25,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

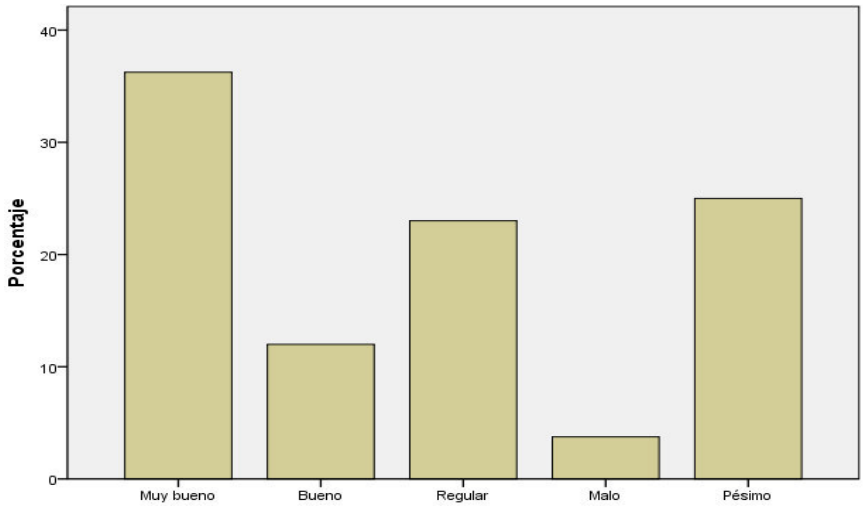


Gráfico 1. **Programas de promoción y ascenso laboral.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

El 36,3% de la población objeto de estudio cataloga como muy buenos los programas de promoción y ascenso laboral, mientras que el 25% lo señala como pésimo. Estos resultados evidencian que el talento humano de la Universidad califica de manera positiva la promoción profesional en el sentido de que aprecian que la alma mater otorga la oportunidad de mejorar la situación laboral.

¿Cómo considera Ud. los programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH?

Tabla 3. Programas de incentivos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	159	39,8	39,8	39,8
	Bueno	44	11,0	11,0	50,8
	Regular	64	16,0	16,0	66,8
	Malo	20	5,0	5,0	71,8
	Pésimo	113	28,3	28,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

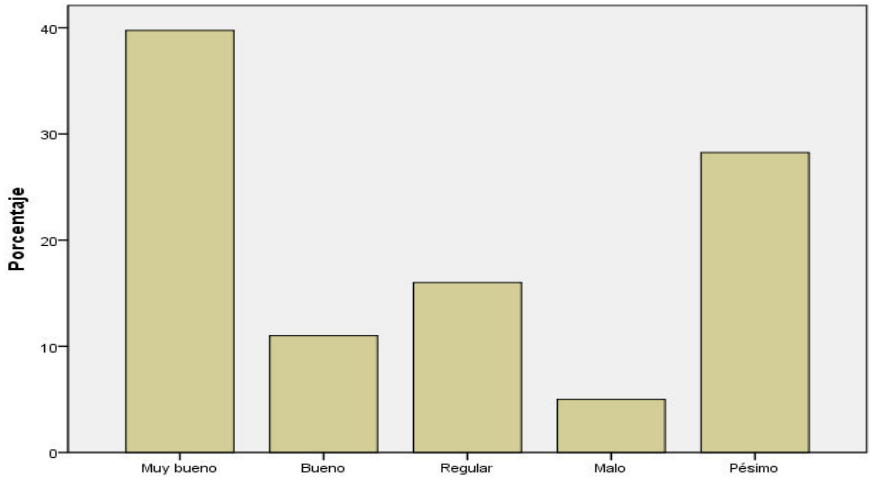


Gráfico 2. **Programas de incentivos**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

Un representativo 39,8% cataloga a los programas de incentivos como muy bueno, dado que consideran que la Universidad aplica los incentivos laborales con el fin de estimular a través de la motivación para conseguir resultados propuestos. En el caso de los docentes, sienten el apoyo

institucional en el sentido de la formación institucional en el aspecto de lo económico, mientras que los empleados y trabajadores valoran el sentido del reconocimiento por medio de las condecoraciones en retribución a su servicio.

¿Cómo califica Ud. los programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH?

Tabla 4. Programas de mejoras de condiciones de trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	171	42,8	42,8	42,8
	Bueno	32	8,0	8,0	50,8
	Regular	89	22,3	22,3	73,0
	Malo	10	2,5	2,5	75,5
	Pésimo	98	24,5	24,5	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

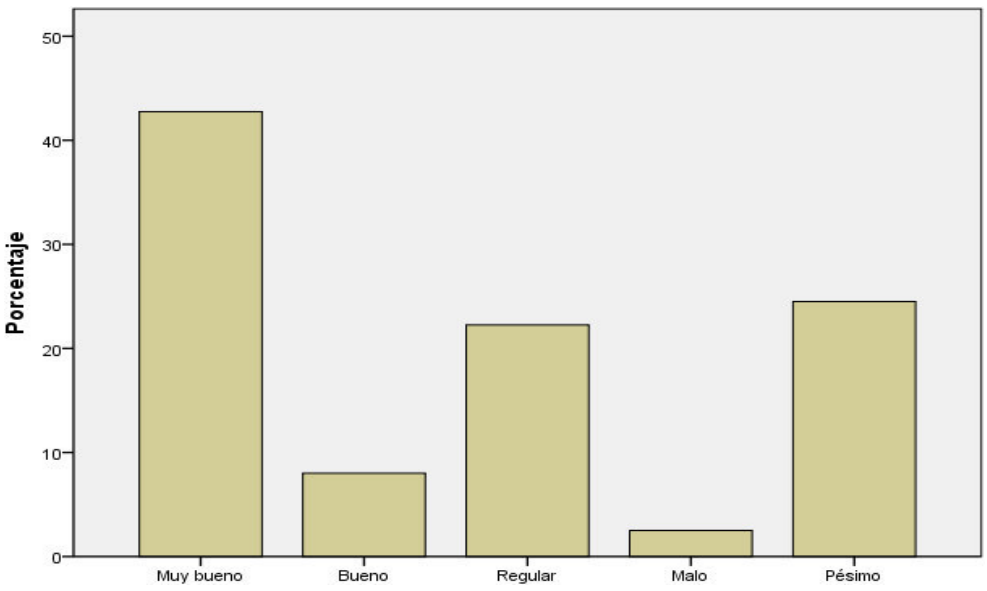


Gráfico 3. Programas de mejoras de condiciones de trabajo

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

Las mejoras de las condiciones de trabajo muestran que el 42,8% las considera muy buenas. Según la investigación se pudo constatar que las

personas que laboran en la Universidad valoran lo realizado en aspectos como infraestructura, red Wi-Fi, entre otros.

Justicia Procedimental

¿Cómo estima Ud. la evaluación del desempeño del talento humano de la UTMACH?

Tabla 5. Evaluación del desempeño.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	183	45,8	45,8	45,8
	Bueno	15	3,8	3,8	49,5
	Regular	110	27,5	27,5	77,0
	Malo	8	2,0	2,0	79,0
	Pésimo	84	21,0	21,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

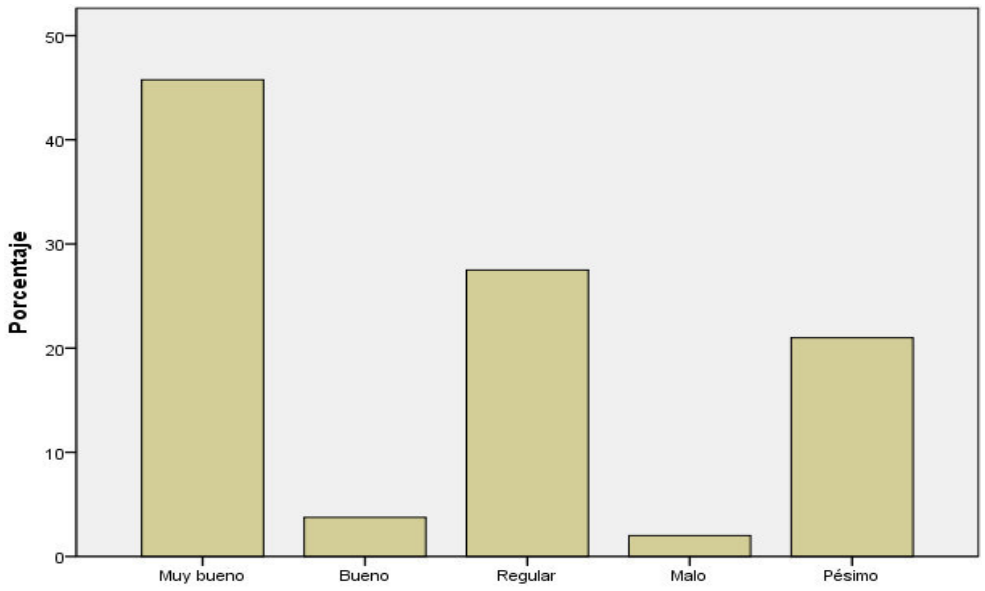


Gráfico 4. **Evaluación del desempeño**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

La evaluación del desempeño es vista por el 45,8% como muy buena, en razón de que la entidad, con el fin de detectar debilidades en el proceso de la actividad, aplica en determinados tiempos la evaluación al personal docente y administrativo de la UTMACH, lo cual es visto con buenos ojos por la mayoría de la población universitaria.

¿Cómo considera Ud. los programas de quejas y reclamos de la UTMACH?

Tabla 6. Programas de quejas de reclamos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	163	40,8	40,8	40,8
	Bueno	48	12,0	12,0	52,8
	Regular	48	12,0	12,0	64,8
	Malo	17	4,3	4,3	69,0
	Pésimo	124	31,0	31,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

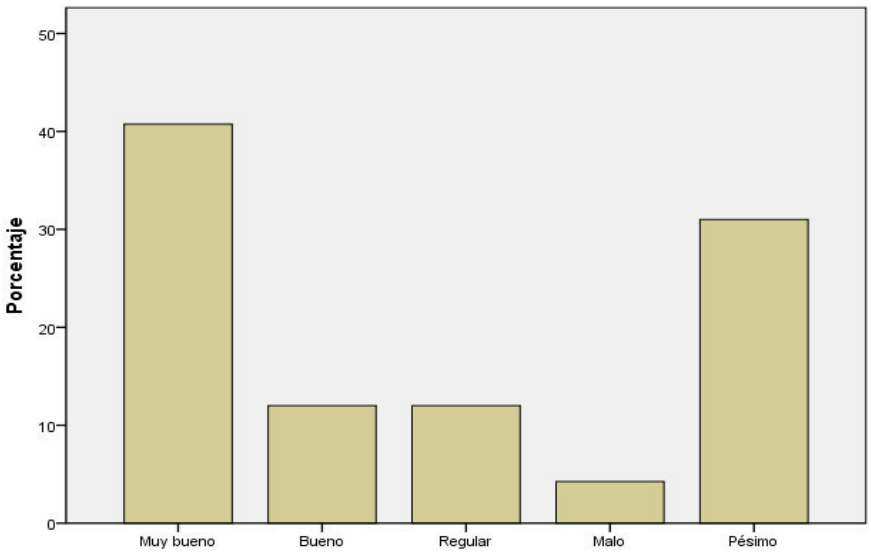


Gráfico 5. **Programas de quejas y reclamos.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

El sentido de responsabilidad de las autoridades en cuanto al manejo de las relaciones humanas, específicamente en la atención de quejas y reclamos,

es calificado por el 40,8% como muy bueno, dado que consideran que las inquietudes manifestadas han sido escuchadas y que se dieron respuestas en relación con el caso presentado.

¿Cómo aprecia Ud. el proceso de desvinculación del talento humano de la UTMACH?

Tabla 7. **Programas de desvinculación**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	168	42,0	42,0	42,0
	Bueno	42	10,5	10,5	52,5
	Regular	41	10,3	10,3	62,8
	Malo	17	4,3	4,3	67,0
	Pésimo	132	33,0	33,0	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

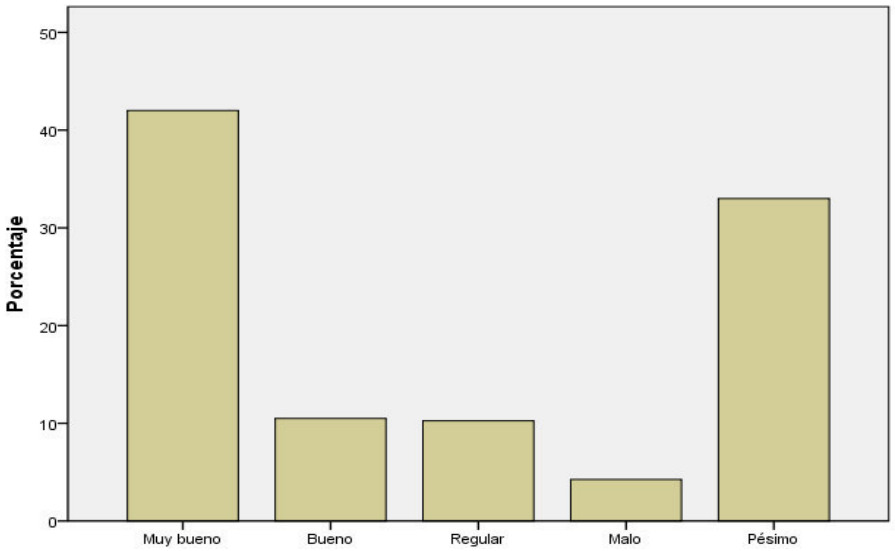


Gráfico 6. **Programa de desvinculación laboral**
Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

Respecto de la separación de alguien de su puesto de trabajo en casos como jubilación, cambio de puestos, entre otros, para el 42% el talento humano de la Universidad merece la calificación de muy buena, porque esta

actividad es llevada con toda la formalidad del caso y se promueven todo tipo de acciones que coadyuven a desarrollar de la mejor manera este proceso.

Justicia Interaccional

¿Cómo percibe Ud. la comunicación que recibe a través de los sistemas de información en la UTMACH?

Tabla 8. **Comunicación a través de los sistemas de información**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	175	43,8	43,8	43,8
	Bueno	37	9,3	9,3	53,0
	Regular	66	16,5	16,5	69,5
	Malo	11	2,8	2,8	72,3
	Pésimo	111	27,8	27,8	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

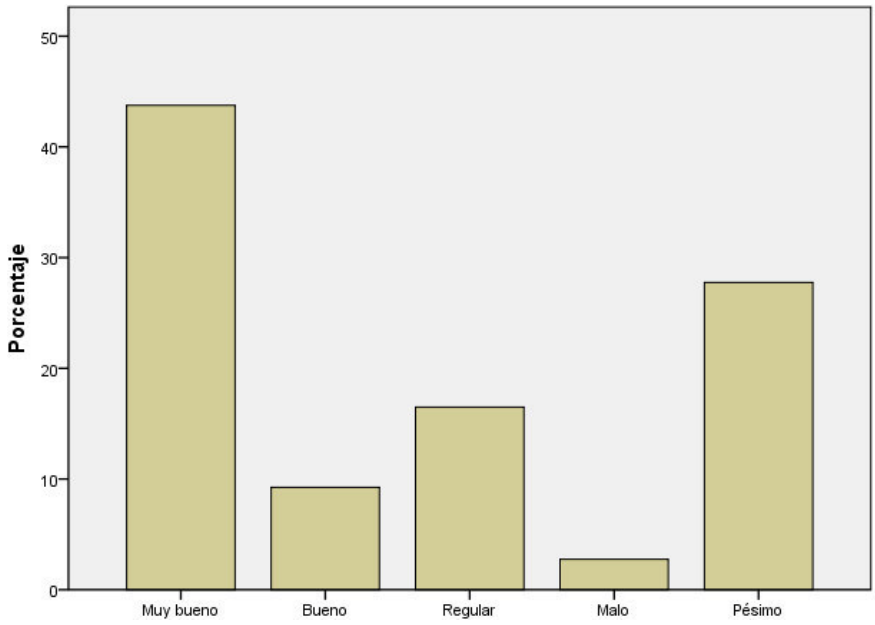


Gráfico 7. Comunicación a través de sistemas de información

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración: El autor.

En lo referente a la comunicación a través de los sistemas de comunicación, el 43,8% señala al mismo como muy bueno en vista de que las personas consideran que en la organización a nivel interno la comunicación fluye de manera eficiente y permite dar a conocer a tiempo hechos relevantes del quehacer institucional.

¿Cómo considera Ud. a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH?

Tabla 9. **Manejo de conflictos**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	164	41,0	41,0	41,0
	Bueno	35	8,8	8,8	49,8
	Regular	65	16,3	16,3	66,0
	Malo	11	2,8	2,8	68,8
	Pésimo	125	31,3	31,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

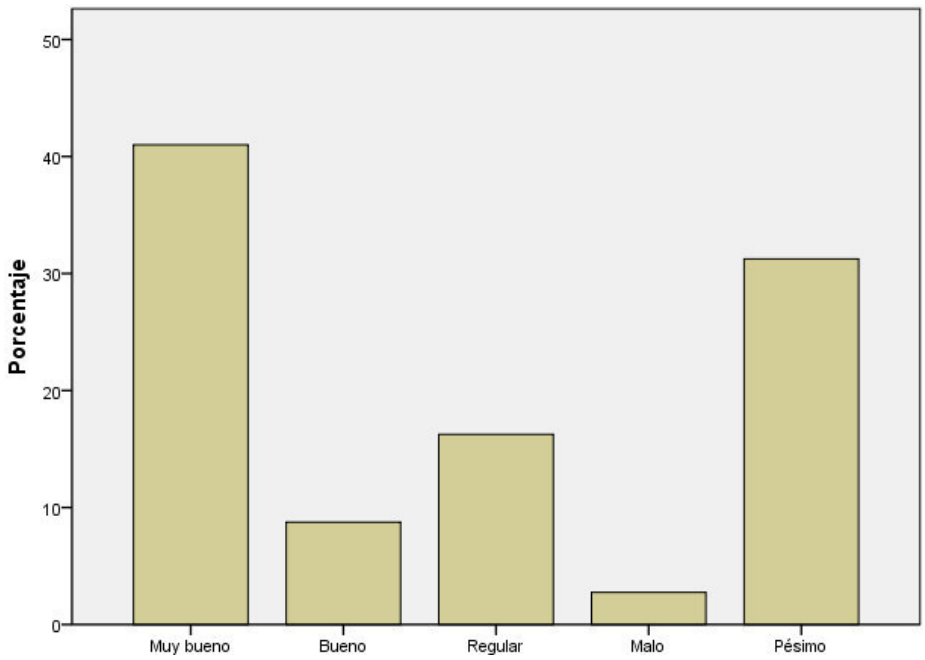


Gráfico 8. **Manejo de conflictos**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

En cuanto a la mediación entre los conflictos acaecidos al interior de la Universidad, el 41% lo califica como muy bueno, dado que la percepción del manejo de este tipo de circunstancias es que procuran evitar en lo posible que las tensiones se agudicen frente a las diferencias de posturas entre las personas.

¿Cómo estima Ud. a los programas de integración laboral que se aplican en la UTMACH?

Tabla 10. **Integración laboral**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy bueno	175	43,8	43,8	43,8
	Bueno	36	9,0	9,0	52,8
	Regular	64	16,0	16,0	68,8
	Malo	16	4,0	4,0	72,8
	Pésimo	109	27,3	27,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

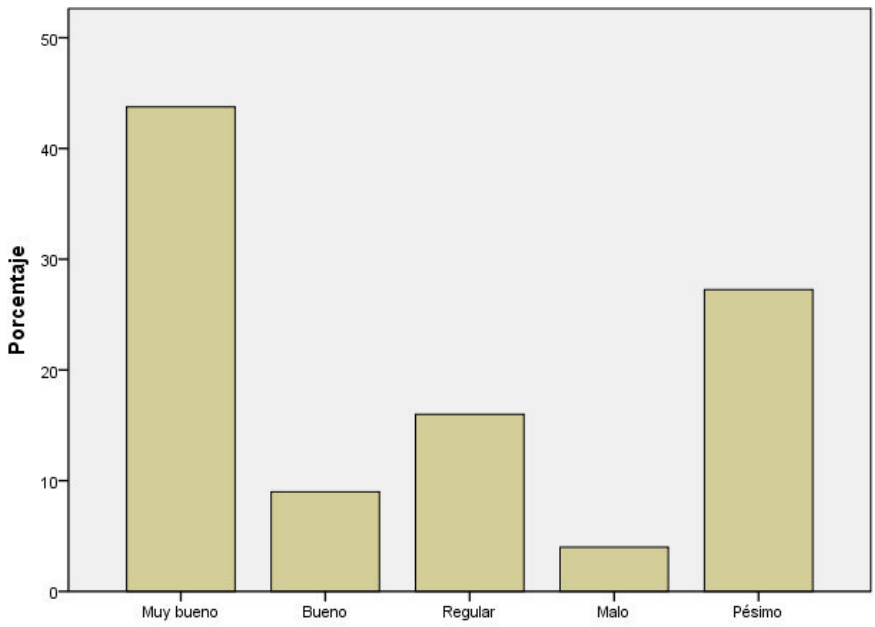


Gráfico 9. **Integración laboral**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

El 43,8% califica a la integración laboral como muy buena, en vista de que aprecian que en la UTMACH se aplican procesos que conllevan a generar la unión entre sus integrantes.

Resumen de procesamiento de casos

Los ítems evaluados (factores) y bloques (función de desempeño) se presentan en la Tabla 11, con su respectivo conteo total. No se presentaron valores perdidos, es decir, no hubo ítems o celdas vacías (sin respuesta).

Tabla 11. Resumen de procesamiento de datos, por factores y bloques.

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Programa de incentivos para el talento humano de la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Programas de comunicación laboral en la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Programas de evaluación del desempeño de la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Programas de quejas y reclamos de la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%
Manejo de conflictos en la UTMACH * Función que desempeña	400	100,0%	0	0,0%	400	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración: El autor

Cruce de tablas

A continuación se procedió a hacer un cruce de tablas, con la finalidad de determinar si existe alguna afectación en los datos debido a los bloques (función de desempeño) en los que se aplicó la encuesta. Para las correlaciones se considera admisible un error del 5%. Los resultados se detallan en las tablas y gráficos siguientes.

Tabla 12. Relación Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	
Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH	Pésimo	Recuento	1	0	2	0	12	0	0	15
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	0,8%	0,0%	11,0%	0,0%	0,0%	3,8%
	Malo	Recuento	0	0	18	4	26	0	0	48
		% dentro de Función que desempeña	0,0%	0,0%	7,4%	25,0%	23,9%	0,0%	0,0%	12,0%
	Regular	Recuento	4	0	54	5	36	0	1	100
		% dentro de Función que desempeña	14,8%	0,0%	22,1%	31,3%	33,0%	0,0%	100,0%	25,0%
	Bueno	Recuento	15	0	96	6	27	1	0	145
		% dentro de Función que desempeña	55,6%	0,0%	39,3%	37,5%	24,8%	50,0%	0,0%	36,3%
	Muy bueno	Recuento	7	1	74	1	8	1	0	92
		% dentro de Función que desempeña	25,9%	100,0%	30,3%	6,3%	7,3%	50,0%	0,0%	23,0%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 13. Análisis de correlación Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,363	,044	-7,765	,000[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,374	,043	-8,055	,000[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

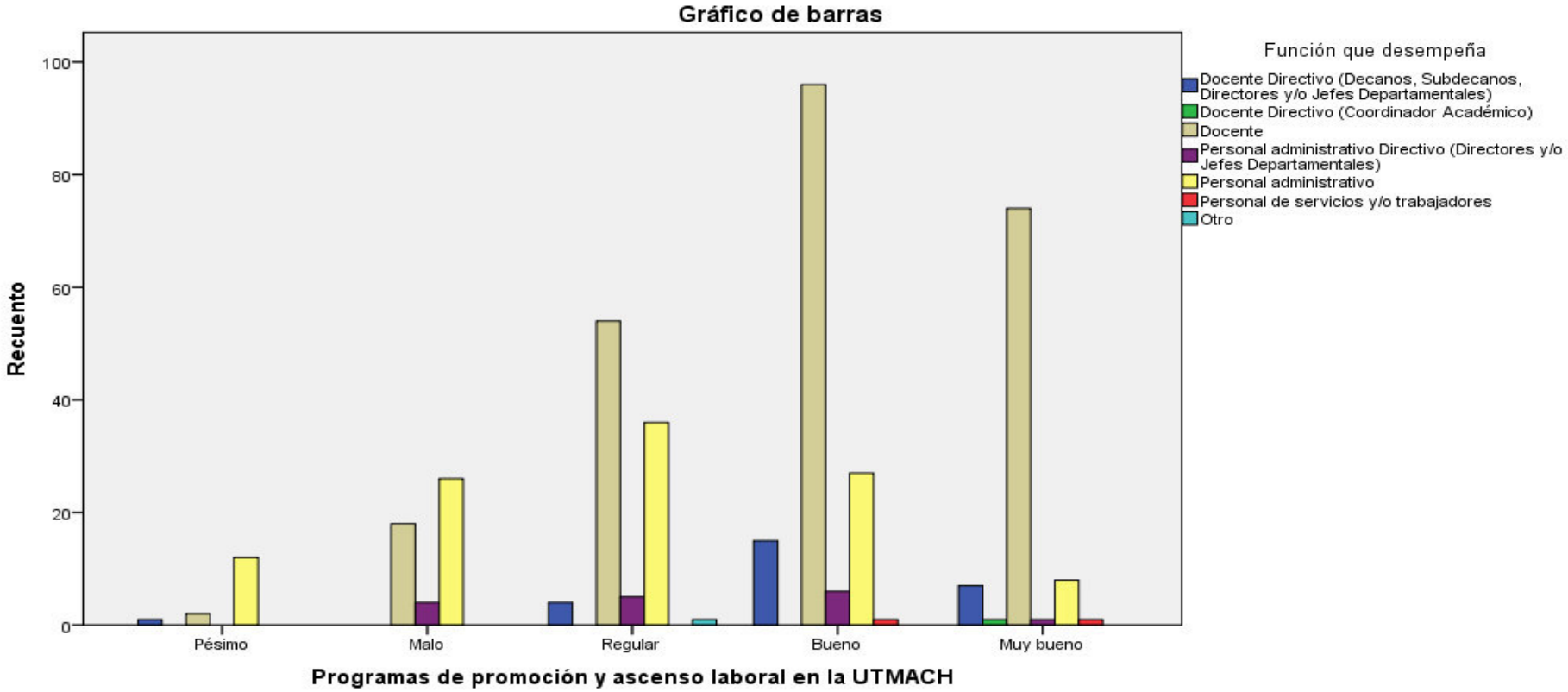


***Gráfico 10*. Representación gráfica Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Claramente se visualiza que el personal docente muestra supremacía en el nivel de percepción favorable en cuanto a la relación de los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH.

