



**RELACIÓN ENTRE JUSTICIA, CONDUCTA CIUDADANA Y CONFIANZA
ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA EFECTIVIDAD OPERATIVA DE
ORGANIZACIONES VALLECAUCANAS.**

AUTORES

SANTIAGO CASTAÑO ZAMORA

JUAN JOSÉ SANTAMARÍA BENÍTEZ

NATHALIA VELASCO TRIVIÑO

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	5
Introducción	6
Revisión de la literatura	8
<i>Justicia Organizacional</i>	8
Justicia Distributiva.	9
Justicia Procesal	9
Justicia Interaccional	10
Justicia Temporal	10
<i>Comportamiento de Ciudadanía Organizacional</i>	11
Altruismo	13
Virtud cívica	13
Consciencia	13
Deportividad	14
Cortesía	14
<i>Confianza Organizacional</i>	14
<i>Efectividad Operativa</i>	18
Método de investigación	20
<i>Fundamento teórico para el cuestionario.</i>	21
Análisis de datos.	22
Resultados.	25
Conclusiones y recomendaciones.	29
Referencias.	32

Ilustraciones

<i>Ilustración 1. Ilustra las relaciones hipotetizadas y el modelo correspondiente.</i>	<i>20</i>
<i>Ilustración 2. Muestra según la industria.....</i>	<i>22</i>
<i>Ilustración 3. Nivel de estudio de los encuestados.</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 4. Modelo estructural.</i>	<i>28</i>

Tablas

<i>Tabla 1. Comparaciones de base.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 2. Cronbach's Alphas.....</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 3. Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado).</i>	<i>25</i>

Resumen

Las organizaciones están invirtiendo una importante cantidad de recursos en aumentar su Efectividad Operativa (EO), por lo tanto, es fundamental evaluar cuáles son las variables que la afectan. Para esto, se tomaron en cuenta los siguientes términos: Justicia Organizacional (JO), representada por la Justicia Distributiva (JD) y la Justicia Procesal (JP); Comportamiento de la Ciudadanía Organizacional representada por el Altruismo (AL); y Confianza Organizacional (CO). Este es un hecho importante pues estas variables nunca se habían medido en conjunto para evaluar su efecto sobre la EO. Paralelamente, se evaluó el efecto que tiene la JO sobre CO y AL para analizar si la Justicia influye en la Confianza y el comportamiento Altruista de los funcionarios.

Para tal efecto, fueron recolectados 130 cuestionarios válidos en empresas pertenecientes a diferentes sectores del Valle del Cauca en Colombia, siendo analizados por el modelo de ecuaciones estructurales- SEM (por sus siglas en inglés Structural Equation Modeling). Los hallazgos evidenciaron que las tres variables analizadas tienen un efecto significativo sobre la Efectividad Operativa en las Organizaciones vallecaucanas, de igual forma, se encontró una relación positiva entre la JO y CO. Por el contrario, no se encontró ninguna relación entre JO y AL. En conclusión, en la búsqueda de la EO las organizaciones necesitan mejorar estos tres factores.

Palabras claves: Justicia Organizacional; Comportamiento de la Ciudadanía Organizacional; Confianza Organizacional; Valle del Cauca.

Abstract

Organizations are investing a significant amount of resources in increasing their Operational Effectiveness (EO), therefore, it is essential to evaluate which variables affect it. For this, the following terms were taken into account: Organizational Justice (JO), represented by Distributive Justice (JD) and Procedural Justice (JP); Organizational Citizenship Behavior represented by Altruism (AL); and Organizational Trust (CO). This is an important fact since these variables had never been measured together to evaluate their effect on EO. At the same time, the effect of JO on CO and AL was evaluated to analyze whether Justice influences Trust and Altruistic behavior of officials.

For this purpose, 130 valid questionnaires were collected from companies belonging to different sectors in Valle del Cauca, Colombia, and analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). The findings showed that the three variables analyzed have a significant effect on the Operational Effectiveness in the Valle del Cauca organizations; likewise, a positive relationship was found between JO and CO. On the contrary, no relationship was found between JO and AL. In conclusion, in the search for EO, organizations need to improve these three factors.

Key words: Organizational Justice; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Trust; Valle del Cauca.

Introducción

El consejo privado de competitividad en Colombia (CPC) afirma que durante las últimas tres décadas la productividad de nuestro país ha estado prácticamente estancada. Esta institución también afirma que uno de los principales motivos de este problema se encuentra en la falta de efectividad de las empresas. Para toda organización es fundamental incrementar su Efectividad Operativa, la cual hace referencia a la capacidad de establecer procesos basados en capacidades centrales dentro de las organizaciones, que les permiten cumplir o superar las expectativas de los clientes (Evans y Lindsay, 2011). Por esto, las empresas deben comprometerse a mejorarla, pues perfeccionando su efectividad aumenta el bienestar de la organización.

Este estudio se centra en la evaluación de cómo las variables de Justicia Organizacional (JO), el Comportamiento de la Ciudadanía Organizacional (CCO) y la Confianza Organizacional (CO) afectan la Efectividad Operativa (EO) de diferentes organizaciones en el Valle del Cauca. A su vez se evalúa el efecto de la JO sobre CCO y CO para analizar la relación que tiene la Justicia Organizacional sobre los comportamientos y la percepción de confianza de los trabajadores dentro de cualquier entidad.

Diversos estudios de gestión han afirmado la importancia de los factores psicológicos en los funcionarios dentro del ámbito individual y organizativo, por lo tanto, las percepciones sobre la forma en que son tratados son cruciales para obtener los objetivos y resultados específicos. La Justicia Organizacional es la encargada de generar el sentimiento de apreciación en los individuos con respecto al trato equitativo que reciben, además, es una variable psicológica estudiada por sus influencias en el desempeño de las organizaciones, dado que, dependiendo del

nivel de satisfacción y sensación de justicia de los empleados, estos van a ser más productivos (Al-Zu'bi, 2010).

Alnajjar (2018) afirma que JO es uno de los factores más contribuyentes para lograr la reputación organizacional, lo que significa que los subalternos de las diferentes entidades trabajan para alcanzar los objetivos organizativos estratégicos si sienten altos niveles de JO en sus superiores, empleadores y trabajadores. Otra importante variable organizativa que llama la atención es el Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (CCO).

El CCO se define como el comportamiento de un empleado que refleja su compromiso y lealtad hacia la organización en la que trabaja, este no espera ninguna recompensa a cambio de sus actos y comportamientos mostrados para alcanzar los objetivos de la organización (Love & Kim, 2019). El CCO son conductas que tienen los empleados que no están dentro de sus obligaciones, dado que estas no son reconocidas por el sistema de recompensa formal de la organización. Los individuos generalmente desarrollan comportamientos constructivos para mejorar el desempeño y la efectividad de la organización, como apoyar los objetivos y misiones, mantener los intereses organizacionales por encima de los personales y traer innovación a la entidad.

La Confianza Organizacional (CO) es otra variable clave que puede ayudar a aumentar la eficiencia operativa de las organizaciones y así alcanzar sus objetivos estratégicos. También es un instrumento útil para la gestión de empresas operativas, dado que sienta las bases para que la administración opere en niveles óptimos. Cuando el ambiente en la organización está basado en la confianza, los gerentes, supervisores y empleados pueden expresarse de una manera sincera y revelar sus inquietudes, ideas y sentimientos. Esto significa que la confianza es el fundamento

para la colaboración y el aprendizaje dentro de la empresa, permitiendo que sobresalga en el sector en el que opera (Al-Huweiti, 2018).

