

Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17088006>

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Factores de justicia organizacional que inciden en el clima laboral de la empresa Hunter

Organizational Justice Factors Affecting the Work Climate at Hunter Company

Richard Bladimir Gómez Zambrano

richard.gomez.41@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0007-1043-6544>

Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano

cinthya.reyna@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0002-2165-7004>

Gema Pamela Zambrano Álvarez

gpzambrano@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-6249-2974>

Recibido: 22/08/2025

Revisado: 27/08/2025

Aprobado: 01/09/2025

Publicado: 03/09/2025



RESUMEN

La justicia organizacional es considerada una variable imprescindible dentro de la gestión del talento humano, debido a su influencia directa en la construcción de climas laborales productivos. El estudio tuvo como objetivo analizar los factores de justicia organizacional que incidieron en el clima laboral de la empresa Hunter, ubicada en Santo Domingo, Ecuador. Se utilizó una metodología de enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, de tipo descriptivo-correlacional y de corte transversal. La población estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores, a quienes se aplicaron instrumentos validados para medir las percepciones de justicia organizacional y clima laboral, mediante un cuestionario estructurado en escala Likert de cinco puntos. Los hallazgos mostraron una correlación positiva fuerte y significativa entre justicia organizacional y clima laboral, en la que destacaron las dimensiones de justicia procedimental, distributiva, interpersonal e informacional. Se identificó que aspectos vinculados con el liderazgo, las recompensas y las relaciones interpersonales incidieron de manera directa en la percepción del entorno laboral. Se concluyó que el fortalecimiento de prácticas justas, transparentes y equitativas favoreció un clima organizacional positivo, constituyéndose en una estrategia esencial para el desarrollo sostenible de la empresa.

Descriptores: Justicia organizacional; clima laboral; comportamiento organizacional; transparencia.

ABSTRACT

Organizational justice was considered an essential variable in human talent management due to its direct influence on the construction of productive work climates. The study aimed to analyze the factors of organizational justice that affected the work climate of Hunter Company, located in Santo Domingo, Ecuador. A quantitative approach was applied, with a non-experimental, descriptive–correlational, and cross-sectional design. The population consisted of all employees, to whom validated instruments were administered to measure perceptions of organizational justice and work climate through a five-point Likert scale questionnaire. The findings showed a strong and significant positive correlation between organizational justice and work climate, highlighting the dimensions of procedural, distributive, interpersonal, and informational justice. It was also identified that aspects related to leadership, rewards, and interpersonal relationships directly influenced employees' perception of the work environment. It was concluded that strengthening fair, transparent, and equitable practices fostered a positive organizational climate, constituting an essential strategy for the company's sustainable development.

Descriptors: Organizational justice; work climate, organizational behavior; transparency.



INTRODUCCIÓN

La justicia organizacional nace de una constante preocupación en el marco de las ciencias sociales y del comportamiento organizacional a partir del año 1960 en un contexto donde los estudios sobre la equidad laboral, la motivación y el comportamiento laboral estaban en boga (Arias et al., 2023). Este concepto es influenciado por Adams en 1965 quien planteaba que los individuos suelen evaluar la justicia en el entorno laboral comparando sus aportes y recompensas con los de otros (Arreola et al., 2023).

Es así que, Santiago (2021) indica que con el paso del tiempo la justicia organizacional se consolidó como una variable que permite explicar actitudes y conductas laborales, como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y el desempeño, especialmente en contextos de cambio, evaluación de desempeño, toma de decisiones y el clima organizacional. De igual manera, Sheeraz et al. (2021) señalan que la percepción de justicia organizacional influye directamente en la confianza hacia la institución y en la disposición de los trabajadores para asumir comportamientos cooperativos.

Este último, el “clima organizacional”, constituye la otra variable de este estudio, y se relaciona con directamente con la justicia organizacional debido a que, ambos comparten una base perceptual el entorno laboral (Pomirleanu et al., 2022). Según Becerra y Bermúdez (2021) el clima organizacional es conjunto de percepciones y sentimientos de los empleados sobre su entorno de trabajo, contempla aspectos físicos como interpersonales y organizacionales, depende de factores como la calidad de las relaciones, condiciones físicas (espacio, iluminación y temperatura), políticas organizacionales, estilos de liderazgo, y el apoyo al bienestar de los empleados.

Estudios antecesores como el de Zambrano y Duque (2020) y Vasconez et al. (2023) abordan esta relación entre justicia organizacional y clima laboral registrando un nivel de correlación de 0,83 es decir a medida que la justicia organizacional aumenta en un entorno laboral, el clima labora mejora proporcionalmente. Estos autores coinciden en que las prácticas injustas, como la violación a los derechos laborales, la inequidad salarial y las condiciones laborales precarias, profundizan las desigualdades sociales deteriorando así el clima organizacional.



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

En Manabí, existen problemáticas relacionadas con condiciones laborales deficientes, atribuibles a prácticas de gestión poco consistentes y un tratamiento desigual hacia los empleados (Zambrano y Beltrón, 2024). Según Farías et al. (2021), algunos gerentes efectúan evaluaciones de desempeño de manera inconsistente y aplican normas de forma poco uniforme, esto genera percepciones de injusticia entre los trabajadores.