Tabla 14. Relación Incentivos para el talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	
Programa de incentivos para el talento humano de la UTMACH	Pésimo	Recuento	1	0	4	0	15	0	0	20
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	1,6%	0,0%	13,8%	0,0%	0,0%	5,0%
	Malo	Recuento	1	0	16	4	23	0	0	44
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	6,6%	25,0%	21,1%	0,0%	0,0%	11,0%
	Regular	Recuento	6	0	62	6	39	0	0	113
		% dentro de Función que desempeña	22,2%	0,0%	25,4%	37,5%	35,8%	0,0%	0,0%	28,3%
	Bueno	Recuento	12	0	113	5	26	2	1	159
		% dentro de Función que desempeña	44,4%	0,0%	46,3%	31,3%	23,9%	100,0%	100,0%	39,8%
	Muy bueno	Recuento	7	1	49	1	6	0	0	64
		% dentro de Función que desempeña	25,9%	100,0%	20,1%	6,3%	5,5%	0,0%	0,0%	16,0%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 15. Análisis de correlación Incentivos para el talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,343	,047	-7,278	,000[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,357	,045	-7,614	,000[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

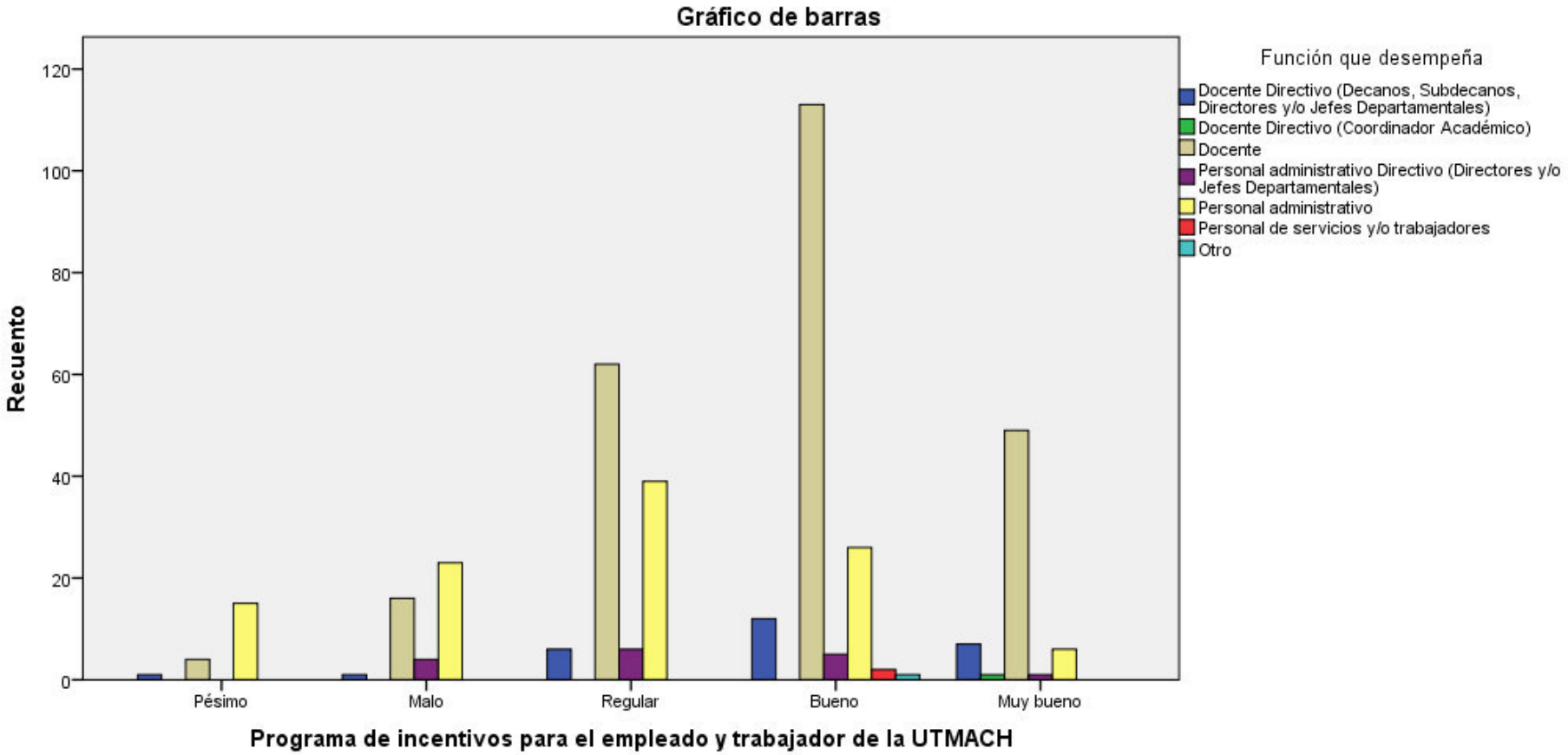


***Gráfico 11*. Representación gráfica Incentivos para el empleado y trabajador de la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 16. Relación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	
Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH	Pésimo	Recuento	1	0	2	0	7	0	0	10
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	0,8%	0,0%	6,4%	0,0%	0,0%	2,5%
	Malo	Recuento	0	0	13	1	18	0	0	32
		% dentro de Función que desempeña	0,0%	0,0%	5,3%	6,3%	16,5%	0,0%	0,0%	8,0%
	Regular	Recuento	3	0	55	5	34	0	1	98
		% dentro de Función que desempeña	11,1%	0,0%	22,5%	31,3%	31,2%	0,0%	100,0%	24,5%
	Bueno	Recuento	14	1	105	9	41	1	0	171
		% dentro de Función que desempeña	51,9%	100,0%	43,0%	56,3%	37,6%	50,0%	0,0%	42,8%
	Muy bueno	Recuento	9	0	69	1	9	1	0	89
		% dentro de Función que desempeña	33,3%	0,0%	28,3%	6,3%	8,3%	50,0%	0,0%	22,3%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 17. Análisis de correlación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,293	,047	-6,121	,000[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,298	,045	-6,234	,000[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

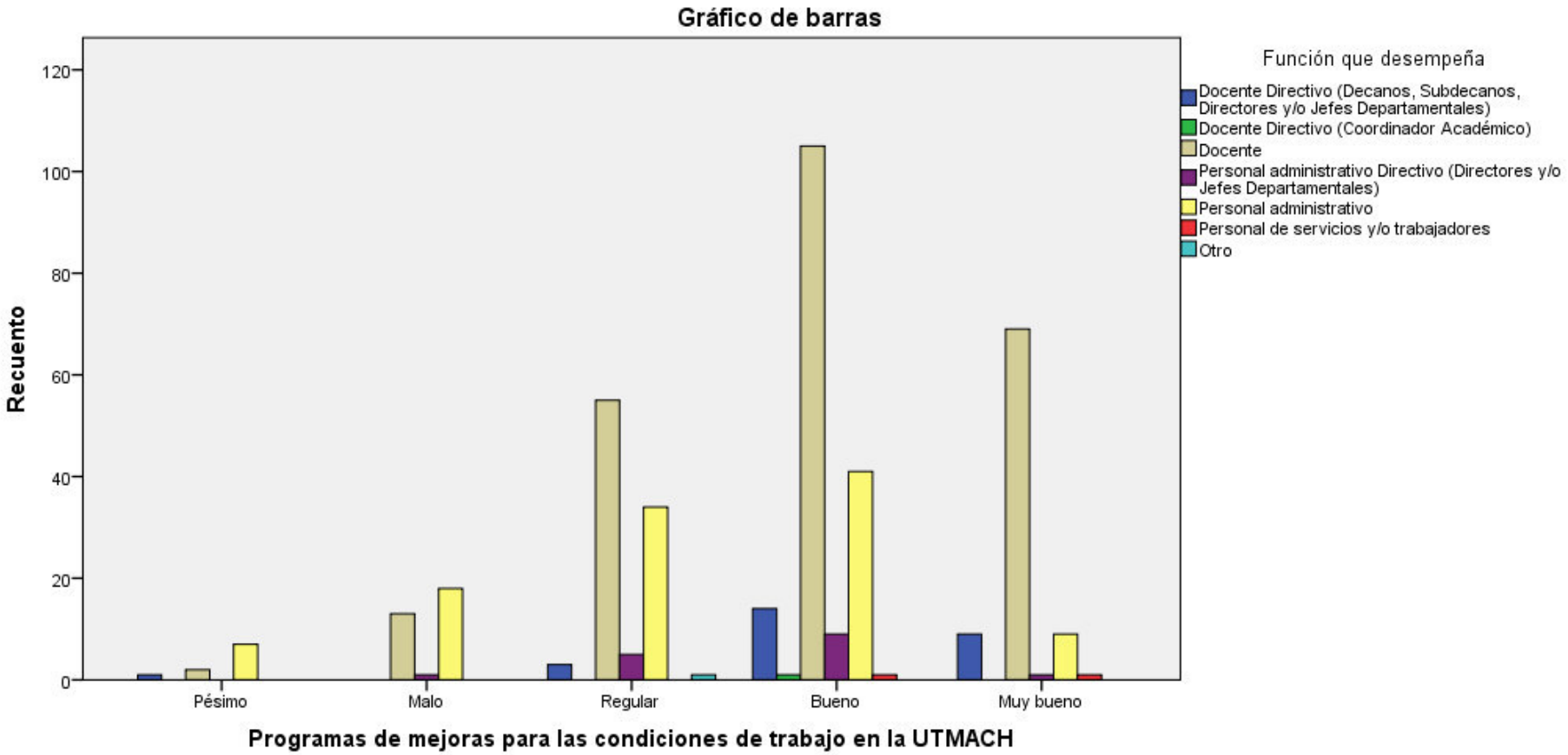


***Gráfico 12*. Representación gráfica Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 18. Relación Programas de evaluación del desempeño de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	
Programas de evaluación del desempeño del talento humano de la UTMACH	Pésimo	Recuento	0	0	4	0	4	0	0	8
		% dentro de Función que desempeña	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	3,7%	0,0%	0,0%	2,0%
	Malo	Recuento	1	0	8	0	6	0	0	15
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	3,3%	0,0%	5,5%	0,0%	0,0%	3,8%
	Regular	Recuento	4	0	48	5	26	0	1	84
		% dentro de Función que desempeña	14,8%	0,0%	19,7%	31,3%	23,9%	0,0%	100,0%	21,0%
	Bueno	Recuento	13	1	108	9	50	2	0	183
		% dentro de Función que desempeña	48,1%	100,0%	44,3%	56,3%	45,9%	100,0%	0,0%	45,8%
	Muy bueno	Recuento	9	0	76	2	23	0	0	110
		% dentro de Función que desempeña	33,3%	0,0%	31,1%	12,5%	21,1%	0,0%	0,0%	27,5%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 19. Análisis de correlación Programas de evaluación del desempeño de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,133	,048	-2,674	,008[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,133	,048	-2,675	,008[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

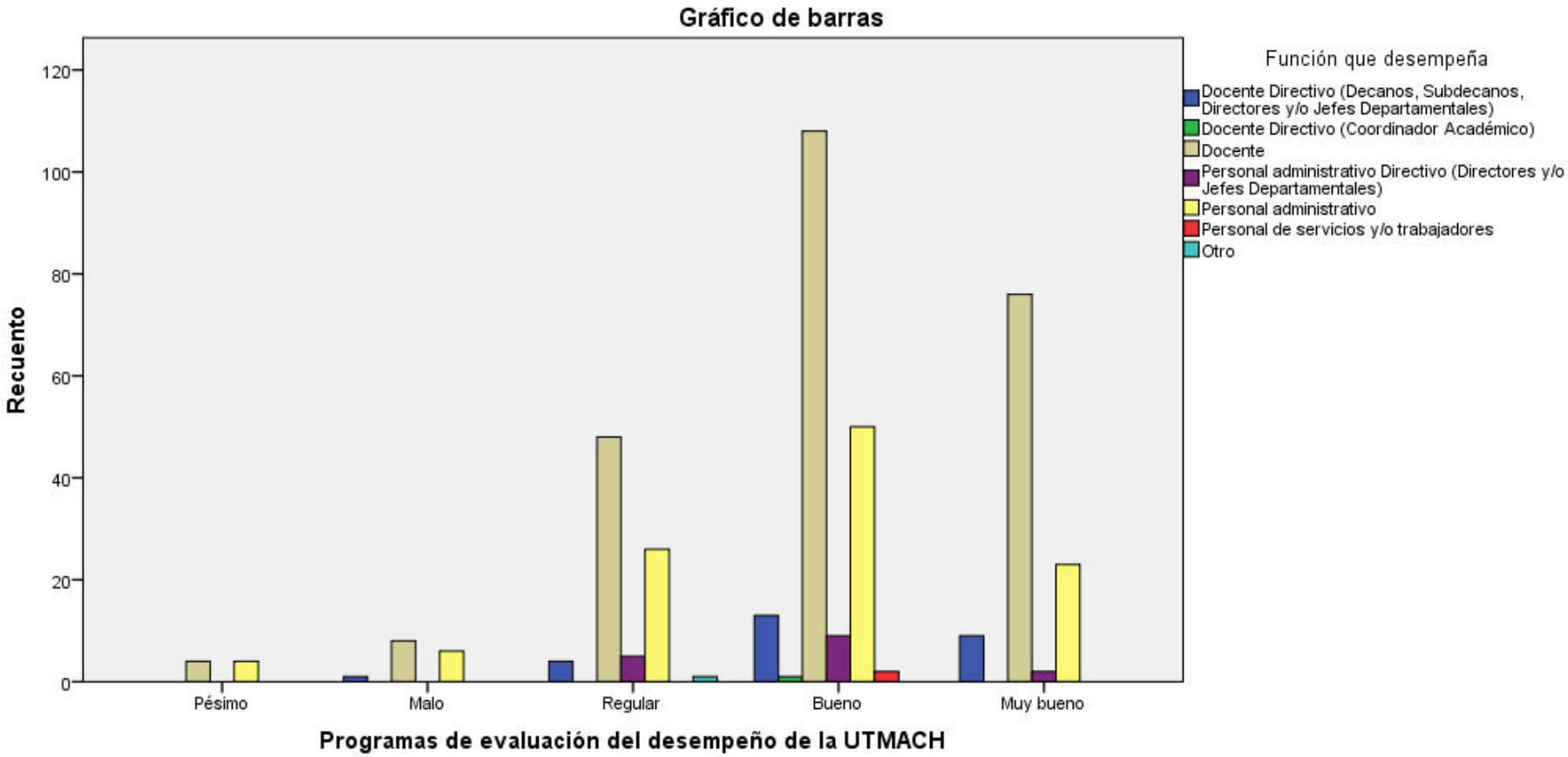


***Gráfico 13*. Representación gráfica Programas de evaluación del desempeño de la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 20. Relación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	
Programas de quejas y reclamos de la UTMACH	Pésimo	Recuento	1	0	9	0	7	0	0	17
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	3,7%	0,0%	6,4%	0,0%	0,0%	4,3%
	Malo	Recuento	3	0	27	2	16	0	0	48
		% dentro de Función que desempeña	11,1%	0,0%	11,1%	12,5%	14,7%	0,0%	0,0%	12,0%
	Regular	Recuento	8	0	78	6	32	0	0	124
		% dentro de Función que desempeña	29,6%	0,0%	32,0%	37,5%	29,4%	0,0%	0,0%	31,0%
	Bueno	Recuento	10	1	98	8	43	2	1	163
		% dentro de Función que desempeña	37,0%	100,0%	40,2%	50,0%	39,4%	100,0%	100,0%	40,8%
	Muy bueno	Recuento	5	0	32	0	11	0	0	48
		% dentro de Función que desempeña	18,5%	0,0%	13,1%	0,0%	10,1%	0,0%	0,0%	12,0%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 21. Análisis de correlación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,064	,051	-1,285	,200[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,061	,050	-1,219	,223[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

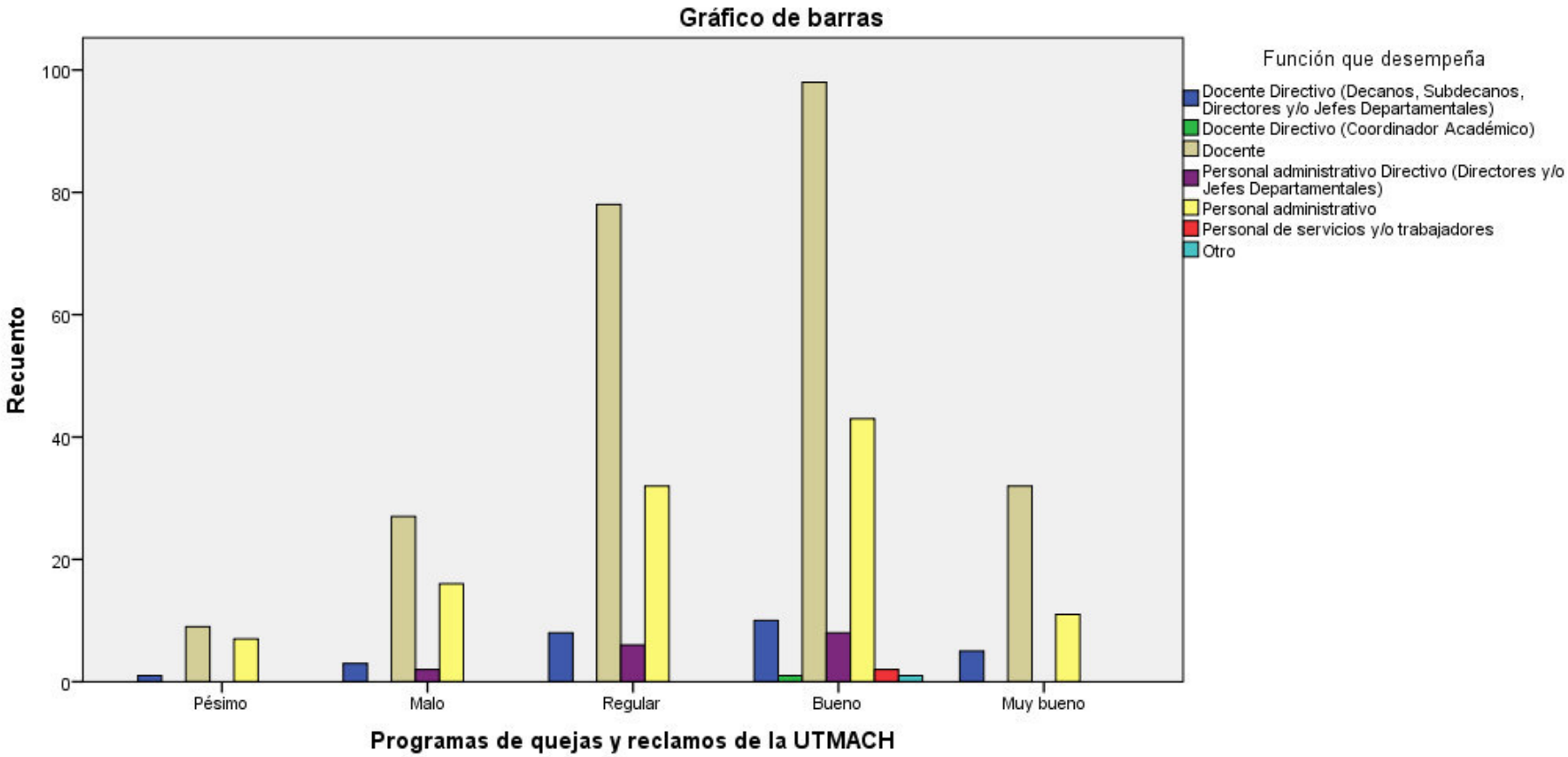


***Gráfico 14*. Representación gráfica Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 22.Relación Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicio y/o trabajadores	Otro	
Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH	Pésimo	Recuento	1	0	5	0	11	0	0	17
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	2,0%	0,0%	10,1%	0,0%	0,0%	4,3%
	Malo	Recuento	3	0	18	1	20	0	0	42
		% dentro de Función que desempeña	11,1%	0,0%	7,4%	6,3%	18,3%	0,0%	0,0%	10,5%
	Regular	Recuento	6	0	86	7	32	0	1	132
		% dentro de Función que desempeña	22,2%	0,0%	35,2%	43,8%	29,4%	0,0%	100,0%	33,0%
	Bueno	Recuento	10	1	110	5	40	2	0	168
		% dentro de Función que desempeña	37,0%	100,0%	45,1%	31,3%	36,7%	100,0%	0,0%	42,0%
	Muy bueno	Recuento	7	0	25	3	6	0	0	41
		% dentro de Función que desempeña	25,9%	0,0%	10,2%	18,8%	5,5%	0,0%	0,0%	10,3%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 23. Análisis de correlación Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,198	,053	-4,030	,000[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,181	,051	-3,665	,000[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.

Elaboración. El autor

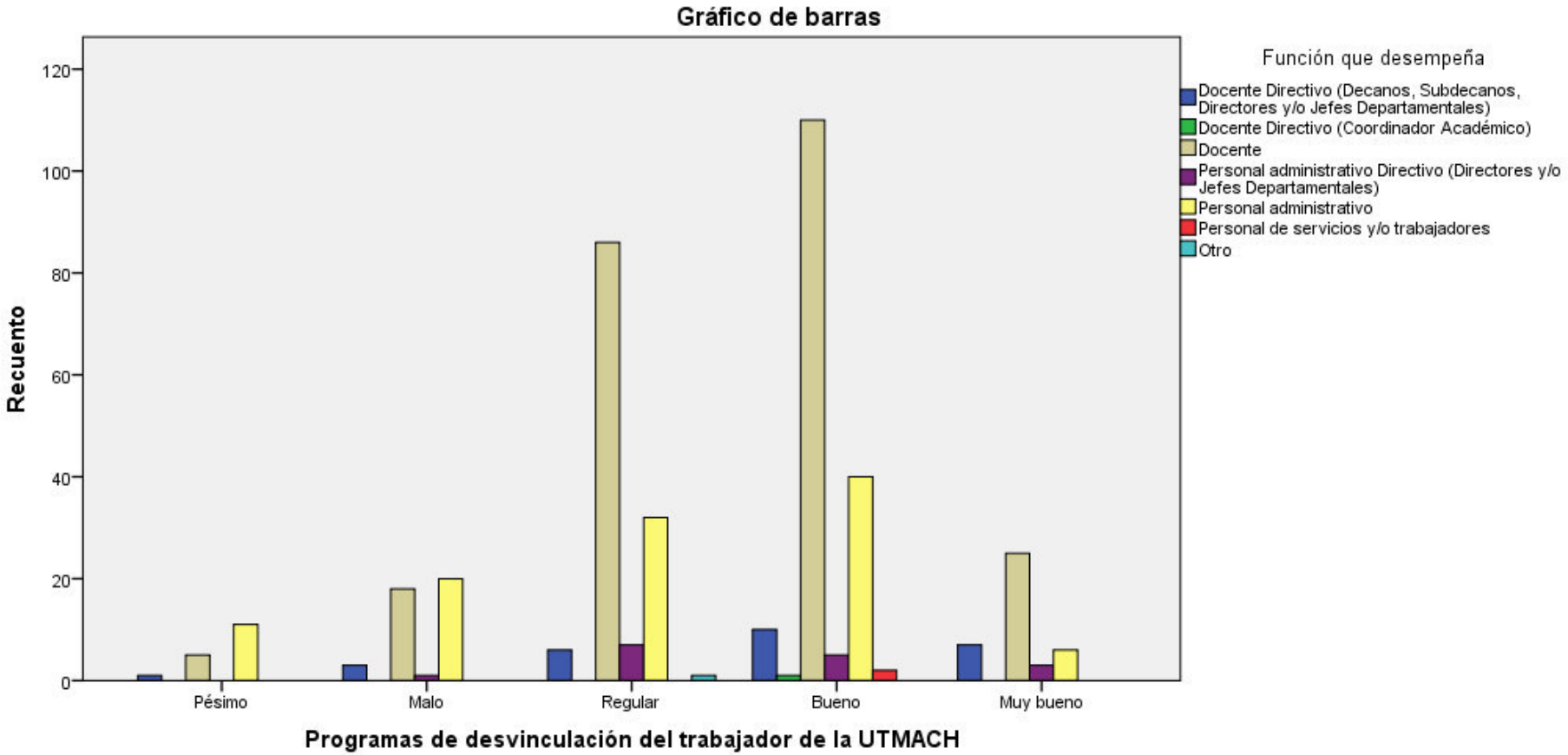


***Gráfico 15*. Representación gráfica Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 24. Relación Programas de comunicación laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	
Programas de comunicación laboral en la UTMACH	Pésimo	Recuento	0	0	6	0	5	0	0	11
		% dentro de Función que desempeña	0,0%	0,0%	2,5%	0,0%	4,6%	0,0%	0,0%	2,8%
	Malo	Recuento	1	0	22	3	11	0	0	37
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	9,0%	18,8%	10,1%	0,0%	0,0%	9,3%
	Regular	Recuento	8	1	61	3	37	0	1	111
		% dentro de Función que desempeña	29,6%	100,0%	25,0%	18,8%	33,9%	0,0%	100,0%	27,8%
	Bueno	Recuento	13	0	109	9	43	1	0	175
		% dentro de Función que desempeña	48,1%	0,0%	44,7%	56,3%	39,4%	50,0%	0,0%	43,8%
	Muy bueno	Recuento	5	0	46	1	13	1	0	66
		% dentro de Función que desempeña	18,5%	0,0%	18,9%	6,3%	11,9%	50,0%	0,0%	16,5%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración: El autor

Tabla 25. Análisis de correlación Programas de comunicación laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,112	,047	-2,248	,025[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,112	,049	-2,245	,025[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

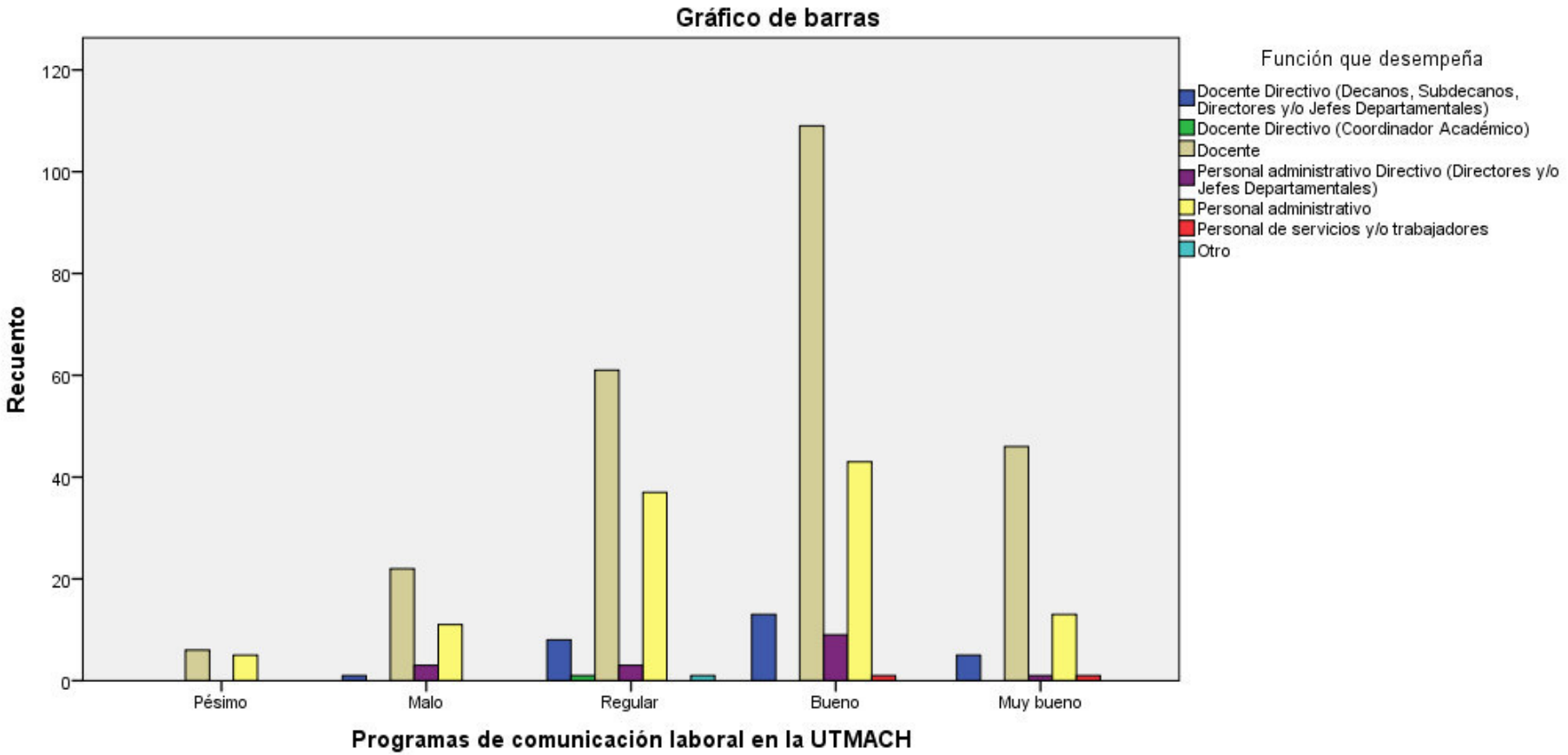


***Gráfico 16*. Representación gráfica Programas de comunicación laboral en la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 26. Relación Solución de conflictos en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	Total
Sistema de manejo conflictos en la UTMACH	Pésimo	Recuento	0	0	9	0	7	0	0	16
		% dentro de Función que desempeña	0,0%	0,0%	3,7%	0,0%	6,4%	0,0%	0,0%	4,0%
	Malo	Recuento	1	0	20	4	11	0	0	36
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	8,2%	25,0%	10,1%	0,0%	0,0%	9,0%
	Regular	Recuento	3	0	60	5	40	0	1	109
		% dentro de Función que desempeña	11,1%	0,0%	24,6%	31,3%	36,7%	0,0%	100,0%	27,3%
	Bueno	Recuento	15	1	112	5	41	1	0	175
		% dentro de Función que desempeña	55,6%	100,0%	45,9%	31,3%	37,6%	50,0%	0,0%	43,8%
	Muy bueno	Recuento	8	0	43	2	10	1	0	64
		% dentro de Función que desempeña	29,6%	0,0%	17,6%	12,5%	9,2%	50,0%	0,0%	16,0%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 27. Análisis de correlación Solución de conflictos en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,193	,046	-3,924	,000[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,205	,047	-4,169	,000[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

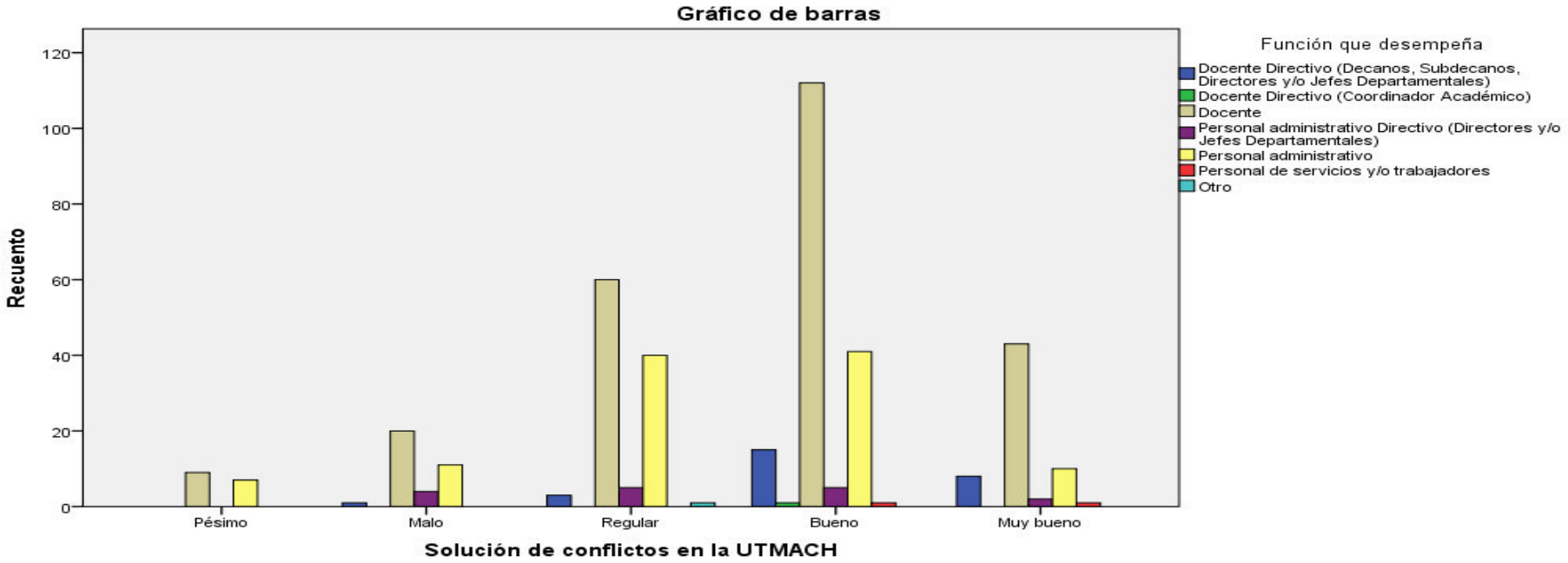


Gráfico 17. Representación gráfica Solución de conflictos en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Se verifica en 8 de los 9 casos (la excepción es el factor Programas de quejas y reclamos de la UTMACH), según la prueba de correlación de Spearman y la R de Pearson, que existe una correlación significativa, dado que la significancia es menor que 0.05. Esto sugiere que los bloques tienen una incidencia considerable en el resultado; por tanto, es recomendable hacer un análisis estadístico separado por bloques, es decir, de acuerdo a la función de desempeño de los encuestados. Un resumen de frecuencias nos determinará las funciones de desempeño con mayor presencia en las encuestas realizadas (Tabla 30).

