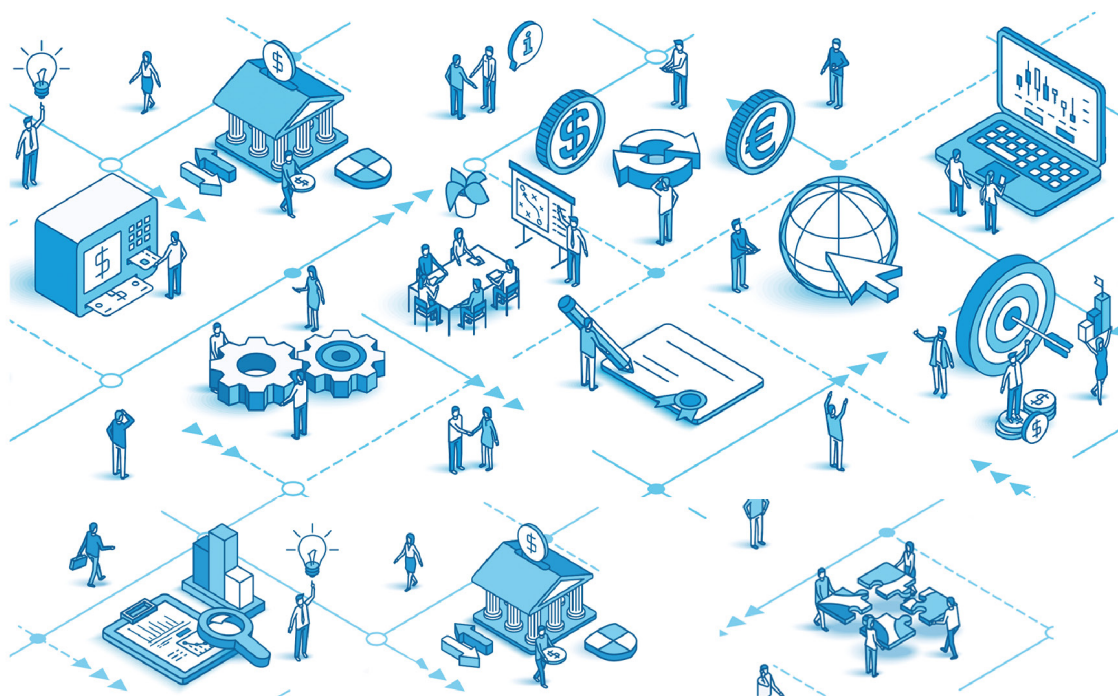


Innovaciones y desafíos en la Gestión Organizacional:

Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia
y Competitividad



Editores Académicos:

Ricardo Alberto Santa Florez

Diego Fernando Morante Granobles



EMAVI
SELLO EDITORIAL

Catalogación en la publicación - Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”

Innovaciones y desafíos en la gestión organizacional: Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad

Innovaciones y desafíos en la gestión organizacional: Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad / Editores académicos: Santa Flórez, Ricardo Alberto; Morante Granobles, Diego Fernando; Asistente de edición: Santa Grajales, Santiago - Santiago de Cali: Sello Editorial Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” EMAVI, 2024.

150 páginas.; ilustraciones col, cuadros, gráficos; 17x24 cm.

Incluye bibliografía al final del cada capítulo

ISBN: 978-628-96090-4-2

ISBN (Digital): 978-628-96090-5-9

1. Greenwashing – Colombia 2. Modelo multidimensional – Colombia – 3. Estrategias omnicanales

I. Peña García, Nathalie (prólogo), II. Santa Flórez, Ricardo Alberto (autor), III. Morante Granobles, Diego Fernando (autor), IV. Sanz, Claudia Marcela (autor), V. Jiménez, Felipe (autor), VI. Calvo Valencia, Héctor Fabio (autor), VII. Van Der Woude De Vries, David (autor), VIII. Contreras, Alfredo (autor), IX. Vélez, Adela (autor), X. Díaz, Hugo (autor), XI. Cavelier, Hernando (autor), XII. Quintero Chilito, Katherine (autor). XIII. Colombia. Fuerza Aeroespacial Colombiana. Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI).

338.7 -dc 21.

HM786.S26 2024

Catálogo SIBFuP 991329315707231

© Innovaciones y desafíos en la gestión organizacional: Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad

© Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” (EMAVI)

Dirección

CR. Oscar Mauricio Gómez Muñoz

Subdirección

CR. Fabián Andrés Salazar Ospina

Escuela de Formación y Jefe de Estado Mayor

Comando Grupo Académico

TC. Kenny Leonardo Moreno Delgado

Jefe Sección Investigación

MY. Héctor Fabio Calvo Valencia

1ra. Edición: 56 ejemplares

Santiago de Cali, Valle del Cauca, 2024

Sección Investigación EMAVI

Carrera 8 # 58-67 (La Base) Cali-Colombia

Teléfono: +57 (2) 488 1000, Ext. 68841

Apoyo Gestión de Publicaciones Científicas

PS. Diana María Mosquera Taramuel
diana.mosquerat@emavi.edu.co

Corrección de Estilo:

Raúl Eduardo Chacón Hernández

Diseño y Diagramación Editorial:

Chako Hdnz

Publicado en Colombia–Published in Colombia

Contenido relacionado

<https://www.emavi.edu.co/es/investigacion/editorial-emavi>

Las instituciones editoras de esta obra no se hacen responsables de las ideas expuestas bajo su nombre, las ideas publicadas, los modelos teóricos expuestos o los nombres aludidos por los autores. El contenido publicado es responsabilidad exclusiva de los autores, no refleja la opinión de las directivas, el pensamiento institucional de las Universidades editoras, ni genera responsabilidad frente a terceros en caso de omisiones o errores.

El Sello Editorial de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” se adhiere a la filosofía de acceso abierto. Este libro está licenciado bajo los términos de la Atribución 4.0 de Creative Commons, que permite el uso, el intercambio, adaptación, distribución y reproducción en cualquier medio o formato, siempre y cuando se dé crédito al autor o autores originales y a la fuente.