Teniendo en cuenta todo lo anterior, es relevante explorar cuáles son las expectativas de los empleados con respecto a su Confianza y Justicia Organizacional, de sus gerentes y supervisores, y cómo los comportamientos constructivos de los subalternos influyen en el mejoramiento de la Efectividad Operativa. Con base en la revisión de la literatura, la pregunta de investigación específica que se aborda en este estudio es "¿el grado de Confianza y Justicia Organizacional percibida por los empleados y Comportamiento de Ciudadanía Organizacional de los mismos, es un reflejo de las actitudes hacia la calidad del sistema, del servicio, la información y la Efectividad Operativa?"

Revisión de la literatura

Justicia Organizacional

Baldwin (2006) sostiene que JO proporciona igualdad de oportunidades para todos los empleados y trabaja en la promoción de relaciones humanas justas entre los supervisores y todos los trabajadores. JO es el juicio y la percepción de los empleados de que están siendo tratados de manera justa en comparación con otros individuos de la misma organización (Al-Najar&Maqableh, 2018).

Al-Masry y Al-Agha (2018) sugieren que JO es una característica organizativa que refleja la forma en que opera una organización y cómo los gerentes interactúan de manera justa con sus empleados a nivel ocupacional y humano. Timinepere, Agbaeze, Ogbo y Uche (2018) definieron a JO como la sentencia percibida por los empleados de ser tratados equitativamente

por los supervisores en relación con la asignación de recursos organizativos y el tratamiento como igual en la interacción entre los propios empleados y con sus supervisores.

Los investigadores del comportamiento organizacional identificaron tres tipos de JO: **Justicia Distributiva, Justicia Procesal y Justicia Interpersonal (interaccional)** que se divide a su vez en justicia interactiva e informacional (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005). Sin embargo, Usmani y Jamal (2013) en su investigación, plantean que, para tener a los empleados satisfechos, comprometidos y leales a la organización, esta debe ser justa, pero los empleados no solo miden la justicia en términos de resultados, procesos formales de asignación e interacciones interpersonales con otros, sino que también la miden en términos de *tiempo y espacio*, por lo que la **Justicia Temporal** es otro tipo de justicia importante.

Justicia Distributiva.

JD hace referencia a "El juicio de los empleados en relación cambiaria es justo o injusto dependiendo de la proporción de insumos recibidos de las organizaciones, haciendo una comparación cognitiva con referentes en la misma entidad u organización similar en otros lugares" (Timinepere et al,2018, p.150). Esta variable indica la equidad en la asignación de los insumos en la organización entre los empleados. También se refiere a la medida en que la administración asigna de manera justa los recursos entre sus miembros.

Justicia Procesal

JP se centra en cómo son utilizados los procesos de la organización para determinar los resultados de esta (Usmani & Jamal, 2013). De acuerdo con las investigaciones de Thibaut y Walker (1975) (citados en Usmani & Jamal, 2013), si los empleados tuvieran la oportunidad de participar en el proceso que emplea la organización para alcanzar los resultados, estos podrían percibirlos como justos.

Justicia Interaccional

La Justicia Interaccional significa la percepción de los empleados sobre el trato por igual de los supervisores y gerentes cuando interactúan con ellos en el ámbito social (Al-Ghamry, Khla& Al-Fara, 2017).

Justicia Temporal

La Justicia Temporal se centra en tener autonomía sobre el control discrecional en el uso del propio tiempo (Goodin, 2010). La Justicia Temporal tiene relación con la percepción del empleado sobre la distribución y la asignación de tiempo para la realización de sus tareas (Usmani & Jamal, 2013). Si un trabajador debe laborar hasta tarde, se le reducirá el tiempo que posee para estar con su familia o realizar diversas actividades de ocio lo que generará un aumento en su nivel de estrés y disminuirá su productividad (Goodin, 2010).

Buscando la sencillez del modelo, se escogieron dos tipos de Justicia Organizacional: la Justicia Distributiva y la Justicia Procesal, las cuales son las que mejor describen la variable de JO además de ser las que mejor se adaptan a la investigación.

Una percepción positiva de la Justicia Organizacional lleva a que exista un buen CCO (Bayraktar & Girgin 2017). Cuando los empleados sienten que son tratados de manera justa, pensarán primero en los intereses de la organización antes que, en los propios, actuando de esta manera de una forma altruista.

***H1:** La Justicia Distributiva afecta el Altruismo de los empleados.*

***H2:** La Justicia Procesal afecta el Altruismo de los empleados.*

Además, Bayraktar y Girgin (2017) confirman que una de las contribuciones más importantes para alcanzar altos niveles de Confianza Organizacional se presenta cuando los gerentes o superiores muestran un trato justo e igual a todos sus empleados. Por esto, como la JO es la percepción de que los individuos están siendo tratados de manera justa, esto lleva a que sientan mayores niveles de CO.

H3: La Justicia Distributiva afecta la Confianza Organizacional.

H4: La Justicia Procesal afecta la Confianza Organizacional.

Finalmente, la JO tiene un gran impacto en la Efectividad Operativa de las organizaciones, dado que los empleados que sienten que son tratados de manera justa y sienten que son recompensados por su esfuerzo dentro de la compañía se sienten satisfechos. Los trabajadores con una alta satisfacción laboral tienden a ser más productivos, comprometidos y a tener un mejor desempeño, es por esto por lo que la JO debe ser una variable importante para tener en cuenta por las empresas. (Al-Zu'bi, 2010).

H5: La Justicia Distributiva afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.

H6: La Justicia Procesal afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.

Comportamiento de Ciudadanía Organizacional

El concepto de Comportamiento de Ciudadanía Organizacional fue presentado por Organ (1988) (Citado en Khan, Jehan, Shaheen&Ali, 2018) para explicar algunas de las acciones presentadas por los empleados mientras estaban en una organización. Son comportamientos individuales no reconocidos directa o explícitamente por el sistema formal de recompensas, y en

conjunto promueven el funcionamiento eficiente y efectivo de la organización (Organ 1988). La importancia de esta variable en las empresas radica en la idea de que para un funcionamiento saludable y sin problemas de una organización, se requiere la coordinación entre los miembros de esta para compartir información (Bernard, 1938).

Los CCO entran en la categoría de comportamientos que contribuyen positivamente a la entidad, pues, según Katz (1978) la conducta de ayuda y coordinación se suma a las operaciones de la organización, lo que supera los requisitos normales para un puesto. En la provisión de efectividad y continuidad organizacional, los empleados deben estar dispuestos a realizar acciones innovadoras y sinceras que vayan más allá de sus roles predefinidos (Katz & Kahn, 1978).

Por otro lado, el desempeño contextual que muestra semejanza con los CCO es el mantenimiento y mejora del entorno psicológico y social que apoya el desempeño laboral (Motowdlo, 1993). El Comportamiento de Ciudadanía Organizacional conducirá a una menor tensión entre los miembros y, por lo tanto, proporcionará el terreno para mejorar la efectividad y eficiencia de las operaciones individuales (Hall, 2009). Diversos estudios muestran que el CCO, al proporcionar compromisos individuales no oficiales en los individuos, afectará directamente de manera positiva en su relación organizacional y los obligará a preocuparse más en su operación laboral (Mardokczy, & Xin, 2004).