Es por tal motivo que surge la necesidad de analizar los factores de justicia organizacional para la determinación de la incidencia en el clima laboral de la empresa HUNTER, en la cual se evidenció que los directivos realmente no disponen, conocen o mantienen una base de datos e información que les permita conocer el nivel de justicia organizacional y el clima laboral de la empresa, por ende, existe poca información, lo que impide tomar decisiones objetivas en pro al bienestar del trabajador

MÉTODOS

El objeto de estudio de esta investigación estuvo conformado por el personal de la empresa Hunter que dispone de una nómina de 402 colaboradores distribuidos en diferentes sucursales ubicadas en: Loja, Machala, Cuenca, Guayaquil, Ambato, Manta, Santo Domingo, Quito e Ibarra, sin embargo para efectos de este estudio se trabajó solo con la sede Santo Domingo (13 colaboradores). Este artículo científico es de carácter no experimental, debido a que observó el estado de las variables de estudio, sin generar causalidad. En este sentido, esta investigación es un estudio descriptivo típico; es decir, se centró solo en describir las características de una muestra, complementado por un tipo de investigación correlacional que permitió la medición del nivel de relación o asociación de las variables sin manipularlas (Galarza, 2020). Complementariamente, el método teórico se desarrollará mediante investigación bibliográfica en bases de datos científicas como PubMed, Scopus, Web of Science (WoS) y ScienceDirect.

La investigación es de corte transversal, es decir, se tomaron datos en un solo periodo de tiempo determinado. Se utilizó como instrumento de investigación la encuesta, específicamente los constructos validados por Ortega (2017), para el clima



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

organizacional, en las dimensiones: propósitos u objetivos, estructura, relaciones entre miembros, procesos y tecnología, recompensas y liderazgo; y la escala de Colquit (2001) para la justicia organizacional en las dimensiones: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional.

Los datos obtenidos a través de los instrumentos fueron validados mediante el coeficiente alfa de Cronbach, que permitió la evaluación de la consistencia interna de un conjunto de ítems, midiendo la homogeneidad y la relación entre ellos, y garantizando que se esté evaluando de manera coherente el constructo propuesto (Rodríguez y Reguant, 2020). Posteriormente, se aplicó la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk, debido a que la muestra de estudio es de 13 colaboradores. Por ende, este tipo de prueba se acomodó más a las necesidades de la investigación, debido a que es adecuada para tamaños de muestra pequeños, según el criterio de Gandica (2020). Los resultados de la prueba de normalidad mostraron ser no paramétricos, es por tal motivo que, se aplicó un coeficiente de correlación de Spearman, estos procesos estadísticos se efectuaron en el SPSS (v.25)

RESULTADOS

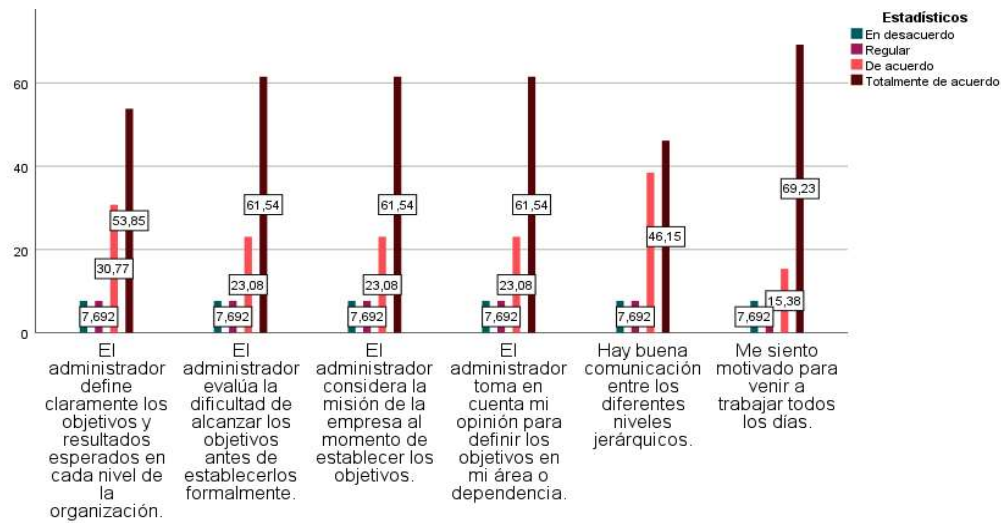
- Clima Organizacional

En la empresa Hunters el administrador definió los objetivos considerando la misión institucional de forma clara, es así que, el 76% valoraron positivamente este ítem (“de acuerdo” o “totalmente de acuerdo”). En este sentido, la empresa posee un nivel de apertura en relación a la participación del personal, es decir estimula que los colaboradores participen activamente en sus procesos, mediante una comunicación jerárquica efectiva. En base a esto, el 69.2% se siente motivado para ir a trabajar todos los días como se puede observar en la figura 1.

Figura 1. Propósitos u objetivos.