Innovaciones y desafíos en la Gestión Organizacional:

Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad

Editores Académicos:

Ricardo Alberto Santa Flórez
Diego Fernando Morante Granobles

Asistente de edición:

Santiago Santa Grajales



EMAVI
SELLO EDITORIAL

Contenido

PRÓLOGO.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
Resumen de los capítulos.....	9
CAPÍTULO 1.....	11
El impacto de los influenciadores de las redes sociales en la percepción del “greenwashing”, la confianza verde y la intención de compra: un estudio por género	
<i>Claudia Marcela Sanz, Ricardo Santa, Felipe Jiménez Cano y Héctor Fabio Calvo Valencia</i>	
CAPÍTULO 2.....	37
El rol del género en la estrategia omnicanal	
<i>David van der Woude de Vries y Ricardo Santa</i>	
CAPÍTULO 3.....	59
Perspectivas de género sobre la justicia y confianza organizacional: Examinando su impacto en la efectividad operativa	
<i>Ricardo Santa, Diego Fernando Morante Granobles y Katherine Quintero Chilito</i>	
CAPÍTULO 4.....	85
La ambidestreza contextual empresarial: Un enfoque desde el ajuste estratégico	
<i>Hugo Armando Díaz Luna y Ricardo Santa</i>	
CAPÍTULO 5.....	119
La influencia de la confianza en las alianzas estratégicas y su impacto en la Efectividad Operativa	
<i>Hernando Cavelier y Ricardo Santa</i>	
Sobre los autores.....	145

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis estudiantes Mariana Londoño, María Camila Paredes, Jacobo Gómez, Antonella D'luyz, Gabriel Rattan y Samuel Ruíz del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) por su valiosa contribución a este libro. Su dedicación, revisión exhaustiva y comentarios críticos han sido fundamentales para mejorar la calidad del texto. Aprecio profundamente su compromiso con este proyecto, así como las sugerencias y correcciones que aportaron a lo largo del proceso. Su participación ha enriquecido el contenido de esta obra, y estoy muy agradecido por su apoyo y esfuerzo.

Atentamente,

Dr. Ricardo Santa Flórez

Prólogo

En el entorno empresarial actual, comprender las dinámicas internas de las organizaciones y las expectativas cambiantes de los clientes es clave para alcanzar el éxito. El libro *Innovaciones y desafíos en la gestión organizacional: Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad* ofrece una perspectiva innovadora sobre cuestiones críticas, abarcando desde las tensiones de género hasta la sostenibilidad y la justicia organizacional.

El profesor Ricardo Santa, junto con sus coautores, presenta herramientas valiosas para enfrentar los retos actuales en el ámbito empresarial. Mediante un análisis riguroso, los autores invitan a reflexionar sobre la relación entre el comportamiento humano y la efectividad organizacional, subrayando la importancia de diseñar experiencias y entornos óptimos para diversos públicos.

La obra aborda temas como el impacto de los influenciadores en la confianza hacia la publicidad verde, las alianzas estratégicas entre empresas en Colombia y la justicia organizacional desde una perspectiva de género. Además, incorpora metodologías avanzadas, como el modelado de ecuaciones estructurales, para garantizar la solidez científica de sus resultados.

Este libro es un recurso indispensable para líderes empresariales, académicos y cualquier persona interesada en el comportamiento organizacional. Su contenido ofrece conocimientos prácticos y estrategias aplicables para fomentar una gestión más consciente y efectiva en un mundo empresarial en constante transformación.

Nathalie Peña García, PhD.

Profesora Investigadora

CESA | Colegio de Estudios Superiores de Administración

Introducción

El libro *Innovaciones y desafíos en la gestión organizacional: Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad* tiene como objetivo explorar los retos que enfrentan los empresarios colombianos al dirigir y liderar sus organizaciones. Además, presenta lecciones aprendidas en diversos casos, despertando el interés del lector por temas de gestión gerencial y facilitando la comprensión de los desafíos de la administración contemporánea. Las conclusiones y recomendaciones ofrecidas en esta obra aportan significativamente al conocimiento de académicos, empresarios y gobiernos.

La obra consta de cinco capítulos que abordan temas cruciales para la gerencia de las organizaciones modernas. Cada uno de ellos combina conceptos teóricos con datos obtenidos mediante encuestas rigurosas, procesados a través de análisis descriptivos e inferenciales. En la fase de análisis y modelación de datos, se empleó la técnica *Structural Equation Modeling* (SEM) o modelación por ecuaciones estructurales, que permite analizar relaciones complejas entre múltiples variables de manera simultánea. Esta metodología facilita una comprensión integral de los efectos directos e indirectos entre los constructos teóricos y permite realizar comparaciones entre grupos, esencial para estudiar diferencias de género en diversos contextos organizacionales.

El objetivo principal del libro es responder a la pregunta: ¿De qué manera las innovaciones y los desafíos en la gestión organizacional contribuyen al logro de la sostenibilidad, el equilibrio de género, la confianza, la justicia y la competitividad en las organizaciones modernas?

Esperamos que esta obra no solo proporcione una respuesta clara y fundamentada a esta pregunta, sino que también motive a los lectores a reflexionar sobre las complejidades y oportunidades inherentes a la gestión organizacional contemporánea. A través de la integración de análisis teóricos y empíricos, el libro se posiciona como una herramienta útil para desarrollar estrategias innovadoras y sostenibles en diversos contextos organizacionales.

Resumen de los capítulos:

1. El impacto de los influenciadores de las redes sociales en la percepción del *greenwashing*, la confianza verde y la intención de compra: Un estudio por género

Este capítulo explora el papel de los influenciadores en el mundo de la moda sostenible, analizando cómo influyen en las percepciones sobre el *greenwashing*, la confianza en las iniciativas ecológicas y las decisiones de compra. El estudio, centrado en consumidores colombianos, utiliza la modelación SEM para examinar diferencias de género y destaca las percepciones de mujeres en distintas regiones y niveles educativos.