Metho, Lepak, Shipp y Boswell (2017) dividen el CCO en las principales subdistinciones, la primera está relacionada con los actos dirigidos a individuos específicos en la organización, y esto incluye mostrar comportamientos que ilustran la cortesía y el altruismo, el segundo son los comportamientos que tienen como objetivo beneficiar a la organización como una sala y esto

incluye algunas acciones como la deportividad. Por el contrario, Organ (1988) clasifica esos comportamientos en 5 categorías: altruismo, escrupulosidad, deportividad, cortesía y virtud cívica.

Altruismo

Organ (1988) define el Altruismo como todo comportamiento discrecional de los empleados en forma de ayudar a otros miembros de la organización en sus tareas específicas o en problemas organizativos relevantes. El corazón de este comportamiento se encuentra en la sensación de que los compañeros de trabajo se ayudan entre sí. El Altruismo, que ha sido identificado como un componente esencial del CCO por la mayoría de los investigadores que trabajan en este campo, se refiere a los conductos que directa e intencionalmente apuntan a ayudar a una persona específica en situaciones cara a cara (Ozturk, 2010).

Virtud cívica

La Virtud Cívica contiene el desarrollo y el apoyo a las organizaciones políticas y la participación de los miembros de la entidad en las operaciones (Organ, 1966). Implica un compromiso organizacional total y un interés a nivel macro en la empresa (Podsakoff, 2000).

Consciencia

La Consciencia se define como las conductas voluntarias de los miembros de la organización que van más allá de los roles mínimos que se les exigen en determinadas materias relacionadas con el orden interno como la asistencia al trabajo, la puntualidad y la protección de los recursos (Órgan, 1988).

Deportividad

La Deportividad es la capacidad de tolerar, resistir y prevenir el abatimiento resultante de las inevitables negatividades y dificultades derivadas del trabajo (Organ, 1988). Las personas que muestran un comportamiento deportivo no se quejan cuando las cosas no van bien en la organización y adoptan una actitud positiva.

Cortesía

La Cortesía se refiere a la interacción continua entre los miembros de la organización, que trabajan para los propósitos compartidos de la empresa, y a los comportamientos colectivos y positivos, como comunicar a los otros miembros el trabajo realizado y las decisiones tomadas. La creación de un entorno en el que todas las partes afectadas puedan contribuir al proceso de toma de decisiones abrirá canales para la comunicación necesaria, que es vital (Bingöl, 2003).

Para efectos del estudio se eligió la variable del Altruismo como representante significativo del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional, ya que se considera el elemento más representativo del CCO.

H7: El Altruismo afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.

Confianza Organizacional

La confianza interpersonal es la base de la Confianza Organizacional (Rojas, Londoño & Valencia, 2015) por lo tanto, para definir de una manera más certera la CO se debe de empezar definiendo su base. Distintos autores en sus respectivas obras como Rousseau Sitkin, Burt y Camerer (1988) y Lewicki, McAllister y Bies (1998) definen la confianza interpersonal como la

decisión de un individuo de hacerse vulnerable frente a las acciones del otro con expectativa positiva frente a sus conductas e intenciones.

En el caso de las organizaciones, ese estado psicológico el individuo lo refleja frente a distintas personas como sus compañeros (confianza lateral), su superior (confianza vertical) y frente a la organización misma (confianza sistemática).

Actualmente no existe una definición de Confianza Organizacional aceptada universalmente, sin embargo, hay mutuo acuerdo en que sin ella las personas no podrían trabajar juntas a menos que se encontraran en situaciones en que los procedimientos de control fuesen extremos (Lanschinger, Finegan & Shamian, 2001), además, una compañía en la que escasea esta variable aumentan los conflictos interpersonales (Moore, 1994).

También existe mutuo acuerdo en que dicho estado psicológico trae múltiples beneficios para cualquier organización: aumenta el *engagement* en el trabajo (Lin CP,2010); permite el comportamiento cooperativo (Gambetta, 1988); promueve formas organizativas adaptivas como las relaciones en red (Miles & Snow, 1992); reduce los conflictos perjudiciales; disminuye los de transacción y facilita la rápida formación de grupos de trabajo ad hoc (Meyerson, Weick y Kramer, 1996). Todo esto dando lugar a que haya un aumento en la Efectividad Operativa de la organización.

H8: La Confianza Organizacional afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.

Además, LePine (2000) recomienda a las empresas implementar estrategias que promuevan una cultura de confianza y colaboración, trayendo como resultado el fortalecimiento

de los CCO de los trabajadores, si un colaborador siente que puede confiar en su organización y que las acciones de esta serán siempre en la búsqueda del bienestar global, estos sentirán más compromiso y se verán motivados a realizar acciones adicionales a las establecidas.

Acosta, Salanova & Llorens (2011) definen la confianza organizacional como la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que tengan control sobre estas conductas, además, se considera que cultivar confianza tanto en los individuos de la compañía como en sus líderes impacta positivamente en el desempeño de cada actor y de la entidad en general (Guinalú & Jordan, 2016), lo que deja como indicio que este debe ser un factor importante a reforzar en cada trabajador y grupo de trabajo.

De acuerdo al modelo HERO (por sus siglas en inglés Healthy & Resilient Organizational Model) propuesto por Salanova, Llorens, Cifre & Martínez (2011) la confianza se compone de dos dimensiones, Confianza Horizontal entre compañeros de grupos de trabajo y Confianza Vertical, de los seguidores hacia su líder o viceversa (Acosta, Torrente, Salanova & Llorens, 2015). Ambas dimensiones representan diferentes niveles de análisis y referentes que permiten distinguir con mayor claridad sus antecedentes y consecuentes tal como proponen Fulmer y Gelfand (2012).

La mayoría de las organizaciones se dividen en grupos o equipos de trabajo, esta división trae múltiples ventajas: permiten un mayor cumplimiento de las estrategias organizacionales (Cohen & Bailey, 1997), tienen un efecto positivo en el desempeño financiero de la organización (Macy & Izumi, 1993), facilitan el logro de las metas de la compañía (Açıkgöz, Günsel, Bayyurt, & Kuzey, 2014; Kozlowski, Gully, Nason, & Simith, 1999), promueven la gestión e implementación de la calidad en las firmas (West, 2002), tienen impacto en el bienestar de los

trabajadores/as (Gilson, Maynard, Jones-Young, Vartiainen, & Hakonen, 2015). Sin embargo, todos estos beneficios se ven mediados por el nivel de confianza que existe entre compañeros.

Respecto a la confianza vertical, esta es generalmente más compleja que la confianza horizontal, y es la voluntad de los empleados a ser vulnerables a las acciones de su organización, sin que los empleados tengan control sobre estas conductas (Tan y Lim 2009), cuando existe esta relación de confianza empleado/líder se crean fuertes lazos que aportan muchas ventajas para la organización, una de estas es que juega un importante papel mediador entre las prácticas saludables y el *engagement* (Salanova & Llorens, 2011). También afecta las acciones de los trabajadores en la toma de decisiones, reduce los gastos operativos, mejora las relaciones entre los gerentes y los empleados, y simplifica las relaciones intra-organizacionales (Buckley, Wang & Clegg, 2002).