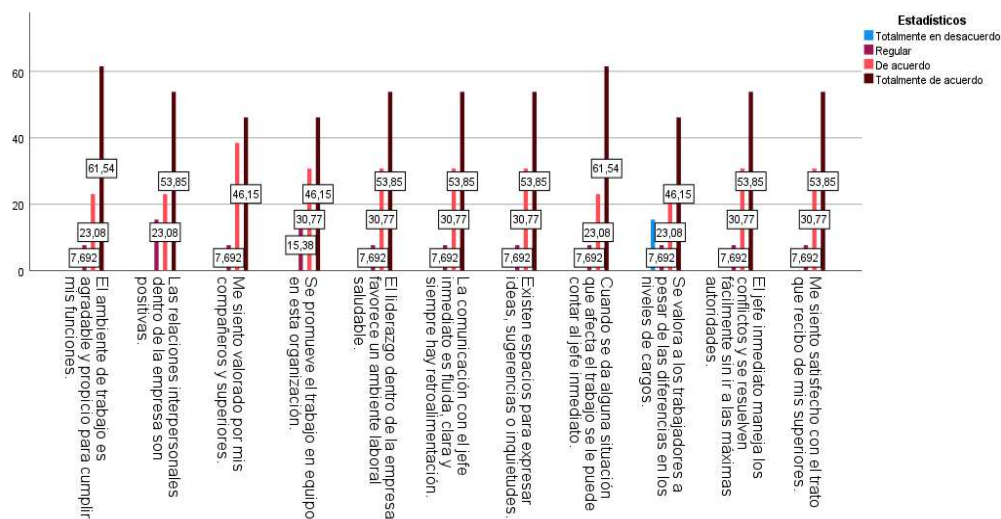
Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez



Fuente: Autores de la investigación

El ambiente en la empresa se muestra favorable, con relaciones interpersonales sólidas y una comunicación efectiva con el nivel jerárquico de sus respectivas áreas (jefe inmediato) de acuerdo a lo especificado en la figura 2. El 61.5% de colaboradores alega que el ambiente en la empresa les permite desempeñar satisfactoriamente sus funciones, a la par de que reciben apertura para expresar ideas o inquietudes, es por tal motivo que, el 53,8% de los conflictos se resuelven sin necesidad de escalar a niveles superiores.

Figura 2. Relaciones entre miembros.



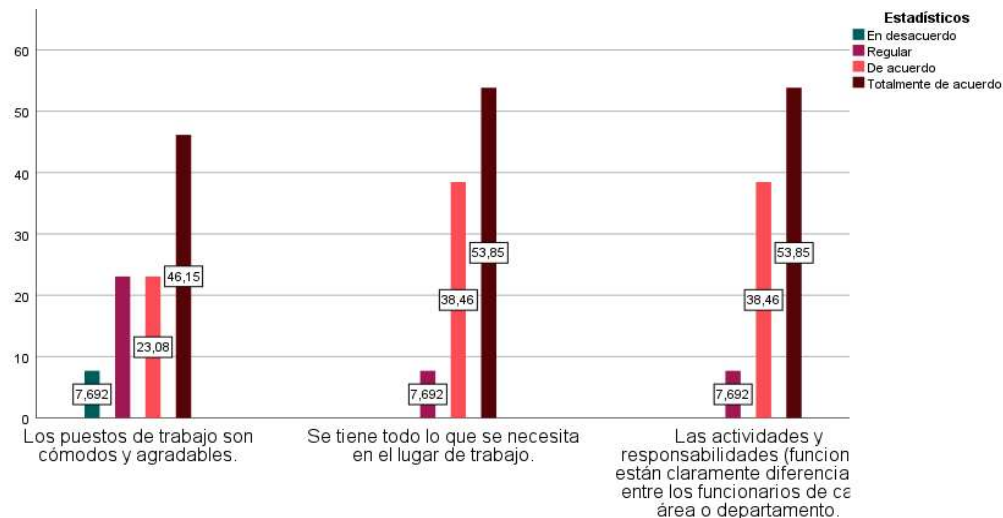
Fuente: Autores de la investigación



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

En relación a la "Estructura" de la empresa los sujetos de estudio manifestaron en un 90% que los puestos de trabajo son cómodos y que disponen de los recursos necesarios para el cumplimiento de sus funciones, considerando que estas funciones están adecuadamente diferenciadas entre los distintos departamentos como lo presenta el figura 3.

Figura 3. Estructura.