2. El rol del género en la estrategia omnicanal

Aquí se examina cómo las diferencias de género afectan las estrategias omnicanal, especialmente en mercados emergentes. Las mujeres priorizan la calidad del servicio y la interacción, mientras que los hombres valoran la resolución eficiente de problemas. El capítulo propone un modelo multidimensional que integra orientación al mercado, satisfacción del cliente, experiencia del cliente (CX) y sostenibilidad ambiental.

3. Perspectivas de género sobre la justicia y confianza organizacional: Examinando su impacto en la efectividad operativa

Este capítulo profundiza en los constructos de justicia organizacional (distributiva, procesal, temporal e interaccional) y confianza organizacional, evaluando su impacto en la efectividad operativa. Con base en un estudio aplicado al sector aeroespacial, se destacan las diferencias de género y su influencia en una gestión organizacional más efectiva.

4. La ambidestreza contextual empresarial: Un enfoque desde el ajuste estratégico

Este capítulo analiza cómo la aceptación tecnológica y el desaprendizaje organizacional influyen en la ambidestreza empresarial, equilibrando la explotación de modelos de negocio existentes con la exploración de nuevas alternativas. Mediante encuestas a empresas colombianas, se revela cómo estas prácticas generan un contexto ideal para la innovación y la ejecución estratégica.

5. La influencia de la confianza en las alianzas estratégicas y su impacto en la efectividad operativa

Este capítulo examina cómo la confianza, la comunicación y la cooperación influyen en las alianzas estratégicas y su efectividad operativa. A través de encuestas realizadas a empresarios en Bogotá, se concluye que la confianza tiene un impacto positivo significativo en las alianzas, aunque la relación entre colaboración, comunicación y efectividad operativa no siempre es mutua.

Conclusión

Este libro aborda temas fundamentales para la gestión organizacional moderna, ofreciendo conclusiones y recomendaciones prácticas para líderes empresariales, académicos y responsables gubernamentales. A través de un enfoque interdisciplinario, proporciona una comprensión integral de los desafíos y oportunidades en la gestión actual, impulsando una administración más efectiva y consciente.

1

El impacto de los influenciadores de las redes sociales en la percepción del “greenwashing”, la confianza verde y la intención de compra: un estudio por género

Claudia Marcela Sanz Ramírez

<https://orcid.org/0000-0001-8385-4973>

director.disenovestuario@usbcali.edu.co

Universidad de San Buenaventura Cali

Ricardo Santa Flórez

<https://orcid.org/0000-0003-2584-2928>

ricardo.santa@cesa.edu.co

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Felipe Jiménez Cano

<https://orcid.org/0000-0002-9528-088X>

fjimenez@usbcali.edu.co

Universidad de San Buenaventura Cali

Mayor Héctor Fabio Calvo Valencia

hector.calvo@emavi.edu.co

**Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” - EMAVI
Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC)**

Resumen

La industria de la moda, reconocida por su creatividad e innovación, también es uno de los sectores más contaminantes del mundo. En respuesta a la creciente necesidad de promover prácticas sostenibles, la industria ha enfocado sus esfuerzos en construir una base sólida de sostenibilidad y comunicarla de manera efectiva a las partes interesadas. Sin embargo, este proceso se ha visto empañado por desafíos, incluidos los efectos de eventos desastrosos ocurridos a principios del siglo XXI, y el uso generalizado de tácticas de greenwashing, que han erosionado la confianza de los consumidores.

Este artículo explora el papel de los influenciadores de las redes sociales en la percepción del greenwashing y la confianza verde, y cómo estas percepciones influyen en la intención de compra dentro del marketing de la industria de la moda. El estudio se enfoca en consumidores colombianos con experiencia en la compra de productos de moda. Utilizando un enfoque empírico basado en modelación por ecuaciones estructurales con 256 respuestas válidas, la investigación realiza un análisis multigrupal para discernir diferencias de género.

Los hallazgos destacan el impacto significativo de los influenciadores en la confianza en la publicidad verde, lo que, a su vez, influye notablemente en la intención de compra. A pesar de la mayor conciencia de los consumidores sobre el greenwashing, sigue existiendo una brecha en su comprensión, ya que muchos consumidores confían en la publicidad sin entender completamente los detalles del producto o sus procesos de producción. El estudio revela un impacto particularmente significativo de los influenciadores en las participantes femeninas. Además, se evidencia la insuficiencia de las políticas actuales para abordar las repercusiones ambientales de la industrialización, lo que subraya la necesidad de actualizar las normativas para combatir eficazmente el greenwashing en el marketing de la moda.

Palabras clave:

Influenciadores de redes sociales, percepción de greenwashing, confianza verde, intención de compra.

Introducción

La urgente necesidad de abordar la degradación ambiental ha impulsado diversos proyectos, grupos y movimientos internacionales enfocados en promover la sostenibilidad dentro de la industria de la moda. La moda sostenible requiere un compromiso genuino con procesos confiables, trazabilidad y un enfoque centrado en el diseño. Las marcas de moda rápida, por su parte, están lanzando colecciones sostenibles en respuesta a la presión de minoristas y clientes. Sin embargo, estas colecciones a menudo engañan a los consumidores, ya que, al combinarse con el marketing ecológico, a veces no son más que estrategias para cumplir con objetivos financieros.

Un objetivo principal de las marcas de moda es crear nuevas colecciones al menos dos veces al año. Con la llegada de la moda rápida, algunas empresas, como Inditex, H&M y otras grandes marcas, lanzan hasta ocho colecciones al año para maximizar sus ventas a precio total. Las marcas también implementan tácticas de descuento cuando las ventas a precio completo disminuyen. La ropa se vende a través de canales como ventas directas, promociones, plataformas de descuento en línea y tiendas outlet. En esta etapa, las marcas están dispuestas a vender su inventario acumulado a cualquier precio (Chan & Wong, 2012).