Por otro lado, distintas fuentes agregan otro tipo de Confianza Organizacional que es la sistemática, esta hace referencia a que los empleados y los directivos tienen plena confianza en los sistemas y las normas que se aplican en la organización basándose en la percepción de que la compañía tiene una reputación, capacidad, visión, estrategia y canales de comunicación que le permiten cumplir los requisitos necesarios para que puedan alcanzar sus metas y objetivos personales y organizativos (Rajabi, Abdar & Agoush, 2017).

El estudio está direccionado en el concepto general de confianza organizacional el cual comprende los tres tipos mencionados anteriormente, para poder determinar el papel que juegan en la generación de efectividad operacional en las organizaciones.

Efectividad Operativa

Un mundo que mantiene en constante cambio e innovación requiere mejorar y flexibilizar procesos en las diferentes compañías, con el fin de dar respuesta rápida y efectiva a los cambios que van surgiendo. Para lograr esta meta las organizaciones deben de trabajar en diferentes aspectos, uno de los más importantes es la Efectividad Operativa. Porter (1996) define la EO como un número variado de prácticas que permiten a una empresa hacer mejor uso de sus insumos, disminuyendo, por ejemplo, los defectos de los productos o desarrollando mejores productos con mayor rapidez.

Este autor también afirma que EO significa realizar las mismas actividades mejor que los rivales y además establecer procesos basados en las capacidades básicas de la organización para poder superar las expectativas de los clientes (Santa, Hyland, & Ferrer, 2013; Evans & Lindsay, 2011; Porter, 1996).

La Efectividad Operativa implica mejorar y medir el rendimiento de los procesos dirigiendo y controlando las operaciones de la empresa (Santa, Echeverry, Villa & Rios, 2014) esto se puede lograr a través de un mejor uso de los recursos, eliminando el despilfarro, los esfuerzos malgastados, utilizando tecnología más avanzada, motivando a los empleados o administrando mejor actividades o grupos de actividades (Porter, 1996).

Cuando se mejoran estas o demás actividades relacionadas con la EO se aumentan los márgenes de rentabilidad y posición de mercado de la organización, debido a que estas acciones afectan directamente las posiciones de costo y nivel de diferenciación. (Porter, 1996).

Hill (2005) y Santa (2009) afirmaron que para poder lograr altos niveles de Efectividad Operativa las firmas deben de enfocarse en cinco dimensiones u objetivos de rendimiento, los cuales son el costo, la calidad, la fiabilidad, la flexibilidad y la rapidez.

El costo hace referencia a la búsqueda de la eficacia en la producción sin perder tiempo, esfuerzo o gasto y el equilibrio relativo entre cumplir eficazmente los objetivos al menor precio (Bisbe & Otley, 2004). Además de identificar el despilfarro e ineficiencias en procesos como las compras, el diseño de productos o servicios, y el rendimiento del personal (Russell & Taylor, 2008).

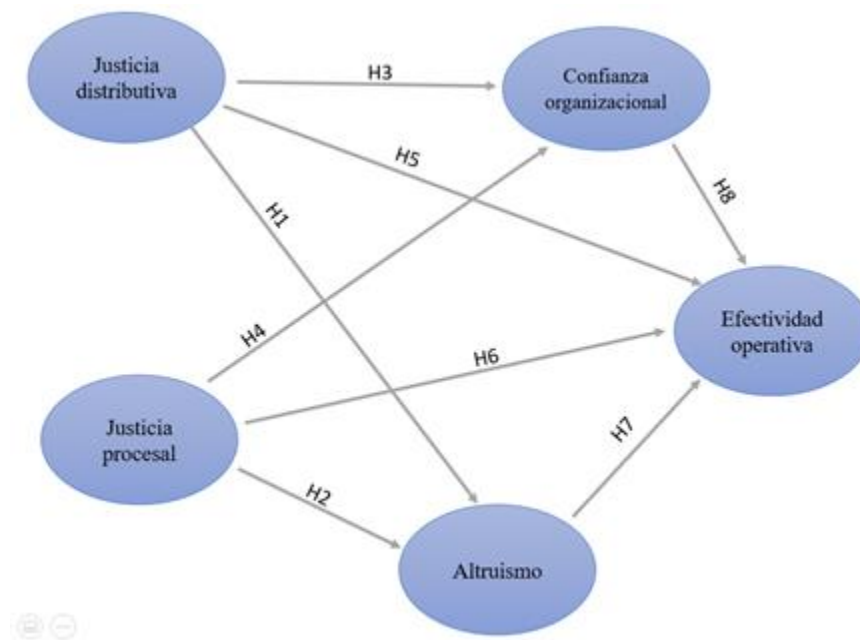
La calidad se alcanza cuando los productos y servicios cumplen con las demandas del cliente, las especificaciones de manufactura y las condiciones de envío (Hill, 2005; Russell & Taylor, 2008). La mejora de la calidad ofrece a las organizaciones la oportunidad de salvar la brecha entre lo que son capaces de ofrecer y lo que los clientes demandan (Hill, 2005).

La fiabilidad se consigue cuando los productos y servicios siguen cumpliendo las condiciones acordadas de forma constante a lo largo del tiempo o que no fallen durante un periodo (Corbett, 1992; Porter, 1996), esta dimensión es crucial en la Efectividad Operativa y está estrechamente relacionada con la satisfacción de los clientes en el uso de los servicios o productos. (Santa, Echeverry, Villa & Rios, 2014).

La flexibilidad se consigue cuando la empresa puede ajustar lo que hace, cómo lo hace y cuándo lo hace en respuesta a las demandas de los clientes (Slack, 1991) esta dimensión es muy relevante en el entorno actual de mercados altamente competitivos (Slack et al. 2006), si una compañía cuenta con un alto grado de flexibilidad le permite responder de manera rápida y efectiva a cualquier cambio o crisis que se presente.

Por último, la velocidad se obtiene cuando las organizaciones pueden ofrecer nuevos productos o servicios de manera oportuna y son capaces de acortar el tiempo entre la solicitud de un producto o servicio y la entrega de este con la frecuencia y en el momento en que se requiere (Santa et al., 2013). Si una empresa logra responder más rápido que sus competidores tienen una mayor probabilidad de generar una ventaja competitiva.

Ilustración 1. Ilustra las relaciones hipotetizadas y el modelo correspondiente.



Fuente: Elaboración propia

Método de investigación

El propósito de la presente investigación es confirmatorio – correlacional, y tiene como objetivo comprobar y explicar la relación que existe entre las diferentes variables explicadas e identificar sus efectos e impactos reales en la eficiencia de las operaciones de las organizaciones.

Para esto, se realizó un cuestionario por medio del cual se recolectaron 130 datos válidos del personal vinculado a organizaciones en diferentes sectores productivos y económicos del Valle del Cauca.

El cuestionario consistió en una sección demográfica, seguida de un conjunto conceptualizado de variables para elaborar un modelo que fue demostrado mediante análisis estadísticos descriptivos e inferenciales una vez que se recopilaron los datos. Se utilizó una escala Likert de cinco puntos (de 1, completamente en desacuerdo; a 5, completamente de acuerdo) en cuatro secciones para de este modo evaluar las diferentes variables planteadas en el modelo.

