



**RELACIÓN ENTRE JUSTICIA ORGANIZACIONAL E INNOVACIÓN EN LOS
PROCESOS Y SU IMPACTO EN LA CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS
EN LA INDUSTRIA MANUFACTURERA VALLECAUCANA**

AUTORES

CAMILO SERRANO ARANGO

MARÍA JOSÉ FRANCO ROMERO

DIRECTOR DEL PROYECTO

DR. RICARDO SANTA

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2021

CONTENIDO

Ilustraciones	3
Tablas	3
Resumen	4
Abstract	6
Introducción	7
Revisión de literatura	10
Justicia Organizacional.....	10
<i>Justicia Distributiva</i>	12
<i>Justicia Procesal</i>	12
<i>Justicia Interaccional</i>	13
<i>Justicia Temporal</i>	14
Innovación en procesos.....	15
Calidad Operacional:.....	18
Método de Investigación	20
Fundamento teórico para el cuestionario	21
Análisis de datos	22
Resultados	26
Conclusiones y Recomendaciones	30
Bibliografía	34

ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Ilustra las relaciones hipotetizadas y el modelo correspondiente	20
Ilustración 2. Muestra según la industria	22
Ilustración 3. Área de responsabilidad de los encuestados	23
Ilustración 4. Nivel de estudio de los encuestados.....	23
Ilustración 5: Modelo estructural	29

TABLAS

Tabla 1. Mínimo Chi-cuadrado.....	25
Tabla 2. Comparaciones de base.....	25
Tabla 3. Cronbach's Alphas.....	26
Tabla 4. Pesos de regresión	27

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como objetivo principal estudiar el impacto que tienen variables como la Justicia Organizacional (JO), analizada a través de la Justicia Interaccional (JI), la Justicia Procesal (JP) y la Justicia Temporal (JT); y la Innovación en los procesos (InnProc), sobre la Efectividad Operacional, específicamente en el ámbito de Calidad de los bienes y servicios ofrecidos por las empresas manufactureras del Valle del Cauca.

Del mismo modo, se evaluó el efecto que tiene la variable JO sobre la InnProc, con el fin de comprobar si la Justicia influye en el comportamiento de los agentes que se desenvuelven en el entorno organizacional y, por ende, desencadena una innovación en los procesos desarrollados por los colaboradores.

Para ello, fueron recolectados 171 cuestionarios válidos en empresas manufactureras pertenecientes a diferentes sectores y actividades económicas de la región. Por medio de este, se verificó estadísticamente si las relaciones entre las variables (establecidas hipotéticamente) eran ciertas, y se construyó un modelo de ecuaciones estructurales - SEM (Structural Equation Modeling).

Los resultados evidenciaron que la variable de Justicia Temporal tiene un impacto importante sobre la Innovación en procesos, mientras que las otras dimensiones de Justicia, la Procesal y la Interaccional, no tienen un efecto positivo sobre esta misma variable. Asimismo, ninguna de las subcategorías de la JO presentó relación con la Calidad de productos y servicios. Por otro lado, se encontró que la Innovación en procesos es un factor determinante para la Calidad de bienes y servicios, evidenciando una relación altamente significativa entre las variables. Se puede concluir que las organizaciones manufactureras del

Valle del Cauca, deben mejorar la implementación y práctica de la JO, con el fin de aumentar la Calidad de sus productos y servicios.

Palabras claves: Justicia Organizacional; Innovación en procesos; Efectividad Operacional; Calidad; Valle del Cauca.

ABSTRACT

The main objective of this research work is to study the impact of variables such as Organizational Justice (OJ), analyzed through Interactional Justice (IJ), Procedural Justice (PJ), and Temporal Justice (TJ); and Processes Innovation (ProcInn) on Operational Effectiveness (OE), specifically in the area of Quality of goods and services offered by manufacturing companies in Valle del Cauca.

In the same way, the effect that the OJ variable has on ProcInn was evaluated, in order to verify if Justice influences the behavior of agents who operate in the organizational environment, and therefore, triggers innovation in the processes developed by collaborators.

For this work, 171 valid questionnaires were collected from manufacturing companies belonging to different sectors and economic activities in the region. By means of this, it was statistically verified if the relationships between the variables (hypothetically established) were true. They were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM).

The results showed that the variable of Temporal Justice has an important impact on Processes Innovation, while the other dimensions of Justice, Procedural and Interactional, do not have a positive effect on this same variable. Likewise, none of the OJ subcategories presented a relationship with the Quality of products and services.

On the other hand, it was found that Processes Innovation is a determining factor for the Quality of goods and services, showing a highly significant relationship between the variables. In conclusion, the manufacturing organizations of Valle del Cauca should improve the implementation and practice of OJ, in order to increase the Quality of their products and services.

Keywords: Organizational Justice; Process Innovation; Operational Effectiveness; Quality; Valle del Cauca.

INTRODUCCIÓN

Recientemente, el Índice Global de Competitividad medido por el Foro Económico Mundial (FEM), ha demostrado que Colombia no es un país que se destaque por sus altos niveles de competitividad, obteniendo el puesto 57 entre 141 economías en el 2019. Uno de los factores que más influye en su bajo desempeño, es el pilar 12 con el que el FEM evalúa las economías, la capacidad de innovación. El Valle del Cauca también cuenta con cifras preocupantes, pues en el 2018 se ubicó como la sexta región más competitiva del país, con un valor de 5,86 sobre un máximo de 10 (Santa et al, 2019). Lo anterior, indica la ausencia de una planeación empresarial que dé como resultado una competitividad generada a través de la innovación y la efectividad operacional.

Si bien la competitividad de la nación es un asunto que incluye muchos factores e implica un arduo trabajo mancomunado entre el sector público y el privado, ya se han empezado a identificar los sectores económicos donde la apuesta por el incremento de la efectividad operacional (y por ende de la competitividad), debe ser mayor. Uno de ellos es el manufacturero el cual, según el Banco de la República, en los últimos 15 años ha aportado en un 14% al Producto Interno Bruto (PIB) y en 24% a la generación de empleo (Santa et al, 2019). Es el tercer segmento más importante para la economía colombiana y la segunda actividad que sustenta la economía vallecaucana, que tradicionalmente ha sido una región industrial y la cuna de algunas de las empresas más importantes del país.

En aras de potencializar el sector por medio de estrategias como los clústers, las empresas vallecaucanas no sólo se están preocupando por aumentar sus ingresos, tener un mayor posicionamiento y reconocimiento en el mercado, sino que están invirtiendo una cantidad considerable de recursos, para incrementar tanto su grado de Innovación en los procesos, como el de Efectividad Operacional, específicamente en el ámbito de Calidad de

los bienes y servicios ofrecidos por la industria. El aumento de la capacidad de innovación, la mejora del desempeño y la efectividad operativa (medida en términos de calidad), son fundamentales para que las empresas logren la competitividad.

Basándose en un tema relevante para la construcción de un sector empresarial vallecaucano sólido y desarrollado, en el presente trabajo investigativo se pretende observar de qué manera las variables de Justicia Organizacional (JO) y la Innovación en los procesos (InnProc) afectan la Efectividad Operacional (Calidad de los bienes y servicios), al mismo tiempo que analizar si la JO influye en la InnProc de los empleados de la industria manufacturera de la región.