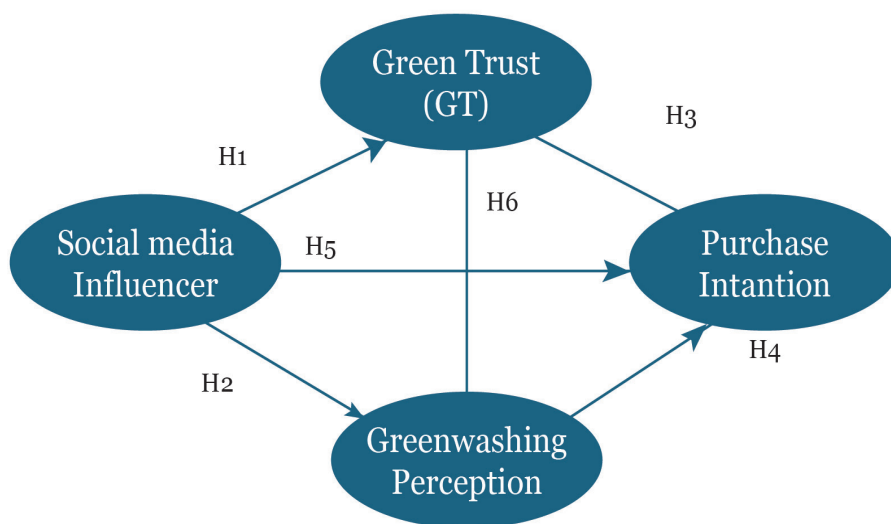
Con frecuencia, las empresas presentan mensajes para promover un consumo acelerado. Mantienen una comunicación constante y, en ocasiones, frenética, para asegurar que los consumidores vean sus productos. La creciente transparencia ha incentivado a muchos consumidores a investigar el origen de los productos que adquieren, incluyendo las fuentes de materias primas, las telas libres de crueldad animal (como las que no incluyen pieles o cuero), los productos químicos y tintes empleados en la fabricación de prendas, y las condiciones laborales de los fabricantes y empleados. De este modo, las marcas enfrentan el desafío de ser transparentes sobre sus materiales, el trabajo manual y sus métodos para garantizar el respeto ambiental que promueven.

El **greenwashing** y las prácticas históricas poco éticas, algunas de las cuales aún persisten, han generado desconfianza en los consumidores. Muchas personas no confían en las empresas y temen ser engañadas por marketing erróneo o engañoso cuando escuchan hablar de la “moda verde” (Lyon & Maxwell, 2011). Para ilustrar cómo algunas marcas, intencionalmente o no, engañan a los consumidores mediante sus comunicaciones, TerraChoice Environmental Marketing describió los “seis pecados del greenwashing” (Dahl, 2010):

1. **Mentir:** hacer afirmaciones ambientales falsas;
2. **Vaguedad:** ser deliberadamente ambiguo respecto a los métodos o materiales;
3. **Falta de pruebas:** hacer afirmaciones ambientales no verificables;
4. **Males menores:** etiquetar un producto dañino para el ambiente como beneficioso;
5. **Compensación tácita:** suponer que un producto es ecológico por un solo atributo;
6. **Irrelevancia:** hacer afirmaciones sobre evitar prácticas o materiales ilegales o no estándares.

Este estudio explora cómo los influenciadores en redes sociales afectan la percepción del greenwashing (PG) y la confianza verde (CV) de los consumidores, así como su influencia en la intención de compra (IC). Este constructo se refiere a la probabilidad de que los consumidores colombianos compren productos de moda (ropa y accesorios). En la Figura 1, se presenta el modelo hipotético utilizado en esta investigación.

Figura 1. Marco conceptual para este estudio.



Fuente: Elaboración propia.

Los IRS son actores sociales principalmente activos en las redes sociales, tienen un alto impacto (son muy influyentes como líderes de opinión), alcance (tienen una red y seguidores sustanciales) y han cultivado una relación cercana con sus seguidores al compartir regularmente información personal y proporcionar una visión de su vida privada, según una revisión reciente de la literatura realizada por Hudders et al. (2021). Debido a estos lazos estrechos y duraderos, es más probable que los seguidores presten atención a los consejos de los IRS y crean en sus sugerencias, lo que con frecuencia conduce a la decisión de comprar la marca o el producto comercializado (Breves et al., 2021).

Revisión de la literatura

Influenciadores en redes sociales (IRS)

Los influenciadores de redes sociales (IRS) son personas que generan contenido significativo en plataformas como Facebook, Instagram, TikTok, entre otras. A estos microcelebridades también se les conoce como influenciadores debido a su capacidad para influir en la opinión y el comportamiento de su nicho de audiencia. Su impacto se debe a la autenticidad y la cercanía que logran con sus seguidores, lo que diferencia de las celebridades convencionales (Hudders et al., 2021).

La relación entre los IRS y sus seguidores es principalmente unilateral, ya que los seguidores desarrollan un vínculo parasocial similar al que se tendría con una amistad. Este tipo de influencia puede ser tan potente que afecta el comportamiento de los seguidores, quienes confían en los mensajes de los IRS. Las marcas, reconociendo esta confianza, han aprovechado esta relación para desarrollar estrategias de marketing. Marwick y Boyd (2011) investigan cómo las celebridades, incluidas las de redes sociales, usan Twitter para cultivar relaciones con su audiencia, lo que resulta útil para comprender las dinámicas entre influenciadores y seguidores.

Los IRS también desempeñan un papel relevante en la formación de la percepción de los consumidores sobre la publicidad ecológica de marcas de moda. El contenido de los IRS puede educar e informar a sus seguidores, generando así una mayor resistencia emocional frente a la publicidad poco confiable. Los estudios de neuromarketing han mostrado que los consumidores menos informados, especialmente los pertenecientes a las generaciones Y y Z (1981-2012), son más susceptibles a caer en estos engaños publicitarios (Marko & Kusá, 2023).