Tabla 28. Relación Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH vs. Función que desempeña.

Tabla cruzada

			Función que desempeña							Total
			Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	Docente Directivo (Coordinador Académico)	Docente	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	Personal administrativo	Personal de servicios y/o trabajadores	Otro	
Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH	Pésimo	Recuento	0	0	4	0	7	0	0	11
		% dentro de Función que desempeña	0,0%	0,0%	1,6%	0,0%	6,4%	0,0%	0,0%	2,8%
	Malo	Recuento	1	0	18	3	13	0	0	35
		% dentro de Función que desempeña	3,7%	0,0%	7,4%	18,8%	11,9%	0,0%	0,0%	8,8%
	Regular	Recuento	6	0	68	8	42	0	1	125
		% dentro de Función que desempeña	22,2%	0,0%	27,9%	50,0%	38,5%	0,0%	100,0%	31,3%
	Bueno	Recuento	12	1	110	4	36	1	0	164
		% dentro de Función que desempeña	44,4%	100,0%	45,1%	25,0%	33,0%	50,0%	0,0%	41,0%
	Muy bueno	Recuento	8	0	44	1	11	1	0	65
		% dentro de Función que desempeña	29,6%	0,0%	18,0%	6,3%	10,1%	50,0%	0,0%	16,3%
Total		Recuento	27	1	244	16	109	2	1	400
		% dentro de Función que desempeña	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

***Tabla 29*. Análisis de correlación Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH vs. Función que desempeña.**

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	-,217	,048	-4,438	,000[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	-,221	,048	-4,522	,000[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

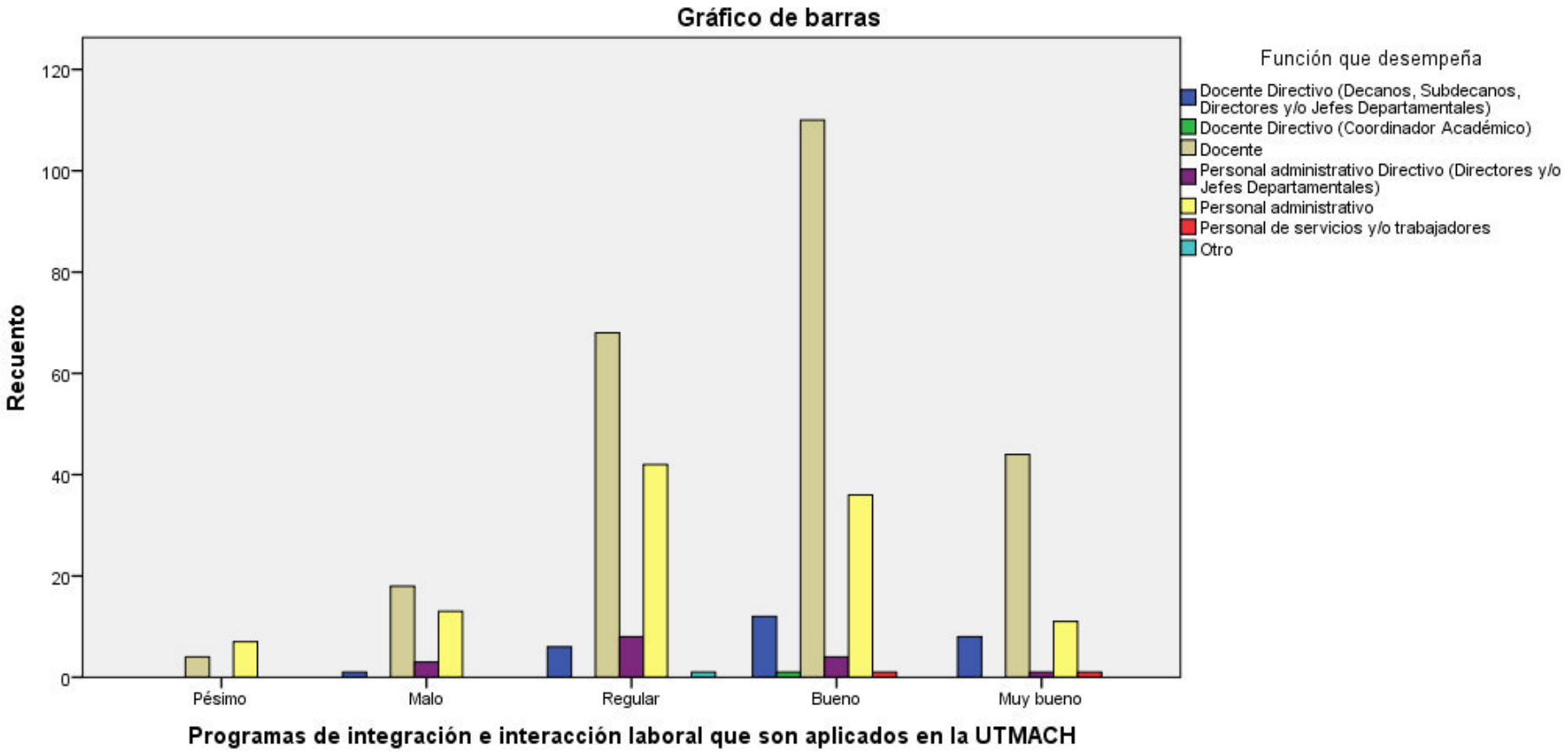


Gráfico 18. **Representación gráfica Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH vs. Función que desempeña**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 30. Cuadro resumen de frecuencias de los bloques por Función que desempeña.

Función que desempeña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Docente	244	61,0	61,0	61,0
	Personal administrativo	109	27,3	27,3	88,3
	Docente Directivo (Decanos, Subdecanos, Directores y/o Jefes Departamentales)	27	6,8	6,8	95,0
	Personal administrativo Directivo (Directores y/o Jefes Departamentales)	16	4,0	4,0	99,0
	Personal de servicios y/o trabajadores	2	,5	,5	99,5
	Docente Directivo (Coordinador Académico)	1	,3	,3	99,8
	Otro	1	,3	,3	100,0
	Total	400	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Podemos constatar que el 88.3% de los datos se encierran en dos bloques, Docente y Personal administrativo. La diferencia entre este último bloque y el siguiente es aproximadamente cuatro veces mayor. Usando los dos primeros grupos se perdería el 11,7% de la información, distribuida en 5 bloques diferentes, por lo que es lógico suponer que la información perdida no influirá en nuestro análisis final de hipótesis. Una visualización de lo presentado en la Tabla 30 se muestra en el Gráfico 20.

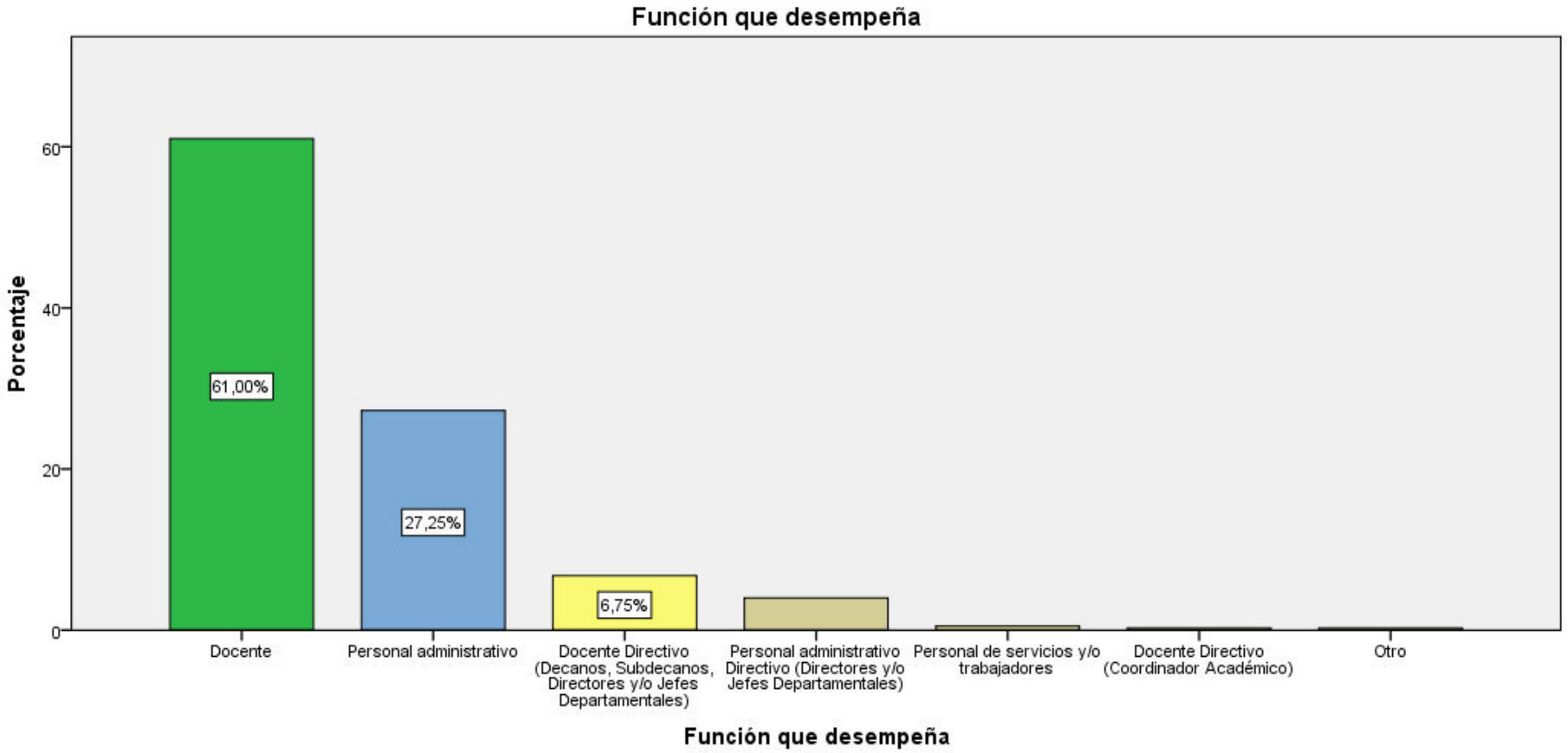


***Gráfico 19*. Representación gráfica de frecuencias de los bloques por Función que desempeña.**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Partiendo de este hecho, se resumen los análisis considerando por separado los bloques Docente y Personal administrativo, con la finalidad de evaluar la percepción de estos grupos individualmente. El estimador que usaremos será

la moda, para verificar la percepción de mayor presencia entre las respuestas; y para constatar que efectivamente es una medida de tendencia central de utilidad para nuestro análisis, extraeremos la mediana de cada conjunto respuesta. Los resultados se muestran en la Tabla 31.

Tabla 31. Cuadro resumen de percepción de justicia organizacional del grupo Docentes.

Estadísticos

		Programa de incentivos para el talento humano de la UTMACH	Programas de comunicación laboral en la UTMACH	Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH	Programas de evaluación del talento humano de la UTMACH	Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH	Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH	Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH	Programas de quejas y reclamos de la UTMACH	Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH
N.º	Válido	244	244	244	244	244	244	244	244	244
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4	4	4	4	4

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Se verifica que los valores de moda y mediana son los mismos en cada factor. Por coincidencia se obtiene la misma percepción de cada aspecto, es decir, 4 (Bueno). En general, los docentes tienen una percepción aceptable de la justicia organizacional de la UTMACH. Nos corresponde ahora analizar el punto de vista de grupo Personal administrativo, para lo cual se procede de la misma forma que con los Docentes, con la diferencia de que incluiremos los valores de media y desviación estándar para ayudar a la mediana en el contraste con el valor modal, necesidad que obedece a la marcada disparidad de criterios reflejados en los Gráficos del 1 al 9. Los resultados se presentan en la Tabla 32.

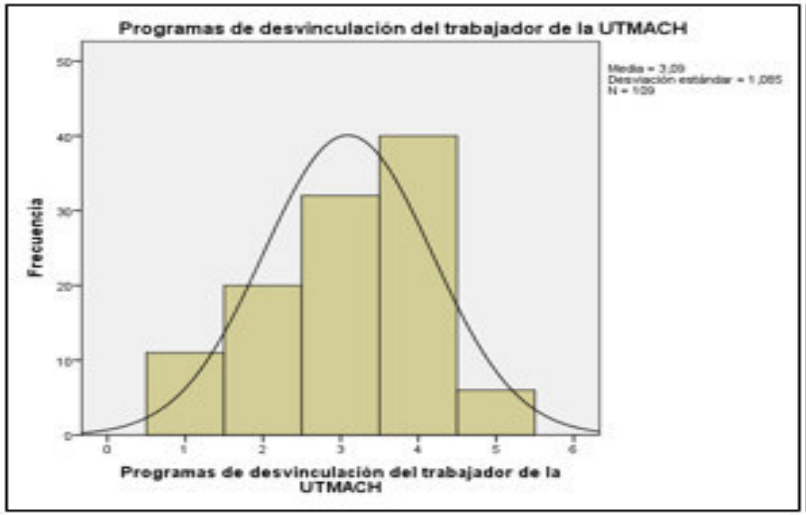
Tabla 32. Cuadro resumen de percepción de justicia organizacional del grupo Personal administrativo.

Estadísticos

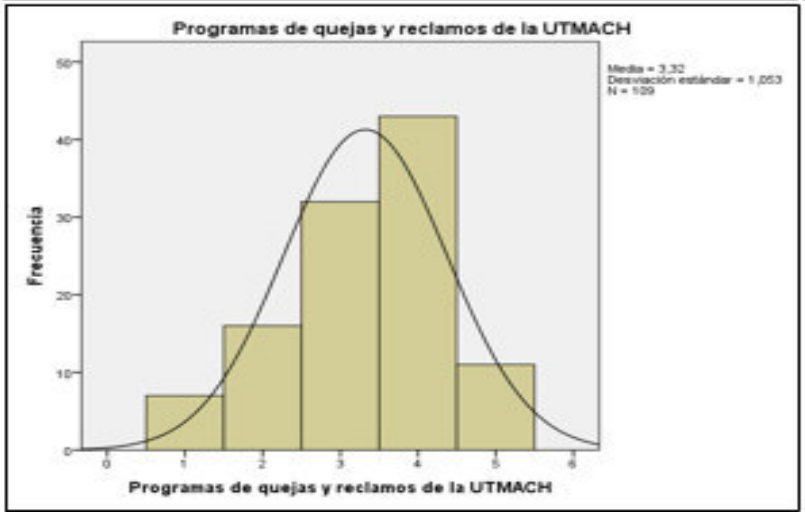
		Programa de incentivos para el talento humano de la UTMACH	Programas de comunicación laboral en la UTMACH	Programas de desvinculación del talento humano de la UTMACH	Programas de evaluación del talento humano de la UTMACH	Programas de integración laboral que son aplicados en la UTMACH	Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH	Programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH	Programas de quejas y reclamos de la UTMACH	Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH
N	Válido	109	109	109	109	109	109	109	109	109
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		2,86	3,44	3,09	3,75	3,28	3,25	2,94	3,32	3,33
Mediana		3,00	4,00	3,00	4,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00
Moda		3	4	4	4	3	4	3	4	4
Desviación estándar		1,101	,985	1,085	,973	1,019	1,038	1,108	1,053	1,001

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Esperados eran los resultados que se muestran en la Tabla 32. Con una desviación estándar aproximada de 1, es claro que los criterios son dispersos. En cuatro de los factores (Programas de desvinculación del trabajador, Programas de mejoras para las condiciones de trabajo, Programas de quejas y reclamos, Solución de conflictos) se dificulta concluir sobre la percepción de la justicia organizacional en la UTMACH, en especial en el factor Solución de conflictos donde la desviación estándar es 1 (ver Gráfico 20).


Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH
Media = 3,09
Desviación estándar = 1,085
N = 109
Frecuencia
Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH


Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH
Media = 3,25
Desviación estándar = 1,038
N = 109
Frecuencia
Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH


Programas de quejas y reclamos de la UTMACH
Media = 3,32
Desviación estándar = 1,053
N = 109
Frecuencia
Programas de quejas y reclamos de la UTMACH

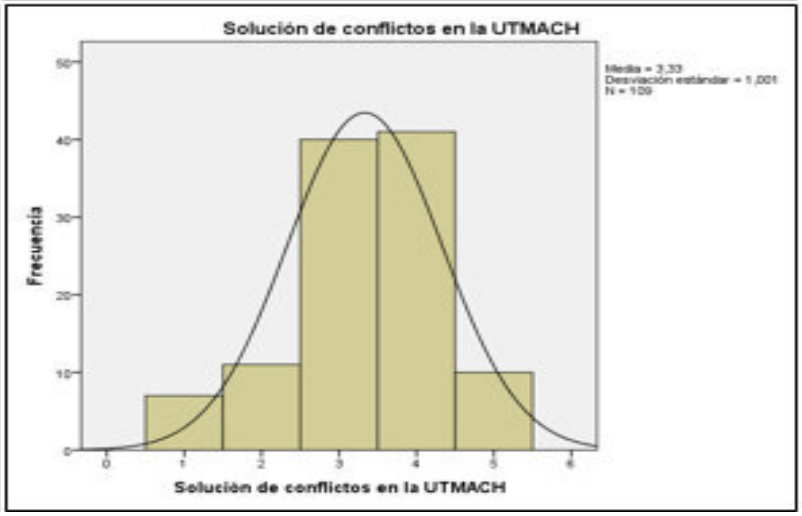

Solución de conflictos en la UTMACH
Media = 3,33
Desviación estándar = 1,001
N = 109
Frecuencia
Solución de conflictos en la UTMACH

Gráfico 20. **Histogramas de los factores con diferente mediana y moda del grupo Personal administrativo.**

En estos cuatro factores se respetará el criterio de percepción entre Regular y Buena manifestado por el grupo Personal administrativo, pese a que matemáticamente sólo hay un factor donde esta percepción es notoria (ver Tabla 33), teniendo entre el 53,2% y el 90,8% del total de encuestados con una percepción no definida entre Regular y Buena. Para el resto de factores, la percepción se encuentra bien definida en su mayor parte.

Tabla 33. Cuadro resumen de percepción de Solución de conflictos del grupo Personal administrativo.

Solución de conflictos en la UTMACH

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Pésimo	7	6,4	6,4	6,4
	Malo	11	10,1	10,1	16,5
	Regular	40	36,7	36,7	53,2
	Bueno	41	37,6	37,6	90,8
	Muy bueno	10	9,2	9,2	100,0
	Total	109	100,0	100,0	

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Para tres de los factores (Programa de incentivos para el empleado y trabajador, Programas de integración laboral, Programas de promoción y ascenso laboral) se evidencia una percepción de justicia organizacional regular desde la visión del Personal administrativo. En dos de los factores (Programas de comunicación laboral, Programas de evaluación del desempeño) se nota una percepción de justicia organizacional buena. Para los cuatro restantes (Programas de

desvinculación del trabajador, Programas de mejoras para las condiciones de trabajo, Programas de quejas y reclamos, Solución de conflictos) el criterio no está bien definido, teniendo una percepción entre regular y buena.

Teniendo cuatro factores con un rango de incertidumbre en la percepción podríamos sospechar que existe algún factor de incidencia en los resultados. Para descartar esto, podemos segmentar los resultados por género y realizar un análisis de correlación. Las tablas cruzadas y las correlaciones calculadas se muestran en las Tablas 34 a la 41.

Tabla 34. Relación Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Tabla cruzada

			Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH					
			Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Total
Género	Masculino	Recuento	5	5	10	13	1	34
		% dentro de Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH	45,5%	25,0%	31,3%	32,5%	16,7%	31,2%
	Femenino	Recuento	6	15	22	27	5	75
		% dentro de Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH	54,5%	75,0%	68,8%	67,5%	83,3%	68,8%
Total		Recuento	11	20	32	40	6	109
		% dentro de Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 35. Análisis de correlación Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,057	,097	,593	,555[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,043	,096	,445	,657[c]
N.º de casos válidos		109			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

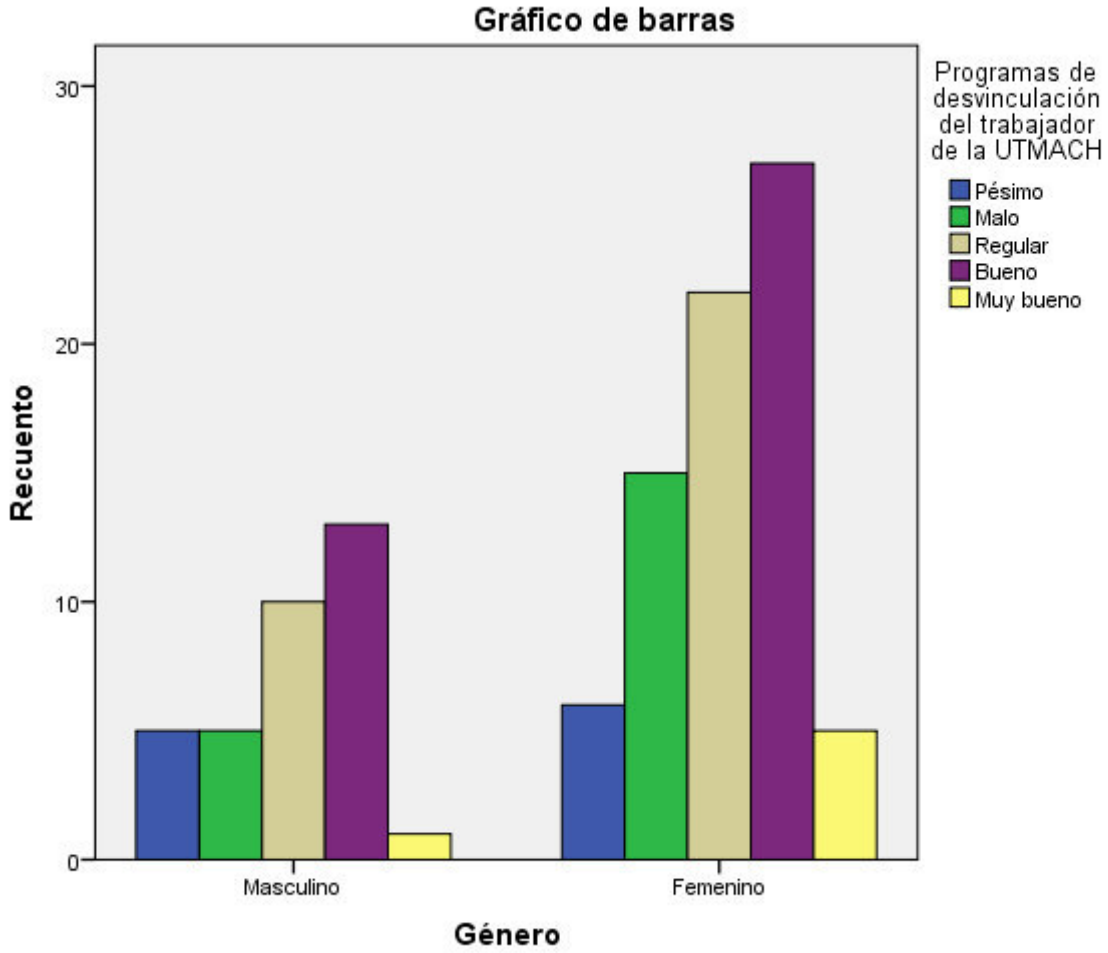


***Gráfico 21*. Representación gráfica Programas de desvinculación del trabajador de la UTMACH vs. Género (datos parciales)**
Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 36. Relación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Tabla cruzada

			Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH					Total
			Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Género	Masculino	Recuento	3	5	11	13	2	34
		% dentro de Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH	42,9%	27,8%	32,4%	31,7%	22,2%	31,2%
	Femenino	Recuento	4	13	23	28	7	75
		% dentro de Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH	57,1%	72,2%	67,6%	68,3%	77,8%	68,8%
Total		Recuento	7	18	34	41	9	109
		% dentro de Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 37. Análisis de correlación Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,046	,096	,481	,632[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,038	,095	,396	,693[c]
N.º de casos válidos		109			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