Los colaboradores y su forma de relacionarse al interior de una organización, cumplen un papel fundamental en los procesos de gestión del conocimiento, el desempeño de la compañía y la innovación (Ordaz et al., 2011). Cuando los empleados se sienten satisfechos, perciben que tienen un trato justo, un reconocimiento y respaldo de la organización y además se identifican con esta, tienen más compromiso lo que incrementa su creatividad, la disposición para compartir el conocimiento, su efectividad operativa y contribuyen al logro de los objetivos organizacionales (Nonaka y Takeuchi, 1999; Datta et al., 2005). De ese modo, la Justicia Organizacional es un factor clave para determinar las relaciones dentro del entorno organizacional y la motivación que tienen los trabajadores para ser más eficientes.

De acuerdo con Griffin (2011), la Justicia Organizacional es la apreciación que tienen los empleados del trato que reciben por parte de sus superiores dentro de la organización. Desde el punto de vista del empleador, Omar (2006) afirma que esta hace referencia a las concepciones que tienen los dirigentes de una empresa sobre lo que es justo o injusto. La JO es una variable muy importante si se quiere incrementar la Efectividad Operacional en el entorno organizacional, puesto que su valor se sustenta en función de que, si los

colaboradores sienten que son tratados justamente, esto generará actitudes positivas en el trabajo y en su relación con los jefes y supervisores. Por el contrario, si su percepción de justicia es negativa, ocasionará un ambiente de insatisfacción y desmotivación, lo que limitará la productividad y disminuirá la calidad del trabajo (Quezada, 2017).

Asimismo, la JO percibida dentro de una empresa refleja otros aspectos internos como la ética, las políticas administrativas, el manejo de los recursos humanos, además del clima y la cultura organizacional, lo que permite establecer si los colaboradores se sienten alineados con los objetivos institucionales y se esfuerzan por alcanzarlos.

Otra variable que se estudiará es la Innovación en los procesos. Según Porter (1990), la innovación es el uso de nuevas tecnologías, conocimientos, habilidades y procesos para obtener mejoras en algo ya existente. Como en la industria manufacturera la actividad principal es la fabricación de productos que cubran los requerimientos de los diferentes mercados, se hace necesario implementar la Innovación en procesos en las empresas, pues esta se encuentra orientada hacia los empleados, teniendo como fin el incremento del desempeño y la eficiencia organizacional (Fernández et al., 2012). De este modo, se establece que las empresas que desarrollan e incentivan actividades de Innovación como parte de su gestión organizacional, aprovechan conocimientos pre-existentes, mejoran continuamente sus procesos internos, métodos, o crean nuevos productos y servicios, son más competitivas (Bedoya, 2017).

También, las empresas pueden llegar a un nivel de competitividad mayor, puesto que, con la Innovación de procesos, se convierten en pioneras al implementar nuevas tecnologías y herramientas, lo que le da un valor agregado a su proceso productivo y a la experiencia de los trabajadores. En pocas palabras, se vuelven expertos en procedimientos más eficientes,

pueden realizar mejor sus actividades en comparación con la competencia y como resultado, se obtienen productos de más alta calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, es importante analizar de qué manera los encuestados perciben la Justicia dentro de la organización, si sus gerentes incentivan la Innovación en los procesos, y si esto repercute en la Calidad de los productos y servicios que genera la empresa. Con base en la revisión de literatura presentada a continuación, la pregunta de investigación específica que se plantea en este trabajo es: “¿La Justicia Organizacional y la Innovación de los procesos son factores que realmente tienen un impacto directo sobre la Efectividad Operativa, específicamente sobre la Calidad de los productos y servicios?”

REVISIÓN DE LITERATURA

Justicia Organizacional

En términos generales, la Justicia Organizacional es la percepción de los que es justo en el lugar de trabajo (Robbins, 2013). Igualmente, hace referencia al grado en el que los empleados perciben los procedimientos de la organización, las interacciones y los resultados como justos en su naturaleza. Y estas percepciones pueden influir actitudes y comportamientos de forma positiva o negativa en el desempeño de los individuos (Baldwin, 2006).

Cuando los empleados creen que están siendo tratados de forma injusta, esta percepción genera sentimientos de inconformidad y desmotivación (De Boer, 2002). Las emociones adversas se terminarán plasmando en faltas de productividad por parte de los trabajadores, disminución de la calidad del trabajo y ausentismo (Wayne, 2002). Lo anterior,

se encuentra fuertemente ligado a la importancia de la Justicia Organizacional con el engagement de los trabajadores.

Los colaboradores con engagement se conectan con sus funciones y roles de manera física, cognitiva y emocional (Rodríguez, 2013), pues este se concentra en que las energías de los individuos se direccionen a las metas de la organización. Asimismo, se ha demostrado que la falta de Justicia Organizacional es un motor para un bajo nivel de engagement dentro de las empresas (Quiroz E & Muñoz J, 2016).

Del mismo modo, los individuos perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que las recompensas y la manera en que se distribuyen son equitativas. En otras palabras, la justicia o la equidad pueden ser subjetivas; lo que una persona considera injusto, quizás alguien más lo percibiría como perfectamente adecuado (Robbins, 2013). Esto hace que la Justicia Organizacional se deba estudiar en más de un ámbito, pues las variaciones que se deben tomar en cuenta son significativas.

Miner (2005) y Warren (2010) dividieron la Justicia Organizacional en tres dimensiones: Justicia Distributiva, Justicia Procesal y Justicia Interaccional. Colquitt (2005) se refirió al desarrollo de la investigación de la Justicia Organizacional como un conjunto distintivo de “ondas” que comenzaron en la década de 1950 con la Justicia Distributiva, seguida por la ola de la Justicia Procesal a mediados de la década de 1970, y por último, el surgimiento del término de Justicia Interaccional en la década de 1980.

En investigaciones más recientes, Usmani y Jamal (2013) complementan estas divisiones de la Justicia Organizacional. En su estudio plantean que para que los empleados de una organización puedan estar satisfechos y comprometidos, su participación en esta debe ser percibida como justa. Sin embargo, los individuos no miden esta justicia únicamente en términos de resultados, procesos formales de asignación e interacciones interpersonales con

otros, sino que también la miden en términos de tiempo y espacio. Es por esto que se tendrá en cuenta la Justicia Temporal como cuarta división.

Justicia Distributiva

Este tipo de justicia hace referencia a la equidad en las recompensas y en los reconocimientos que reciben los empleados de acuerdo a sus aportes. La Justicia Distributiva se fomenta cuando las reparticiones y los resultados son consistentes con las normas implícitas de asignación (Colquitt, 2001). Baldwin (2006), menciona que el principio de equidad ya es sostenido dentro de las organizaciones, en gran medida por la estandarización de políticas de derechos humanos. Este concepto de equidad a veces termina siendo anulado por el concepto de igualdad (Storey, 2002). La Justicia Distributiva puede ser evaluada respondiendo a dos preguntas: ¿se distribuyen las recompensas de acuerdo con la contribución de cada empleado? y ¿las recompensas que tiene están relacionadas con su desempeño? (Miner, 2005).

Justicia Procesal

Se centra en la justicia de los medios utilizados para determinar las distribuciones entre los individuos dentro de una organización (Rodríguez R, 2014). Es el cómo se utilizan los procesos justos dentro de la organización para llegar a unos resultados determinados (Usmani & Jamal, 2013). Existen cinco elementos que influyen en el grado de percepción de los empleados sobre la Justicia Procesal, el primero es dar más importancia a las opiniones de los empleados; segundo, aplicar criterios constantes a todos los empleados; tercero, proporcionar información a los empleados sobre las decisiones; cuarto, proporcionar información sobre cómo se toman las decisiones; y por último, reducir el sesgo hacia los empleados (Armstrong, 2009).