Fundamento teórico para el cuestionario.

El cuestionario fue desarrollado basado en una extensiva revisión de la literatura y se diseñaron cinco secciones, donde la primera sección cubrió la percepción de la Confianza Organizacional, y se elaboró con base en Oreyzi y Barati (2013), Macallister (1995) para; la segunda sección se realizó a partir de los trabajos de Usmani y Jamal (2013), Al-Zu'bi (2010) para evaluar las variables de Justicia Organizacional; la tercera sección se elaboró de acuerdo con los trabajos de Ozsahin y Sudak (2015) para medir las variables de Comportamiento de la Ciudadanía Organizacional; y, por último, la cuarta sección se realizó según los trabajos de Santa (2014) para las variables asociadas a Efectividad Operativa.

Todas las hipótesis fueron probadas a través del análisis de Modelación por medio de Ecuaciones Estructurales - SEM (por sus siglas en inglés, Structural Equation Modeling). Este modelo permite el análisis de variables latentes y su relación y dependencias en las dimensiones de la construcción sin errores de medición. También, es posible estimar el valor de las variables

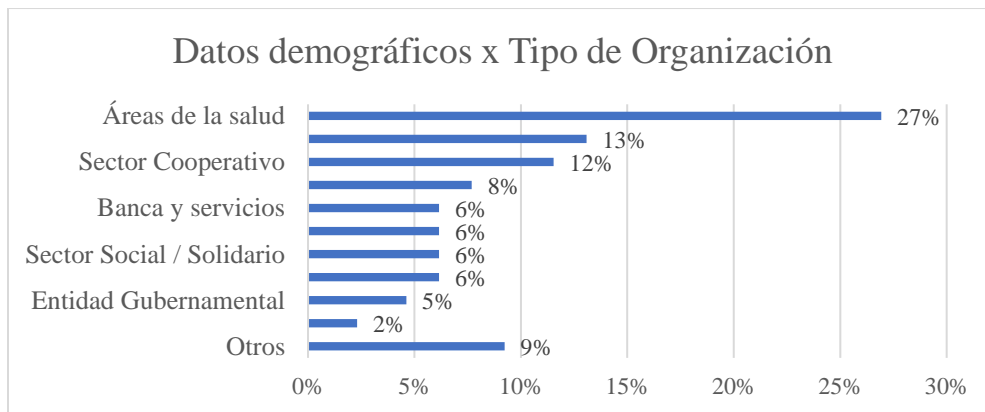
latentes, aunque es de suma importancia ser cuidadosos con las interpretaciones (Nachtigall, Kroehne, Funke y Steyer, 2003).

Teniendo en cuenta las ventajas de las encuestas en línea (J. R. Evans, 2005), y debido a las condiciones sociales debido a la Covid-19, se desarrolló una encuesta electrónica la cual fue enviada a través de los correos electrónicos de los potenciales participantes. Esta metodología se ajusta a los requisitos de esta investigación y permite que los datos recogidos cumplan con el análisis de variables latentes y sus relaciones y la muestra requerida. (Nachtigall et al, 2003).

Análisis de datos.

La muestra total de encuestas (130) considera una mezcla amplia de diferentes industrias, entre las cuales sobresalen la de áreas de la salud (27%), educación (13%) y sector cooperativo (12%).

Ilustración 2. Muestra según la industria.

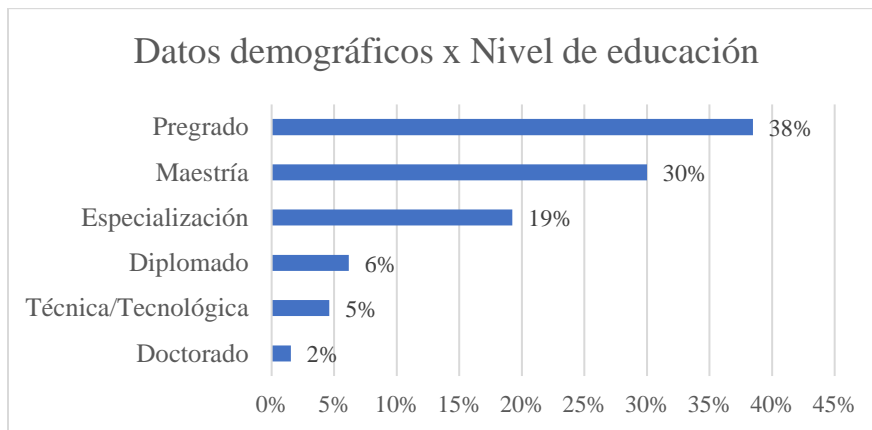


Fuente: Elaboración propia

Además, la muestra permite evidenciar que el 38 % (49) de los encuestados posee educación profesional y 51 % (66) tienen posgrado. Solamente el 5 % (7) de los encuestados

tienen formación técnica y el 6% (8) cuentan con un diplomado. Es importante resaltar que la gran mayoría de los encuestados tienen educación superior, lo cual los hace más aptos para responder el cuestionario de forma adecuada, mostrando la realidad de la situación de la organización en la que se encontraban trabajando al momento de la encuesta.

Ilustración 3. Nivel de estudio de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia

Se emplearon aplicaciones de software para verificar el modelo conceptualizado que se muestra en la Ilustración 1 por medio de la estimación de las variables del modelo y su relación predictiva para determinar el nivel de confianza.

Para llevar a cabo lo anterior, el análisis factorial confirmatorio CFA (por sus siglas en inglés - Confirmatory Factor Analysis) fue utilizado para estudiar las relaciones entre las variables latentes observadas y continuas y determinar el modelo de medición del ajuste general. (Cooksey, 2007; Hair et al., 2010). Se estimaron las cargas factoriales, los elementos se cargaron en un solo constructo (es decir, sin carga cruzada) y se correlacionaron los constructos latentes (equivalente a la rotación oblicua en el análisis factorial exploratorio).

Se efectuó un análisis factorial confirmatorio para probar la validez del constructo. Como se muestra en dicha tabla, el Chi-cuadrado es igual a CMIN / DF de 1.631 y un nivel de probabilidad de 0.000. Se debe considerar que Wheaton et al. (1977) sugirió una proporción de aproximadamente cinco o menos como criterio razonable. Marsh y Hocevar (1985) aconsejan utilizar proporciones tan bajas como dos o tan altas como cinco, y Carmines y McIver (1981) recomendaron proporciones en el rango de 2: 1 o 3: 1 como indicativos de un ajuste aceptable entre el modelo hipotético y los datos de la muestra.

Adicionalmente, la confiabilidad de cada uno de los constructos en el modelo se evaluó mediante varios estadísticos de ajuste, la raíz del error cuadrático medio de aproximación de 16 (RMSEA) fue aceptable debido a que, el modelo tenía un valor de 0.057 y el máximo se considera 0.08 (Bentler , 1990).

Los índices de ajuste de las comparaciones de línea de base sugieren que el modelo hipotético se ajusta adecuadamente a la matriz de varianza-covarianza observada en relación con el modelo nulo o de independencia (ver Tabla 1). Los valores de las comparaciones de la línea de base están por encima de 0.7 y respaldan el modelo, con algunos resultados por encima de 0.8 (Bentler, 1990).