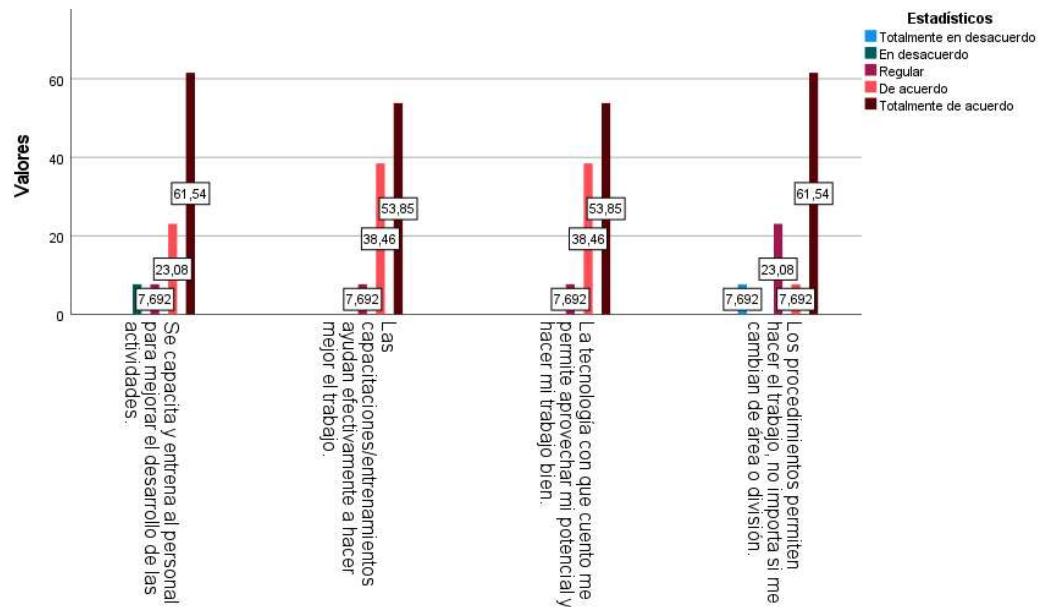


Fuente: Autores de la investigación

En la figura 4, los sujetos de estudio manifestaron los procesos de capacitación son efectivos, debido a que consideran que estos han contribuido a mejorar sus desempeños, además se percibe que la tecnología disponible en la empresa facilita el trabajo, si bien la mayoría valora positivamente los procedimientos establecidos.

Figura 4. Procesos y tecnologías.

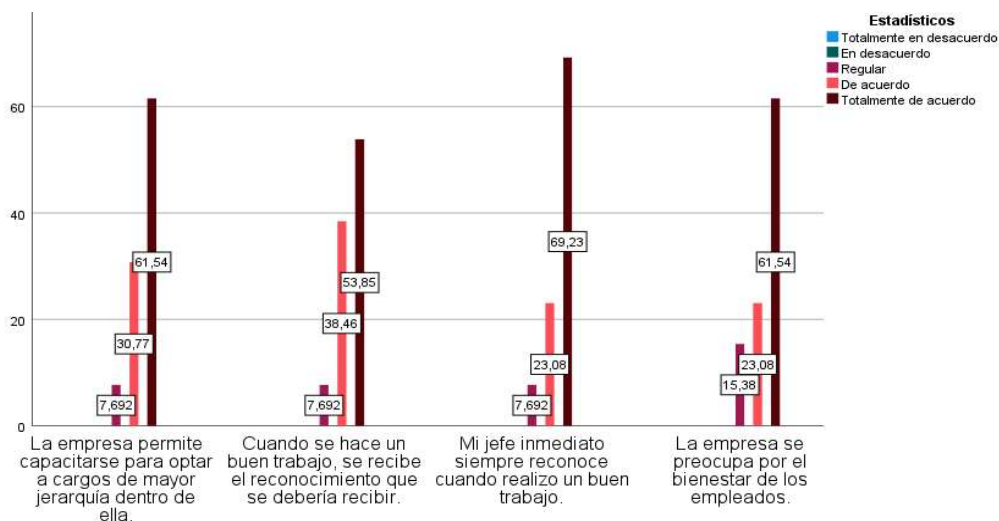
Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez



Fuente: Autores de la investigación

Es así que en la figura 6, el 61,5% de los sujetos de estudio aseguraron que la empresa posibilita la oportunidad para capacitarse mediante políticas de desarrollo profesional. El 69,2% de los colaboradores de Hunters asegura que el supervisor y la organización en general reconoce de forma inmediata el buen desempeño, además de que, el 61,5% afirmó que la empresa constantemente preserva el bienestar de los empleados.

Figura 5. Recompensas.