El primero de los elementos anteriormente mencionados, es un factor clave para determinar la percepción de los trabajadores sobre la Justicia Procesal en sus organizaciones. El “principio de voz” se centra en cómo cambia dicha percepción cuando estos tienen la oportunidad de presentar información y hablar de sus preocupaciones antes de la toma de decisiones (Baldwin, 2006). Tener una voz hace que los trabajadores puedan ser escuchados y que puedan influenciar otras personas, con esto confirman el ser valorados como miembros participativos del grupo (Storey, 2000).

Justicia Interaccional

Para algunos, esta justicia hace parte de lo que se puede entender por Justicia Procesal, pero se diferencia lo suficiente como para ser tomada en cuenta como otra dimensión de la Justicia Organizacional (Bies & Moag, 1986). Este tipo de justicia, se refiere a la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso (Robbins, 2013). Se centra en tres principios: primero, los individuos deben conocer los estándares de desempeño que se espera que cumplan; segundo se les debe dar una indicación clara de en qué aspectos están fallando o qué reglas han roto; y por último, se les debe dar la oportunidad de mejorar antes de que se tomen medidas disciplinarias (Armstrong, 2009).

Bies y Moag (1986) identificaron en sus investigaciones algunos aspectos clave de la Justicia Interaccional, los cuales pueden mejorar la percepción de un trato justo dentro de las empresas. El primer de estos aspectos es la Veracidad, que se enfoca en que la información que se recibe sea realista y acertada. El siguiente término importante es el Respeto, traslada la idea de que los empleados deben ser tratados con dignidad. El tercer aspecto es la Propiedad, el cual se refiere a que las preguntas o declaraciones no deben ser inapropiadas o llevar elementos perjudiciales como racismo o sexismo. Por último, el aspecto de Justificación,

cuando se percibe una injusticia, el hecho de dar una explicación o disculpa reduce la sensación de disgusto generada.

Justicia Temporal

Se basa en la percepción de un individuo sobre como él mismo puede asignar el tiempo con el que cuenta para la realización y culminación de sus tareas (Usmani & Jamal, 2013). El hecho de que un trabajador deba asumir más horas de trabajo o tener un horario laboral muy extenso, implica que tendrá menos tiempo para estar con su familia o realizar actividades de ocio, esto puede llegar a aumentar los niveles de estrés y culminará por disminuir la productividad del trabajador (Goodin, 2010).

Esta nueva dimensión de la Justicia Organizacional, se centra en la idea de la justa distribución del tiempo, ya que para Goodin (2010), este es un recurso y en consecuencia las organizaciones deben distribuir el tiempo de trabajo de manera uniforme entre los empleados. La autonomía del tiempo es muy desigual, es por esto que las organizaciones deben intervenir y diseñar políticas para distribuir el tiempo de una manera más uniforme, sin importar la situación de cada uno, ya sean casados o solteros, estudiantes de medio tiempo o trabajadores de tiempo completo, el tener miembros de su familia dependientes o no, pues todos tienen el derecho a acceder a su tiempo discrecional para reducir esteres y estar satisfechos con su trabajo (Usmani & Jamal, 2013).

Las empresas requieren de personal capacitado y comprometido para lograr el éxito organizacional (Mohammad Mosadegh & Hossein Yarmohammadian, 2006). La Justicia Organizacional es un factor importante para mejorar la satisfacción laboral y el compromiso dentro de las empresas. Esta satisfacción se puede definir como una comparación entre los resultados reales y los preferidos. Los empleados satisfechos aportan innovación a su trabajo mientras se centran en la mejora continua de la calidad. (Al-Zu'bi, 2010).

Con base en lo anterior, se presentan las siguientes relaciones hipotéticas:

H1: La Justicia Interaccional afecta la Innovación en procesos.

H2: La Justicia Procesal afecta la Innovación en procesos.

H3: La Justicia Temporal afecta la Innovación en procesos.

Los empleados que tienen un buen sentido de igualdad, y además sienten que son recompensados de manera justa por sus contribuciones a la organización, se encuentran más satisfechos. De acuerdo a Al-Zu'bi (2010) la satisfacción tiende a ejercer mayores niveles de productividad, compromiso, desempeño y tasas de retención, esto convierte a la justicia organizativa como un factor que debe prevalecer dentro de las empresas.

H4: La Justicia Interaccional afecta la Calidad de productos y servicios.

H5: La Justicia Procesal afecta la Calidad de productos y servicios.

H6: La Justicia Temporal afecta la Calidad de productos y servicios.

Innovación en procesos

Schumpeter (1942) fue uno de los primeros autores en incluir el concepto de innovación en la literatura y la academia. Junto con la percepción de Verhaeghe y Kfir (2002), se puede definir como el conjunto de actividades que le generan una ventaja competitiva a la organización y se enfocan en la capacidad innovadora de la empresa por medio de sus prácticas y procesos.

Asimismo, según con Arocena y Sutz (2010), la innovación es tomada en cuenta como un elemento clave en la competitividad, pues es necesaria para incrementar la productividad y el rendimiento, no sólo a nivel empresarial, sino también de la nación. Estudios realizados anteriormente, han demostrado que las organizaciones que destinan una parte de su inversión para aumentar la innovación, obtienen rendimientos superiores a aquellas que no implementan estas estrategias dentro de su desarrollo empresarial. A través de las mejoras continuas de prácticas, paradigmas, procesos y productos, se incrementa el rendimiento, eficiencia y productividad, pues estos se derivan en gran medida de la innovación (Santa et al, 2019).

Ahora bien, para Tidd, Bessant y Pavitt (2013), la innovación de procesos dentro de la cadena de valor es un elemento eficaz para mejorar la competitividad de la organización y es igual o más importante que el desarrollo de nuevos productos. Por lo anterior, la innovación de procesos se entiende como un método sistemático, diseñado para lograr avances significativos en la manera en que mejor funcionan los procesos (Suárez-Barraza et al., 2012). Permite desarrollar de manera intencional ideas, productos, procedimientos y servicios nuevos o mejorados, con el objetivo de beneficiar dentro y fuera del entorno organizacional (West et al., 2004; Shipton et al., 2006). Este tipo de innovación pretende crear e implementar actividades que mejoren el proceso productivo, ampliando los conocimientos y la experticia de los colaboradores.

De esta forma, es la organización quien establece la innovación como una herramienta para lograr que las iniciativas o ideas alcancen los objetivos definidos, siendo capaces de hacer las cosas mejor que otros (Santa et al. 2020). Por eso, la innovación continua de procesos es un instrumento poderoso, ya que permite incursionar en algo nunca antes hecho, o hacerlo diferente en comparación con los competidores, proporcionándole a la organización

un valor agregado o diferenciador. Además, la innovación en procesos es una fuente de ventaja competitiva en el entorno global y se ha convertido en una necesidad para que las empresas sobrevivan en el tiempo, sean sostenibles y oportunas (Kahn, 2018).

Por otro lado, para Utterback y Abernathy (1975) el perfeccionamiento de un proceso mediante la implementación de nuevas tecnologías, permite que la empresa se centre en reducir costos, logre una mayor participación en el mercado, incrementando su Efectividad Operacional.

También se plantea que el impacto en la Efectividad Operacional estaría asociado a la forma en cómo la organización mejora continuamente sus procesos y entrega productos de rendimientos superiores, o lo que se traduce a una alta calidad de los bienes y servicios de la empresa. Es decir, si una organización incentiva la innovación de procesos y aplica nuevas prácticas o prácticas mejoradas que convierten su proceso productivo en uno más eficiente, sostenible y competitivo a nivel nacional y global, va a ser una empresa reconocida por entregar bienes que suplen con creces las necesidades de sus consumidores. Con esto, se determina que la innovación en los procesos de la cadena de suministro permite la construcción de soluciones empresariales eficientes, la satisfacción de clientes y proveedores, y el incremento del desempeño de las organizaciones (José Tarí et al., 2008).