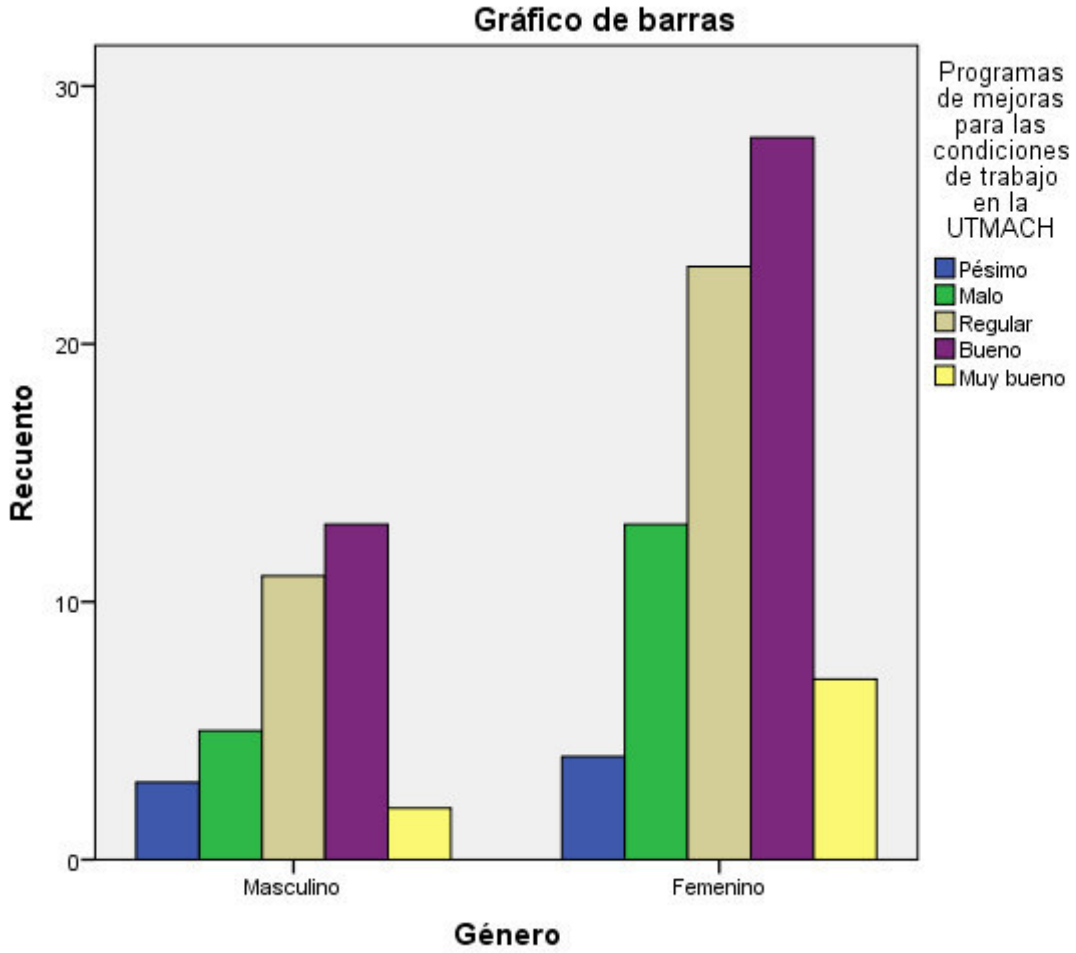


Gráfico 22. **Representación gráfica Programas de mejoras para las condiciones de trabajo en la UTMACH vs. Género (datos parciales)**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 38. Relación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Tabla cruzada

			Programas de quejas y reclamos de la UTMACH					
			Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Total
Género	Masculino	Recuento	4	5	9	11	5	34
		% dentro de Programas de quejas y reclamos de la UTMACH	57,1%	31,3%	28,1%	25,6%	45,5%	31,2%
	Femenino	Recuento	3	11	23	32	6	75
		% dentro de Programas de quejas y reclamos de la UTMACH	42,9%	68,8%	71,9%	74,4%	54,5%	68,8%
Total		Recuento	7	16	32	43	11	109
		% dentro de Programas de quejas y reclamos de la UTMACH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 39. Análisis de correlación Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,055	,104	,571	,569[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,036	,102	,369	,713[c]
N.º de casos válidos		109			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

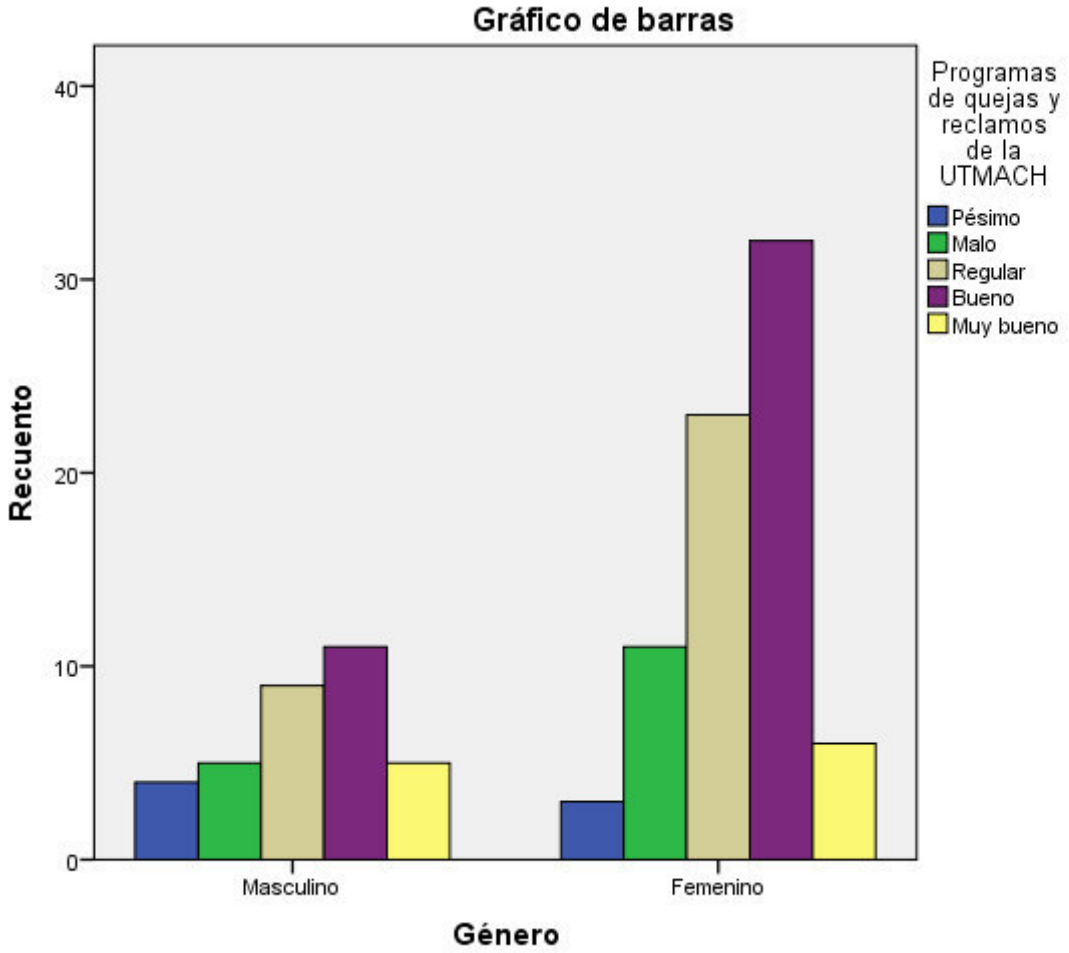


***Gráfico 23*. Representación gráfica Programas de quejas y reclamos de la UTMACH vs. Género (datos parciales).**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 40. Relación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Tabla cruzada

			Solución de conflictos en la UTMACH					Total
			Pésimo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	
Género	Masculino	Recuento	6	4	9	13	2	34
		% dentro de Solución de conflictos en la UTMACH	85,7%	36,4%	22,5%	31,7%	20,0%	31,2%
	Femenino	Recuento	1	7	31	28	8	75
		% dentro de Solución de conflictos en la UTMACH	14,3%	63,6%	77,5%	68,3%	80,0%	68,8%
Total		Recuento	7	11	40	41	10	109
		% dentro de Solución de conflictos en la UTMACH	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 41. Análisis de correlación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos parciales).

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,203	,100	2,149	,034[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,141	,100	1,470	,145[c]
N de casos válidos		109			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

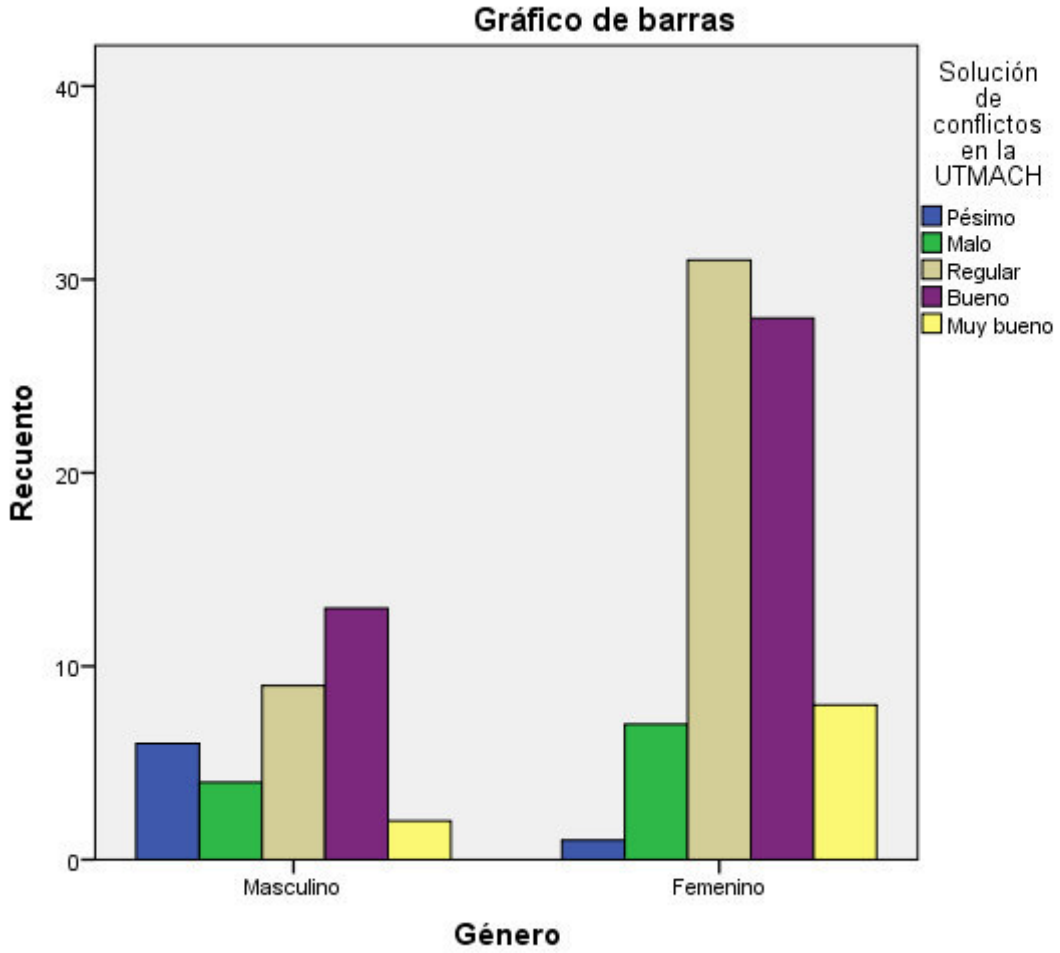


***Gráfico 24*. Representación gráfica Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos parciales).**

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Para los cuatro factores (Programas de desvinculación del trabajador, Programas de mejoras para las condiciones de trabajo, Programas de quejas y reclamos, Solución de conflictos) se logra constatar que no existe una correlación significativa entre el género del encuestado y la percepción sobre cada uno de los factores evaluados, partiendo de las mismas reglas de decisión establecidas:

- Si la significancia es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula.
- Si la significancia es igual o mayor que 0.05 se acepta la hipótesis nula.
- Hipótesis nula: No hay relación entre el factor estimado y el bloque.
- Hipótesis alterna: Existe relación entre el factor estimado y el bloque.

Es de notar que para el factor que se nota una discrepancia entre los criterios de acuerdo al género (ver Gráfico 23), sin embargo, según la prueba de correlación de Spearman, esta diferencia no es representativa (en la Tabla 41 se muestra que la significación es $0.145 > 0.05$), por lo cual no influye en nuestro análisis, dejando esta diferencia a razones de la propia variación aleatoria de los datos recogidos.

Es posible que nos quede la duda de saber si el género del encuestado hubiera sido un elemento de incidencia en nuestro análisis inicial (cuando consideramos todos los factores y bloques). Aun cuando no es materia de nuestro estudio tal situación, vamos a presentar, a manera de muestra, el factor más crítico dentro de nuestro estudio (Solución de conflictos) analizado por género en la Tabla 42, la prueba de correlación en la Tabla 43 y una representación en el Gráfico 24.

Tabla 42. Relación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos totales)

Tabla cruzada

			Género		
			Masculino	Femenino	Total
Solución de conflictos en la UTMACH	Pésimo	Recuento	13	3	16
		% dentro de Género	5,6%	1,8%	4,0%
	Malo	Recuento	23	13	36
		% dentro de Género	9,9%	7,7%	9,0%
	Regular	Recuento	56	53	109
		% dentro de Género	24,1%	31,5%	27,3%
	Bueno	Recuento	113	62	175
		% dentro de Género	48,7%	36,9%	43,8%
	Muy bueno	Recuento	27	37	64
		% dentro de Género	11,6%	22,0%	16,0%
Total		Recuento	232	168	400
		% dentro de Género	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor

Tabla 43. Análisis de correlación Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos totales)

Medidas simétricas

		Valor	Error estandarizado asintótico[a]	T aproximada[b]	Significación aproximada
Intervalo por intervalo	R de Pearson	,094	,048	1,874	,062[c]
Ordinal por ordinal	Correlación de Spearman	,071	,050	1,425	,155[c]
N.º de casos válidos		400			

a. No se presupone la hipótesis nula.

b. Utilización del error estándar asintótico que presupone la hipótesis nula.

c. Se basa en aproximación normal.

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

Se comprueba en la Tabla 34 que no existe relación entre el género y la percepción de los factores analizados (según la prueba de correlación de Spearman la significación es 0.155 y con la R de Pearson es 0.062 siendo ambos valores mayores que 0.05). Este mismo proceso se hizo con el resto de factores y en ninguno se presentó una significación igual o mayor que 0.05, por lo cual queda claro que no es necesario dividir los datos en bloques de género, pues este no influye en los resultados.

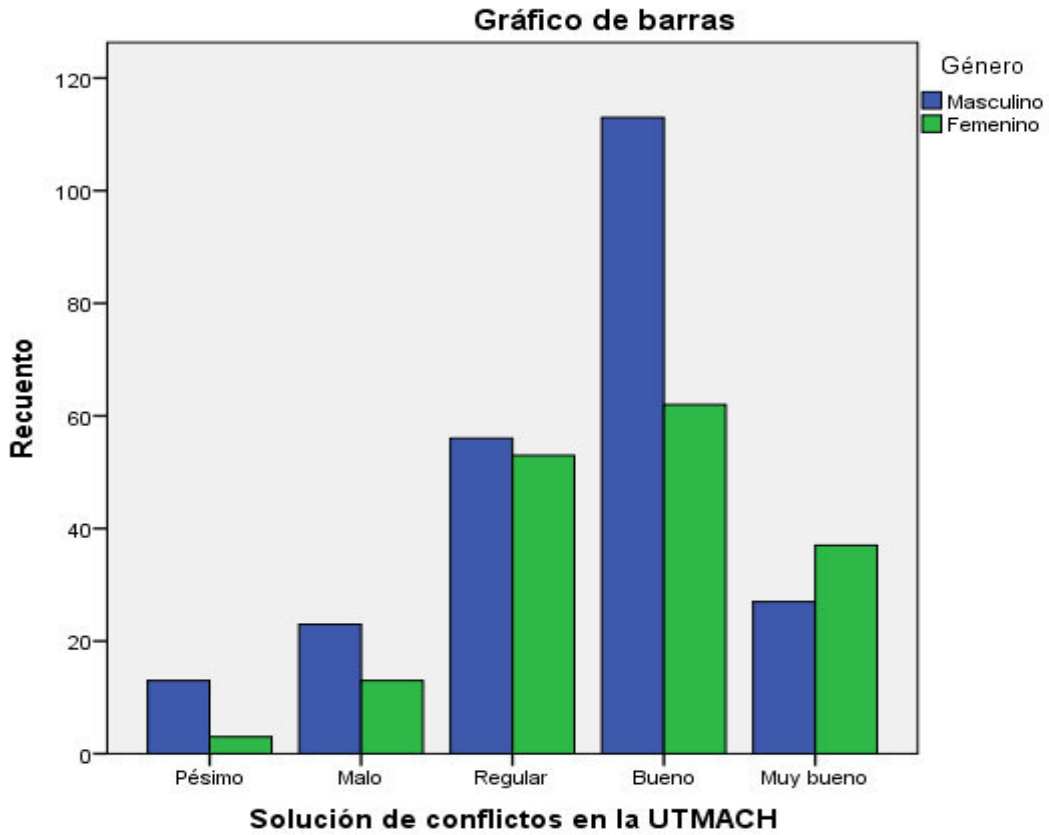


Gráfico 25. Representación gráfica Sistema de manejo de conflictos en la UTMACH vs. Género (datos totales).

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

4.1.2. Resultado de la Variable Dependiente

4.1.2.1. *Gestión Administrativa de la UTMACH. Análisis por factores según ficha de verificación*

Existencia de programas de promoción y ascenso laboral

Los programas de promoción y ascenso laboral están contemplados en:

- La estructura orgánica de la Universidad Técnica de Machala, plasmada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala, en el Art. 32 de la Dirección de Talento Humano.

Art. 32. DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO

a. MISIÓN: Organizar, dirigir y supervisar los procesos de administración del talento humano de la Universidad Técnica de Machala, a través de las unidades a su cargo.

b. RESPONSABLE: Directora o Director de Talento Humano.

c. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

1. Dirigir, controlar, coordinar y supervisar las actividades relacionadas con la administración de recursos humanos institucionales;
2. Aplicar, ejecutar y evaluar el cumplimiento de las políticas internas para la adecuada administración del talento humano, en el marco de las leyes, normativas y reglamentos vigentes;
3. Definir los planes de creación o reestructuración de las unidades y puestos, y dirigir los trámites para su creación;

Gráfico 26. **Existencia de programas de promoción y ascenso laboral en el PEDI 2013-2017 UTMACH**

- Políticas aprobadas por el líder, contempladas en el Reglamento interno de carrera y escalafón del profesor e investigador UTMACH, contemplado en el capítulo III de la Promoción y estímulos del personal académico titular de la UTMACH.

CAPÍTULO III
PROMOCIÓN Y ESTÍMULOS DEL PERSONAL ACADÉMICO TITULAR DE LA UTMACH

Art. 69. Órgano encargado de la promoción.- El órgano encargado de la promoción del personal académico titular será el Consejo Académico Universitario, presidido por la vicerrectora o Vicerrector Académico, el cual realizará los procesos de promoción del personal académico titular, de conformidad con lo dispuesto en el presente Reglamento.

Art. 70. De los requisitos para la promoción.- Los requisitos para la promoción entre niveles, grados y categorías del personal académico titular de la UTMACH, serán aquellos que determine el Consejo de Educación Superior en la normativa pertinente.

Art. 71. Estímulos.- Serán estímulos académicos y económicos para propiciar la excelencia del personal académico de la UTMACH, los que determine el Reglamento de Carrera y Escalafón del Sistema de Educación Superior.

Gráfico 27. **Políticas aprobadas por el líder que canalizan la promoción y ascenso laboral. Reglamento Interno de carrera y escalafón del profesor e investigador UTMACH.**

- Así como también en el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la Universidad Técnica de Machala, instrumento técnico de soporte administrativo que expone la estructura de puestos, clasificación y descripción de perfiles y competencias conductuales y técnicas requeridas en cada puesto.

Puestos de la UTMACH, instrumento técnico que constituirá un soporte valioso para racionalizar la estructura ocupacional y optimizar la administración del talento humano de la Universidad Técnica de Machala.

El Manual facilitará el proceso de análisis de puestos, ya que la descripción de los mismos determinará en forma técnica, su naturaleza, atribuciones y responsabilidades, su ubicación y el grado de contribución a la solución de problemas y al logro de objetivos de la institución; apoyando a la Dirección de Administración del Talento Humano, en la eficiente aplicación del Sistema integrado de desarrollo del talento humano del servicio púbico que está conformado por los subsistemas de: planificación del talento humano; clasificación de puestos; reclutamiento y selección de personal; formación, capacitación, desarrollo profesional y evaluación del desempeño.

Gráfico 28. **Políticas aprobadas por el líder que canalizan la promoción y ascenso laboral Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH.**

Tabla 44. Resumen Existencia de programas de promoción y ascenso laboral UTMACH

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
1	Existencia de programas de promoción y ascenso laboral en el plan estratégico de la UTMACH.		X
10	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la implementación de la promoción y ascenso del talento humano.	X	
19	Existencia de políticas aprobadas por el líder para promoción y ascenso laboral en la UTMACH.	X	
28	Existencia de auditorías que valoran los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Existencia de programas de incentivos para el talento humano.

Los cuales están contemplados en:

Plan estratégico de desarrollo institucional 2013-2017 de la Universidad Técnica de Machala, en el 5.º y 6.º lineamiento del 4.º objetivo estratégico: Formar e incorporar Ph. D. para alcanzar la tipología Universidad de Docencia y fortalecer la investigación y los vínculos con la sociedad. Así mismo, se puede contemplar en el segundo lineamiento del objetivo estratégico 7: Ejecutar de manera periódica la evaluación integral de los profesores.

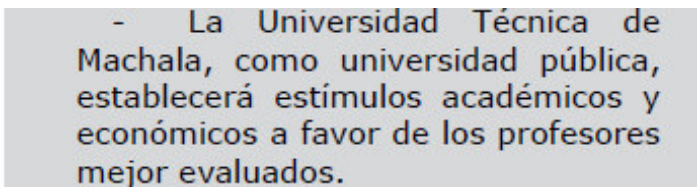


Gráfico 29. **Incentivos para el talento humano, contemplados en el PEDI 2013-2017 UTMACH**

2.4. OBJETIVO ESTRATÉGICO 4

"Formar e incorporar Ph.D. para alcanzar la tipología Universidad de Docencia y fortalecer la investigación y los vínculos con la sociedad"

Lineamientos:

- En la convocatoria de concursos para designar profesores titulares se buscará que, al menos, el 40% de los ganadores tengan título de PhD.
- La Universidad Técnica de Machala, en función de las líneas y proyectos de investigación institucionales alineados al Plan Nacional para el Buen Vivir, tendrá, al menos, 20 PhD. anuales en el periodo 2013-2017.
- La carga académica de los Ph.D. tendrá la prelación siguiente: Investigación; Docencia de cuarto nivel; Vínculos con la sociedad.
- La Universidad Técnica de Machala, dará el aval académico a profesionales menores a 45 años para que opten por becas doctorales ante la SENESCYT y los incorporará a la planta académica cuando sean Ph.D.
- El Vicerrectorado Académico, con el apoyo de los decanos, elaborará un Programa que incluya a los profesores titulares, ocasionales y profesionales que tengan maestría disciplinar y deseen obtener el grado de Ph.D. en una de las 1000 mejores universidades del mundo.
- El referido proyecto estará articulado a la base de recursos, actividades productivas, líneas de investigación, área del conocimiento según SENESCYT, maestría del postulante, universidades donde realizará los estudios doctorales.

Gráfico 30. **Incentivos para el talento humano, contemplados en el PEDI 2013-2017 UTMACH**

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala,

En el Art. 17 Consejo Universitario, se identifica

18. Conceder condecoraciones, estímulos y premios a docentes, estudiantes, servidoras y servidores administrativos, trabajadoras y trabajadores de conformidad con los reglamentos e informes especiales para el efecto;

Gráfico 31. **Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos UTMACH-Consejo Universitario.**

En el Art. 20. Vicerrectorado Administrativo, la función 4.ª expresa:

4. Promover acciones de capacitación y estímulo para el personal de la Universidad Técnica de Machala;

Gráfico 32. **Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos UTMACH-Vicerrectorado Administrativo.**

En el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la Universidad Técnica de Machala, se lo identifica en:

Art. 17. Consejo Universitario, entre las funciones y atribuciones se plasma:

18. Conceder condecoraciones, estímulos y premios a docentes, estudiantes, servidoras y servidores administrativos, trabajadoras y trabajadores de conformidad con los reglamentos e informes especiales para el efecto;

***Gráfico 33*. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH-Consejo Universitario.**

En el Art. 20. Vicerrectorado Administrativo, de entre las funciones y atribuciones se visualiza:

4. Promover acciones de capacitación y estímulo para el personal de la Universidad Técnica de Machala;

***Gráfico 34.* Incentivos para el talento humano, contemplados en el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH- Vicerrectorado Administrativo.**

Art. 24. Dirección Académica, una de sus funciones establece:

En el Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño Docente de la Universidad Técnica de Machala.

En el Capítulo VI. De los estímulos, faltas y sanciones.

CAPÍTULO VI
DE LOS ESTÍMULOS, FALTAS Y SANCIONES

Art. 23.- La universidad podrá premiar a su personal académico por sus especiales méritos académicos a través de distinciones, condecoraciones o medallas; tal como lo establece el Art. 63, numeral 3, literal k, del Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior.

***Gráfico 35*. Incentivos para el talento humano, contemplados en el Manual de descripción, clasificación y valoración de puestos de la UTMACH-Dirección Académica.**

CAPITULO VIII
DE LOS ESTÍMULOS Y SANCIONES

Art. 49.- Estímulos.- Los trabajadores de la Universidad que superen los estándares de eficacia, y en general realicen actos sobresalientes que enaltezcan la Institución o que beneficien a la colectividad universitaria, serán acreedores a estímulos de carácter moral que determinará la Universidad Técnica de Machala a través de su Consejo Universitario.

Gráfico 36. **Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño Docente de la UTMACH-Estímulos, faltas y sanciones.**

Reglamento interno de trabajo de la Universidad Técnica de Machala.

En el Art. 49. De los estímulos y sanciones.

4. Diseñar los planes de capacitación docente, de acuerdo a los lineamientos de la Dirección de Evaluación Interna y Gestión de la Calidad y en coordinación con las Unidades Académicas, el Centro de Postgrado y el Centro de Investigación;

Gráfico 37. **Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento interno de trabajo de la Universidad Técnica de Machala de la UTMACH-Estímulos, faltas y sanciones- Estímulos y sanciones.**

Reglamento de ayudas económicas al personal académico y administrativo de la Universidad Técnica de Machala.

En el Capítulo I. Del objeto y ámbito. Art. 1. Objeto y Art. 2. Ámbito.

CAPITULO I
DEL OBJETO Y ÁMBITO

Art. 1.- OBJETO.- El presente Reglamento tiene por objeto regular los procedimientos de postulación, selección, asignación, seguimiento, terminación y liquidación de Ayudas Económicas al personal docente y administrativo de la Universidad Técnica de Machala (UTMACH), en función de las áreas estratégicas definidas por la Institución, con el propósito de garantizar el acceso a la formación académica de programas de capacitación especializada, programas de posgrado y el desarrollo de investigaciones.

Art. 2.- ÁMBITO.- Este Reglamento rige para las y los docentes titulares de la UTMACH. También incluye a las servidoras y servidores administrativos titulares de la Institución.

Gráfico 38. **Incentivos para el talento humano, contemplados en el Reglamento de ayudas económicas al personal académico y administrativo UTMACH**

Tabla 45. Resumen existencia de programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
2	Existencia de programas de incentivos para el talento humano contenido en el plan estratégico de la UTMACH.	X	
11	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la implementación de programas de incentivos para el talento humano.	X	
20	Existencia de políticas aprobadas por el líder para la implementación de programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH.	X	
29	Existencia de auditorías que valoran los programas de incentivos del talento humano en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Existencia de programa de mejoras de las condiciones de trabajo.