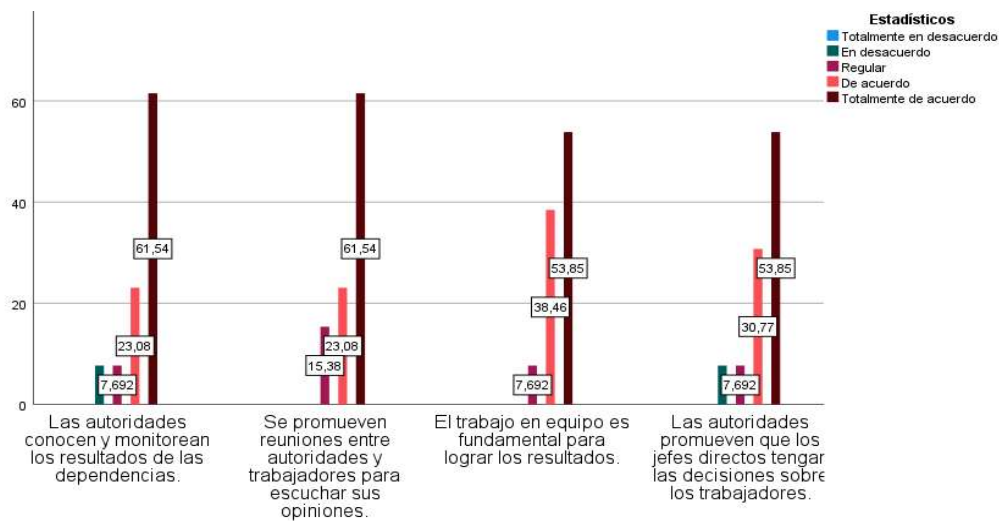
Fuente: Autores de la investigación



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

En la figura 6 se identificó que las autoridades conocen y monitorean de forma ética los resultados de las dependencias, además los sujetos de estudio reconocen que la empresa Hunters estimula los espacios de diálogos entre directivos y trabajadores. Es así que, el 53,8% considera que el trabajo en equipo es un componente fundamental para lograr los objetivos de la institución, esto coincide con que el 58.8% percibe que los jefes fomentan la autonomía para la toma de decisiones.

Figura 6. Liderazgo.



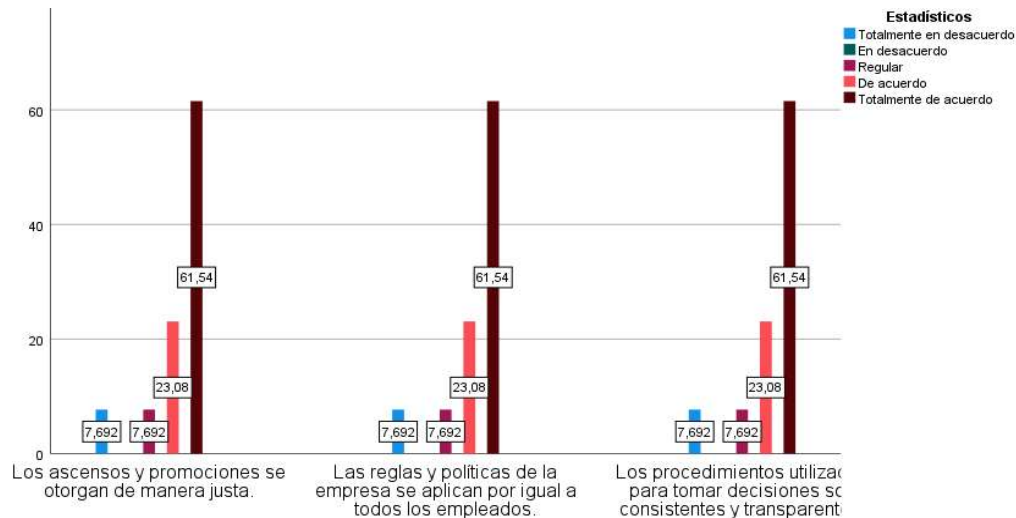
Fuente: Autores de la investigación

- Justicia organizacional

En relación a la justicia organizacional aplicada a los procesos se evidenció una percepción factible, puesto que, los sujetos de estudio manifestaron que existe equidad en los procesos organizacionales, debido a que, han percibido que los ascensos se otorgan de manera justa, que las reglas se aplican de forma equitativa y que los procedimientos en las tomas de decisiones son transparentes. Un grupo minoritario de empleados (15,4%) difiere de esta realidad, ubicándose en niveles de percepción media o negativa ("regular" y "totalmente en desacuerdo") tal como lo presenta la figura 7.

Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

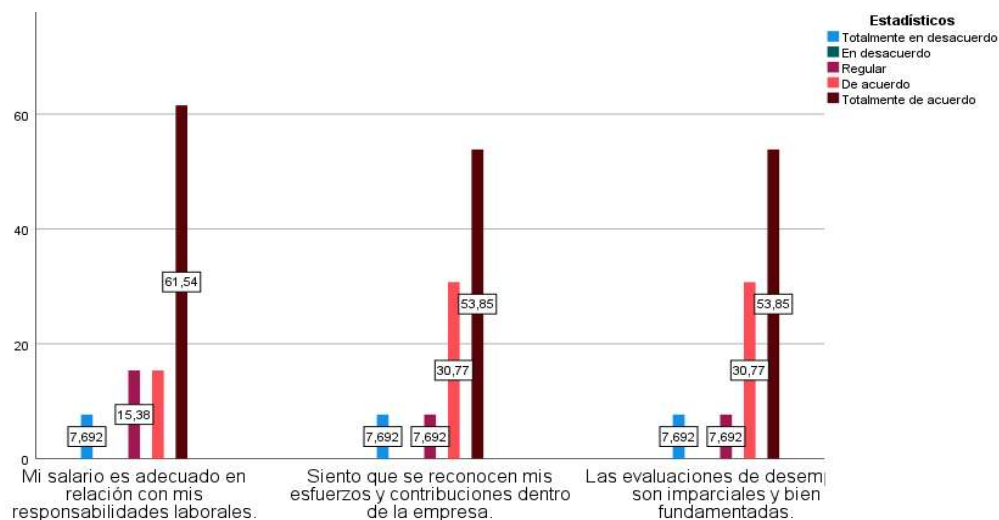
Figura 7. Justicia procedimental.