Es importante recalcar que la Innovación en procesos se considera como una de las variables necesarias para garantizar este ciclo de continuidad y mejoramiento. No obstante, la sostenibilidad de este ciclo sólo es posible en la medida en que los individuos que componen la organización sean conscientes de la necesidad de innovar y trabajar en equipo para lograr desempeños relevantes (Santa et al, 2020).

Por lo anterior, se plantea la siguiente relación hipotética:

H7: La Innovación en los procesos afecta la Calidad de los productos y servicios de la empresa.

Calidad Operacional:

Cuando se habla de Efectividad Operacional, se refiere a la capacidad de realizar actividades similares de una mejor forma que los rivales lo hacen. En este concepto se puede incluir cualquier cantidad de prácticas que le permitan a una compañía utilizar de mejor forma sus inputs (Porter, 1996). Es por esta razón que es una variable de gran importancia dentro de los estudios de las organizaciones, y es un factor clave que todas las empresas deben buscar mejorar para lograr altos niveles de competitividad dentro del mercado.

La diferencia en Efectividad Operacional entre las compañías tiene un papel determinante. Algunas compañías pueden obtener más de sus inputs ya que logran eliminar el esfuerzo malgastado, implementar tecnología avanzada, motivar mejor a sus empleados, entre otros factores (Porter, 1996). Estas diferencias entre organizaciones en relación a su Efectividad Operacional, generan amplios contrastes entre la rentabilidad que pueden generar, ya que afectan directamente los costos relativos de posición y los niveles de diferenciación.

Con base en lo planteado anteriormente, se puede evidenciar que cuando las organizaciones trabajan mejor y más rápido que la competencia, se puede entender a la Efectividad Operacional como la clave para generar competitividad empresarial (Bigelow, 2002). No obstante, el obtener este tipo de ventajas competitivas sostenibles y aumentar el rendimiento operativo de las organizaciones, no es un objetivo a corto plazo. Por esto, el

sobresalir en alguna faceta y ser competitivo en las demás, es lo que genera en una organización una ventaja frente al mercado (Wheelwright y Bowen, 1996).

Santa (2009) afirma en sus investigaciones que hay cinco dimensiones u objetivos de rendimiento en los que las empresas se deben centrar para generar Efectividad Operacional, los cuales son, los costos, la calidad, la fiabilidad, la flexibilidad y la rapidez.

El factor central dentro de esta investigación es la Calidad, concepto que forma parte de la Efectividad Operacional. La Calidad es una dimensión de gran importancia para el marco estratégico de las empresas, y ejerce como uno de los puntos esenciales dentro de las necesidades para generar efectividad organizacional y competencia global (Dessai, 2008).

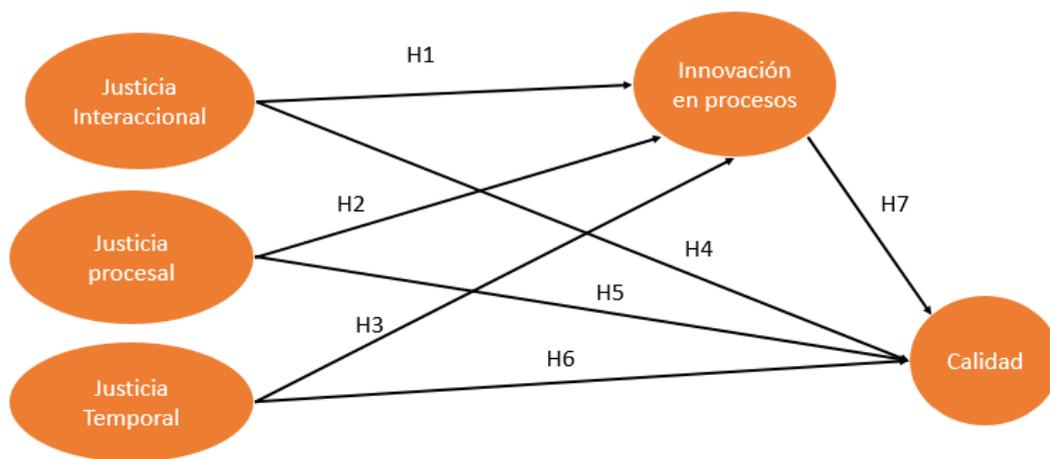
Para definir la Calidad dentro de las organizaciones, se puede llegar a diferentes conceptos, estos dependen del enfoque del autor. Se le puede entender como un grado predecible de uniformidad o fiabilidad a bajo coste, adecuado a las necesidades del mercado (Deming, 1982), también como todas aquellas cualidades con que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien lo emplea (Cantú, 2011), o la conformidad de un producto o servicio con las normas y estándares dados (Heizer & Render, 2006).

Desde los años ochenta hasta la actualidad, diferentes trabajos motivaron a confirmar la importancia de la penetración del concepto de Calidad dentro de la cultura organizacional. Esta da confianza a los clientes de la organización en relación a los productos y servicios, y a los procesos dentro de la empresa al elaborarlos (Álvarez, 2006).

Para Santa (2009) esta dimensión se hace presente cuando los bienes y servicios que ofrece la empresa pueden satisfacer las necesidades de sus clientes y al mismo tiempo siguen las especificaciones puntuales de producción o de prestación de servicio. El mejorar la

calidad también da a las organizaciones la capacidad de disminuir la brecha entre lo que pueden ofrecer y lo que sus clientes demandan (Hill,2005).

Ilustración 1. Ilustra las relaciones hipotetizadas y el modelo correspondiente



Fuente: Elaboración propia

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo investigativo es de modo confirmatorio - correlacional, y su finalidad es verificar y estudiar la relación existente entre las variables seleccionadas. Igualmente, se pretende determinar los efectos reales de estas variables en la eficiencia operacional de las empresas manufactureras vallecaucanas.

Por tal motivo, se construyó un cuestionario con el que se recolectaron 171 respuestas válidas de los empleados vinculados a diferentes sectores económicos, pero en especial a los de la industria manufacturera de la región.

El cuestionario diseñado e implementado estaba conformado por una sección demográfica, seguida de un grupo de preguntas en las que se analizaba implícitamente las

variables escogidas y con las que posterior a la recopilación de los datos, se elaboró un modelo que fue sustentado a través de análisis estadísticos descriptivos e inferenciales. Por último, se empleó una escala de Likert de cinco puntos, en el que el uno (1) representaba estar completamente en desacuerdo y el cinco (5) completamente de acuerdo, en cinco secciones para evaluar la percepción de los empleados con respecto a las variables escogidas y poder establecer su relación.

FUNDAMENTO TEÓRICO PARA EL CUESTIONARIO

Debido a las condiciones actuales de la sociedad y de las organizaciones del Valle del Cauca relacionadas al Covid-19, se realizó una encuesta electrónica la cual fue enviada a los potenciales participantes de la investigación. Este método cubre adecuadamente todos los requisitos que se tienen para esta investigación y permite que la recolección de los datos cumpla con el análisis de variables latentes, su relación y la muestra requerida (Nachtigall et al, 2003).