Plan estratégico de desarrollo institucional 2013-2017 de la Universidad Técnica de Machala

En el objetivo estratégico 8: Crear un entorno de aprendizaje favorable que incluya la movilidad estudiantil, el 2.º lineamiento expone:

- La Universidad Técnica de Machala no escatimará recursos para mejorar el "soporte académico", esto es: incorporar las TICs al aula (toda aula contará con la infraestructura física que permita instalar un computador, un proyector; además, habrá la conectividad requerida); modernizar los laboratorios de manera que sean funcionales a la docencia, investigación formativa y vínculos con la sociedad; y, tener bibliotecas consecuentes con la sociedad del conocimiento.

En el

Gráfico 39. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 8.**

11.º objetivo estratégico se refleja: Mejorar la gestión institucional, en el sexto lineamiento se establece:

- Priorizar la inversión en crear un entorno de aprendizaje y el soporte académico concordante con los procesos de aseguramiento de la calidad y la sociedad del conocimiento.

Gráfico 40. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11**

En el 11.º objetivo estratégico se refleja: Mejorar la gestión institucional, en la 2.ª y 3.ª metas consolidadas a 2017 se identifica

- El 100% de las aulas tendrán la infraestructura de TIC requerida.
- El 100% de los profesores a tiempo completo tendrán cubículos.

Gráfico 41. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11.**

En objetivo estratégico 2: Lograr la acreditación institucional y obtener la más alta categorización académica, entre las metas consolidadas en relación al programa de mejora de condiciones de trabajo se constatan las siguientes:

- Asignar, todos los años del periodo 2013-2017, los recursos para autoevaluación.
- Adecuar el 100% de las aulas para usar de manera intensiva las TIC.
- Ejecutar el 100% el Plan de Accesibilidad.
- Asegurar, al menos en el periodo, 3'000.000 de dólares en el equipamiento de los laboratorios.

Gráfico 42. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico**

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala.

En el Art. 20. Vicerrectorado Administrativo, entre las funciones y atribuciones:

6. Supervisar y coordinar el control administrativo de los bienes de la UTMACH;
7. Valorar, mediante estudios, el rendimiento del talento humano y proponer acciones para optimizar la ubicación y labores del personal administrativo, trabajadoras y trabajadores;
8. Innovar y actualizar manuales de funciones y operativos para el mejoramiento institucional;

***Gráfico 43*. Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos UTMACH-Vicerrectorado Administrativo.**

Art. 26. Dirección de Evaluación interna y gestión de la calidad, la 5.ª función expresa:

5. Elaborar y evaluar el Plan de Mejoras de la UTMACH que facilite la superación de obstáculos existentes y considere los logros alcanzados, para mejorar la eficiencia institucional y mejorar la calidad académica;

***Gráfico 45.* Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH,I, contempladas en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesoss UTMACH-Dirección de Evaluación Interna y gestión de la calidad.**

Art. 30. Dirección Administrativa, en las funciones 6.ª y 11.ª se identifica:

6. Proponer mejoras a la infraestructura de la Institución, organizar y fiscalizar las obras de infraestructura;

11. Monitorear, evaluar y promover mejoras a la gestión administrativa; y,

***Gráfico 46.* Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos UTMACH-Dirección Administrativa**

Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño Docente de la Universidad Técnica de Machala.

En el Cap.15. Capacitación

Art. 15.- Capacitación.- La Universidad procurará incrementar los conocimientos y destrezas de los trabajadores con el fin de mejorar su rendimiento y satisfacer las aspiraciones de desarrollo profesional individual. Para el efecto, determinará una política, planificará y ejecutará programas de capacitación en materias técnicas y en otras que fomenten el desarrollo personal y fortalezcan la práctica de los valores institucionales las cuales serán debidamente coordinadas con la Unidad de Administración del Talento Humano, o quien hiciere sus veces, dela Universidad.

Gráfico 47. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento de Evaluación Integral del Desempeño Docente- Capacitación.**

En el Reglamento de Seguridad y Salud de la Universidad Técnica de Machala, en el objetivo general declara:

a. Objetivo General:

El presente Reglamento de Seguridad y Salud tiene como objeto fundamental precautelar la integridad física y mental de sus Servidores y Servidoras *(Docentes, empleados administrativos y trabajadores)*, el patrimonio de la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA, y la preservación del medio ambiente.

Gráfico 48. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento de Seguridad y Salud UTMACH- Objetivo General.**

En el Artículo 1. Obligaciones generales de la UTMACH

Artículo 1.- OBLIGACIONES GENERALES DE LA "UTMACH"

LA "UTMACH", debe cumplir con las siguientes obligaciones:

a) Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y el bienestar de los Servidores y Servidoras de la "UTMACH", en los lugares de trabajo: Oficinas, Facultades, aulas de clase, laboratorios, bodegas, áreas de mantenimiento, producción y otras instalaciones de la UTMACH.

b) Formular la Política Institucional y hacerla conocer a todo el personal de la "UTMACH". Prever los objetivos, recursos, responsables y programas en materia de seguridad y salud en el trabajo;

c) Identificar y evaluar los riesgos, en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional específicos u otros sistemas similares, basados en mapa de riesgos;

d) La "UTMACH" debe asegurar a sus Servidores y Servidoras condiciones de trabajo que no representen riesgos para su salud o su vida, desde su origen, en el medio de transmisión y en el trabajador, privilegiando el control colectivo al individual, proporcionándoles, gratuitamente los uniformes adecuados para el trabajo y equipos de protección personal necesarios, según las actividades desempeñadas.

Gráfico 49. **Mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH, contempladas en el Reglamento de Seguridad y Salud UTMACH-Obligaciones Generales UTMACH**

Tabla 46. Resumen mejoras de las condiciones de trabajo UTMACH

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
3	Evidencia de programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano expuestos en el plan estratégico de la UTMACH.	X	
12	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que promueve la implementación de programas de mejoras en las condiciones de trabajo del talento humano.	X	
21	Existencia de políticas aprobadas por el líder para la implementación de programas de mejoras en las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH.	X	
30	Existencia de auditorías para evaluar programas de mejoras en las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Existencia de programas de evaluación del desempeño del talento humano.

Plan estratégico de desarrollo institucional 2013-2017 de la Universidad Técnica de Machala.

Primera meta consolidada al 2017 en el objetivo estratégico 1

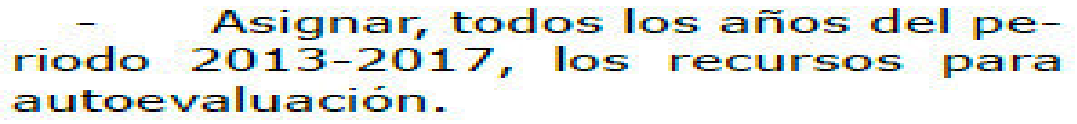


Gráfico 50. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 1.**

Objetivo estratégico 2: Acreditar las carreras y programas que oferta la Universidad Técnica de Machala y obtener la más alta categorización académica; en el lineamiento 2 se identifica que:

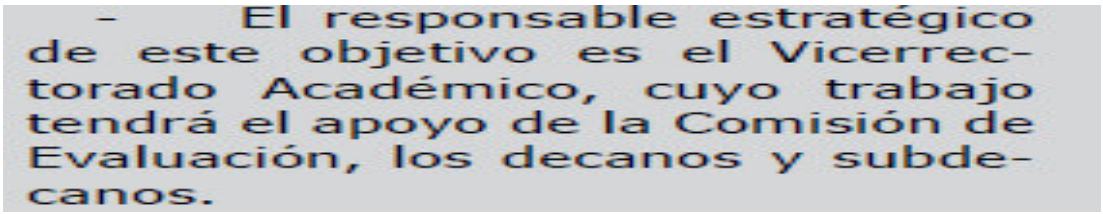


Gráfico 51. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 2.**

En el objetivo estratégico 7: Ejecutar de manera periódica la evaluación integral de los profesores; en los lineamientos 2 y 3 manifiestan que:

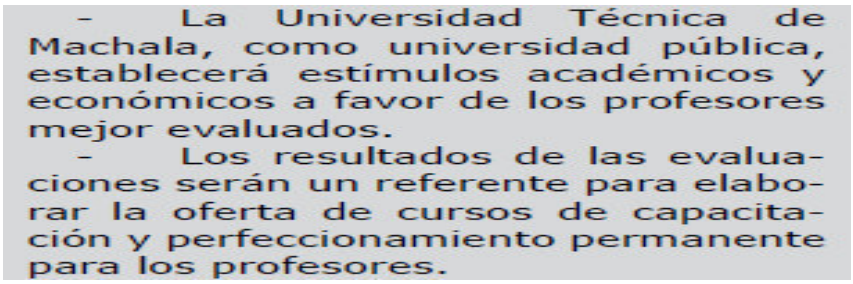


Gráfico 52. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 7.**

En el 11.º objetivo estratégico: Mejorar la gestión institucional, en su sexto lineamiento se identifica:

- Capacitar de manera permanente a los servidores para que entreguen un servicio de calidad y calidez, y evaluar el desempeño según indicadores de resultados.

Gráfico 53. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11.**

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala,

Art. 17. Consejo Universitario, entre sus funciones relacionadas con la evaluación se identifica:

9. Aprobar las correspondientes evaluaciones de la ejecución de la planificación estratégica y operativa de la universidad y enviar los informes al Consejo de Educación Superior (CES), al Consejo de Evaluación, Acreditación y Aseguramiento de la Calidad (CEAACES) y a la Secretaria Nacional de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT);

Gráfico 54. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 17.**

Art. 19. Vicerrectorado Académico, entre sus funciones, el numeral 6 expone:

6. Proponer políticas y dirigir acciones para el control, evaluación y seguimiento de las actividades académicas y de capacitación para el personal docente;

Gráfico 55. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 19**

Art. 24. Dirección Académica, entre sus funciones, el numeral 2 establece:

2. Diseñar y ejecutar la evaluación de los resultados de las actividades académicas y el desempeño docente de la Universidad;

Gráfico 56.. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 24.**

Art. 32. Dirección de Talento Humano, entre las funciones y responsabilidades establecidas en el apartado 32.2. Unidad de Desarrollo del Talento Humano, se identifica:

9. Planificar y ejecutar la evaluación del desempeño del personal sujeto a la LOSEP;

Gráfico 57. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32.**

Reglamento interno de trabajo de la Universidad Técnica de Machala.

Art. 13. Evaluación del desempeño.

Art. 13.- Evaluación de desempeño.- La Universidad, por los medios que estime convenientes, evaluará el desempeño de los trabajadores, con el fin de:

a) Validar los procesos de selección de personal;
b) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal;
e) Determinar el grado de eficacia y eficiencia en el ejercicio de las actividades del respectivo cargo; e,
d) Identificar obstáculos del entorno que impidan o restrinjan el logro de altos niveles de rendimiento del personal.

Gráfico 58. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, *contemplado* en Reglamento interno de trabajo de la UTMACH- Art. 13.**

Reglamento de evaluación interna al desempeño docente.

Capítulo IV. Del proceso y aplicación de la evaluación integral al desempeño docente, en el Art. 14, se identifica:

Art. 14.- Instrumentos.- La autoevaluación, heteroevaluación y la coevaluación se realizarán mediante instrumentos, cuyos formatos de carácter general serán diseñados y aplicados por la Dirección Académica, Subdecanos y Coordinadores Académicos de las respectivas Unidades Académicas.

Gráfico 59. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, *contemplado en el* Reglamento de evaluación interna al desempeño docente de la UTMACH- Art.**

Capítulo V. De la ejecución de la evaluación, en Art. 16. Programación; Art. 17. Convocatoria; Art. 18. Aplicación de los instrumentos, se establece lo siguiente:

Art. 16.- Programación.- El Vicerrectorado Académico en coordinación con la Dirección Académica programarán los periodos para la evaluación integral del desempeño docente

Art. 17.- Convocatoria.- El Vicerrectorado Académico es responsable de la convocatoria en coordinación con la Dirección Académica, supervisará y ejecutará el proceso de evaluación.

Art. 18.- Aplicación de los instrumentos.- La Dirección Académica establecerá el cronograma de las fases de evaluación y aplicación de los instrumentos correspondientes.

Gráfico 60. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado Reglamento de evaluación interna al desempeño docente de la UTMACH- Arts. 16, 17, 18.**

Art. 19. Resultados e informes de evaluación, en la sexta fase manifiesta:

SEXTA FASE:
Corresponde al Vicerrectorado Académico, elaborar y ejecutar el plan de mejoramiento del desempeño docente, cuyos resultados serán valorados en un proceso que genera un nuevo ciclo, toda vez que la evaluación del desempeño docente es de carácter anual.

Gráfico 61. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado Reglamento de evaluación interna al desempeño docente de la UTMACH- Art. 19.**

Reglamento interno de carrera y escalafón del profesor e investigador de la Universidad Técnica de Machala.

En el Título IV. Evaluación y perfeccionamiento del personal Académico, en el Capítulo I. De la Evaluación institucional, en Art. 72. De la evaluación, Art. Instrumentos y procedimientos de evaluación integral, Art. 74. Componentes y Ponderación.

Art. 72. De la evaluación.- La evaluación integral del desempeño se aplicará a todo el personal académico de la UTMACH. La evaluación integral de desempeño abarca las actividades de docencia, investigación y dirección o gestión académica.

Para la realización del proceso de evaluación integral de desempeño, la UTMACH garantizará la difusión de los propósitos y procedimientos, y la claridad, rigor y transparencia en el diseño e implementación del mismo.

Art. 73. Instrumentos y procedimiento de evaluación integral.- Los instrumentos y procedimientos para la evaluación integral de desempeño del personal académico deberán ser elaborados y aplicados por el Vicerrectorado Académico en coordinación con la Dirección Académica, de conformidad con lo establecido en el Reglamento de Evaluación Integral de Desempeño de la UTMACH.

Art. 74. Componentes y Ponderación.- Los componentes de la evaluación integral son:

1. Autoevaluación.- Es la evaluación que el personal académico realiza periódicamente sobre su trabajo y su desempeño académico.
2. Coevaluación.- Es la evaluación que realizan pares académicos y directivos de la UTMACH.
3. Heteroevaluación.- Es la evaluación que realizan los estudiantes sobre el proceso de aprendizaje impartido por el personal académico.

Gráfico 62. **Evaluación del desempeño del talento humano la UTMACH, contemplado en el Reglamento interno de carrera y escalafón del profesor e investigador de la UTMACH- Arts. 72, 73, 74.**

Tabla 47. Resumen programas de evaluación del desempeño UTMACH.

N.°	INDICADOR	Existe	No existe
4	Existencia de programas de evaluación del desempeño del talento humano plasmados plan estratégico de la UTMACH.	X	
13	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la evaluación del desempeño del talento humano.	X	
22	Existencia de políticas y herramientas aprobadas por el líder para la evaluación del desempeño del talento humano en la UTMACH	X	
31	Existencia de auditorías a los programas evaluación del desempeño del talento humano en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Existencia de programas de quejas y reclamos

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala.

Art. 18. Rectorado, entre sus funciones se establece:

12. Cuidar del régimen y disciplina interior de la Universidad, observando lo dispuesto en la Ley, el Estatuto y demás Reglamentos;

Gráfico 63. **Quejas y reclamos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 18**

Art. 19. Vicerrectorado Académico, su función 5ta expresa:

5. Receptar y canalizar procesos tendentes a resolver problemas o reclamos de las y los estudiantes, una vez que hayan pasado por todos los órganos competentes para su resolución;

Art. 20. Vicerrectorado Administrativo, en relación a las quejas y reclamos su 9na función expresa:

9. Vigilar el cumplimiento del régimen de disciplina y seguridad interna de la Universidad, de acuerdo a lo establecido en el respectivo reglamento;

Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 19.

Gráfico 65. **Quejas y reclamos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 20.**

Reglamento Interno de trabajo

En Art. 50. Clases de sanciones, Art. 51. Faltas leves, Art. 52. Faltas graves.

Art. 50.- Clases de sanciones.- Para el caso de infracción a las normas constantes en el Código del Trabajo, en el Reglamento Interno y en los contratos individuales de trabajo, previa obtención de respaldos e informes del respectivo jefe inmediato o del superior de éste, se establecen dos clases de sanciones:
a) Por faltas graves.
b) Por faltas leves.

Art. 51.-Faltas leves.-Serán consideradas como faltas leves el incumplimiento de las obligaciones señaladas en el artículo 47 literales desde la h) hasta la o) del presente Reglamento, así como la inobservancia de las prohibiciones establecidas en el art. 48 literales desde la s) hasta la x) del presente Reglamento.

Art. 52.- Faltas graves.- Serán consideradas como faltas graves que darán lugar a que la Universidad solicite el visto bueno para dar por terminada la relación laboral, previo el trámite legal, de conformidad con el art. 172 numeral 2° del Código del Trabajo, sin perjuicio de otras responsabilidades legales, el incumplimiento de las obligaciones señaladas en el artículo 47 literales desde el literal la a) hasta el literal g) del presente Reglamento, así como la inobservancia de las prohibiciones establecidas en el art. 48 literales desde la a) hasta la r) del presente Reglamento. Para la tramitación del Visto Bueno se deberá acompañar el Acta de Sesión del Comité Obrero Patronal en la que se hubiere conocido el problema.

Gráfico 66. **Quejas y reclamos, que se contemplan en el Reglamento Interno de trabajo de la UTMACH- Arts. 50, 51, 52.**

Reglamento Interno de Talento Humano de la Universidad Técnica de Machala

Capítulo IX. 9. Régimen Disciplinario, en el Art. 98. Faltas disciplinarias, Art. 99. Sanciones disciplinarias.

Art. 98.- Faltas disciplinarias.- Se consideran faltas disciplinarias aquellas acciones u omisiones de las servidoras o servidores de la Universidad Técnica de Machala que contravengan las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente en la República y este Reglamento Interno, en lo atinente a derechos y prohibiciones constitucionales o legales. Serán sancionadas por la autoridad nominadora o su delegado.

Art. 99.- Sanciones disciplinarias.- Las sanciones disciplinarias según la gravedad de la falta, serán establecidas de acuerdo a lo dispuesto en el Art. 43 de la Ley Orgánica del Servicio Público y la normativa vigente.

Gráfico 67. **Quejas y reclamos, contemplados en el Reglamento Interno de talento humano de la UTMACH- Arts. 98, 99.**

Tabla 48. Resumen quejas y reclamos UTMACH

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
5	Existencia de programas de quejas y reclamos incluidos en el plan estratégico de la UTMACH.		X
14	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la ejecución de programas de quejas y reclamos.	X	
23	Existencia de un sistema de seguimiento y toma de decisiones del líder para resolver las quejas y reclamos en la UTMACH.	X	
31	Existencia de auditorías a los programas evaluación del desempeño del talento humano en la UTMACH		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Programas de desvinculación del talento humano

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala,

Art. 17. Consejo Universitario, en las funciones 2.ª y 28.ª, expresa:

2. Conocer y resolver las excusas y renuncias de Rectora o Rector y Vicerrectoras o Vicerrectores;
28. Aceptar las renuncias y declarar vacantes los cargos del personal académico.

Gráfico 68. **Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 17.**

Art. 18. Rectorado, entre sus funciones se identifica:

13. Nombrar, posesionar, remover y resolver sobre las excusas y renuncias del personal académico, servidoras, servidores, trabajadoras y trabajadores, cuya designación no corresponda a otra Autoridad;

Art. 32. Dirección de Talento Humano. En el apartado 32.1 Unidad de Gestión del Talento Humano, en las atribuciones 4.ª y 5.ª menciona:

4. Efectuar el trámite de ingresos, traslados, permisos, movilizaciones o separaciones de personal;

Gráfico 69. **Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 18**

Gráfico 70. **Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32. Apartado 32.1. Unidad de Gestión del Talento Humano.**

Apartado 32. 2. Unidad de Desarrollo del Talento Humano, en su 12.ª atribución expresa:

12. Ejecutar planes de desvinculación laboral del talento humano; y,

Gráfico 71. **Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32. Apartado 32.2. Unidad de Desarrollo del Talento Humano.**

Apartado 32.2. Unidad de Desarrollo del Talento Humano, en su 12.º producto, contempla:

12. Planes de desvinculación laboral del talento humano;

Gráfico 72. **Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 32. Apartado 32.2. Unidad de Desarrollo del Talento Humano.**

Reglamento Interno de trabajo de la Universidad Técnica de Machala.

La desvinculación laboral se aprecia en el Art. 17. Renuncia voluntaria, Art. 59 Constancia escrita de terminación de relación laboral.

Art. 17.- Renuncia voluntaria.- En caso de renuncia voluntaria, el trabajador no podrá abandonar supuesto de trabajo hasta que no haya sido aceptada su renuncia por la Universidad y convertirse en terminación por mutuo acuerdo.

Art. 59.- Constancia escrita de terminación de relación laboral.- La terminación de las relaciones laborales en la Universidad Técnica de Machala, siempre se acreditará por escrito, esto es previa recepción por parte del trabajador, de un aviso remitido por el señor Rector, y con la correspondiente notificación de la autoridad de trabajo, en caso de desahucio o visto bueno.

Gráfico 73. **Desvinculación del talento humano, contemplada en el Reglamento Interno de trabajo de la UTMACH- Art. 17, 59.**

Reglamento Interno de talento humano de la Universidad Técnica de Machala.

—En lo concerniente a la desvinculación del talento humano, en el presente reglamento se identifica en el Art. 100. Cesación de funciones y Art. 101. Renuncia.

Art. 100.- Cesación de funciones.- Las servidoras y servidores de la Universidad Técnica de Machala, podrán cesar en sus funciones de conformidad con lo establecido en el Art. 47 de la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP) y la normativa vigente.

Art. 101.- Renuncia.- La renuncia será presentada por escrito ante la Rectora o el Rector, con por lo menos quince días de anticipación a la fecha de su retiro definitivo y voluntario.

Vencido este plazo, si no existiere pronunciamiento expreso de la Rectora o el Rector se entenderá que la renuncia se halla formalmente aceptada.

Durante el plazo señalado el servidor permanecerá en el desempeño de sus funciones y presentará informes sobre su trabajo.
Los servidores caucionados no podrán abandonar el puesto de trabajo hasta que su renuncia haya sido expresamente aceptada por la Rectora o el Rector y se haya suscrito la correspondiente acta de entrega-recepción. Si no lo hiciere, se considerará abandono injustificado de su cargo.

La Dirección Financiera no entregará los valores correspondientes a la liquidación de haberes si no hubiera presentado el formulario respectivo y entregado la declaración de bienes al momento de su separación.

***Gráfico 74*. Reglamento Interno de talento humano de la UTMACH. Arts. 100, 101.**

Tabla 49. Resumen programas de desvinculación laboral UTMACH.

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
6	Existencia de programas de desvinculación del talento humano en el plan estratégico de la UTMACH.		X
15	Existencia de la estructura orgánica de la UTMACH que facilita la desvinculación del talento humano.	X	
24	Existencia de políticas aprobadas por el líder para facilitar la desvinculación del talento humano en la UTMACH.	X	
33	Existencia de auditorías a los programas de quejas y reclamos en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Existencia de sistemas de información

Plan estratégico de desarrollo institucional 2013-2017 de la Universidad Técnica de Machala

Objetivo estratégico 1: "Lograr la acreditación institucional y obtener la más alta categorización académica", en la 15.ª meta se expresa:

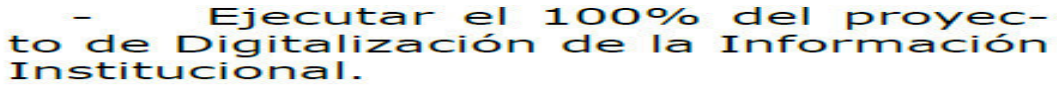


Gráfico 75. **Sistemas de información, contemplados en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 1.**

Objetivo estratégico 7: "Ejecutar de manera periódica la evaluación integral de los profesores", en la tercera meta consolidada a 2017, se identifica:

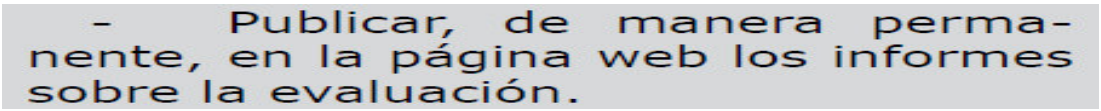


Gráfico 76. **Sistemas de información, contemplados en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 7.**

Objetivo estratégico11: "Mejorar la gestión institucional", en el 5.º lineamiento se establece:

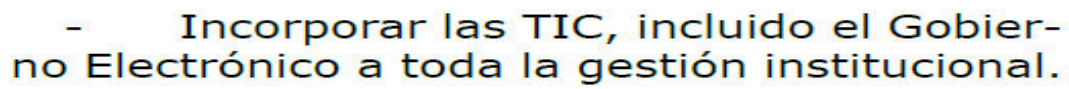


Gráfico 77. **Sistemas de información, contemplados en el PEDI UTMACH 2013-2017- Objetivo estratégico 11.**

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala,

Art. 27. Dirección de Comunicación, sus funciones y atribuciones son:

c. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

1. Diseñar el Plan de Comunicación Institucional, en coordinación con las demás dependencias de la institución;
2. Coordinar y supervisar el posicionamiento de la imagen institucional;
3. Coordinar y supervisar la difusión de información de la UTMACH a través de productos informativos institucionales;
4. Promover y controlar el cumplimiento de las disposiciones de la Ley Orgánica de Acceso a la Información Pública en lo relativo a la difusión de la información pública;
5. Organizar los contenidos del portal web oficial; y,
6. Planificar, coordinar y organizar las publicaciones institucionales.

Gráfico 78. **Sistemas de información, contemplados Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 27.**

Art. 33. Dirección de Tecnologías de la Información y Comunicación, sus funciones y atribuciones son:

c. FUNCIONES Y ATRIBUCIONES:

1. Organizar, mantener y controlar los sistemas informáticos de la Universidad;
2. Organizar, mantener y dirigir los procesos de automatización de la gestión de trámites institucionales;
3. Dirigir la digitalización de la información institucional;
4. Diseñar y dar soporte al portal web oficial de la institución;
5. Administrar y mantener el buen funcionamiento de los sistemas de telecomunicación;
6. Determinar políticas de uso de las tecnologías de la información y de la comunicación, en coordinación con la Dirección Administrativa y Dirección Académica;
7. Proponer la creación y aplicación de nuevas herramientas basadas en las tecnologías de la información y de la comunicación tendiente a automatizar todos los procesos de la UTMACH;
8. Asesorar a las principales autoridades de la UTMACH en los temas relacionados con las tecnologías de la información y de la comunicación;

Gráfico 79. **Sistemas de información, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 33.**

Política general de Seguridad de Información.

En su objetivo y alcance declara:

2. OBJETIVO

Establecer el ámbito operacional, para la seguridad de la información en la Universidad Técnica de Machala, definiendo los mecanismos y controles para asegurar su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

3. ALCANCE

La Universidad Técnica de Machala emite la presente política de seguridad de la Información, a fin de gestionar adecuadamente la seguridad de información en los siguientes aspectos:

- Aplicaciones informáticas
- Control de software malicioso
- Acceso a internet
- Correo electrónico
- Equipos Informáticos
- Gestión de contraseña de usuarios
- Copias de respaldo
- Acuerdo de confidencialidad

Gráfico 80. **Sistemas de información, contemplados en la Política general de Seguridad de Información.**

Tabla 50. Resumen sistemas de información de la UTMACH.

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
7	Existencia de sistemas de información descritos en el plan estratégico de la UTMACH.	X	
16	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita los sistemas de información.	X	
25	Existencias de políticas aprobadas por el líder para facilitar los sistemas de información en la UTMACH	X	
34	Existencia de auditorías a los sistemas de información laboral en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Existencia de sistemas de manejo de conflictos

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala,

Art.17. Consejo Universitario, entre sus funciones y atribuciones se identifican:

19. Designar las respectivas comisiones especiales para instaurar y sustanciar el proceso disciplinario a estudiantes, profesoras o profesores e investigadoras o investigadores de conformidad con la LOES y reglamentos;
20. Juzgar y sancionar a profesoras, profesores, investigadoras o investigadores y estudiantes de conformidad con el informe del proceso disciplinario y según los casos, garantizando el debido proceso y la legítima defensa;

Gráfico 81. **Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 17.**

Art. 21. Consejo Académico Universitario, entre sus funciones y atribuciones se identifican:

6. Elaborar informes sobre los conflictos, peticiones y requerimientos sobre temas académicos, que sean solicitados por el Consejo Universitario, el Rectorado o el Vicerrectorado Académico.