Tabla 1. Comparaciones de base.

<i>Model</i>	<i>NFI Detail</i>	<i>RFI rho1</i>	<i>IFI Delta2</i>	<i>TLI rho2</i>	<i>CFI</i>
<i>Default model</i>	.730	.704	.875	.860	.872
<i>Saturated model</i>	1.000		1.000		1.000
<i>Independence model</i>	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia

Por último, el indicador Cronbach-alpha verifica la consistencia interna del modelo, siendo este superior en todos los casos a 0.7 que es el mínimo aceptado en investigaciones confirmatorias (Ver Tabla 2) (Nunnally, 1978; Taber, 2017).

Tabla 2. Cronbach's Alphas.

<i>Variable</i>	<i>Items</i>	<i>Alpha (α)</i>
<i>Justicia Distributiva -JD</i>	4	.838
<i>Justicia Procesal - JP</i>	6	.954
<i>Confianza – Con</i>	7	.805
<i>Altruismo -Alt</i>	4	.842
<i>Efectividad Operativa- EO</i>	10	.887

Fuente: Elaboración propia

Resultados.

Los resultados del SEM se muestran en la Tabla 3 y los modelos estructurales en la Ilustración 4.

Tabla 3. Pesos de regresión: (Grupo número 1 - Modelo predeterminado).

	<i>Estimate</i>	<i>S.E.</i>	<i>C.R.</i>	<i>P</i>	<i>Label</i>
<i>Con ← JD</i>	.410	.148	3.263	.005	Marginally supported
<i>Alt ← JD</i>	.229	.150	1.522	.128	Not supported
<i>Con ← JP</i>	.577	.153	3.764	***	Supported
<i>Alt ← JP</i>	.070	.132	.528	.598	Not supported
<i>EO ← JD</i>	.518	.169	3.064	.002	Supported
<i>EO ← JP</i>	.405	.055	7.346	***	Supported

$EO \leftarrow Alt$.458	.084	5.460	***	Supported
$EO \leftarrow Con$.342	.146	2.532	.011	Marginally supported

Fuente: Elaboración propia

Se encontró una relación marginalmente aceptada entre la Justicia Distributiva y la Confianza Organizacional ($b= 0.43$, $p<0.01$). Dicho resultado permite concluir que H3 es aceptada y que existe alguna relación entre la Justicia Distributiva y el grado de Confianza que sienta un funcionario en la organización en la que trabaja, así como lo mencionan Bayraktar y Girgin (2017) en su investigación, en la cual confirman que un empleado siente altos niveles de Confianza Organizacional si sus superiores lo tratan de manera justa.

Por otro lado, se halló una relación muy baja entre la Justicia Distributiva y el Altruismo ($b=0.23$, $p>0.05$) y entre la Justicia Procesal y el Altruismo ($b= 0.1$, $p>0.05$), por lo que se rechaza H1 y H2 respectivamente. Los niveles de JD y JP no tienen ninguna relación con el Altruismo de los empleados. Este es un hallazgo importante dado que, se puede concluir que el Altruismo de los empleados está alejado de la Justicia. Esto puede explicarse debido a que, ser altruista viene inherente en el individuo y es algo que nace de la cultura, y en el caso de Colombia, la felicidad y satisfacción de los colombianos no depende de factores externos, sino que es congénito del individuo (Martínez & Short, 2020).

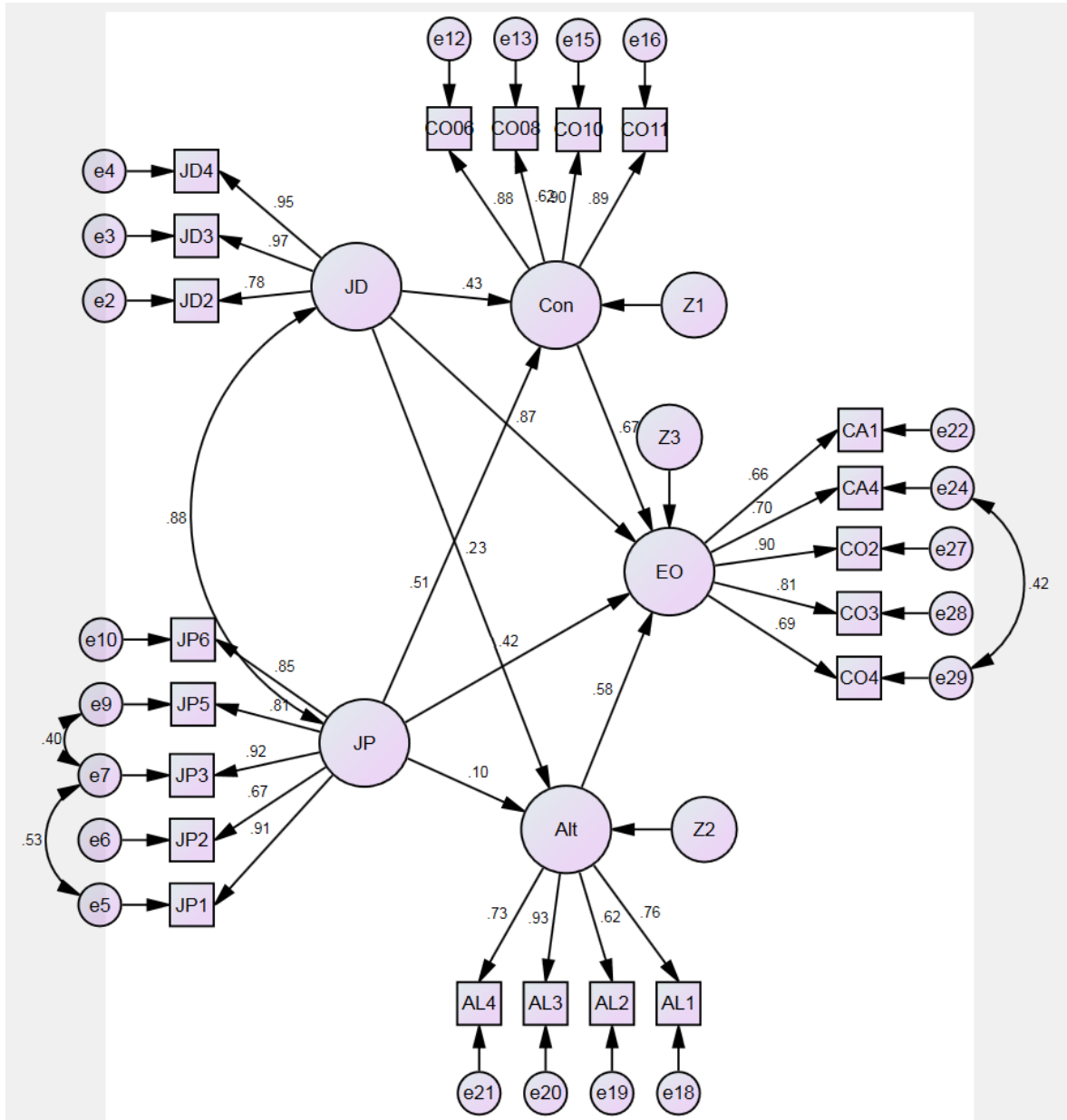
Además, se encontró que la relación entre JP y CO es alta y soportada ($b=0.51$, $p<0.001$), por lo que H4 es aceptada. Lo que confirma que los grados de Justicia Procesal afectan la Confianza que sientan los empleados, como así lo mencionan Kim y Mauborgne (1998) en su estudio, donde argumentan que cuando los procesos de toma de decisiones son percibidos como justos, los empleados evidencian un alto nivel de cooperación voluntaria basada en el compromiso y la confianza.