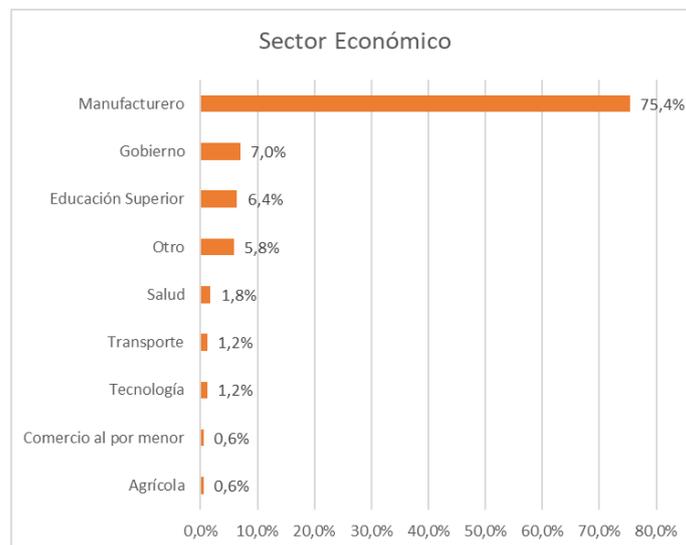
El cuestionario se desarrolló a partir del amplio estudio de la literatura y para este se diseñaron cuatro secciones. La primera sección se encargó de tratar la percepción de la Confianza Organizacional, basándose en el estudio de los trabajos de Oreyzi y Barati (2013) y Macallister (1995); en la siguiente sección se evaluó la variable de Justicia Organizacional con sus subcategorías, la cual se realizó a partir de los trabajos de Usmani y Jamal (2013), Al-Zu'bi (2010); en la tercera sección se trataron los temas también trabajados por Ozsahin y Sudak (2015) para medir las variables de Comportamiento de la Ciudadanía Organizacional e Innovación dentro del entorno organizacional; y, para terminar, la cuarta sección se elaboró

bajo la teoría tratada por Santa (2014) sobre las variables asociadas a la Efectividad Operativa.

Las hipótesis dentro de esta investigación fueron confirmadas a través del análisis de Modelación por medio de Ecuaciones Estructurales - SEM. Este modelo permite analizar las variables latentes, y su relación y dependencias dentro de las dimensiones de la construcción evitando los errores de medición. Se puede estimar el valor de las variables latentes, sin embargo, se debe tener precaución con las interpretaciones de estos (Nachtigall, Kroehne, Funke y Steyer, 2003).

ANÁLISIS DE DATOS

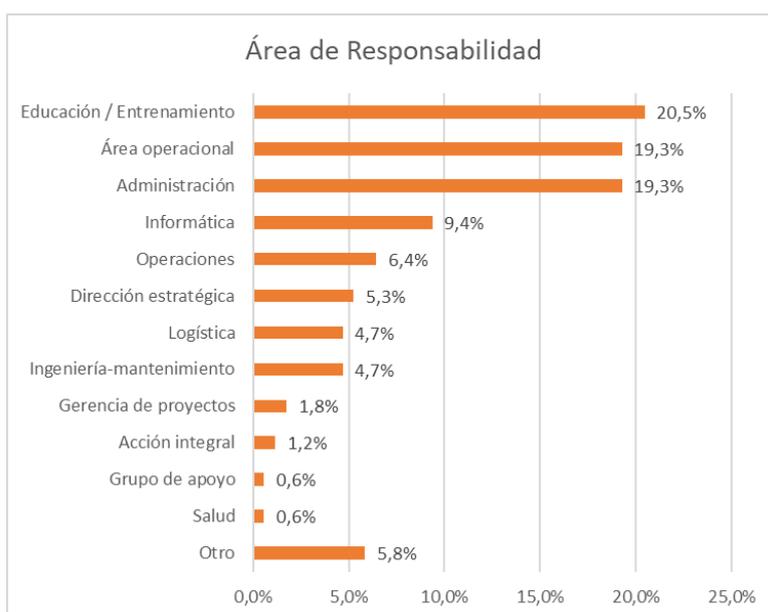
Ilustración 2. Muestra según la industria



Fuente: Elaboración propia

La muestra de la encuesta se compone de 171 encuestados, de los cuales el 75,4% hacen parte del sector manufacturero, un 7% pertenecen al gobierno y un 6,4% son del sector de la educación superior.

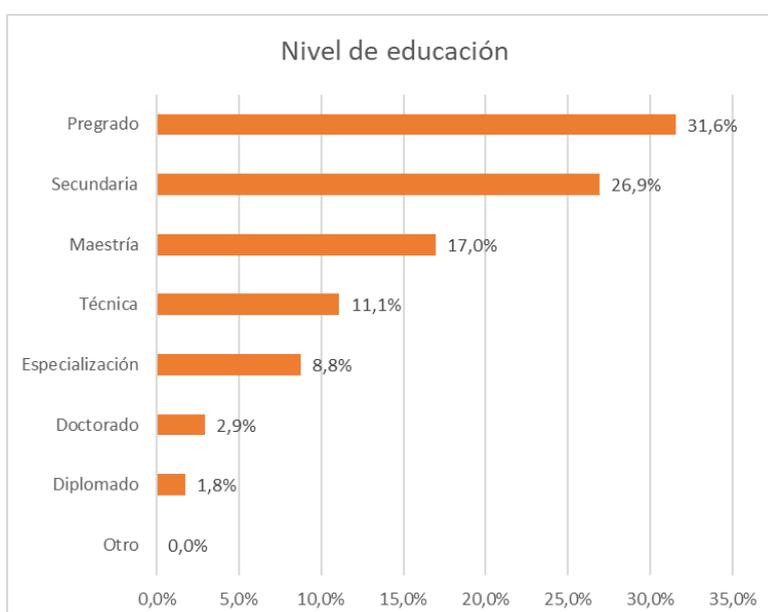
Ilustración 3. Área de responsabilidad de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Del mismo modo, se pueden observar las áreas en las que los encuestados desempeñan sus funciones dentro de la organización de la que hacen parte. El 20,5% son del área de educación/entrenamiento, el 19,3% del área operacional y el 19,3% pertenecen al área administrativa.

Ilustración 4. Nivel de estudio de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel de educación de los encuestados, se puede evidenciar que el 31,6% (54) cuentan con educación superior-pregrado, un 26,9% (46) posee educación secundaria, un 17,0% (29) tienen una maestría y un 2,9% (5) cuentan con un doctorado.

Para la verificación del modelo planteado en la Ilustración 1, se utilizaron aplicaciones de software, con las que se estimaron las variables del modelo, su relación y el nivel de confianza de éste para realizar predicciones.

Para estudiar las relaciones entre las variables latentes y observadas y con esto determinar el modelo de medición de ajuste general, se implementó el análisis factorial confirmatorio CFA (por sus siglas en inglés - Confirmatory Factor Analysis). Con este análisis se evaluaron las cargas factoriales, los constructos latentes semejantes a la rotación oblicua se correlacionaron y los elementos se cargaron en un solo constructo, sin carga cruzada.

Siguiendo con el análisis de resultados, para Wheaton et al. (1977), el Chi-cuadrado que es igual a $CMIN / DF$ debe tener una proporción de cinco o menos aproximadamente para ser considerado como criterio razonable. Dentro de esta investigación se realizó un análisis factorial confirmatorio, con el fin de comprobar la veracidad del constructo. En la tabla presentada a continuación, se puede observar un Chi-cuadrado de 1,782 con un nivel de probabilidad de 0.000, lo que confirma que cumple con los parámetros de un criterio razonable. Marsh y Hocevar (1985) recomiendan usar ratios tan bajos como dos o tan altos como cinco. Del mismo modo, se deben utilizar proporciones en el rango de 2: 1 o 3: 1 como indicativos de un ajuste aceptable entre los datos de la muestra y el modelo hipotético, según Carmines y McIver (1981).