Gráfico 82. **Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH-Art. 21.**

Reglamento de sanciones de profesores, investigadores y estudiantes de la Universidad Técnica de Machala.

Art.1. Objeto, Art. 2 Ámbito, Art. 3. Exclusiones.

Art. 1. Objeto.- El presente Reglamento tiene por objeto determinar el proceso disciplinario que, por el cometimiento de una falta, de manera obligatoria se deberá cumplir previo a la imposición de una sanción en la Universidad Técnica de Machala, garantizando el respeto al debido proceso y al derecho a la defensa.

Gráfico 83. **Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento de sanciones de profesores, investigadores y estudiantes UTMACH-Art. 1.**

Art. 2. Ámbito.- Las disposiciones de este Reglamento serán aplicadas para los procesos disciplinarios que se instauren contra las y los estudiantes de la Universidad Técnica de Machala, así como contra profesoras o profesores e investigadoras o investigadores, ya sean titulares o no titulares.

Art. 3. Exclusiones.- Se excluye de estas regulaciones a los sumarios administrativos contra servidoras y servidores, los cuales deberán sujetarse a las disposiciones del Reglamento Interno de Administración del Talento Humano de la UTMACH.

Así mismo, se excluye a las y los trabajadores, quienes estarán regulados por el Reglamento Interno de Trabajadoras y Trabajadores de la UTMACH.

También queda excluido de la regulación del presente Reglamento, quien ocupe el cargo de Rectora o Rector, el mismo que estará a lo dispuesto en el Reglamento de Sanciones expedido por el Consejo de Educación Superior.

Gráfico 84. **Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento de sanciones de profesores, investigadores y estudiantes UTMACH-Arts. 2 y 3.**

Reglamento Interno de trabajo de la Universidad Técnica de Machala.

Art. 57. Iniciativa de sanción, Art. 58. Apelación de sanción por amonestación o multa.

Art. 57.- Iniciativa de sanción.- Por regla general, la aplicación de sanciones se origina por pedido del jefe inmediato del trabajador; sin embargo, la Unidad de Administración del Talento Humano, o quien hiciere sus veces, tendrá la facultad de actuar de oficio. Las quejas de los usuarios externos o internos también dan lugar a la aplicación de sanciones, siempre que hayan sido debidamente comprobadas y observando los principios del debido proceso.

Art. 58.- Apelación de sanción por amonestación o multa.- Todo trabajador sancionado con amonestación escrita o con multa tiene el derecho de apelar la decisión ante el H. Consejo Universitario de la Universidad de Técnica de Machala. Si la apelación es favorable para el trabajador sancionado, se declarará sin lugar la sanción y se devolverán los valores descontados por concepto de multa.

Gráfico 85. **Sistemas de manejo de conflictos, contemplados en el Reglamento Interno de trabajo UTMACH-Arts. 57 y 58.**

Tabla 51. Resumen sistemas de manejo de conflictos UTMACH

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
8	Existencia de sistemas de manejo de conflictos contenidos en el plan estratégico de la UTMACH.		X
17	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita los sistemas de manejo de conflictos	X	
26	Existencia de políticas de liderazgo aprobadas por el líder para manejar conflictos del talento en la UTMACH.	X	
35	Existencia de auditorías a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

Existencia de programas de integración laboral

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la Universidad Técnica de Machala,

Art. 34. Dirección de Arte y Cultura, la función 1 y 2 manifiesta:

1. Organizar espacios para el diálogo entre las diversas culturas;
2. Promover y propiciar políticas que permitan la integración y promoción de la diversidad cultural del país;

Gráfico 86. **Programas de integración laboral, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 34. Funciones 1 y 2.**

Art. 34. Dirección de Arte y Cultura, productos y servicios se identifica:

4. Eventos artísticos y culturales; y,

Gráfico 87. **Programas de integración laboral, contemplados en el Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por procesos de la UTMACH- Art. 34. Producto 4.**

Tabla 52. Resumen programas de integración laboral UTMACH

N.º	INDICADOR	Existe	No existe
8	Existencia de programas de integración laboral en el plan estratégico de la UTMACH.		X
17	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que canaliza los programas de integración laboral.	X	
27	Existencia de políticas de liderazgo aprobadas por el líder para la integración laboral en la UTMACH.	X	
36	Existencia de auditorías a los programas de integración laboral en la UTMACH.		X

Fuente. Ficha de verificación.
Elaboración. El autor.

4.2. Pruebas de hipótesis

4.2.1. Hipótesis

Para el tratamiento de las variables independientes se ha realizado un instrumento de observación evaluando los mismos 9 factores analizados para la variable dependiente desde 4 áreas administrativas (contempladas como 4 variables independientes); su validación se presentará tanto para el bloque de Docentes cuanto para el Personal Administrativo de acuerdo a la pertinencia de la variable respecto del tipo o cargo del personal encuestado. En cada variable independiente se ha de medir su correlación respecto de la variable dependiente. Para este análisis se usó una prueba de correlación de Spearman, y los criterios e hipótesis son los siguientes:

- Coeficiente de correlación entre 0 y 1, se considera correlación positiva.
- Coeficiente de correlación entre -1 y 0, se considera correlación negativa.
- Hipótesis nula: La gestión administrativa no incide en la percepción de la justicia organizacional.
- Hipótesis alterna: La gestión administrativa si incide en la percepción de la justicia organizacional.
- Si la significancia es menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula.

- Si la significancia es mayor que 0.05 se acepta la hipótesis nula.

Las correlaciones estimadas se presentan en las tablas subsiguientes. Debemos tener en consideración que la interpretación de un coeficiente de correlación como medida de la intensidad de la relación directa entre dos variables es netamente matemática y, por lo general, libre de cualquier implicación causa-efecto, es decir, que el hecho de que dos variables tiendan a comportarse de forma similar no significa que tengan un efecto directo o inverso la una sobre la otra. En este sentido, la experiencia previa o el conocimiento empírico sirven como base referente de comparación para determinar si un coeficiente de correlación manifiesta la realidad plausible de implicación entre variables.

Tabla 53. Resumen de procesamiento de casos de las 4 variables independientes para los 9 factores de la variable dependiente, bloque docentes

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N.º	Porcentaje	N.º	Porcentaje	N.º	Porcentaje
Plan Estratégico * Percepción Docentes	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
Estructura Orgánica * Percepción Docentes	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
Liderazgo * Percepción Docentes	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
Auditorías * Percepción Docentes	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

Tabla 54. Resumen de procesamiento de casos de las 4 variables independientes para los 9 factores de la variable dependiente, bloque personal administrativo.

Resumen de procesamiento de casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N.º	Porcentaje	N.º	Porcentaje	N.º	Porcentaje
Plan Estratégico * Percepción Personal Administrativo	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
Estructura Orgánica * Percepción Personal Administrativo	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
Liderazgo * Percepción Personal Administrativo	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%
Auditorías * Percepción Personal Administrativo	9	100,0%	0	0,0%	9	100,0%

Fuente. Encuesta aplicada al talento humano de la UTMACH.
Elaboración. El autor.

Tabla 55. Prueba de correlación bivariada Plan Estratégico vs. Percepción, bloque personal administrativo.

Correlaciones

			Plan Estratégico	Percepción Personal Administrativo
Rho de Spearman	Plan Estratégico	Coeficiente de correlación	1,000	,158
		Sig. (bilateral)	.	,685
		N.º	9	9
	Percepción Personal Administrativo	Coeficiente de correlación	,158	1,000
		Sig. (bilateral)	,685	.
		N.º	9	9

Fuente. Encuesta – Ficha de verificación aplicada.
Elaboración. El autor.

La correlación es baja y positiva (0.158), la significancia es mayor de 0.05; por tanto, existe una relación directa entre la percepción de la justicia organizacional del personal administrativo y el plan estratégico pero de influencia poco considerable. Un cambio positivo en el Plan Estratégico afecta directamente la percepción positiva de la justicia organizacional del personal administrativo. Ver gráfica 16, para constatar la valoración del Plan Estratégico (según las acciones a favor). Respecto de la percepción de la justicia organizacional, se nota una baja tendencia positiva respecto de esta variable. En comparación con los docentes, se observa que el personal administrativo maneja una mayor cantidad de información sobre la planificación estratégica, lo que les permite tener un criterio más claro al respecto.

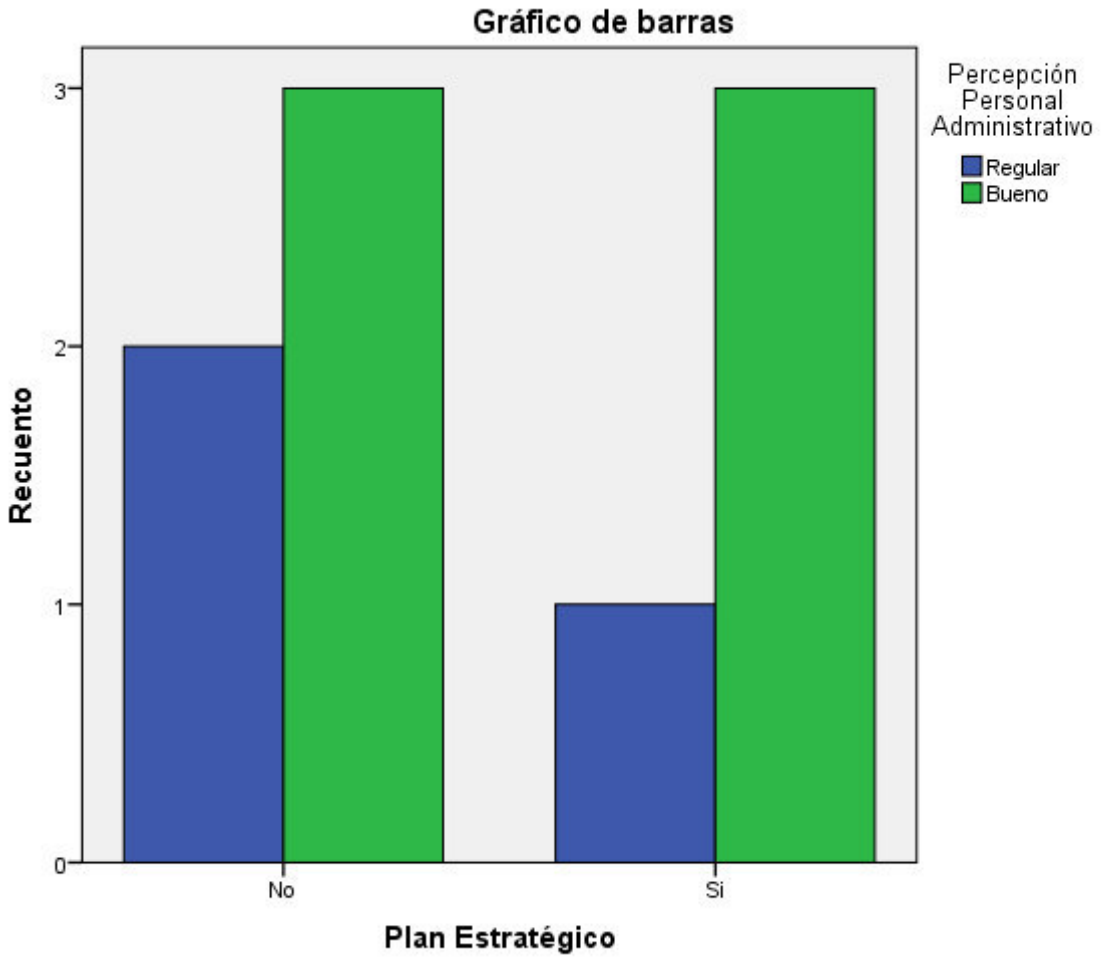


Gráfico 88. **Acciones a favor (Si) del Plan Estratégico respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Personal Administrativo.**

Fuente. Encuesta – Ficha de verificación aplicada.
Elaboración. El autor.

Tabla 56. Prueba de correlación bivariada Estructura Orgánica vs. Percepción, bloque Docentes.

Correlaciones

			Plan Estratégico	Percepción general
Rho de Spearman	Estructura Orgánica	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	9	9
	Percepción Docentes	Coeficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	9	9

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración. El autor.

La correlación es directa positiva (1); por tanto, existe una relación entre la percepción de la justicia organizacional de los docentes y la Estructura Orgánica. Se podría concluir que un cambio en la Estructura Orgánica incide en la percepción de la justicia organizacional que tienen los docentes. Como podemos ver en la gráfica 17, existe evidencia completa de los elementos que componen la estructura orgánica en la Universidad Técnica de Machala, y si faltare algún elemento es muy probable que la percepción al respecto declinaría. Para constatar la valoración de la Estructura Orgánica (según las acciones a favor) respecto de la percepción de la justicia organizacional que tienen los docentes, se requiere una ponderación de la estructura orgánica debidamente socializada con los docentes de la Universidad Técnica de Machala.

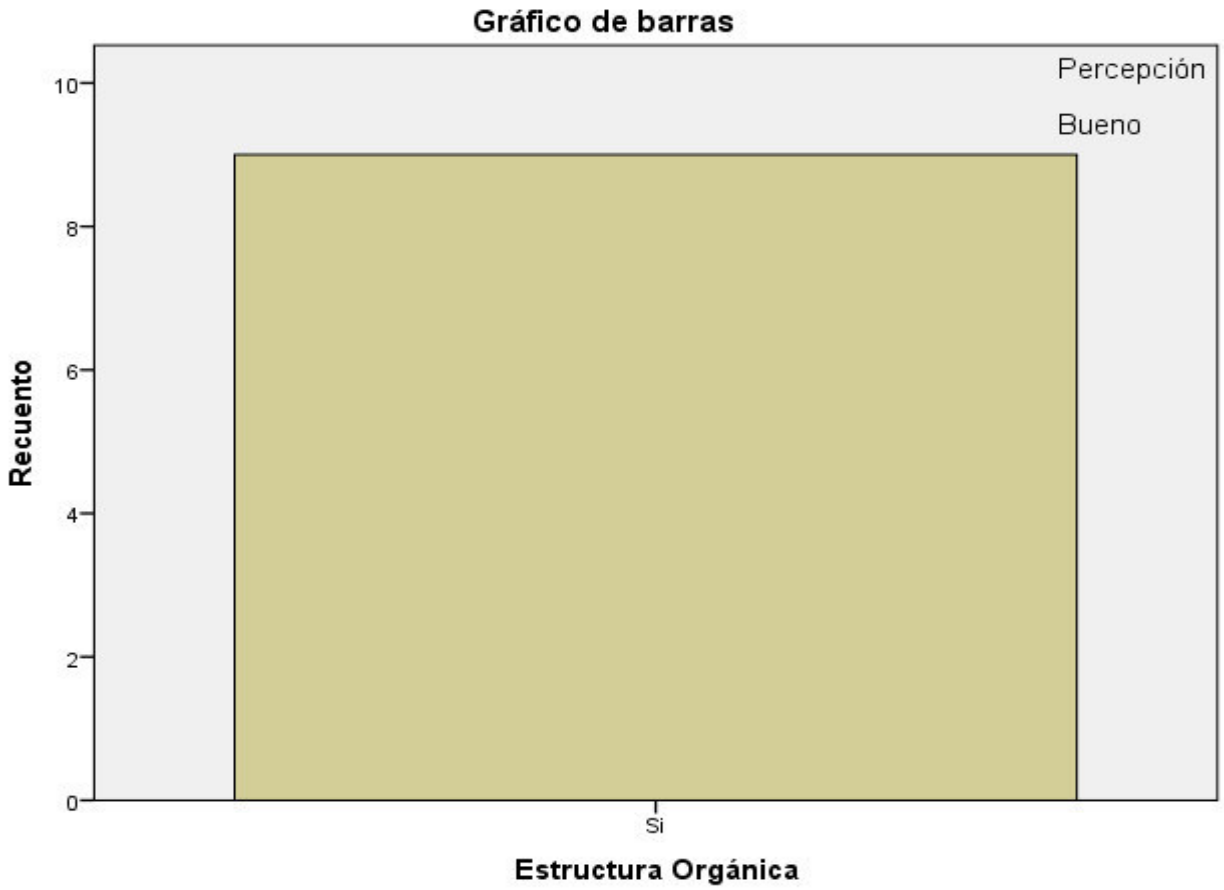


Gráfico 89. **Acciones a favor (Si) de la Estructura Orgánica respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Docentes**

Fuente. Encuesta – ficha de verificación aplicada.
Elaboración. El autor.

Tabla 57. Prueba de correlación bivariada Liderazgo vs. Percepción, bloque Docentes.

Correlaciones

			Plan Estratégico	Percepción general
Rho de Spearman	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1,000	1,000**
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	9	9
	Percepción Docentes	Coeficiente de correlación	1,000**	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	9	9

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración. El autor.

La correlación es directa positiva (1); por tanto, existe una relación entre la percepción de la justicia organizacional de los docentes y el Liderazgo. Se podría concluir que el liderazgo ejercido incide en la percepción de la justicia organizacional que tienen los docentes. En la gráfica 18 se representa que se evidencian todos los componentes de Liderazgo en la Universidad Técnica de Machala, pero esto no asegura que la percepción positiva que tienen los docentes sobre el liderazgo cambie en caso de que no fuera así. Para constatar la valoración del Liderazgo (según las acciones a favor) respecto de la percepción de la justicia organizacional que tienen los docentes, se ha valorar en primera instancia el sentido de pertinencia de los docentes.

La relación entre docentes y dirección es directa y marcada; es decir, un cambio positivo en las políticas del líder influye en el mejoramiento de la percepción de justicia organizacional. En el caso del personal administrativo, tienen una percepción neutral en este componente; les da igual.

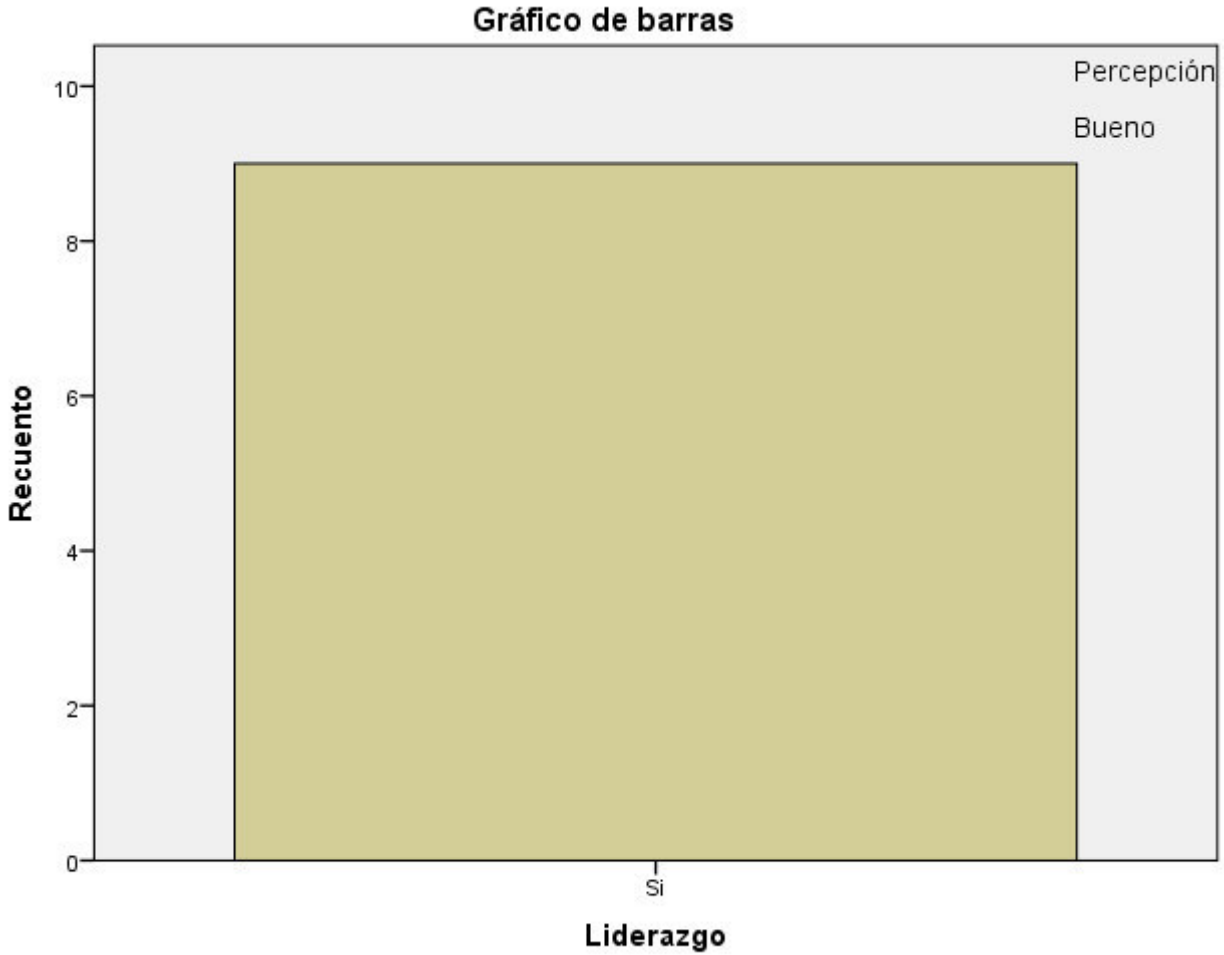


Gráfico 90. **Acciones a favor (Si) del Liderazgo respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Docentes.**

Fuente. Encuesta – Ficha de verificación aplicada.
Elaboración. El autor.

Tabla 58. Prueba de correlación bivariada Auditorías vs. Percepción, bloque Docentes

Correlaciones

			Auditorías	Percepción Docentes
Rho de Spearman	Auditorías	Coeficiente de correlación	.	.
		Sig. (bilateral)	.	.
		N.º	9	9
	Percepción Docentes	Coeficiente de correlación	.	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N.º	9	9

Elaboración. El autor.

La correlación es nula (0); por tanto, no existe o no se visualiza una relación entre la percepción de la justicia organizacional de los docentes y las auditorías. Se concluiría que un cambio en las acciones de Auditoría no incide en la percepción de la justicia organizacional que tienen los docentes. Pero el conocimiento empírico invalidaría tal inferencia, pues como podemos ver en la gráfica 19, no existe evidencia completa de ninguno de los elementos auditables en la Universidad Técnica de Machala; y si la realidad fuera contraria, es muy probable que la percepción al respecto mejoraría (se considera que la percepción real está entre buena y regular), pese a que matemáticamente se establece que no hay efecto relativo. Sin embargo, el inconveniente que se presenta para constatar la valoración de las auditorías (según las acciones a favor) respecto de la percepción de la justicia organizacional que tienen los docentes, tendría que ver directamente con la concientización de estos en los procesos de auditorías que se lleven a cabo en la Universidad Técnica de Machala.

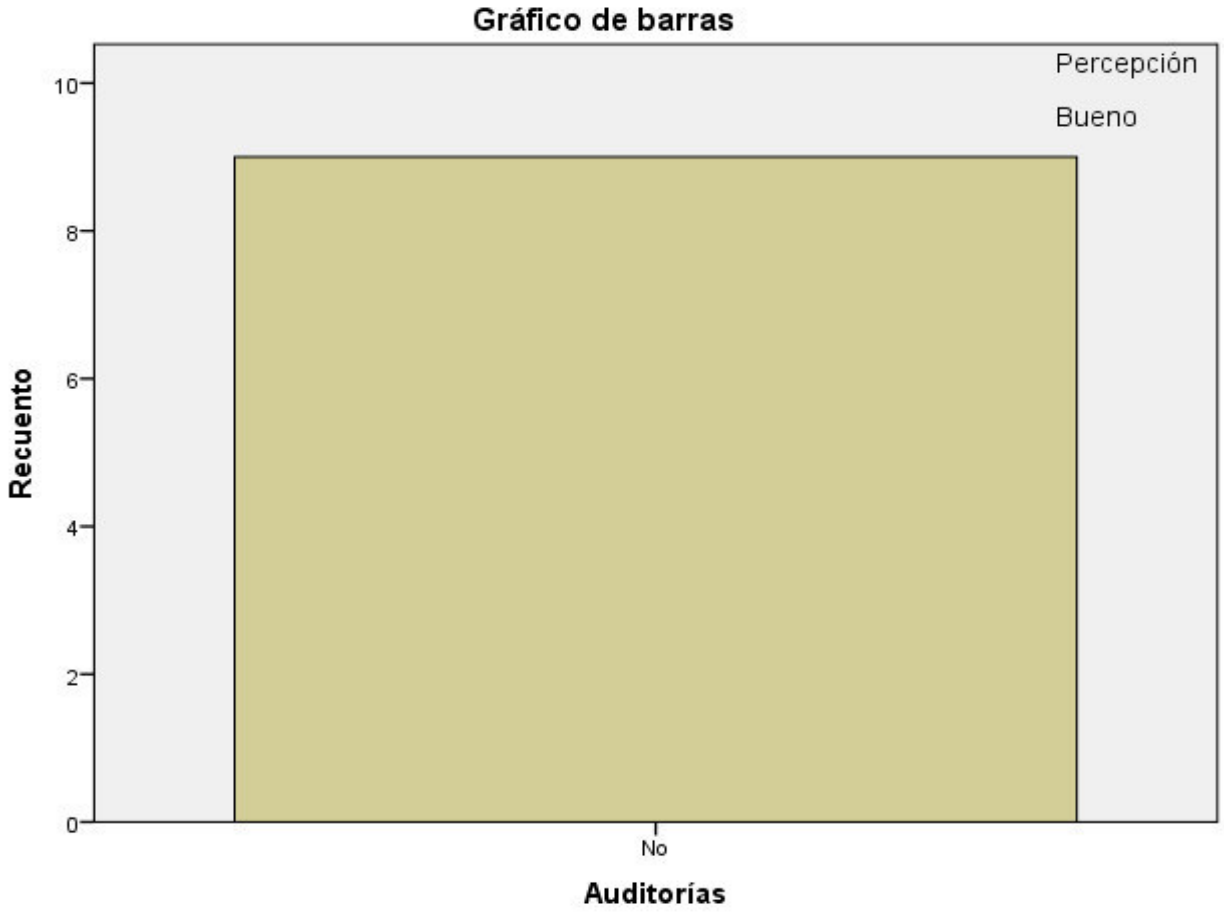


Gráfico 91. **Acciones a favor (Si) de las Auditorías respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Docentes.**

Fuente. Encuesta – Ficha de verificación aplicada.
Elaboración. El autor.

Tabla 59. Prueba de correlación bivariada Auditorías vs. Percepción, bloque Personal Administrativo.

Correlaciones

			Auditorías	Percepción Personal Administrativo
Rho de Spearman	Auditorías	Coeficiente de correlación	.	.
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	9	9
	Percepción Personal Administrativo	Coeficiente de correlación	.	1,000
		Sig. (bilateral)	.	.
		N	9	9

Elaboración. El autor.

Respecto de la variable Auditorías es necesario contar con la percepción tanto de Docentes cuanto del Personal Administrativo, donde se observa también que la correlación es nula (0); por tanto, no existe o no se visualiza una relación entre la percepción de la justicia organizacional del personal administrativo y las auditorías. Se concluiría que un cambio en las acciones de Auditoría no incide en la percepción de la justicia organizacional que tiene el personal administrativo. Pero el conocimiento empírico invalidaría tal inferencia, pues como podemos ver en la gráfica 20, no existe evidencia completa de ninguno de los elementos auditables en la Universidad Técnica de Machala; y si la realidad fuera contraria es muy probable que la percepción al respecto mejoraría, pese a que matemáticamente se establece que no hay efecto relativo. Sin embargo, el inconveniente que se presenta para constatar la valoración de las auditorías respecto de la percepción de la justicia organizacional que tiene el personal administrativo tendría que ver directamente con la mejora de los procesos de auditorías que se realicen en la Universidad Técnica de Machala.