El impacto de los IRS en la confianza hacia la publicidad verde es un tema complejo, con ventajas y desventajas. Cuando los seguidores perciben que los IRS tienen una relación genuina con los productos ecológicos que promocionan, tienden a confiar más en las marcas que los respaldan. De hecho, algunos estudios han demostrado que los seguidores que sienten una fuerte conexión con un influenciador atribuyen motivos más auténticos a sus respaldos de productos ecológicos, lo que refuerza la confianza tanto en los productos como en las marcas que los comercializan (De Keyser & Kunz, 2022). Este fenómeno es especialmente eficaz cuando los influenciadores demuestran el uso personal y entusiasta de productos, mostrando sus beneficios ambientales más allá de las meras afirmaciones comerciales (Ottman, 2017). Por lo tanto, la primera hipótesis de este estudio es:

H1: Los influenciadores de redes sociales impactan la confianza en la publicidad verde

La efectividad de los IRS para aumentar la confianza depende en gran medida de la percepción de autenticidad y transparencia. El “greenwashing” —la práctica de engañar a los consumidores sobre las credenciales ambientales de un producto— es frecuente en el marketing de influenciadores. Cuando los IRS promocionan productos ecológicos con afirmaciones exageradas o infundadas, esto puede ser contraproducente, dañando la confianza no solo en la marca, sino también en la publicidad ecológica en general (Ha, 2022). Asimismo, los seguidores pueden sentirse decepcionados si descubren que las prácticas reales de un influenciador no coinciden con la imagen ecológica que promueven (Singh et al., 2021).

Por lo tanto, el impacto positivo de los IRS sobre la confianza en la publicidad ecológica depende de varios factores cruciales. Los influenciadores deben priorizar un compromiso genuino con los productos que respaldan, comunicando de manera transparente tanto los beneficios como las limitaciones ambientales. Los organismos reguladores y las plataformas también deben desempeñar un papel en la implementación de normativas que garanticen la transparencia y combatan el “greenwashing”, protegiendo así la confianza de los consumidores. La segunda hipótesis de este estudio es:

H2: Los influenciadores de redes sociales impactan la percepción de greenwashing

El auge de los IRS ha transformado el marketing, incluida la sostenibilidad. Mientras que algunos influenciadores promueven prácticas ecológicas de manera genuina, otros se dedican al “greenwashing”, respaldando marcas con afirmaciones ambientales exageradas o engañosas. El impacto de los IRS en la percepción del “greenwashing” sigue siendo complejo, con implicaciones tanto positivas como negativas.

Por un lado, los IRS pueden ayudar a crear conciencia sobre el “greenwashing”, empoderando a los consumidores para tomar decisiones informadas. Investigaciones como la de “Respuestas de los consumidores en las redes sociales al lavado verde en la industria de la moda” (Navarro Villaceros, 2022) muestran que las comunidades en línea construidas por influenciadores pueden facilitar discusiones críticas y exponer las tácticas de “greenwashing”. Influenciadores ecológicos confiables, como los mencionados en “Influenciadores no ecológicos que promueven el consumo sostenible” (San Cornelio et al., 2021), pueden ayudar a validar los mensajes auténticos sobre sostenibilidad, facilitando a los consumidores identificar las campañas de “greenwashing”.

Sin embargo, también es posible que los IRS legitimen el “greenwashing” de manera involuntaria. Los influenciadores que promueven marcas con prácticas ambientales dudosas pueden hacer que estas afirmaciones ecológicas parezcan creíbles, independientemente de su validez. Investigaciones como “#Greenfluencing. The impact of parasocial relationships with social media influencers on advertising effectiveness and followers’ pro-environmental intentions” (Breves & Liebers, 2022) sugieren que las relaciones parasociales con influenciadores pueden nublar el juicio de los consumidores, haciéndolos más susceptibles a las tácticas de “greenwashing” y, por ende, aumentar sus intenciones de compra de productos potencialmente insostenibles.

El impacto de los IRS sobre la percepción del “greenwashing” depende de factores como la transparencia, la autenticidad y la conciencia que los seguidores tengan sobre el tema. Los influenciadores pueden ser una fuerza positiva para el cambio cuando priorizan la sostenibilidad genuina y revelan a sus patrocinadores. Sin embargo, se requiere más transparencia y un enfoque crítico para abordar el problema del “greenwashing”. Fomentar la alfabetización mediática y las prácticas responsables de los influenciadores es fundamental para garantizar que las redes sociales se conviertan en una plataforma de progreso ambiental genuino y no en un vehículo para tácticas de marketing engañosas.

Cuando los consumidores confían en la publicidad verde, perciben los mensajes ecológicos como auténticos. Esta disposición a creer, basada en la credibilidad, la integridad y la capacidad de desempeño ambiental, se denomina “confianza verde”. La confianza verde está relacionada con el valor verde percibido y el riesgo verde percibido. El riesgo se refiere a la incertidumbre que sienten los consumidores al tomar una decisión de compra, mientras que el valor verde percibido es la evaluación general que hace un consumidor sobre el beneficio neto de un producto o servicio, tomando en cuenta sus expectativas y necesidades ambientales (Chen & Chang, 2012). En consecuencia, la tercera hipótesis de este estudio es:

H3: Los influenciadores de redes sociales tienen un impacto en la intención de compra

Los elementos de comunicación que reducen el riesgo percibido pueden promover la confianza en la publicidad verde. Aunque las etiquetas y certificaciones ecológicas pueden generar confianza, algunas marcas las utilizan indebidamente para hacer afirmaciones falsas sobre sostenibilidad (Adamkiewicz et al., 2022). El uso engañoso de estos mensajes ha perjudicado la confianza en la publicidad verde (Breves et al., 2021).