Además, los constructos del modelo se evaluaron con varios estadísticos de ajuste para medir su confiabilidad. Como resultado, la raíz del error cuadrático medio de

aproximación (RMSEA), tuvo un valor de 0,068 dentro de este modelo. Se puede determinar que este valor es aceptable, pues el máximo recomendado es de 0,08 (Bentler, 1990).

Tabla 0-1. Mínimo Chi-cuadrado

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	61	470.322	264	.000	1.782
Saturated model	325	.000	0		
Independence model	25	3653.105	300	.000	12.177

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, los valores de las comparaciones de la línea de base respaldan el modelo, ya que se encuentran por encima de 0,8 e incluso algunos encima de 0,9 como lo evidencia la Tabla 2. Los índices de ajuste de estas comparaciones indican que el modelo hipotético se ajusta apropiadamente a la matriz de varianza-covarianza obtenida en relación con el modelo nulo o de independencia.

Tabla 0-2. Comparaciones de base

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	.871	.854	.939	.930	.938
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se verifica la consistencia interna del modelo a través del indicador Cronbach-Alpha. En este, para todas las variables del modelo implementado, se obtuvo un valor mayor a 0,7 como se puede ver en la Tabla 3, valor es lo recomendable para las investigaciones confirmatorias (Nunnally, 1978; Taber, 2017).

Tabla 0-3. Cronbach's Alphas

Variable	No. Items	Cronbach's Alpha
Justicia Interaccional – JI	9	.954
Justicia Procesal – JP	4	.901
Justicia Temporal – JT	7	.714
Innovacion en Procesos – InnProc	5	.942
Calidad	4	.906

Fuente: Elaboración propia

Resultados

En la tabla que se presenta a continuación, se pueden observar los resultados del Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM):

Tabla 0-4. Pesos de regresión

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
InnProc	<---	JI	-.505	.246	-2.051	.040	No confirmada
InnProc	<---	JP	.438	.248	1.769	.077	No confirmada
InnProc	<---	JT	.153	.071	2.163	.031	Parcialmente confirmada
Calidad	<---	InnProc	.271	.084	3.209	.001	Confirmada
Calidad	<---	JI	.088	.236	.374	.708	No Confirmada
Calidad	<---	JP	-.009	.236	-.039	.969	No Confirmada
Calidad	<---	JT	.031	.068	.464	.643	No Confirmada

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se encontró una relación parcial entre la Justicia Temporal y la Innovación de Procesos ($b=0.19$; $p<0.05$), por lo que se pueden aceptar la H3. Se puede confirmar que altos niveles de Justicia Temporal tienen una relación con la Innovación de procesos dentro de la organización. Este hallazgo es importante para las organizaciones, pues se demuestra que la Justicia Organizacional está relacionada con la Innovación. Lo anterior concuerda con lo planteado por Al-Zu'bi (2010), ya que afirma que la Justicia Organizacional conduce a una mayor satisfacción de los empleados, lo que los hace que aporten innovación a su trabajo mientras se centran en la mejora continua de la calidad.

En segundo lugar, no se encontró una relación entre la Justicia Procesal y la Innovación de procesos ($b=0.41$; $p>0.05$), por lo que se debe rechazar la H2 planteada en el modelo. Además, se detectó una relación negativa entre la Justicia Interaccional y la Innovación de procesos ($b=-0.48$; $p<0.05$), con lo cual se rechaza H1, debido a que los datos evidencian que la presencia de Justicia Interaccional disminuye la Innovación de procesos dentro de la organización, lo que es contrario a lo planteado en el modelo. Ambos resultados

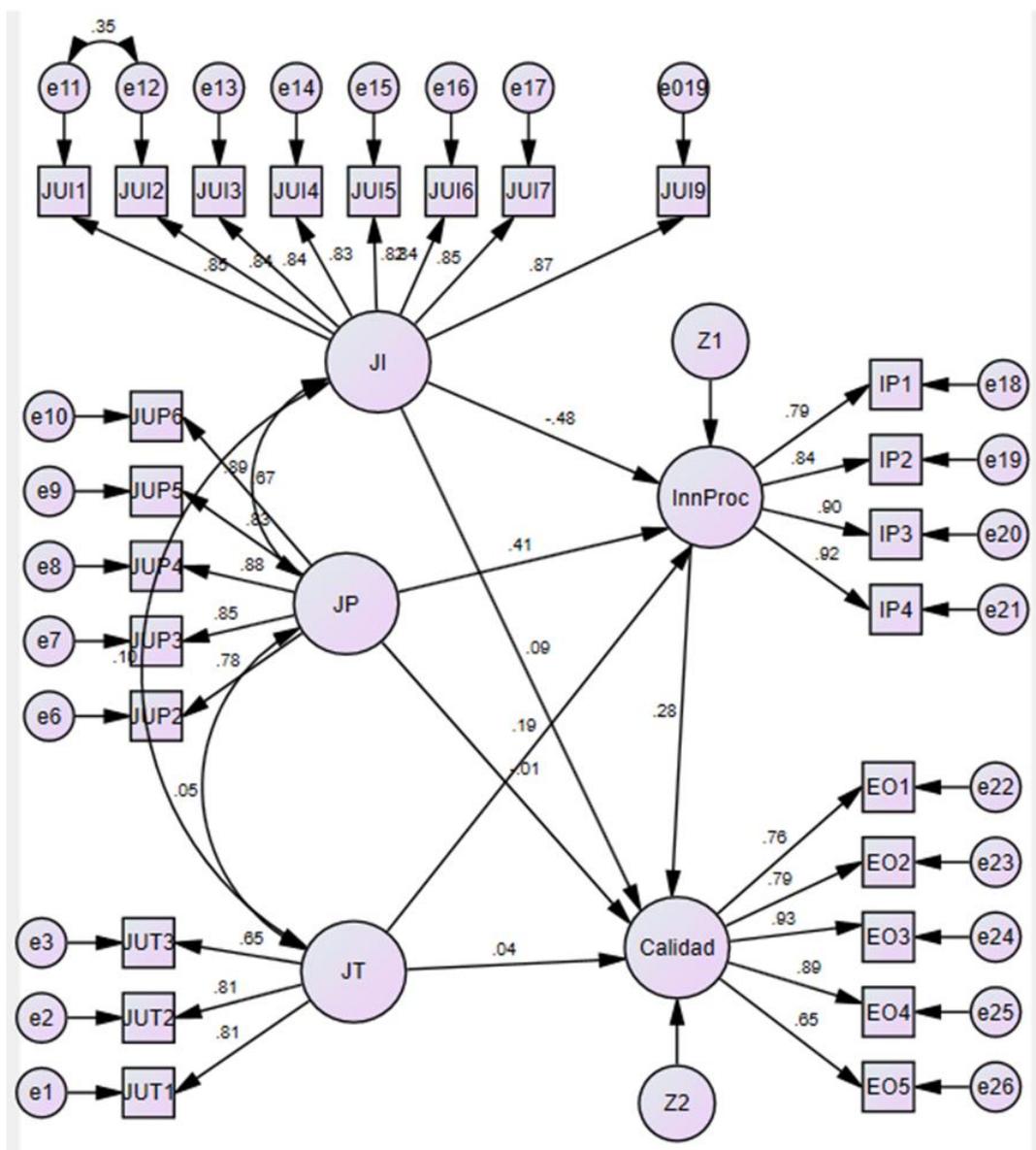
muestran un hallazgo que puede ser de gran relevancia para evaluar si las empresas del Valle del Cauca realmente están implementando la teoría de la Justicia Organizacional dentro de sus organizaciones, o si la están pasando por alto. Del mismo modo, la teoría argumenta algo contrario a este resultado, ya que como se mencionó anteriormente Al-Zu'bi (2010) habla de cómo altos niveles de Justicia Organizacional conducen a los empleados a generar aportes de innovación dentro de las empresas.