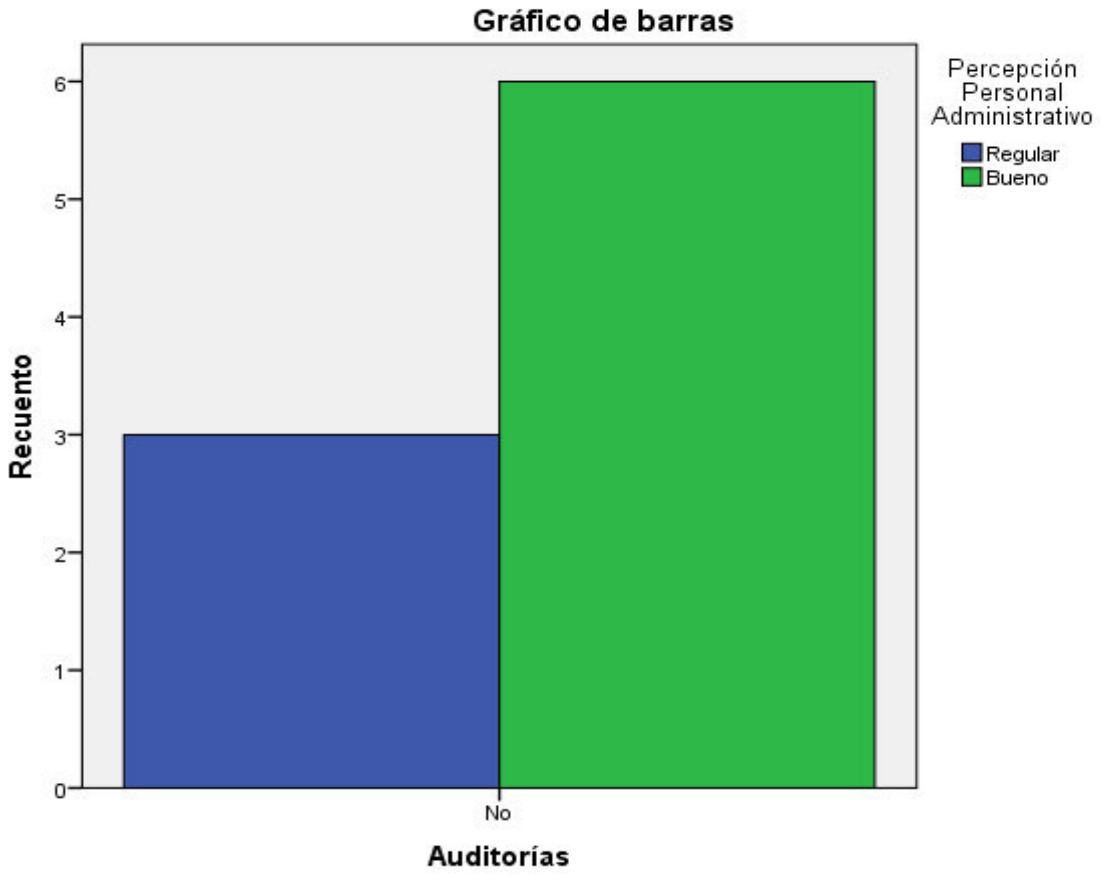


Gráfico 92. **Acciones a favor (Si) de las Auditorías respecto de los 9 factores analizados y su relación con la percepción de la justicia organizacional, bloque Personal Administrativo.**

Fuente. Encuesta – Ficha de verificación aplicada.
Elaboración. El autor.

Tabla 60. Cuadro resumen de pruebas de hipótesis

			PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL	Hipótesis Nula
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Plan Estratégico	Coeficiente de correlación	0.158	Se acepta
		Significancia (bilateral)	0.685	
	Estructura Orgánica	Coeficiente de correlación	1.000	Se rechaza
		Significancia (bilateral)	0.000	
	Liderazgo	Coeficiente de correlación	1.000	Se rechaza
		Significancia (bilateral)	0.000	
	Auditorías	Coeficiente de correlación	0.000	Se acepta
		Significancia (bilateral)	0.000	

Fuente. Encuesta – ficha de verificación aplicada.
Elaboración. El autor.

1. No hay relación entre la Planificación Estratégica y la Percepción de la justicia organizacional. Nos indica que la correlación existente se debe únicamente a la variabilidad de los datos recabados. Sin embargo, el conocimiento empírico nos indica que sí existe una relación entre estas variables, pero el hecho de que esto no se refleje denota un problema superficial (falta de información), situación que se atenderá en la propuesta de la presente tesis.

2. Existe incidencia entre la Estructura Orgánica y la Percepción de la justicia organizacional.

3. Existe incidencia entre el Liderazgo y la Percepción de la justicia organizacional.

4. No hay relación entre las Auditorías y la Percepción de la justicia organizacional. Esto nos indica que no existe correlación o dependencia. No obstante, desde el punto de vista administrativo, sí debería haber una relación, pero el hecho de que esto no se refleje denota un problema no solo superficial (falta de información) sino de fondo (falta de compromiso), situación que se atenderá en la propuesta de la presente tesis.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ALCANZAR LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL: CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

5.1.1. ANTECEDENTES

El trabajo se vincula directamente con el hombre, pues este es quien ejerce la actividad en cualquier escenario laboral (Marrau, Archina, Lúquez, & Godoy Ponce, 2007). En este sentido, se puede decir que la actividad laboral ocupa un espacio y tiempo considerable en nuestras vidas, en determinados casos la mayor parte de nuestro tiempo transcurre en el interior de las organizaciones (Velázquez Narváez, Zamorano González, Ruíz Ramos, Monreal Aranda, & Gil Vázquez, 2014). Las jornadas laborales tienen incidencia en la calidad de vida de las personas, pues el hecho de forjar una ocupación permite generar ingresos económicos para satisfacer necesidades humanas.

El trabajo como tal tiene diversas percepciones, para quienes lo visualizan de manera positiva catalogan al mismo como la fuente ennoblecedora que da sentido a la vida en comunidad (Gómez del Campo del Paso, Medina Pacheco, & Aguilar Pizano, 2011), mientras que por otra parte están quienes lo aprecian como *rutinario, fatigoso* o *aburrido,* entre otros calificativos (Paneque Gómez, 2010)

Pero ¿qué factores intervienen en estas calificaciones negativas del trabajo? Dependiendo del contexto, surgirán muchas respuestas, y en el caso de la Universidad Técnica de Machala se detectó una buena percepción de Justicia Organización en relación a la Gestión Administrativa, tanto para los docentes como para el personal administrativo; sin embargo, en el caso de los docentes la calificación de *muy bueno* sobresale en la mayoría de los casos, si comparamos con el resto del talento humano que labora al interior de la Universidad. Esto nos abre la opción de visualizar dos escenarios, el primero es que la gente confía de manera excesiva en la Administración actual de la UTMACH, mientras que por otra parte permite intuir que la gente emite buenas calificaciones en vista de que las personas no están completamente informadas respecto a toda la Gestión que realiza la Administración de turno.

Empero, a pesar de evidenciar buenos resultados en cuanto al discernimiento de la gente en sentido de equidad entre la Justicia Organizacional, los resultados de investigación permitieron detectar que los programas de quejas y reclamos, así como los de la desvinculación laboral de la UTMACH, son los que las que tienen menores calificaciones en cuanto a satisfacción en relación a la percepción de la gente.

Así mismo, se acota el hecho de que en la Gestión Administrativa lo concerniente a planificación, organización y dirección se llevan de manera adecuada, situación contraria es lo que se observa en el control, pues la investigación corroboró que las auditorías efectuadas en la institución se ha llevado a cabo en el área financiera, mas no en la administrativa.

En este sentido, y una vez detectados los puntos débiles, se ha elaborado un conjunto de estrategias de operacionalización aplicables a todo el talento humano de la UTMACH, para mejorar aquello que se detecta como una debilidad en el sentido de equidad y que está en correspondencia con la gestión administrativa.

5.1.2. ENFOQUE TEÓRICO

Desde el año 2008 el Ecuador está enmarcado en la política del Desarrollo denominada “Buen Vivir”. Para Acosta (2010) el ser humano al ser el centro de la atención, según lo enmarcado en la carta magna de Montecristi, es el factor fundamental de la economía.

El Concepto del Buen Vivir está muy ligado al término “calidad de vida”, pues esta filosofía en sus postulados refleja que todo accionar necesariamente tiene que contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos en donde el horizonte muestra que la población debe llevar una vida simple y modesta en concordancia con un estilo digno y feliz, eje en donde las instituciones también son parte de la actuación en el escenario de la realidad.

En este sentido, la presente propuesta en apelación a lo que está instituido por el Buen Vivir busca instaurar calidad de vida en el trabajo, la cual para (Quintana-Zavala, Paravic-Klijn, & Sáez-Carrillo (2015) es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, por medio de su trabajo, siente satisfacción laboral y seguridad, entre otras aspectos, que se ha logrado alcanzar en la institución lo que, por ende, genera la sensación de avanzar en el sentido del desarrollo personal.

5.1.3. ACERCAMIENTO AL MODELO PARA EL DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE OPERACIONALIZACIÓN PARA ALCANZAR LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL: CASO UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA

A continuación se presenta la propuesta de modelo para el desarrollo de estrategias para alcanzar la justicia organizacional. Este modelo está basado en los tres componentes de la justicia organizacional: justicia interaccional, justicia distributiva y justicia procedimental. Se reconoce que todos están presentes en la gestión administrativa; sin embargo, la influencia de cada

uno de estos estará en dependencia de las características propias de cada Universidad. Los siguientes niveles reflejan las fases de la gestión administrativa, la cual muestra que cada una de las mismas está concebida en la generación de justicia organizacional.

La lógica interna del modelo tiene por eje central al Sistema de Gestión Administrativa, pues se concibe que el trabajo efectuado por la Administración genera la aplicabilidad de estrategias en la institución.

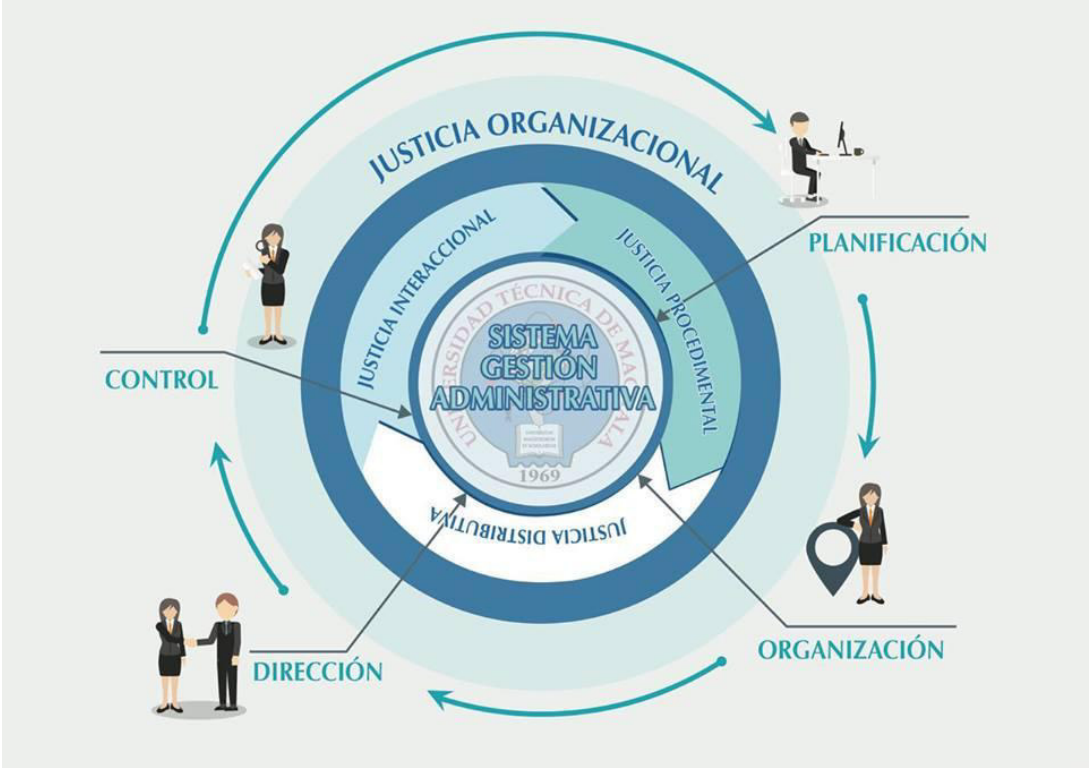


Gráfico 93. **Lineamiento para el planteamiento de estrategias de operacionalización para alcanzar la justicia organizacional.**

Elaboración: **El autor.**

5.1.4. DESARROLLO DE LAS ESTRATEGIAS

5.1.4.1. FASE GESTION ADMINISTRATIVA

PLANIFICACIÓN

PLANIFICACIÓN EN LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Estimular el bienestar del servidor a través del reconocimiento a su esfuerzo laboral	Priorizar la inversión en el desarrollo de competencias del talento humano, para que se cumplan los objetivos estratégicos	Rendimiento laboral	Implementación del programa de evaluación laboral para medir los resultados de trabajo, según lo previsto en el plan operativo anual.
			Proyecto de capacitación laboral para elevar el nivel de rendimiento de trabajo, con miras de alcanzar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales
		Pertenencia institucional	Instauración de la cultura "Yo soy UTMACH", para lograr elevar el nivel de pertenencia y empoderamiento del talento humano en pro de la institución, con la finalidad de alcanzar la visión institucional
			Plan de recompensas económicas y de ascensos laborales como reconocimiento al más destacado en sus funciones de trabajo, según la planificación operativa anual.
		Bienestar laboral	Desarrollar un adecuado clima organizacional que promueva un ambiente de trabajo eficaz tanto en lo físico como en lo normativo que garantice el bienestar del talento humano de la institución.

PLANIFICACIÓN EN LA JUSTICIA PROCEDIMENTAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Elevar la cultura de pertenencia de la institución a través del reconocimiento justo al desempeño laboral.	Afianzar los valores culturales de la UTMACH	Desempeño laboral	Plan de evaluación laboral para medir los resultados e impactos de trabajo, en relación con la planificación institucional.
			Plan de mejoramiento de remuneración laboral, en función de los resultados que contribuyan con el cumplimiento de la visión institucional.
		Empoderamiento institucional	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 sean vistas con amor y 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.
		Contribución laboral	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 la contribución en función de la misión institucional.

PLANIFICACIÓN EN LA JUSTICIA INTERACCIONAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Mejorar las acciones de interacción laboral en concordancia con la planificación institucional.	Vincular al talento humano en el sentido de participación institucional.	Comunicación ágil	Optimización de información virtual para el mejoramiento de la comunicación interna en el sentido de la verificación en la ejecución de las acciones planificadas.
			Mejoramiento de las comunicaciones escritas a través de medios virtuales para acelerar los procesos de planificación institucional.
		Identidad talento humano	Implementación de test de personalidad al talento humano de la institución para identificar tipos de personalidad para establecer mecanismos que contribuyan al trato ideal en pro de mantener la armonía para el cumplimiento de objetivos institucionales.
			Crear el departamento de solución de conflictos, establecido en armonía con la misión de la institución.
		Unión laboral	Plan de fortalecimiento de las relaciones laborales en el sentido de la integración, para alcanzar la eficiencia en

			la ejecución de los proyectos plasmados en la planificación institucional.
			Generar procesos de asociatividad entre el talento humano de la institución para visualizar la misión institucional.

ORGANIZACIÓN

ORGANIZACIÓN EN LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Elevar el nivel de satisfacción del talento humano a través del reconocimiento a su desempeño laboral	Instaurar la cultura de reconocimiento al esfuerzo laboral.	Resultados laborales	Elaborar el instructivo para el ascenso laboral para el talento humano que denote mayor puntuación en los procesos de evaluación del desempeño.
			Establecimiento de indicadores cuantitativos que midan el nivel de participación del talento humano en función de los resultados alcanzados según las funciones de su competencia.
		Eficiencia laboral	Mejoramiento de remuneración laboral, en función de la evaluación de cumplimiento de metas correspondientes a las funciones establecidas según la estructura orgánica
			Proyecto de reubicación laboral del talento humano en función de su formación académica, para efectivizar las responsabilidades asignadas.
		Relaciones laborales	Capacitación constante al talento humano de la institución para el

			mejoramiento de las relaciones laborales.
			Proyecto de mejoramiento del clima laboral entre el talento humano de la institución, con el fin de facilitar las disposiciones establecidas por los Jefes Departamentales.

ORGANIZACIÓN EN LA JUSTICIA PROCEDIMENTAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Alcanzar el sentido de equidad del talento humano en función de las funciones asignadas	Elevar la cultura de eficiencia entre el talento humano de la UTMACH	Resultados según funciones	Indagar el nivel de satisfacción laboral en cuanto a la distribución de funciones del personal administrativo, así como de empleados y trabajadores de la institución, según funciones asignadas.
			Evaluación de pares para medir resultados de trabajo alcanzados, según lo dispuesto en el manual orgánico de la institución.
		Manejo conflictos según orgánico	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
		Movilidad laboral	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.

ORGANIZACIÓN EN LA JUSTICIA INTERACCIONAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Elevar el sentido igualdad del talento humano de la institución mediante la aplicación de procesos equitativos en la estructura orgánica	Interrelación constante entre las distintas dependencias de la UTMACH	Sistematización información	Implementación del programa de sistematización de la información a nivel de todas las jerarquías de la Universidad.
		Funcionalidad en el manejo de conflictos.	Crear la Unidad de Solución de conflictos para que actúe como mediador ante situaciones conflictivas a nivel interno en la institución.
			Reformular las funciones de la Dirección de Talento Humano, en el sentido de que los procesos vinculados con los conflictos entre el talento humano sea responsabilidad de la Unidad de Solución de conflictos.
		Integración laboral contenida en la estructura orgánica.	Reformular las funciones de los Jefes Departamentales en la estructura orgánica en el sentido de que establezca funciones inherentes a fomentar

			la integración laboral.
			Reformulación de la estructura orgánica de la institución en el sentido de generar procesos que propendan a la integración laboral.

DIRECCIÓN

DIRECCIÓN EN LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Incrementar el sentido de igualdad del talento humano de la institución por medio de las políticas establecidas en la organización	Establecer la política de reconocimiento público al talento humano en correspondencia con las metas alcanzadas	Instructivo ascenso laboral	Elaboración del instructivo para el ascenso laboral ante los resultados de evaluación del desempeño laboral
			Plan de recompensas económicas y de ascensos laborales como reconocimiento al más destacado en sus funciones de trabajo, para alcanzar la eficiencia de la administración de los Jefes Departamentales.
		Normativa de reconocimiento laboral	Potenciar el desempeño del talento humano a través del reconocimiento público a su trabajo, para incentivar la competitividad y elevar el nivel de eficiencia de las funciones asignadas, contenido en los reglamentos que trazan la funcionalidad de este aspecto.

			Diagnóstico del nivel de optimización de recursos materiales en cada una de las dependencias de la institución, para el mejoramiento de la distribución y cumplimiento de las funciones asignadas, establecido en las políticas que dirigen el rol del desempeño laboral.
		Políticas de mejora condiciones de trabajo	Diseño del reglamento de mejora integral de condiciones de trabajo en la institución.
			Proyecto de mejoramiento de la infraestructura en cada una de las dependencias de la entidad, para optimizar el cumplimiento de funciones y responsabilidades, contenido en el reglamento de mejora integral.

DIRECCIÓN EN LA JUSTICIA PROCEDIMENTAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Crear el nivel de seguridad en el sentido de la equidad de los procesos del desempeño laboral en la institución	Monitoreo de aplicación de las normativas establecidas	Políticas ascenso laboral	Diseño e implementación del reglamento de ascenso laboral, según resultados de evaluación laboral.
		Políticas relacionadas quejas y reclamos	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 sobre las quejas y reclamos acerca del talento humano de la institución, el cual debe de estar

			agregado en la política general de seguridad de la información de la institución.
		Políticas desvinculación	Reformular los reglamentos que regulan el desempeño del talento humano de la institución en el sentido de establecer procesos claros ante situación de desvinculación laboral.

DIRECCIÓN EN LA JUSTICIA INTERACCIONAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Elevar la sensación de equidad por medio de la aplicación de normativas que propendan a fomentar la interacción justa de procesos	Correspondencia entre lo actuado y lo normado.	Información segura	Reformular la política de seguridad de la información en el sentido de sanear situaciones negativas en la fluidez de la comunicación virtual.
			Establecer un código normativo que sancione trabas en el proceso de la comunicación interna.
		Políticas solución conflictos	Establecimiento de la cultura organizacional para el mejoramiento del sistema de manejo de conflictos, contenido en los reglamentos que regulan las actividades del talento humano.
			Diseñar normativa de la Unidad de solución de conflictos.

		Políticas de integración laboral.	Plan de fortalecimiento de las relaciones laborales en el sentido de la integración, para efectivizar el cumplimiento de las funciones establecidas en el manual orgánico de la institución y plasmadas en los reglamentos que rigen el desempeño laboral.
			Fortalecimiento de la práctica de dirección a través de la práctica de liderazgo para implementar la integración del talento humano
			Plan de fortalecimiento de las relaciones laborales en el sentido de la integración sin distinción de jerarquías, normativa que debe de estar plasmada en los reglamentos que regulan las funciones del talento humano.

CONTROL

CONTROL EN LA JUSTICIA DISTRIBUTIVA

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Diseñar un plan de evaluación interna en función de la gestión administrativa que propenda a generar sensación de equidad entre el talento humano	Complementar y mejorar los programas de evaluación vinculados con el reconocimiento al desempeño laboral.	Evaluación programas promoción y ascenso.	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 programas de incentivos.	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.
		TICs evaluación condiciones trabajo.	Implementación de herramientas tecnológicas para automatizar los procesos de evaluación a los programas de mejora de condiciones de trabajo.

CONTROL EN LA JUSTICIA PROCEDIMENTAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Incrementar la sensación de calidad de vida laboral, en función de acciones que fomenten procesos justos que tengan como sustento la evaluación aplicada	Participación activa del talento humano en los procesos de evaluación	Mejora evaluación desempeño	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.
		Evaluación a procesos de mediación de conflictos	Diseño e implementación de mecanismos de control de la gestión administrativa en función de resultados en cuanto a la solución de quejas y reclamos.
		Control desvinculación del talento humano.	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.

CONTROL EN LA JUSTICIA INTERACCIONAL

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PROGRAMA	PROYECTO
Contar con sistemas de información eficientes vinculados a la gestión administrativa que propenda a generar la fluidez de la comunicación entre el talento humano	Contar con procedimientos estandarizados en el sentido de la comunicación interna de la institución	Auditoría sistemas de comunicación	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.
		Evaluación solución conflictos	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
		Peritaje de la integración laboral.	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.

5.1.5. 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 amor y 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.

5.1.6. Costos de implementación de la propuesta

La presenta propuesta se ha elaborado acorde a los aportes teóricos que definen los términos de Justicia Organizacional y Gestión Administrativa y que canaliza el planteamiento de estrategias a partir de una realidad estudiada. El autor plantea un bosquejo aproximado de costos para su implementación. Se considera que el mismo se puede aplicar a través de la integración en documentos formales como el PEDI, reglamentos, estructura organizacional y auditorías en la UTMACH.

Los costos están dirigidos en el sentido de efectuar a través de la reformulación de los documentos anteriormente mencionados para que sean ejes orientadores del quehacer institucional.

Bajo este enfoque, entonces se expresa que el costo está dado por la reformulación que se realice en cada una de las fases de la gestión administrativa.

Actividad	**Tiempo**	**Costo por hora**	**Costo total**
Reformulación de estrategias en el PEDI	40	15	600
Reformulación de reglamentos administrativos	40	15	600
Reformulación de la estructura organizacional de la UTMACH	40	15	600
Elaboración de auditorías a la gestión administrativa de la UTMACH	80	15	1200
Total	**200**		**3.800**

5.1.7. 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.

5.1.8. Aspectos normativos de la propuesta

Es importante acotar que cualquier cambio para integrar la presente propuesta para la reformulación que se efectúe en el PEDI, reglamentos y estructura organizacional deberá contar con la aprobación del Consejo Universitario, el cual a través de una resolución podrá dar el visto bueno para materializar lo que está escrito en este documento.

CONCLUSIONES

El presente trabajo tiene por objetivo general *establecer la incidencia de la gestión administrativa en la percepción de la justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala,* propósito que orientó el trabajo investigativo y permitió llegar a las siguientes conclusiones para los diversos diagnósticos planteados, las cuales se exponen a continuación en función de cada uno de los objetivos específicos.

- La relación entre la percepción de la justicia organizacional del personal administrativo 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. Es importante acotar el hecho de que entre todos los actores del talento humano de la UTMACH, los docentes no aprecian de mayor forma los cambios que se efectúen en la planificación; así, la investigación permitió constatar que alguna modificación importante en este sentido es de baja relevancia para ellos. Por consiguiente, se debe incentivar la participación activa del personal durante la elaboración de la planificación estratégica, con el fin de receptar 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.

- La relación entre la percepción que tienen los docentes de la justicia organizacional y la organización es directamente proporcional y bien marcada, es decir, en la práctica se vería un cambio significativo de interacción entre estos dos factores. Una modificación en la estructura orgánica afecta la percepción de justicia organizacional, en el caso de los docentes, 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 entre los profesores. En el caso del personal administrativo, no se refleja ningún tipo de influencia, lo que deja notar una neutralidad de estos en relación con la estructura orgánica. Un caso similar se vería si a los docentes se les limitara su capacidad de desplazarse dentro de la estructura organizacional, pues su sentir sería de indiferencia a los cambios, pese a que la UTMACH es una institución pública básicamente que, a diferencia de una privada, no contiene la figura de asentamiento o crecimiento financiero que lleva muchas veces a que los empleados estén atentos a los cambios en la estructura organizacional. En este sentido, el personal administrativo no maneja ciertos conceptos de equidad y trabajo en equipo que les permita alcanzar objetivos afines que mejoren la estructura orgánica, con el único objetivo de fomentar el crecimiento sostenido de la institución.

- 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 en el caso de los docentes, lo que quiere decir que la inclusión de políticas positivas por parte del líder conllevan al mejoramiento de la apreciación del sentido de equidad que se ejerce al interior del alma mater. No obstante, en el caso del personal administrativo, el sentir colectivo es neutral, lo que da a entender que a su parecer cualquier acción efectuada en torno a la fase de Dirección no genera ningún cambio de carácter predecible; dicho de otra manera, les da igual sea que se realice alguna modificación en las políticas o que quizá se produzcan

nuevas normativas o ajustes a las directrices emitidas por la institución para orientar los procesos que lleva adelante el líder. De acuerdo a las referencias revisadas, este comportamiento tiene muy poco que ver con el sentido de justicia organizacional y se relaciona más con la realidad social y cultural propia de cada empleado que se limita a cumplir con sus obligaciones; de ahí la necesidad de inscribir un sentido de pertinencia e integración con la institución, su imagen y desarrollo.

- 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 entre la población de docentes; por tanto, se observa que cualquier modificación ejercida en las auditorías no afecta a la percepción de los profesores. 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.

RECOMENDACIONES

Las siguientes recomendaciones se dirigen a los principales directivos de la Universidad Técnica de Machala, pues estos, como responsables directos de la administración, son los 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 auditoria 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

Acosta, A. (2010). *El Buen Vivir en el camino del post-desarrollo. Una lectura desde la Constitución de Montecristi.* Quito: FRIEDRICH EBERT STIFUNG.

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psycochology*, 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.

Altinkurt, Y., Yilmaz, K., & Karaman, G. (2015). The effect of gender, seniority and subject matter on the perceptions of organizational justice of teachers: A meta-analytical study. *Kuram ve Uygulamada Egitim Bilimleri, 15*, 33-43.

Anzengruber, J., & Nold, H. (2015). Exploring differences between women's and men's managerial competency proficiencies: Evidence from China, India, Korea, and Japan. *Management Education, 15*, 27.

Aramburu, N., & Rivera, O. (2008). *Organización de empresas.* Bilbao, España: Deusto.

Araújo Freitas, A. (Enero de 2015). La desigualdad salarial de género medida por regresión cuantílica: el impacto del capital humano, cultural y social. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, 60*(223).

ARBOLEDA ARANGO, A. M. (2009). LA ACTITUD DEL CONSUMIDOR SEGÚN LA PERCEPCIÓN DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL. *Estudios Gerenciales*.

Arroyo de la Tejera, J., & Berenguer Guarnaluses, N. L. (2009). *La gerencia y la dirección científica.* Medisan.

Arzu , S., Meral , E., Tanyeri , U., & İrge , Ş. (15 de September de 2014). The Effects of Organizational Justice and Ethical Climate on Perceived

Work Related StressOriginal. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150*, 1187-1198.