El consumo conspicuo también juega un papel en la promoción o moderación de la desconfianza. Cuando un consumidor compra productos ecológicos, proyecta una imagen de estatus social como alguien que se preocupa por el medio ambiente, lo cual reduce el riesgo percibido en la publicidad verde (Policarpo et al., 2023). Harris y Goode (2010) afirman que la confianza de un

consumidor influye en sus intenciones de compra. Según Van der Heijden et al. (2003), si un consumidor tiene confianza en el vendedor, es más probable que compre. Schlosser et al. (2006) refuerzan esta idea al afirmar que la confianza es un factor clave en la intención de compra. Por lo tanto, la cuarta hipótesis de este estudio es:

H4: La confianza en la publicidad verde impacta en la intención de compra

Percepción de greenwashing (PG)

La percepción del *greenwashing* se refiere a la reacción psicológica de escepticismo que experimentan los consumidores cuando detectan discrepancias entre la publicidad verde de una organización y su acción real en términos de responsabilidad social (Nyilasy et al., 2014). Este fenómeno involucra la práctica de hacer comunicaciones engañosas sobre los esfuerzos ambientales de una empresa, con el fin de aprovechar las tendencias de conciencia ecológica o de responder a regulaciones ambientales cada vez más estrictas.

La literatura ha definido la percepción del *greenwashing* como un escepticismo generado en los consumidores cuando perciben una discordancia entre los mensajes ecológicos de una organización y sus prácticas reales de responsabilidad social (Nyilasy et al., 2014). Cuando un consumidor detecta que los mensajes publicitarios “verdes” de una organización son engañosos, se puede decir que presenta una percepción de *greenwashing* hacia esa empresa.

El término *greenwashing*, acuñado por Jay Westerveld en 1986, surgió cuando él criticó la industria hotelera por promover la reutilización de toallas como una estrategia ambiental, cuando en realidad tenía como objetivo la reducción de costos. Los consumidores pueden ser conscientes del *greenwashing*, pero debido a la asimetría de la información, resulta casi imposible evaluar si las prácticas de una organización son realmente respetuosas con el medio ambiente. Los consumidores, por lo tanto, dependen principalmente de los mensajes transmitidos por la organización o de las opiniones de terceros para definir su percepción sobre la publicidad ecológica (Becker-Olsen & Potucek, 2013; Machado et al., 2015).

Algunos ejemplos de *greenwashing* en la industria de la moda incluyen prácticas como el *downcycling*, la promoción de colecciones como sostenibles por beneficios ambientales mínimos, y programas de devolución de ropa usada que buscan reducir la culpa de los consumidores por su consumo excesivo (Adamkiewicz et al., 2022). En Colombia, la preocupación por la regulación de la publicidad verde ha dado lugar al Proyecto de Ley 101 de 2023, que busca desalentar el *greenwashing* y establecer nuevas disposiciones en el estatuto del consumidor, obligando a las empresas a hacer afirmaciones veraces y verificables sobre sus prácticas ambientales.

Intención de Compra (IC)

La intención de compra refleja la disposición e inclinación de los consumidores a adquirir un bien o servicio dentro de un período determinado, generalmente entre seis y doce meses. Este concepto se utiliza para ayudar a los gerentes a evaluar si un nuevo producto o canal de distribución merece mayor desarrollo. La intención de compra también orienta a los gestores a identificar los mercados geográficos y las categorías de clientes más adecuados para dirigir sus esfuerzos (Morwitz et al., 2007).

Según Ajzen (1996), la intención de compra hace referencia al propósito de un consumidor de utilizar su esfuerzo y acción para adquirir un bien o servicio específico. Turney y Littman (2003) señalan que esta intención representa el comportamiento de compra real de un consumidor, ya que pronostica qué empresa será elegida. Además, Chu y Lu (2007) definen la intención de compra como el grado en que un consumidor desea adquirir un producto particular.

Según Zeithaml (1988), la intención de compra está influenciada por las experiencias previas, las preferencias y el entorno externo del cliente. Los consumidores recopilan información, sopesan sus opciones y toman decisiones sobre qué comprar, determinando colectivamente su intención de compra.

Las intenciones de compra se clasifican en cuatro categorías: transaccionales (conversión), de navegación (consideración/conversión), de investigación (consideración) e informativas (descubrimiento). Estas intenciones pueden medirse a través de datos de interacción o comportamiento, que a menudo se capturan cuando un cliente intenta realizar una compra pero la transacción no se concreta. El marketing de búsqueda, que abarca la optimización de motores de búsqueda, es una forma de medir la intención de compra.

Además, la información sobre la intención de compra puede provenir de sistemas de relaciones con clientes, puntos de venta, actividades en línea y datos obtenidos en el sitio. Las métricas y tendencias de consumo en plataformas de redes sociales también son útiles para estimar la intención de compra presente y futura.

La literatura sugiere una relación positiva entre la publicidad verde y la intención de compra, lo que indica que la publicidad verde puede influir favorablemente en la intención de compra de los consumidores. Sin embargo, el *greenwashing* puede tener efectos negativos a largo plazo, como la disminución de la confianza en la marca y, en consecuencia, la disminución de la intención de compra (Marko & Kusá, 2023). En la industria de la moda rápida, por ejemplo, la percepción de *greenwashing* puede afectar negativamente la intención de compra, lo que resalta la importancia de proporcionar información precisa y confiable para que los consumidores puedan evaluar adecuadamente los mensajes ecológicos (C. Lu et al., 2022; X. Lu et al., 2022).