Por otro lado, se halló que la relación entre la Innovación de procesos y la Calidad de productos y servicios es alta y significativa ($b=0.28$; $p<0.01$), entonces se puede aceptar H7. Este hallazgo indica que, en la muestra estudiada, las mejoras continuas de prácticas, paradigmas, procesos y productos que realizan los empleados a través de la Innovación, si tiene una incidencia directa sobre la Efectividad Operacional, específicamente sobre la Calidad. Lo anterior, evidencia lo expresado por Tidd et al. (2013), quienes proponen que la Innovación de procesos no sólo establece de qué manera se crean las cosas, o cuál es el proceso más eficiente para hacerlas, sino que también define cómo se entregan los productos o servicios a los clientes, buscando que satisfagan sus demandas y cumplan con las características de fabricación, es decir, sean productos o servicios de alta calidad.

Por último, no encontró una relación entre la Justicia Interaccional y la Calidad ($b=0.09$; $p>0.05$); la Justicia Procesal y la Calidad ($b=0.01$; $p>0.05$) y la Justicia Temporal y la Calidad ($b=0.04$; $p>0.05$). Por lo tanto, se rechazan H4, H5 y H6, ya que los resultados revelan que dentro de las organizaciones del Valle del Cauca, la Justicia Organizacional se aleja de la Calidad de productos y no hay una influencia entre estas variables. De nuevo estos datos son llamativos, debido a que contradicen lo explicado por Usmani & Jamal (2013) quienes sostienen que hay una relación significativa entre Justicia Procesal, Justicia Interaccional y Justicia Temporal, con la satisfacción laboral de los empleados, lo cual

conduce a mejores niveles de efectividad operacional y calidad de los productos. Los resultados obtenidos en este estudio, hacen cuestionar la implementación de la teoría de la Justicia Organizacional dentro de las empresas de la región, pues se evidencia que la JO no está afectando los niveles de Calidad de las organizaciones de la manera en la que debería, según la teoría.

Ilustración 5: Modelo estructural



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El propósito de esta investigación es analizar el desempeño de las empresas manufactureras vallecaucanas en algunas de las dimensiones más importantes del entorno organizacional. Por tal motivo, se estudió el impacto que tiene la Justicia Organizacional, representada por la Justicia Interaccional, la Procesal y la Temporal, sobre la Innovación de procesos y cómo estas a su vez pueden afectar la Efectividad Operacional reflejada en la Calidad de los productos y servicios.

En primer lugar, el modelo demuestra que la Innovación de procesos tiene un efecto importante y significativo en la Calidad de los productos y servicios dentro de la industria manufacturera. Esto es un reflejo de lo explicado por la teoría, y muestra cómo altos niveles de innovación mejoran fuertemente todos los procesos dentro de una organización haciéndola más eficiente a la hora de cumplir con sus metas. Diversos estudios empíricos aportan evidencia de la influencia positiva de la Innovación en el Desempeño organizacional en términos de rentabilidad, crecimiento y calidad (Naranjo, 2011). Es por esto que las empresas manufactureras del Valle deben seguir enfocando sus esfuerzos y recursos en incentivar una cultura de innovación que les permita a los empleados crear conocimiento e implementar nuevos procesos o volver más eficientes los existentes en sus organizaciones, pues de esta manera podrán obtener mayores niveles de calidad, satisfacer las necesidades de sus consumidores, mejorar la rentabilidad final y ser más competitivos en el mercado.

Además, con este estudio se pudo confirmar una relación entre la Justicia Temporal y la Innovación de procesos en las empresas. Cuando los empleados sienten que no reciben un trato justo por parte de su organización, sus obligaciones conscientes hacia esta se ven afectadas negativamente, por lo que su rendimiento y actitud positiva hacia el trabajo tienden a disminuir (Silva y Caetano, 2014). Por el contrario, la teoría y esta investigación evidencian

que, si el tiempo que se le asigna a un empleado es justo, esto causará un impacto parcialmente positivo en la innovación de procesos, pues el contar con tiempo libre para su uso personal, mejorará la percepción que tiene del trato de sus superiores, sentirá que tiene unas condiciones de trabajo igualitarias, y se motivará a desarrollar un comportamiento innovador. Sin embargo, que la relación entre ambas variables sea parcialmente confirmada y no altamente significativa, indica que aunque este factor está presente dentro de las empresas y se están tratando de mejorar los niveles de innovación de procesos, todavía hay espacio para que el concepto de Justicia Temporal se implemente totalmente y existan garantías que incentiven a los empleados a mantener dichos comportamientos.

Otro resultado que es importante destacar, es que no se halló una relación significativa entre las Justicias Interaccional y Procesal con la Innovación de procesos, ya que no se tiene establecido cómo estas variables pueden mejorar o incrementar el comportamiento innovador de los empleados. Estos resultados contradicen lo presentado por la teoría e investigaciones anteriores en otras regiones. Asimismo, el modelo muestra que no hay una relación significativa entre la Justicia Organizacional (en las tres dimensiones estudiadas) y la Calidad de los productos y servicios de las empresas. Lo anterior también contradice lo que explica la teoría, en la que se argumenta que cuando los empleados tienen un buen sentido de igualdad y son recompensados de manera justa por sus contribuciones a la organización, tienden a ejercer mayores niveles de productividad, compromiso y desempeño (Al-Zu'bi, 2010). En pocas palabras, las empresas manufactureras de la región no están viendo reflejada la Calidad de los bienes y servicios como una consecuencia directa de la percepción de Justicia Organizacional de sus empleados, pues esta no está conduciendo a los colaboradores a generar un incremento en los niveles de calidad para la empresa.

Con base en lo anterior, se puede intuir que las organizaciones del Valle del Cauca no están implementando de forma correcta la teoría acerca de los sistemas de Justicia Organizacional dentro de sus empresas, porque la percepción de justicia no está motivando a sus empleados a innovar en los procesos, por ende, aumentar la calidad de los bienes y servicios. Debido a estos resultados, es recomendable que las empresas revisen los aspectos de la implementación de justicia en los que están fallando y los mejoren para lograr que la Justicia Organizacional genere los beneficios esperados dentro de sus organizaciones. Los aspectos en los que posiblemente pueden mejorar, son proporcionarles un trato justo a los empleados, permitirles la participación en la toma de decisiones, asignarles un tiempo de trabajo equitativo, escuchar sus ideas, apoyar los proyectos que propongan y retroalimentar sus evaluaciones de desempeño.

Además de esto es recomendable que, como lo expone Oltra (2006), las empresas potencialicen sus recursos organizativos intangibles. Para ello, deben diseñar estrategias cómo re-enfocar la educación y la cultura empresarial hacia la innovación, la efectividad operacional y la calidad. Igualmente, se debe entrenar y formar a los empleados dentro de una cultura organizacional que promueva y cultive el liderazgo, el trato igualitario y la efectividad, con el fin de minimizar el espacio de mejoras y aumentar el campo de acción.