Fuente: Autores de la investigación

En cuanto a la justicia aplicada a la distribución de responsabilidades, los empleados de la empresa Hunters perciben que la institución reconoce adecuadamente sus esfuerzos, esto es debido a que, la empresa efectúa evaluaciones de desempeño sin sesgo. No obstante, existe un grupo minoritario de empleados (15,4% “regular”; 7,7% “totalmente en desacuerdo”) que no están completamente satisfechos con su sueldo como se evidenció en la figura 8.

Figura 8. Justicia distributiva.



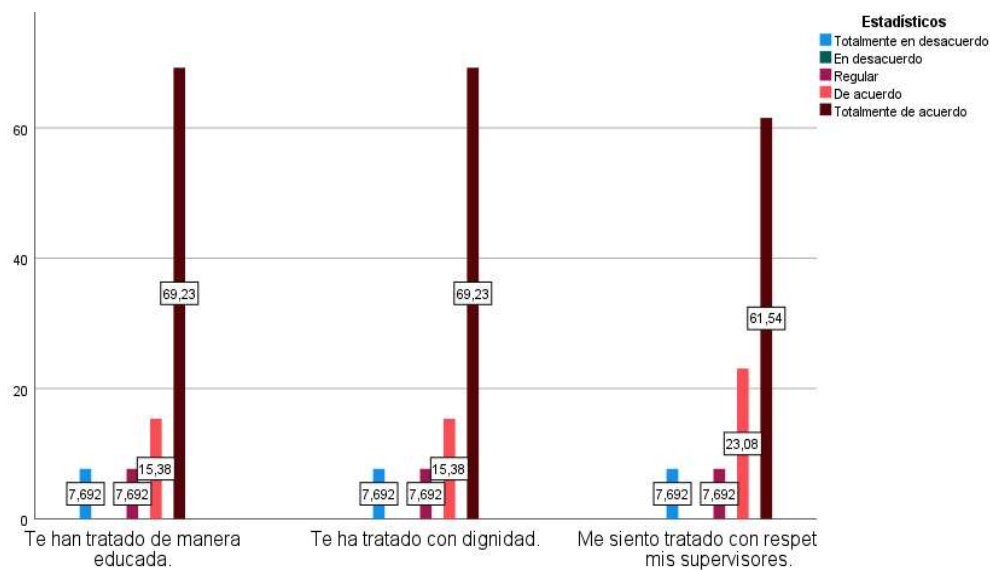
Fuente: Autores de la investigación



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

En la figura 9, el 69,2% de los empleados de Hunters manifestaron experimentar tratos con educación y dignidad dentro de la institución, y el 61,5% complementa esta afirmación, debido a que este grupo se siente respetado por sus superiores, por otro lado, 15,4% difiere a esta realidad y se ubicó en las categorías “regular” o “totalmente en desacuerdo”, es decir existe un grupo minoritario con experiencias menos satisfactorias.

Figura 9. Justicia interpersonal

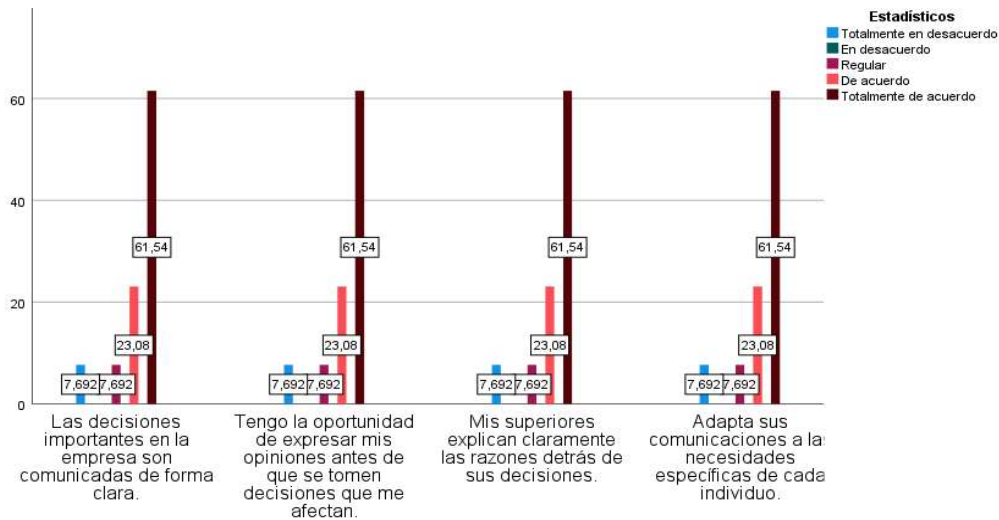


Fuente: Autores de la investigación

En la figura 10, se evidencia que los procesos de comunicación organizacional generalmente se efectúan de forma clara, oportuna e incluso adaptada a la necesidad de cada uno de los empleados, además de que, dentro de estos procesos existen oportunidades para expresar las opiniones personales de los colaboradores, antes de que se tomen decisiones que les puedan beneficiar o afectar.

Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

Figura 10. Justicia informacional.



Fuente: Autores de la investigación

- Prueba de normalidad

Los resultados de la prueba de Shapiro-Wilk como lo especifica la tabla 1 indican que las variables Clima Organizacional ($p = 0,000$; $W = 0,727$) y Justicia Organizacional ($p = 0,000$; $W = 0,642$) no siguen una distribución normal. Dado que en ambos casos el valor de significancia es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula de normalidad, esto justifica el uso de pruebas no paramétricas para el análisis estadístico posterior.