La percepción de *greenwashing* deteriora la confianza del consumidor en la publicidad verde (Breves & Liebers, 2022). La creciente conciencia de los consumidores sobre las prácticas engañosas de *greenwashing* genera escepticismo hacia los mensajes ecológicos de las marcas (Marko & Kusá, 2023). Algunos autores sugieren que la percepción de *greenwashing* es el resultado de la relación entre el cinismo social y la confianza en la marca. El cinismo social es un rasgo de personalidad que afecta negativamente la confianza, ya que representa una perspectiva negativa sobre la sociedad y sus instituciones (Policarpo et al., 2023). En consecuencia, la quinta hipótesis de este estudio es:

H5: La percepción de greenwashing impacta negativamente la intención de compra

Confianza Verde (CV)

La confianza verde (CV) es un concepto fundamental para la sostenibilidad en el mercado, especialmente en un entorno donde los consumidores están cada vez más preocupados por las prácticas responsables de las empresas hacia el medio ambiente. La confianza verde se refiere a la creencia de los consumidores en la autenticidad de las afirmaciones ambientales de una empresa, es decir, la expectativa de que la organización está comprometida genuinamente con prácticas sostenibles. Esta confianza es crucial para fomentar la intención de compra ecológica, ya que los consumidores tienden a elegir productos percibidos como respetuosos con el medio ambiente (Javed & Mukhtiyar, 2013).

Sin embargo, el fenómeno del **greenwashing**, o lavado verde, socava la confianza verde de los consumidores. El greenwashing ocurre cuando las empresas exageran o fabrican afirmaciones sobre su compromiso con el medio ambiente, con el fin de aprovechar la creciente demanda de productos ecológicos. Esto erosiona la confianza del consumidor, ya que genera confusión y cinismo, dificultando la capacidad del consumidor para distinguir entre las empresas genuinamente sostenibles y las que solo intentan aprovechar la tendencia ambiental. El greenwashing puede aumentar la percepción del riesgo asociado con los productos ecológicos, ya que los consumidores no pueden confiar plenamente en las afirmaciones de las marcas (Ha, 2022).

Impacto en la confianza verde y el comportamiento del consumidor:

La disminución de la confianza verde tiene consecuencias significativas. Los consumidores que sienten que no pueden confiar en las afirmaciones medioambientales de las empresas son menos propensos a adoptar prácticas de consumo sostenible, lo que obstaculiza el progreso hacia un mercado más consciente del medio ambiente. Las empresas que se asocian con el greenwashing enfrentan daños a su reputación y un posible rechazo por parte de consumidores preocupados por la sostenibilidad (Javed & Mukhtiyar, 2013).

Este estudio propone que la confianza verde es un factor clave para mitigar la percepción de greenwashing. Según Chen y Chang (2013), cuando los consumidores perciben que una marca está comprometida genuinamente con la sostenibilidad, su confianza verde reduce las sospechas de greenwashing. En cambio, una baja confianza verde puede generar más escepticismo, aumentando la percepción de que las prácticas ambientales de la empresa son engañosas o superficiales.

Hipótesis del estudio:

H6: La confianza verde tiene un impacto en la percepción de greenwashing

Método de investigación: El análisis propuesto es confirmatorio, con el objetivo de validar las relaciones hipotéticas entre las variables planteadas en la literatura. Para ello, se desarrolló un cuestionario que fue aplicado a estudiantes de dos universidades colombianas: Bogotá y Cali, con una tasa de respuesta del 69%. El análisis de datos se realizó mediante Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM), utilizando herramientas estadísticas como SPSS y Amos Software.

El cuestionario fue diseñado después de una revisión bibliográfica exhaustiva y se estructuró en cuatro secciones, empleando una escala tipo Likert de cinco puntos para evaluar las percepciones de los encuestados.

Este estudio tiene como objetivo investigar las relaciones entre la confianza verde, el greenwashing y la intención de compra de productos ecológicos, proporcionando una visión valiosa para las empresas que buscan construir credibilidad en sus prácticas sostenibles.

Tabla 1. Cuestionario

PERSONAS INFLUYENTES EN LAS REDES SOCIALES	
PREGUNTA	FUENTE
1. Las redes sociales impactan positivamente en la percepción de las marcas sostenibles.	Bogdan, C.; Dina, R.; Vlad, D. (2013) Las redes Sociales en el desarrollo de negocios sostenibles. Academia de Estudios Económicos de Bucarest, Rumanía file:///C:/Users/eventos/Downloads/socialmediainthedevelopmentofsustainable-business.pdf
2. Las redes sociales me infunden confianza en las marcas sostenibles.	

PERSONAS INFLUYENTES EN LAS REDES SOCIALES	
PREGUNTA	FUENTE
3. Las redes sociales ayudan a las marcas a educar a los consumidores sobre la sostenibilidad.	Bogdan, C.; Dina, R.; Vlad, D. (2013) Las redes Sociales en el desarrollo de negocios sostenibles. Academia de Estudios Económicos de Bucarest, Rumanía file:///C:/Users/eventos/Downloads/socialmediainthedevelopmentofsustainable-business.pdf
4. Confío más en las marcas sostenibles cuando los influenciadores las promocionan.	Zhao, L.; Lee, S.H.; Li, M.; Sol, P. El uso de las redes sociales para promover la moda sostenible y las comunicaciones benéficas: un enfoque de minería de datos. Sostenibilidad 2022, 14, 1178. https://doi.org/10.3390/su14031178
5. Identificarse con el influencer es un factor importante para confiar en la marca sostenible que el influencer promueve.	
6. Los influenciadores son una fuente fiable de información sobre sostenibilidad.	

CONFÍA EN LA PUBLICIDAD VERDE	
1. Es muy probable que recuerde un anuncio verde.	Poh Kiong, Tee y Lim, Kim-Yew y Ng, Chee-Pung y Wong, Ling Chai. (2022). Confianza en la publicidad verde: papel mediador de la participación ambiental. Revista Internacional de Investigación Académica en Ciencias Empresariales y Sociales. 12. 1771-1786. 10.6007/IJARBS/v12-i1/12046.
2. Es muy probable que un anuncio verde me influya.	
3. Es muy probable que compre un producto o servicio después de ver un anuncio verde.	
4. Es muy probable que recomiende un producto o servicio después de ver un anuncio verde.	
5. Es muy probable que comparta un anuncio verde en las redes sociales.	