También, se halló una relación alta y soportada entre la JD y la Efectividad Operativa ($b=0.87$, $p<0.01$), y entre la JP y la Efectividad Operativa ($b=0.42$, $p<0.001$), por lo que tanto H5 como H6 son aceptadas. Lo que demuestra que la justicia es una variable que las empresas deben tener en cuenta si quieren aumentar su efectividad, debido a que, para mantener a los empleados satisfechos, comprometidos y leales a la organización, esta debe ser justa en su sistema de Justicia Distributiva, Procesal e Interactiva (Usmani & Jamal, 2013).

Adicionalmente, se detectó una relación alta y significativa entre el Altruismo y la EO ($b=0.58$, $p<0.001$), por ende, H7 es confirmada. Lo que verifica que el Altruismo como representante significativo del Comportamiento de Ciudadanía Organizacional (Ozturk, 2010) afecta la Efectividad Operativa de los empleados. La anterior relación se da gracias a la sensación de que los compañeros se ayudan entre sí, lo cual conducirá a una menor tensión entre los miembros y, por consiguiente, dará paso a una mejoría en la eficiencia y eficacia de las operaciones (Hall, 2009; Ozturk, 2010).

Finalmente, se probó una relación fuerte y significativa entre CO y EO con un nivel de confianza aceptable ($b=0,67$, $p<0,01$), lo que apoya la hipótesis H8. El hecho de que un mayor nivel de confianza en una organización de lugar a que aumente considerablemente la efectividad operativa de esta, apoya la opinión de diversos autores que afirman que una organización donde existen niveles altos de CO da lugar a que aumenten diferentes aspectos que hacen parte de la efectividad operativa, como son el compromiso (Lin CP,2010), el comportamiento cooperativo (Gambetta, 1988), la formación de relaciones en red (Miles & Snow, 1992) entre otros.

Ilustración 4. Modelo estructural.



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones.

El objetivo general de este proyecto de grado es analizar el efecto que tiene la Justicia sobre la Confianza y el Comportamiento de Ciudadanía, en este caso representado por la variable de Altruismo (AL) todo lo anterior en términos organizacionales; además, la relación de las tres variables anteriores con respecto a la Efectividad Operativa (EO) de una organización. Este es un hecho relevante, teniendo en cuenta que estas variables en conjunto no se habían medido anteriormente, para evaluar su efecto en la EO.

Es importante que los gerentes o supervisores traten de una manera justa e igual a sus empleados, reconociendo su esfuerzo, siendo imparciales en sus decisiones, repartiendo las cargas de trabajo de manera equitativa, haciéndolos partícipes, en la medida de lo posible, de la toma de decisiones en diferentes proyectos, debido a que esto generará un incremento en sus niveles de confianza con su jefe y la organización misma, traduciéndose en un impacto positivo sobre la Efectividad Operativa de la compañía. Es decir, se pudo corroborar el efecto positivo que existe en la Confianza Organizacional que presenta cada empleado, basado en la percepción que tiene sobre el nivel de Justicia en la Organización.

Por otro lado, el modelo mostró que la Justicia Organizacional, en ninguna de las dos variables medidas (JD y JP) tuvo un efecto sobre el Altruismo del empleado, lo anterior puede verse explicado por la cultura misma de los colombianos, donde diferentes comportamientos como los de satisfacción con la vida o acciones altruistas son innatos del individuo y no dependen de factores externos como el gobierno y la sociedad en la que viven (Martinez &

Short, 2020), o la justicia y la cultura organizacional de la empresa a la que pertenecen en el espectro privado.

Otro resultado que generó el modelo es el efecto del Altruismo sobre la efectividad operativa. Lo previo se deriva de los valores y principios de la cultura colombiana, que promueve comportamientos de ayuda a otros miembros de la organización en sus tareas o problemas sin esperar nada a cambio. Esto les permite dar una respuesta rápida y efectiva a los cambios que surjan, generando así una mejora en los procesos para realizar sus actividades de una manera más eficiente que sus rivales y superando los objetivos propuestos.

Por lo tanto, se recomienda a las organizaciones incentivar, cultivar y premiar los comportamientos altruistas, buscando que todos los miembros actúen de esta manera para maximizar completamente la efectividad operativa.

También, se puede confirmar que la Justicia Organizacional afecta a la efectividad operativa de las entidades y lo hace de una manera positiva. Dado que los empleados con una alta satisfacción laboral, que se deriva de un trato justo, son más eficientes y comprometidos con la organización, por lo tanto, se debe procurar la creación de una cultura donde prime la justicia y el trato igualitario entre todos los miembros, dado que esto se traducirá en una mayor efectividad.

Asimismo, el modelo confirmó una contundente relación entre la Confianza Organizacional de los empleados y la Efectividad Operativa de la firma, este hecho se deriva de que los equipos de trabajo están constituidos por personas en las que sus sentimientos y emociones influyen sobre el desempeño en cada una de sus actividades individuales y en sus respectivos grupos de trabajo.

La invitación a las organizaciones, en el área de recursos humanos es a implementar estrategias y desarrollar actividades que promuevan la confianza entre compañeros de grupos de trabajo y, así mismo, entre supervisores y trabajadores, además, de tener una cultura organizacional en la cual los subalternos sientan que puedan confiar plenamente en que las decisiones de la organización son inclusivas y buscan el bienestar de todos sus miembros.

Finalmente, se puede concluir que con el modelo realizado anteriormente se ha dado respuesta a la pregunta planteada al comienzo de la investigación, ya que según los resultados obtenidos, el grado de Confianza, la Justicia percibida por los empleados y comportamiento Altruista de los mismos tiene un efecto positivo en la efectividad operativa, minimizando costos y mejorando la calidad, fiabilidad, flexibilidad y rapidez de los procesos.

Referencias.

Acosta H, Salanova M, Llorens S, 2011. ¿Cómo Predicen las Prácticas Organizacionales el Engagement en el Trabajo en Equipo?: El Rol de la Confianza Organizacional. Cienc Trab. Jul-Sep; 13 [41]: 125-134.

Açıkgöz, A., Günsel, A., Bayyurt, N., & Kuzey, C. (2014). Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity. *Group Decision and Negotiation*, 23(5), 1145–1176

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.

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.

Al-Huweiti, A. (2018). Confianza organizacional y su relación con la satisfacción laboral entre los profesores de las escuelas primarias de Tabuk Arabia Saudita. *Educational Journal*, (51), 515-547.

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

Al-Najar, A., & Maqableh, A. (2018). The practice degree of organizational justice among the nursing departments heads in the private hospitals and its relation to motivation toward the work from the nurses perspective in Jordan. *Islamic University Journal for educational and psychological Studies*, 26(5), 517-541.