Tabla 1. Prueba de normalidad Shapiro Wilk

	Estadístico	gl	Sig.
Clima Organizacional	,727	13	,000
Justicia Organizacional	,642	13	,000

Fuente: Autores de la investigación.

- Coeficiente de correlación

Se evidenció en la tabla 2 que el coeficiente de correlación de 0,704 entre Clima Organizacional y Justicia Organizacional, por ende es una correlación positiva fuerte. Esto quiere decir que, a medida que mejora el clima organizacional, también se incrementa la percepción de justicia organizacional entre los individuos encuestados. El valor de significancia ($p = 0,000$) indica que esta correlación es estadísticamente significativa al nivel de 0,01 (bilateral). En términos prácticos, existe evidencia suficiente para afirmar que ambas variables están asociadas de manera positiva y consistente en la muestra analizada ($n = 169$ para la relación entre ambas variables).



Tabla 2. Coeficiente de correlación de Spearman.

		Clima Organizacional	Justicia Organizacional
Clima Organizacional	Coeficiente de correlación	1,000	,704**
	Sig. (bilateral)	.	,00
	N	416	169
Justicia Organizacional	Coeficiente de correlación	,704**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	13	13

Fuente: Autores de la investigación.

DISCUSIÓN

Los datos expresan una correlación positiva fuerte entre justicia organizacional y clima laboral en la empresa Hunter ($r = 0,704$; $p < 0,01$), esta condición es coincidente con la investigación de Zambrano y Duque (2020), quienes señalaron que la percepción de prácticas justas incrementa la satisfacción laboral, y con Vásconez et al. (2023), quienes alegan que la vulneración de derechos laborales genera un deterioro directo en el clima organizacional. Es así que, Santiago (2021) ratifica que la justicia organizacional constituye un predictor de conductas laborales positivas en distintos contextos, lo que respalda la consistencia de estos datos.

En la dimensión de justicia procedimental, los colaboradores de Hunter consideraron que los procesos se desarrollan de manera equitativa y transparente, esto está relacionado con lo planteado por Arreola et al. (2023), quienes destacan que la uniformidad en la aplicación de reglas es fundamental para el compromiso organizacional. Esto se alinea con lo señalado por Ortega (2017), quien encontró que la percepción de equidad en los procedimientos influye en la satisfacción laboral, y con Arias et al. (2023), quienes validaron la escala de Colquitt como una herramienta eficaz para medir estas percepciones en contextos similares.

En cuanto a la justicia distributiva, los colaboradores valoraron positivamente las evaluaciones de desempeño, aunque un grupo expresó inconformidad respecto a la equidad salarial. Estos datos contrastan con lo expuesto por Farías et al. (2021), quienes observaron que la falta de consistencia en la gestión de recompensas genera

Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

percepciones de injusticia que afectan el clima laboral. Becerra y Bermúdez (2021) señalaron que las políticas organizacionales influyen directamente en la percepción del entorno laboral, y cuando los salarios o recompensas no se perciben como justos, la motivación puede verse afectada.

En cuanto a la justicia interpersonal, el 69,2% de los empleados manifestó sentirse tratado con respeto y dignidad, lo cual coincide con Santiago (2021), quien afirma que interacciones interpersonales justas refuerzan la confianza organizacional. Estos resultados también concuerdan con Zambrano y Duque (2020), quienes encontraron que el trato justo de los superiores incide directamente en el compromiso del personal, y con Vásconez et al. (2023), quienes enfatizan que la ausencia de respeto en las relaciones laborales genera climas negativos no propicios para el trabajo.

La justicia informacional fue percibida como adecuada, destacándose la claridad y oportunidad de la comunicación interna. Este dato se relaciona con Becerra y Bermúdez (2021), quienes demostraron que la calidad de la comunicación es un factor determinante en la percepción del clima laboral, y con Ortega (2017), quien alega que la información oportuna permite que los trabajadores comprendan y acepten mejor las decisiones organizacionales. Es así que, Arias et al. (2023) sostienen que la democratización de la información es imprescindible para legitimar los procesos internos y asegurar la confianza de los empleados.

En conjunto, los resultados confirman que la justicia organizacional es un determinante del clima laboral, validando lo expuesto por Zambrano y Duque (2020), Vásconez et al. (2023) y Santiago (2021), quienes coincidieron en que prácticas justas y transparentes promueven ambientes laborales saludables. La empresa Hunter debe, no obstante, atender las percepciones de inequidad salarial y fortalecer la comunicación de sus políticas de compensación, ya que, como afirman Farías et al. (2021) y Becerra y Bermúdez (2021), incluso percepciones minoritarias de injusticia pueden incidir negativamente en la cohesión y productividad organizacional.

CONCLUSIONES

El estudio evidenció una relación directa entre la justicia organizacional y el clima laboral en la empresa Hunter. Este hallazgo valida el objetivo planteado y demuestra



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

que prácticas justas en la toma de decisiones, distribución de recompensas, trato interpersonal y comunicación impactan directamente en la construcción de un ambiente laboral saludable y motivador.