Atilio Pujol, H. (1969). *La Profesionalzacion en el campo de la Administracion de personal.* Bogota: Centro Interamericano de Ciencias Agrícolas.

AVSI, ICU, & MONSERRATE. (2008). *CAPITAL HUMANO recurso para el desarrollo.* Milán, Italia.

Baca Olamendi, L., Bokser-Liwerant, J., Castañeda, F., Cisneros, I., & Perés Fernández, G. (2000). *Léxico de la política.* México: Facultad Lationoamericana de Ciencias Sociales.

Beugré, C. (1998). *Managing fairness in organizations.* United Estate of America: Quorum Books. .

Bies, R., & Moag , J. (1986). Interactional justice communication criteria of fairness. *Research on negotiations in organizations*.

Blind, G., & Von Mandach, S. (2015). Decades not lost, but won: Increased employment, higher wages, and more equal opportunities in the Japanese labour market. *Social Science Japan Journal, 18*, 63-68.

Bohle, P., Quinlan, M., Kennedy, D., & Williamson, A. (2004). Working hours, work-life conflict and health in precarious and "permanent" employment. *Revista de Saude Publica, 38*, 19-25.

Brito Gaona, L. F., Gordillo Quizphe, I., & Quezada Abad, C. J. (2016). La vinculación con la sociedad y la universidad pública en el Ecuador. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Obtenido de http://www.eumed.net/rev/cccss/2016/03/vinculacion.html

Calderon Hernandez, G., & Castano Duque, G. A. (2005). Investigacion en Administracion en America Latina. Manizales, Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Carabús , O., Freiría, J., González, A., & Adalgisa, M. (2004). *Cratividad, actitudes y educación.* Buenos Aires: Biblos.

Chênevert, D., Jourdain, G., Cole, N., & Banville, B. (3 de June de 2013). The role of organisational justice, burnout and commitment in the understanding of absenteeism in the Canadian healthcare sector. *Journal of Health, Organisation and Management, 27*, 350-367.

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral.* Madrid: Comillas.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano, un nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones* (Quinta ed.). Colombia: Mc Graw Hill.

Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 386-400.

Cosacov, E. (2007). *Diccionario de términos técnicos de la Psicología.* Argentina: Editorial Brujas.

De Lourdes Machado-Taylor, M., & White, K. (2014). Women in academic leadership. *Advances in Gender Research, 19*, 375-393.

Eib, C., Von, T., Schwarz, U., & Blom, V. (23 de March de 2015). Don't Let It Get to You! A Moderated Mediated Approach to the (In)Justice-Health Relationship. *Journal of Occupational Health Psychology*, 434-445.

Ena Ventura, B. (2012). *Operaciones administrativas recursos humanos.* Madrid, España: Paraninfo S.A.

Ena Ventura, B., Delgado González, S., & Ena Ventura, T. (2008). *Gestión administrativa de personal.* Madrid: Thonsom.

Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque: résultats d'une étude empirique. *Département des relations industrielles*, 709-731.

Ferreira Freire Guimarães, C. R., & Silva, J. R. (2016). Pay gap by gender in the tourism industry of Brazil. *Tourism Management*, 440-450.

Ferreira, M. C. (2004). Sexismo hostil e benevolente: inter-relações e diferenças de gênero. *Temas de psicología, 12*, 119-126.

Figueiredo, M., & Botelho, M. (3 de September de 2013). Decomposition of the gender wage gap in Portugal, 1998-2007: The evidence of gender discrimination. *Portuguese Journal of Social Science, 12*, 287-315.

Ford, M., & Huang, J. (2014). The Health Consequences of Organizational Injustice: Why Do They Exist and What Can Be Done? En *Contemporary Occupational Health Psychology: Global Perspectives on Research and Practice* (Vol. 3, págs. 35-50).

García Cruz, J. A. (2008). *La calidad de la gestión académico administrativa y el desempeño docente en la Unidad de Post-Grado según los estudiantes de maestría de la Facultad de Educación de la UNMSM.* Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tesis Doctoral.

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.

Genesi, M., & Suarez, F. (2010). Gestión de la calidad del talento humano en las organizaciones educativas inteligentes. *ORBIS. Revista Científica, 6*. Recuperado el Domingo de Julio de 2014, de http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=70916424006

Gómez Dacal, G. (2006). *K Sigma: control de procesos para mejorar la calidad de la enseñanza : (cómo identificar entre lo mucho que es trivial lo poco que es crítico).* Madrid: Wolters Kluwer España S.A.

Gómez del Campo del Paso, M. I., Medina Pacheco, B., & Aguilar Pizano, D. (2011). Sentido de vida y éxito. *Uaricha Revista de Psicología*, 124-146.

González Salazar, L. E. (2003). El poder de la organización informal en la gestión administrativa. *Redalyc, 27*, 187 - 195. Recuperado el Domingo de Julio de 2014, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44027114

González, P., & Orsini Luiggi, S. (2013). *Las empresas cooperativas y el arte empresarial.* Lulú.

Gracia Ramos, M., Yaguez Insa, M., López Jurado, P., & Casanovas Ramon, M. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción (Teoría y ejercicios).* Barcelona: Universitat de Barcelona.

Griffin, R. (2011). *Administracion.* México: Cengage Learning.

Guerra, G. (2002). *El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI.* San José: IICA.

Guitart, R. (2002). *Las actitudes en el centro escolar: Reflexiones y propuestas.* Barcelona: Editorial GRAO.

Harnois, C. (2015). Age and gender discrimination: Intersecting inequalities across the lifecourse. *Advances in Gender Research, 20*, 87-109.

Hedija, V. (2014). Do women really face wage discrimination on the labour market? An analysis using intra-household specializatio. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis, 62*, 1279-1286.

Heponiemi, T., Elovainio, M., Kouvonen, A., Noro, A., Finne-Soveri, H., & Sinervo, T. (Abril de 2013). Can organizational justice mitigate the negative effects of shift work and fixed-term employment? *European Journal of Work and Organizational Psychology, 22*, 194-202.

Hernández Gracia, T. J., Martínez Torres, E., Martínez Muñoz, E., Castillo Gallegos, F., & Corichi García, A. (2015). Justicia Organizacional y su relación con el personal docente de una Institución de Educación Superior. *Global Journal of Management and Business Research Interdisciplinary*, 32-41.

Herr, R., Bosch, J., Van Vianen, A., Jarczok, M., Thayer, J., Schmidt, B., . . . Loerbroks, A. (1 de June de 2015). Organizational Justice Is Related to Heart Rate Variability in White-Collar Workers, but Not in Blue-Collar Workers—Findings from a Cross-Sectional Study. *Annals of Behavioral Medicine, 49*, 434-448.

Herrera, J. A. (2013). *Administración de la empresa constructora.* USA: Lulú.

Hitt, M. (2006). *Administración.* México: Pearson Educación.

Hoffmann, W. (2012). *Gerente, devuelve la pelota.* España: Idear.

Hoobler, J. M., Lemmon, G., & Wayne, S. (2014). Women's Managerial Aspirations: An Organizational Development Perspective. *Journal of Management*, 703-730.

Hurtado Cuartas, D. (2008). *Principio de Administración.* Medellin: Textos Académicos.

HURTADO MORALES, L. K. (2014). *RELACIÓN ENTRE LA PERCEPCION DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL, SATISFACCION LABORAL Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE DOCENTES DE UNA*

UNIVERSIDAD PRIVADA DE BOGOTA. Bogotá: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE COLOMBIA.

Hystad, S., Mearns, K., & Eid, J. (October de 2014). Moral disengagement as a mechanism between perceptions of organisational injustice and deviant work behaviours. *Safety Science, 68*, 138-145.

Ibañez Gracia, T., Botella, M., Domenech, M., Feliu, J., Lajeunesse, S., Martínez, L., . . . Tirado, F. (2004). *Introducción a la psicología social.* Barcelona: Editorial UOC.

Inciarte , A., Marcano, N., & Reyes, M. (junio de 2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, 243.

Inciarte, A., Marcano, N., & Reyes, M. (2006). Gestión académico-administrativa en la educación básica. *Revista Venezolana de Gerencia*, 221-243.

Jiménez Castro, W. (2003). *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense.* San José: EUNED.

Jiménez Jiménez, J. (2000). *Manual de gestión para jefes de servicios clínicos.* España: Díaz de Santos S.A.

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.

Jyrkinen, M. (2 de June de 2014). Women managers, careers and gendered ageism. *Scandinavian Journal of Management, 30*, 175-185.

Kawakami, N., Tsuno, K., Tomioka, K., Nakanishi, M., & Inoue, A. (2013). Organizational justice and psychological distress among permanent and non-permanent employees in Japan: A prospective cohort study. *International Journal of Behavioral Medicine, 20*, 265-276.

Kim, S. (2015). The effect of gender discrimination in organization. *International Review of Public Administration, 20*, 51-69.

Lane, S., & Flowers, T. (25 de Agosto de 2015). Salary Inequity in Social Work: A Review of the Knowledge and Call to Action. *Affilia - Journal of Women and Social Work, 30*, 363-379.

Leventhal, G. (1980). What should de done with equity theory?. New approaches to the study of fairness in social relationsips. *Social exchange theory*, 27-55.

Lind, E., & Tyler, T. (1988). *The Social Psychology of Procedural Justice.* New York: Plenun Press.

Lopes, S., & Chambel, M. (November de 2012). Reciprocity of temporary and permanent workers: An exploratory study in an industrial compan. *Spanish Journal of Psychology, 15*, 1163-1176.

Lyness, K., & Schrader, C. (6 de December de 2006). Moving ahead or just moving?: An examination of gender differences in senior corporate management appointments. *Group and Organization Management, 31*, 651-676.

Maqueda Lafuente, J., & Llaguno, J. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios.* Madrid: Diaz de Santos S.A.

Marín Portillo , K., & Atencio Cárdenas, E. (2008). Proceso Académico – Administrativo de la Revista Científica y Ética del Investigador: estudio de un caso. (U. d. Zulia, Ed.) *Omnia, 14*, 160 - 183. Recuperado el Domingo de Julio de 2014, de http://www.redalyc.org/pdf/737/73711121009.pdf

Marrau, M. C., Archina, T., Lúquez, S., & Godoy Ponce, P. (2007). El hombre en relación con su trabajo: Incumbencias del proceso de selección. *Fundamentos en Humanidades*, 119-131.

Mercado, S. (2004). *Administracion aplicada/ Applied Management.* México: Limusa.

Mesa Medina, Y., & Roldán López, N. (2012). ADMINISTRAR LA UNIVERSIDAD VIRTUAL, UNA EXPERIENCIA REAL. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 734 - 741.

Mollá, A., Berenguer, G., Gómez, M., & Quintanilla, I. (2006). *Comportamiento del consumidor.* Barcelona: Editorial UOC.

Münch, L. (2010). *Administración : gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo.* México: Pearson Educación.

Muñiz, L. (2003). *Cómo Implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica.* Barcelona, España: Gestión 2000.

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.

Ortiz , C. G. (2011). *Sistema de gestión administrativa y su incidencia en la calidad en el servicio del hotel Andino Real de la ciudad de Ambato.* Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Tesis de pregrado.

Othman, Z., & Othman, N. (14 de January de 2015). A literatural review on work discrimination among women employees. *Asian Social Science, 11*, 26-32.

Paneque Gómez, S. (2010). SÍNDROME DEL BOREOUT O SENTIRSE ABURRIDOEN EL PUESTO DE TRABAJO". Nuevos riesgos y riesgos emergentes. *PREVEXPO 2010/ PREVENCIA 2010.* Granada: Junta de Andalucía.

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., & Hernández Hernández , R. (2014). Validez y confiabilidad de la escala de justicia organizacional de Niehoff y Moorman en población mexicana. *Contaduría y Administración*, 97-120.

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.

Patlán Pérez, J., Flores Herrera, R., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (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.

Piccoli, B., & De Witte, H. (28 de Agosto de 2015). Job insecurity and emotional exhaustion: Testing psychological contract breach versus distributive injustice as indicators of lack of reciprocity. *Work and Stress*, 18.

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.

Ramírez Arango, J. S. (2007). *EL GERENTE EFICAZ. Los retos de la Gerencia General.* México: Panorama.

Ramírez Cavassa, C. (2004). *La gestión administrativa en las instituciones educativas.* México: Colec. Reflexión y Análisis.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S., & De Cenzo, D. (2002). *Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones.* México: Pearson Educación.

Roca-Puig, V., Beltrán-Martín, I., & Segarra-Ciprés, M. (13 de Febrary de 2015). Temporary contracts and manufacturing firms' outcomes in Spain: A curvilinear examination. *Economic and Industrial Democracy, 36*, 23-49.

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.

Rodwell, J., Flower, R., & Demir, D. (13 de July de 2015). Occupational power differentiates employee impacts under continuing change. *Journal of Organizational Change Management, 28*, 656-668.

Ruiz de Velasco y del Valle , A. (2007). *Manual de Derecho Mercantil.* Madrid, España: ORMAG.

Salazar, D. (2005). *Los recursos humanos en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa* (Vol. 11). Venezuela: Omnia. Recuperado el Domingo de Julio de 2014, de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711205

Sam-Giao, M. (2015). Women's access to executive management positions in local authorities: Current situation and resistances. *Revue Francaise d'Administration Publique, 153*, 69-73.

Sánchez Gómez, R. (2014). *Gestión y psicología en empresas y organizaciones.* Madrid: Esic Editorial.

Sánchez-Moreno, M., López-Yáñez, J., & Altopiedi, M. (16 de Abril de 2015). Leadership characteristics and training needs of women and men in charge of Spanish universities. *Gender and Education, 27*, 255-272.

Seifert, A., Messing, K., Riel, J., & Chatigny, C. (July de 2007). Precarious employment conditions affect work content in education and social work: Results of work analyses. *International Journal of Law and Psychiatry, 30*, 299-310.

Shi, J., Lei, W., Wang, M., & Lin, H. (2009). Linking the Big Five Personality Constructs to Organizational Justice. *SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY*, 209-222.

Solano Silva, D. (2011). Una revisión del concepto de Justicia Organizacional: Desarrollo teórico e implicancias en la coyuntura política y para el sector público. *Gestión Pública y Desarrollo*, 14-16.

Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración.* México: Hispanoamericana, S.A.

Suárez Acosta, M., & Zoghbi Manrique de Lara, P. (2013). Employees' Reactions to Peers' Unfair Treatment by Supervisors: The Role of Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics* , 1-13.

Tenhiälä, A., Linna, A., Von Bonsdorff, M., Pentti, J., Vahtera, J., Kivimaki, M., & Elovainio, M. (2013). Organizational justice, sickness absence and employee age. *Journal of Managerial Psychology, 28*, 805-825.

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural Justice: A psychological analysis. Hillsdale.* Lawrense Erlbaum Associates.

Topa, G., Palací, F., & Morales, F. (2006). Efecto moderador de la identificación grupal en las relaciones entre la justicia organizacional y

el cansancio emocional de los empleados. *Acción Psicológica, 4*, 37-46.

Treviño Rosales, M. E., Arriola Miranda, M. A., García Alvarez, C., Ruíz Díaz, C., & Granklin Fincowsky, E. B. (2011). *Administración.* Texas: Cengage Learning.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research, 11*.

Uribe Prado, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: Trabajo, salud y factores psicosociales.* México: El Manual Moderno S.A.

Vaamonde, J. D. (2013). *El sexismo en el lugar de trabajo a la luz de los valores personales y de las percepciones de justicia organizacional.* La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

Van Der Berghe, E. (2005). *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI.* Bogotá, Colombia: Ecoe.

Váquez Mireles, R., Mejía De León, Y., & Rodríguez Villanueva, B. (2014). Retención del talento humano en las organizaciones. *Global Conference on Business and Proceedings*, 1773 - 1781.

Vega, D., García, N., & García, M. (2012). *Justicia Organizacional y Estrés Laboral.* Acad MIA Espa Ola.

Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Motivos y motivación en la empresa.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Velázquez Narváez, Y., Zamorano González, B., Ruíz Ramos, L., Monreal Aranda, O., & Gil Vázquez, H. M. (2014). Working hours as a psychological risk element of health professionals. *Saber*, 409-415.

Velázquez, E. R. (2009). Calidad de la gestión Administrativa de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Nacional de Itapúa, año 2009. Encarnación: Universidad Nacional de Itapúa.

Villanueva Flores, M., Valle Cabrera , R., & Bornay Barrachina, M. (Mayo de 2014). Career development and individuals with physical disabilities. *Career Development International, 19*, 222-243.

Wang, Y., & Gorenstein, C. (1 de Mayo de 2015). Gender differences and disabilities of perceived depression in the workplace. *Journal of Affective Disorders, 176*, 48-55.

Xu, S., Huang, Y., Xiao, J., Zhu, W., Wang, L., Tang, H., . . . Liu, T. (2015). The association between job strain and coronary heart disease: A meta-analysis of prospective cohort studies. *Annals of Medicine*, 7.

Zabludovsky Kuper, G. (1 de January de 2015). Women in the spheres of economic and political power in Mexico. *Revista Mexicana de Ciencias Politicas y Sociales, 60*, 61-94.

Zavala Salazar, H. (2005). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas y solidarias.* Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia.

Zhao, G., Chen, Y.-R., & Brockner, J. (2015). What influences managers' procedural fairness towards their subordinates? The role of subordinates' trustworthiness. *Journal of Experimental Social Psychology*, 96-112.

3 ANEXOS

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TÉCNICA DE	UNIDAD
GENERAL:	GENERAL:	GENERAL				INVESTIGACIÓN	INVESTIGACIÓN
PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN **¿Cómo incide la gestión administrativa en la percepción de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala?**	Establecer la incidencia de la gestión administrativa en la percepción de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala	La gestión administrativa incide en la percepción de justicia organizacional en la Universidad Técnica de Machala	**X:** Gestión administrativa	X_1: Planificación	Existencia de programas de justicia distributiva, procedimental, justicia interaccional en el Plan estratégico.	Ficha de verificación	Plan estratégico
				X_2: Organización	Existencia de estructura orgánica que facilita la Justicia distributiva, procedimental e interaccional.	Ficha de verificación	Manual orgánico UTMACH
				X_3: Dirección	Existencia de las políticas aprobadas por el líder que propician la justicia organizacional.	Ficha de verificación	Objetivos estratégicos PEDI

				X_4: Control	Existencia de auditorías en la UTMACH evalúan los programas de justicia organizacional.	Ficha de verificación	Estatutos UTMACH
			Y: Percepción de Justicia Organizacional	Y_1: Justicia Distributiva	Percepción de justicia distributiva en la planificación, organización, dirección y control.	Encuesta	Talento humano UTMACH
				Y_2: Justicia Procedimental	Percepción de justicia procedimental en la planificación, organización, dirección y control.	Encuesta	Talento humano UTMACH
				Y3: Justicia Interaccional	Percepción de justicia interaccional en la planificación, organización, dirección y control.	Encuesta	Talento humano UTMACH

ANEXO 2: GUIA DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

Tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.

Objetivo: Conocer la percepción de justicia organizacional del Talento humano de la UTMACH en función de la gestión administrativa.

I. Datos Generales.

Cargo: _____

Unidad Académica: _____

Género: _____

N°	Pregunta	OPCIONES				
		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
2.1	¿Cómo percibe Ud. los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH?					
2.2	¿Cómo considera Ud. los programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH?					
2.3	¿Cómo califica Ud. los programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH?					
2.4	¿Cómo estima Ud. la evaluación del desempeño del talento humano de la UTMACH?					
2.5	¿Cómo considera Ud. los programas de quejas y reclamos de la UTMACH?					
2.6	¿Cómo aprecia Ud. el proceso de desvinculación del talento humano de la UTMACH?					
2.7	¿Cómo percibe Ud. la comunicación que recibe a través de los sistemas de información en la UTMACH?					
2.8	¿Cómo considera Ud. a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH?					
2.9	¿Cómo estima Ud. a los programas de integración laboral que se aplican en la UTMACH?					

FICHA DE VERIFICACIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

Tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.

Objetivo: Evaluar la gestión administrativa en la UTMACH, en los procesos de planificación, organización, dirección y control.

N°	INDICADOR	Existe	No existe
1	Existencia de programas de promoción y ascenso laboral en el plan estratégico de la UTMACH.		
2	Existencia de programas de incentivos para el talento humano contenido en el plan estratégico de la UTMACH.		
3	Evidencia de programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano expuestos en el plan estratégico de la UTMACH.		
4	Existencia de programas de evaluación del desempeño del talento humano plasmados plan estratégico de la UTMACH.		
5	Existencia de programas de quejas y reclamos incluidos en el plan estratégico de la UTMACH.		
6	Existencia de programas de desvinculación del talento humano en el plan estratégico de la UTMACH.		
7	Existencia de sistemas de información descritos en el plan estratégico de la UTMACH.		
8	Existencia de sistemas de manejo de conflictos contenidos en el plan estratégico de la UTMACH.		
9	Existencia de programas de integración laboral en el plan estratégico de la UTMACH.		
10	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la implementación de la promoción y ascenso del talento humano.		

11	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la implementación de programas de incentivos para el talento humano.		
12	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que promueve la implementación de programas de mejoras en las condiciones de trabajo del talento humano.		
13	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la evaluación del desempeño del talento humano.		
14	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita la ejecución de programas de quejas y reclamos.		
15	Existencia de la estructura orgánica de la UTMACH que facilita la desvinculación del talento humano.		
16	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita los sistemas de información.		
17	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que facilita los sistemas de manejo de conflictos.		
18	Existencia de estructura orgánica de la UTMACH que canaliza los programas de integración laboral.		
19	Existencia de políticas aprobadas por el líder para promoción y ascenso laboral en la		
20	Existencia de políticas aprobadas por el líder para la implementación de programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH.		
21	Existencia de políticas aprobadas por el líder para la implementación de programas de mejoras en las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH.		
22	Existencia de políticas y herramientas aprobadas por el líder para la evaluación del desempeño del talento humano en la UTMACH.		
23	Existencia de un sistema de seguimiento y toma de decisiones del líder para resolver las quejas y reclamos en la UTMACH.		

24	Existencia de políticas aprobadas por el líder para facilitar la desvinculación del talento humano en la UTMACH.		
25	Existencias de políticas aprobadas por el líder para facilitar los sistemas de información en la UTMACH (intranet). Instructivo comunicacional interno.		
26	Existencia de políticas de liderazgo aprobadas por el líder para manejar conflictos del talento en la UTMACH.		
27	Existencia de políticas de liderazgo aprobadas por el líder para la integración laboral en la UTMACH.		
28	Existencia de auditorías que valoran los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH.		
29	Existencia de auditorías que valoran los programas de incentivos del talento humano en la UTMACH.		
30	Existencia de auditorías para evaluar programas de mejoras en las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH.		
31	Existencia de auditorías a los programas evaluación del desempeño del talento humano en la UTMACH.		
32	Existencia de auditorías a los programas de quejas y reclamos en la UTMACH.		
33	Existencia de auditorías a los programas de desvinculación del talento humano en la UTMACH.		
34	Existencia de auditorías a los sistemas de información laboral en la UTMACH (intranet).		
35	Existencia de auditorías a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH.		
36	Existencia de auditorías a los programas de integración laboral en la UTMACH.		

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

Tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.

Objetivo: Conocer la percepción de justicia organizacional del Talento humano de la UTMACH en función de la gestión administrativa.

I. Datos Generales.

Cargo: Directora de Posgrado

Unidad Académica: Universidad de Oriente

Género: Femenino

N°	Pregunta	OPCIONES				
		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
2.1	¿Cómo percibe Ud. los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH?.					
2.2	¿Cómo considera Ud. los programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH?					
2.3	¿Cómo califica Ud. los programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH?					
2.4	¿Cómo estima Ud. la evaluación del desempeño del talento humano de la UTMACH?					
2.5	¿Cómo considera Ud. los programas de quejas y reclamos de la UTMACH?					
2.6	¿Cómo aprecia Ud. el proceso de desvinculación del talento humano de la UTMACH?					
2.7	¿Cómo percibe Ud. la comunicación que recibe a través de los sistemas de información en la UTMACH?					
2.8	¿Cómo considera Ud. a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH.					
2.9	¿Cómo estima Ud. a los programas de integración laboral que se aplican en la UTMACH.					

La escala valora la estructura multifactorial de la variable en estudio. Su materialización permitirá contactar los datos empleados en la codificación axial del constructor

Emira Rodríguez

Dra. Emira Rodríguez D.

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

Tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.

Objetivo: Conocer la percepción de justicia organizacional del Talento humano de la UTMACH en función de la gestión administrativa.

I. **Datos Generales.**
Cargo: Directora Académica
Unidad Académica: UDO SUCRE
Género: FEMENINO

N°	Pregunta	OPCIONES				
		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
2.1	¿Cómo percibe Ud. los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH?.					
2.2	¿Cómo considera Ud. los programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH?					
2.3	¿Cómo califica Ud. los programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH?					
2.4	¿Cómo estima Ud. la evaluación del desempeño del talento humano de la UTMACH?					
2.5	¿Cómo considera Ud. los programas de quejas y reclamos de la UTMACH?					
2.6	¿Cómo aprecia Ud. el proceso de desvinculación del talento humano de la UTMACH?					
2.7	¿Cómo percibe Ud. la comunicación que recibe a través de los sistemas de información en la UTMACH?					
2.8	¿Cómo considera Ud. a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH.					
2.9	¿Cómo estima Ud. a los programas de integración laboral que se aplican en la UTMACH.					

La encuesta reúne requisitos valorativos de la variable. Puede ser aprobado para su uso en la investigación.

María Elena Pinto R. Ph.D.

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

Tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.

Objetivo: Conocer la percepción de justicia organizacional del Talento humano de la UTMACH en función de la gestión administrativa.

I. **Datos Generales...**
Cargo: Investigadora
Unidad Académica: Humanidades y Educación
Género: Femenina

N°	Pregunta	OPCIONES				
		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
2.1	¿Cómo percibe Ud. los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH?.					
2.2	¿Cómo considera Ud. los programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH?					
2.3	¿Cómo califica Ud. los programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH?					
2.4	¿Cómo estima Ud. la evaluación del desempeño del talento humano de la UTMACH?					
2.5	¿Cómo considera Ud. los programas de quejas y reclamos de la UTMACH?					
2.6	¿Cómo aprecia Ud. el proceso de desvinculación del talento humano de la UTMACH?					
2.7	¿Cómo percibe Ud. la comunicación que recibe a través de los sistemas de información en la UTMACH?					
2.8	¿Cómo considera Ud. a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH.					
2.9	¿Cómo estima Ud. a los programas de integración laboral que se aplican en la UTMACH.					

La escala favorece la búsqueda de indicadores de la variable indagada. Puede ser empleada para la búsqueda de los datos vinculados con la operatividad del estudio.

Liliana Campos. Ph D

ENCUESTA

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

UNIDAD DE POSGRADO

Tema: LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y SU INCIDENCIA EN LA PERCEPCIÓN DE LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA.

Objetivo: Conocer la percepción de justicia organizacional del Talento humano de la UTMACH en función de la gestión administrativa.

I. **Datos Generales.**
Cargo: Docente - Investigador
Unidad Académica: Ciencias Empresariales
Género: Masculino

N°	Pregunta	OPCIONES				
		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
2.1	¿Cómo percibe Ud. los programas de promoción y ascenso laboral en la UTMACH?.					
2.2	¿Cómo considera Ud. los programas de incentivos para el talento humano de la UTMACH?					
2.3	¿Cómo califica Ud. os programas de mejoras de las condiciones de trabajo del talento humano en la UTMACH?					
2.4	¿Cómo estima Ud. la evaluación del desempeño del talento humano de la UTMACH?					
2.5	¿Cómo considera Ud. los programas de quejas y reclamos de la UTMACH?					
2.6	¿Cómo aprecia Ud. el proceso de desvinculación del talento humano de la UTMACH?					
2.7	¿Cómo percibe Ud. la comunicación que recibe a través de los sistemas de información en la UTMACH?					
2.8	¿Cómo considera Ud. a los sistemas de manejo de conflictos que se aplican en la UTMACH.					
2.9	¿Cómo estima Ud. a los programas de integración laboral que se aplican en la UTMACH.					

El conjunto de reactivos expuesto son representativos de la complejidad que se está valorando.

Tomás Fontaines-Ruiz, Ph.D.