Alnajjar, M. (2018). "El impacto de la gestión del talento en la mejora de la organización reputation – The moderating role of organizational trust" "Field study of Jordanian commercial banks in Amman". Unpublished Master Thesis, Middle East University, Jordan.

Al-Zu'bi, H. A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.

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

Bayraktar, H. & Girgin, S. (2017). Investigation of the relation between trust in the manager and organizational justice. *Journal of Education and Practice*, 8(8), 208- 217.

Bentler, P.M. (1990) 'Comparative fit indexes in structural models', *Psychological Bulletin*, Vol 107, No. 2, pp 238-246.

Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29, 709– 737.

Buckley, P. J., Clegg, J., & Wang, C. (2002). The Impact of Inward FDI on the Performance of Chinese Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 637-655.

Clark, A. (2016). Toward an entrepreneurial public sector: Using Social Exchange Theory to predict public employee risk perceptions. *Public Personnel Management*, 45(4), 335–359.

Corbett, L. M. (1992). Delivery windows – a new view on improving manufacturing flexibility and on-time delivery performance. *Production and Inventory Management Journal*, 33, 74 – 79.

Cohen SG, Bailey DE. What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*. 1997; 23(3):239-290.

Collard, D., & Gambetta, D. (1989). Trust: Making and Breaking Cooperative Relations. *The Economic Journal*, 99(394), 201.

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

Cooksey, R. (2007) *Illustrating statistical procedures for business, behavioural & social science research*, Tilde University Press, Australia.

Evans, J. R., & Lindsay, W. M. (2011). *The management and control of quality*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Emerald Internet Research*, 15 (2), 195-219.

Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2011). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *SSRN Electronic Journal*, 1.

Gilson LL, Maynard MT, Jones Young NC, Vartiainen M, Hakonen M. Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities. *Journal of Management*. 2015;41(5):1313-1337.

Goodin, E. R.(2010). Temporal Justice. *Journal of Social Policy*. 39(1), 1-16.

Guinalfú, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams Generación de confianza en el líder de equipos de trabajos virtuales. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 20(1), 58-70.

Hall, A. T & Zinko, R. P & Alexia A. F and Gerald R, (2009), "Organizational citizenship behavior and reputation: mediators in the relationships between accountability and Job performance and satisfaction", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 15, Num 4, pp381-392.

Hill, T. (2005). *Operations Management (2a ed.)*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Hair, J., Black, W.C., Babin, B. and Anderson, R.E. (2010) *Multivariate data analysis: A global perspective Seventh edn*, Pearson, Upper Saddle River, New Jersey.

Katz, O., Kahn, R.L. (1966), *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley.

Khan, S., Jehan, N., Shaheen, S.,& Ali, G. (2018). Effect of burnout on organizational citizenship behaviors: Mediating role of affective and continuance commitment. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 1-13.

Kim, C. W., & Mauborgne., R., (Apr, 1998), Procedural Justice, Strategic Decision Making, and the Knowledge Economy, *Strategic Management Journal*, 19 (4), 323-338.

Kozlowski, S. W. J., Gully, S. M., Nason, E. R., & Smith, E. M. (1999). Developing adaptive teams: A theory of compilation and performance across levels and time. In D. R. Ilgen, & E. D. Pulakos (Eds.), *The changing nature of work performance: Implications for staffing, personnel actions, and development* (pp. 240-292). San Francisco: Jossey-Bass.

Lewicki, Roy, McAllister, Daniel and Bies, Robert. (1998). Trust and distrust: new relationships and realities. *Academy of management review*, 23(3), 438-458.

Lepine, J. A, Colquitt, J. A., & Erez, A. (2000). Adaptability to changing task contexts: Effects of general cognitive ability, conscientiousness, and openness to experience. *Personnel Psychology*, 53(3), 563-593-

Love, A.,& Kim, S. (2019). Organizational citizenship behavior in sport: A Perspective from athletes. *Journal of Sport Management*, 33, 25-36

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.

Markoczy Livia & Xin Katherine, (2004), "the virtues of omission in Organizational citizenship behavior", university of California.

Martínez, L., & Short, J. R. (2020). Life satisfaction in the city. *Scienze Regionali*, 0-0.

Metho, J., Lepak, D., Shipp, A.,& Boswell, W. (2017). Good citizen interrupted: Calibrating a temporal theory of citizenship behavior. *Academy of Management Review*, 42, 10-31.

Meyerson, D., Weick, K. E., & Kramer, R. M. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (p. 166–195).

Miles RE, Snow CC. Causes of Failure in Network Organizations. California Management Review. 1992;34(4):53-72. doi:10.2307/41166703

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

Muthuraman, Subrahmanian & Al-Hazi, Mohammed. (2017). Examining the Factors of Organizational Citizenship Behavior with Reference to Corporate Sectors in Sultanate of Oman. International Review of Management and Marketing. 7.

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.

Nunnally, J. C. (1978). Psychometric theory (2 ed.). New York, NY: McGraw-Hill

Ozsahin, M, Sudak, M. (2015). EL PAPEL MEDIANTE DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPORTAMIENTO DE LA CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL Y LA RELACIÓN DE INNOVACIÓN. Revista de Economía y Finanzas Empresariales, 4 (3), 0-0.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61– 81.

Rajabi, M., Abdar, Z., & Agoush, L. (2017). Organizational justice and trust perceptions: A comparison of nurses in public and private hospitals. Middle East Journal of Medicine, 15(8), 205-211.

Rezai, H., Sattari, S. y Sabzikaran, E. (2012). Explorando el efecto del comportamiento de la ciudadanía organizacional en el estudio de caso de mejora de la productividad de los recursos humanos: Organización de transfusión de sangre - Región de Khorasan Razavi.

Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-Discipline View Of Trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393-404.

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

Santa, R., Echeverry, A. M. L., Sánchez, P. A. V., & Rios Patiño, J. I. (2014). System and operational effectiveness alignment: The case of e-government in Saudi Arabia. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, 9(3), 212–220.

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*, 25(12), 969-979.

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.

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.

Santa, R, Lopez, A, Villa, P, Rios, J, 2014. System and Operational Effectiveness Alignment: The case of e-government in Saudi Arabia. *International Journal of Management Science and Engineering Management*, Vol. 9, Issue 3, pp. 212-220.

Slack, N. (1991). *The manufacturing advantage*. London: Mercury Books.

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

Spence Laschinger, H. K., Finegan, J., & Shamian, J. (2001). The Impact of Workplace Empowerment, Organizational Trust on Staff Nurses' Work Satisfaction and Organizational Commitment. *Health Care Management Review*, 26(3), 7-23.

Tan, H., y Lim, A. (2009). Trust in co-workers and trust in organizations. *The Journal of Psychology*, 143, 45-46.

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.
doi:10.1007/s11165-016-9602-2

Thibaut, J., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Timinepere, C., Agbaeze, E., Ogbo, A.,&Uche, N. (2018).Organizational justice and turnover intention among medical and non-medical workers in university teaching hospitals.*Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(2), 149-160.

Tegethoff, T., Santa, R., Schluep, I., Morante, D. F., & Cruz, M. L (2020). The challenges of strategic innovation: Achieving operational effectiveness in developing countries. *International Journal of Innovation Management*, 25(3), 1–24. <https://doi.org/10.1142/S1363919621500316>

Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 2(1), 351-384.