Estos datos coinciden con investigaciones previas como las de Zambrano y Duque (2020) y Vásconez et al. (2023), al confirmar que la percepción de justicia organizacional influye en la motivación y satisfacción laboral. No obstante, se identificaron discrepancias en la percepción sobre la equidad salarial, donde persisten brechas individuales que sugieren factores subjetivos o estructurales no capturados por el instrumento cuantitativo. Por ello, se recomienda complementar estos resultados con estudios cualitativos que profundicen en las experiencias y percepciones del personal sobre la justicia distributiva.

Entre las principales limitaciones del estudio se encuentra el tamaño reducido de la muestra (n=13), esto restringe la posibilidad de generalizar resultados. Incluso, la naturaleza transversal del diseño impide establecer relaciones de causalidad, a pesar de ello, la consistencia de las respuestas y el análisis correlacional consolidan la validez interna.

En conclusión, se confirma que la justicia organizacional incide directamente en el clima laboral, por lo que se recomienda a la empresa Hunter implementar estrategias de gestión basadas en la equidad, inclusión y transparencia para mejorar la eficiencia organizacional, fortalecer el compromiso del talento humano y consolidar una cultura organizacional más justa.

REFERENCIAS

- Arreola, F., Pérez, A., y Cañizales, J. (2023). Percepción de justicia y su efecto moderador en la identidad y compromiso organizacional en la empresa familiar: Desarrollo de supuestos teóricos. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, (21). <https://doi.org/10.24215/23143738e114>
- Arias, W., Velásquez, D., Salas, K., y Olivares, S. (2023). Análisis psicométrico de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt en trabajadores de la ciudad de Arequipa, Perú. *Revista De Psicología*, 32(1), pp. 1–13. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2023.68185>



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

- Becerra, C., y Bermúdez, J. (2021). El clima laboral en la biblioteca universitaria: el caso de seis bibliotecas universitarias en Colombia. *Investigación bibliotecológica*, 34(84).
<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>
- Colquitt, J. (2001). On the Multidimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Farias, A., Zambrano, L., Macias, M., y Farias, O. (2021). Gestión del Talento Humano Y Su Influencia en el Clima Laboral en Empresas de Manabí. *Polo del conocimiento*, 6(11), 966-979. <https://n9.cl/qmcu3>
- Galarza, R. (2020). Los alcances de una investigación. *CienciAmérica: Revista de divulgación científica de la Universidad Tecnológica Indoamérica*, 9(3), 1-6.
<http://dx.doi.org/10.33210/ca.v9i3.336>
- Gandica, E. (2020). Potencia y Robustez en Pruebas de Normalidad con Simulación Montecarlo. *Revista Scientific*, 5(18), 108–119.
<https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.5.108-119>
- Ortega, J. (2017). Incidencia del clima organizacional y de la justicia organizacional en la satisfacción laboral de los empleados: Análisis para dos instituciones de educación superior [IES] en Ecuador [Tesis doctoral, Universidad del Rosario]. Repositorio institucional URosario. https://doi.org/10.48713/10336_18533
- Pomirleanu, N., Gustafson, B., y Townsend, J. (2022). Clima organizacional en B2B: una revisión sistemática de la literatura y futuras direcciones de investigación. *Industrial Marketing Management*, 105, 147–158.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.05.016>
- Rodríguez, J., y Reguant, M. (2020). Calcular la fiabilidad de un cuestionario o escala mediante el SPSS: El coeficiente alfa de Cronbach. *REIRE: Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 13(2). <https://n9.cl/kgheh1>
- Santiago, V. (2021). Comparación de la relación entre la percepción de justicia organizacional con el comportamiento organizacional ciudadano en el contexto de una empresa privada y una agencia gubernamental de Puerto Rico. 3C



Richard Bladimir Gómez Zambrano; Cinthya Deyaneira Reyna Zambrano; Gema Pamela Zambrano Álvarez

- Empresa: Investigación y pensamiento crítico, 10(2), 91–109.
<https://n9.cl/r0Up2>
- Sheeraz, M., Ahmad, U., Ishaq, M., Sarfraz, M., y Nor, K. (2021). La investigación sobre justicia organizacional en revistas indexadas en Scopus: un análisis bibliométrico de siete décadas. *Frontiers in Psychology*, 12, 647845.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.647845>
- Vásquez, M., Vera, J., Cedeño, K., y León, B. (2023). Análisis de la vulneración de los derechos constitucionales del trabajador por parte de sus empleadores en el Ecuador. *Polo del conocimiento*, 8(10). <https://n9.cl/h0j0e>
- Zambrano, G., y Duque, J. (2020). Justicia Organizacional y su Incidencia en la Satisfacción Laboral del Personal de las Instituciones Públicas del Cantón Bolívar. *INVESTIGATIO*, (13), 1–12.
<https://doi.org/10.31095/investigatio.2020.13.1>
- Zambrano, M., y Beltrón, R. (2024). Clima organizacional. Desempeño laboral en departamento de áreas verdes de la Universidad Técnica de Manabí. *Revista Cubana De Finanzas y Precios*, 8(1), 54–63. <https://n9.cl/zbdgdp>