Por último, se puede concluir que con el modelo desarrollado en este trabajo de grado se da respuesta a la pregunta guía de la investigación, pues conforme a los resultados obtenidos, la relación entre las variables JO - InnProc y JO - Calidad de los bienes y servicios, es baja e insignificante. Esto demuestra que la Calidad de los bienes y servicios es el elemento sacrificado dentro del entorno y funcionamiento de las organizaciones vallecaucanas, mientras que un alto grado de InnProc se ha convertido casi en un requisito

para producir bienes y servicios de alta calidad y sobrevivir en un mercado globalizado cambiante.

BIBLIOGRAFIA

Acosta H, Torrente P, Llorens S, Salanova M, 2015. La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. Revista latinoamericana de psicología positiva. [PSYCAP] 2015, Vol.2, N°1.

Acosta, H., Salanova, M., y Llorens, S. (2012). How organizational practices predicted team work engagement: The role of organizational trust. C&T, Ciencia & Trabajo, 14, 7-15.

Vatansever H, 2017. Investigation Of The Relation Between Trust In The Manager And Organizational Justice. Journal of Education and Practice, 2017. Vol8, N°8.

LePine J, Colquitt J, Erez A, 2000. Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness and openness to experience. 564-567.

Moore, C.W. (1994). Negociación y mediación. Gernika: Gernika Gogoratzuz.

Baldwin, S. (2006). Organizational justice. Brighton: Institute for employment studies.

Quiroz E, Muñoz J, 2013. El engagement: una perspectiva desde las organizaciones saludables.

AbdulKarim O, 2012. Organizational Justice: The Sound Investment in Organizations.

Samir B, 2017. The Effect of Organizational Justice on Organizational Commitment in the Egyptian Travel Agencies – From Employees Perspectives Bassam Samir Alromeedy. Minia Journal of Tourism and Hospitality Research Vol. 2, Issue 1, June, 2017.

Robins S, Judge T, 2013. Comportamiento organizacional. Vol. 15, México, 2013. 222-226

Rogriquez R, Martinez M, Salanova M, 2014. Justicia organizacional, engagement en el trabajo y comportamientos de ciudadanía organizacional: una combinación ganadora. V. 13 No. 3 julio-septiembre 2014. 962-965

Omar A, Uribe H, Ferreira M, Assmar E, Oliveira S, Terrones A, Flores M, 2007. Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. Revista Mexicana de Psicología, junio 2007 Volumen 24, Número 1, 101-116

Santa, R.; Morante, D. y Tegethoff, T. (eds.) (2019). Regiones inteligentes. La competitividad en el Valle del Cauca. Cali: Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI) y Editorial Universidad Icesi.

DOI: <https://doi.org/10.18046/EUI/ee.3.2019>.

Al-Ghamry, A., Khla, K., & Al-Fara, M. (2017). Motivation process and its relationship with organizational justice field study – Palestinian police in the Gaza Strip. Islamic University Journal for educational and psychological Studies, 25(1), 89-107.

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74(6) 61–78.

Santa, R., Ferrer, M., Bretherton, P., & Hyland, P. (2009). The necessary alignment between technology innovation effectiveness and operational effectiveness. Journal of Management & Organization, 15(2), 155–169.

Santa, R., Hyland, P., & Ferrer, M. (2013). Technological innovation and operational effectiveness: their role in achieving performance improvements. Production Planning & Control: The Management of Operations Management.

Santa, R.; Morante, D. y Tegethoff, T. (eds.) (2020). *Regiones inteligentes. El factor humano*. Cali: Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI) y Editorial Universidad Icesi.

Marvel, M; Rogriguez, C; Nuñez, M (2011). *La productividad desde una perspectiva humana: Dimensiones y factores*. Universitat Politècnica de Catalunya España. *Intangible Capital*.

Sanabria, P; Romero, V; Florez, I (2013). *El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad*. Universidad del Rosario Colombia. 165-213.

Akram, T; Lei, S; Jamal, I (2019). *The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing*. *Jouernal of Innovation and Knowledge*.

Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F. and Steyer, R. (2003) ‘(Why) Should we use SEM?—Pros and cons of Structural Equation Modelling’, *Methods of Psychological Research*, Vol 8, No. 2, pp 1-22.

Al-Masry, N., & Al-Agha, M. (2018). *Competitiveness of regulatory justice at Palestinian universities when practicing information security standard (ISO / IEC 27002) in light of regulatory symmetry: A strategic developmental practical proposal*. *Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education*, 11(35), 3-36. Page 22 of 33

Colquitt J.A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. (2005). *What is organizational justice: An historical analysis*. In Greenberg, J., & Colquitt, J.A. (2004). *Handbook of organizational justice* 3-57. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum

Macy, B.A. and H. Izumi. 1993. "Organizational Change, Design, and Work Innovation: A Meta-analysis of 131 North American Field Studies—1961–1991." In *Research in Organizational Change and Development*, ed. W. Passmore, R. Woodman, 7:235-313. Greenwich, CT: JAI.

Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2008). *Operations management – quality and competitiveness in a global environment* (5th ed.). London: Wiley.

Slack, N., Stuart, C., Johnston, R. and Betts, A. (2006) *Operations and Process Management: Principles and Practice for Strategic Impact*, Pearson, Harlow, England.

Taber, K. S. (2017). The use of Cronbach's Alpha When developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273-1296.

Presidencia de la República de Colombia (2020). *Índice de Competitividad Global -ICG* (Global Competitiveness Index). Colombia competitiva.

Ordaz, C., Garcia, J., Ginel, E., & Valle, R. (2011). The influence of human resource management on knowledge sharing and innovation in Spain: The mediating role of affective commitment. *The international journal of human resource management*, 1442 - 1463.

Ordaz, C., Garcia, J., & Ginel, E. (2010). Knowledge Sharing: Enablers and Its Influence on Innovation. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Num. 24, 113 - 150.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora De Conocimiento. Cómo Las Compañías Japonesas Crean La Dinámica De La Innovación*. México D. F.: Oxford University Press.

Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human Resource Management and labor productivity: Does industry Matter? *Academy of Management Journal*, 135 - 145.

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

Quezada, C. (2017). Percepción de la justicia organizacional de los empleados de la Universidad Técnica de Machala. *Revista Ciencia Unemi*, vol. 10, núm. 23, pp. 70-79.

Porter, M. (1990). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.

Fernández, A., Alegre, J., & Chiva, R. (2012). Orientación Emprendedora, Capacidad de Aprendizaje Organizativo y Desempeño Innovador. *Journal of Technology Management & Innovation*, 157 - 170.

Bedoya, A. M. (2017). El impacto de las prácticas de recursos humanos de alto compromiso en el desempeño de las empresas manufactureras del valle del cauca: un análisis del papel mediador de la intensidad en la gestión del conocimiento y de la innovación. *universidad de valencia*.

Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. London: George Allen and Unwin. Suárez-Barraza, M. F., Smith, T. & Dahlgard-Park, S. M. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3-4), 359-380.

West, M., Hirst, G., Richter, A., & Shipton, H. (2004). Twelve steps to heaven: Successfully managing change through developing innovative teams. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 269 - 299.

Shipton, H., West, M., Dawson, J., Birdi, K., & Patterson, M. (2006). HRM as a predictor of innovation. *Human Resource Management Journal*, Vol 16, No. 1, 3-27.

Kahn, K. B. (2018). Understanding innovation. *Business Horizons*, 61(3), 453-460.

José Tarí, J., Pereira-Moliner, J., Claver-Cortés, E., y Molina-Azorín, J.F. (2008). TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 108(2), 228-244.