GREEN- WASHING	
1. Las empresas utilizan el término “verde” para engañar a los consumidores sobre la sostenibilidad de sus productos o servicios.	Informe de sostenibilidad de la moda 2021. oxford development consultancy & fashion revolution. https://www.switch-asia.eu/site/assets/files/3118/final_20_e2_80_93_20fashion_20sustainability_20report_202021.pdf
2. Las empresas utilizan declaraciones ambientales falsas o engañosas para mejorar su imagen pública.	

PERSONAS INFLUYENTES EN LAS REDES SOCIALES	
PREGUNTA	FUENTE
GREEN- WASHING	
3. Las empresas suelen utilizar el greenwashing para evitar los costes de la sostenibilidad real.	NGOC, N. (2023) Fast Fashion & Greenwashing: La peor combinación para la sostenibilidad. Università degli studi di messina. departamento de economía. máster universitario en gestión internacional
4. Los consumidores están menos dispuestos a comprar productos o servicios de empresas que utilizan prácticas de greenwashing.	
5. Los gobiernos deben tomar medidas para regular el lavado verde y proteger a los consumidores de prácticas engañosas.	Sol, Z.; Zhang, W. (2019) ¿Las regulaciones gubernamentales evitan el lavado verde? Un análisis evolutivo de juegos de empresas heterogéneas. Revista de Producción Más Limpia. Volumen 231, 10 de septiembre de 2019, páginas 1489-1502. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.335
INTENCIÓN DE COMPRA	
1. Estoy dispuesto a comprar productos de marcas sostenibles.	Ribeiro, C.; Freitas, M.; Galvão, R.; Cruz, E.; Outtes, L. (2021) Antecedentes del consumidor hacia las intenciones de compra de productos verdes. Revista de Producción Más Limpia. Volumen 313, 1 de septiembre de 2021, 127964. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127964
2. Cuanto más confío en una marca sostenible, más probable es que compre sus productos.	
3. Me interesan los factores que hacen que un producto sea sostenible.	Rausch, T.; Siegfried, C. (2021) Cerrar la brecha: intención de compra y comportamiento de los consumidores con respecto a la ropa sostenible. Revista de Producción Más Limpia. Volumen 278, 1 de enero de 2021, 123882. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123882
4. Estoy dispuesto a pagar más por productos de marcas sostenibles.	

Fuente: Elaboración propia.

El comité de ética del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) de Colombia examinó el cuestionario para asegurarse de que las preguntas fueran imparciales, no amenazantes y libres de sesgos de deseabilidad social. Además, antes de completar el cuestionario, se informó a los participantes que toda la información se mantendría totalmente confidencial, que las respuestas

se compilarían y utilizarían para este estudio, y que se les otorgaba permiso para dicho uso al completar la encuesta. También se les indicó que podrían retirarse de la participación en cualquier momento. Siguiendo los principios éticos, los investigadores llevaron a cabo este estudio cumpliendo con los protocolos establecidos.

Análisis de datos

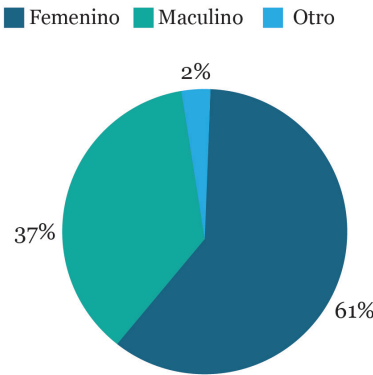
El papel del género

El análisis multigrupo en el modelado de ecuaciones estructurales (SEM) es una técnica estadística utilizada para evaluar si las relaciones estructurales de un modelo difieren significativamente entre diferentes grupos. En el contexto de las diferencias de género en la percepción de los influenciadores de las redes sociales sobre la intención de compra, este análisis consiste en comparar los resultados del SEM entre hombres y mujeres, con el fin de determinar las diferencias en la forma en que los influenciadores influyen en cada grupo. Este análisis puede ayudar a identificar el impacto de los influenciadores en la intención de compra según el género, proporcionando información valiosa.

El **greenwashing** puede adoptar diversas formas, desde mensajes ecológicos vagos hasta afirmaciones infundadas sobre prácticas sostenibles (Reyes-Rodríguez, 2021). Incluso sin saberlo, los influenciadores de las redes sociales que promocionan estos productos pueden amplificar las tácticas de greenwashing. Los estudios sugieren que los influenciadores con un alto número de seguidores podrían ser percibidos como más confiables, lo que podría dificultar la detección del greenwashing, especialmente para los consumidores que carecen de un conocimiento profundo sobre sostenibilidad (Schmuck et al., 2018).

El género podría desempeñar un papel importante en la forma en que los consumidores perciben el respaldo de los influenciadores y el greenwashing. Un estudio realizado por Martins (2022) indica que las mujeres tienden a ser más receptivas que los hombres a los mensajes de marketing verde. Esto podría traducirse en que las mujeres sean más susceptibles a las tácticas de greenwashing promovidas por influenciadores en los que confían. Sin embargo, otro estudio señala que las mujeres podrían ser más críticas con el marketing no auténtico, lo que las haría más vigilantes contra el greenwashing (Heras-Saizarbitoria et al., 2022).

Figura 2. Encuestados por género

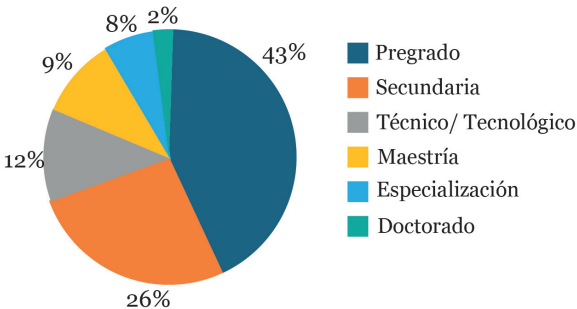


Fuente: Elaboración propia.

Los estudiantes universitarios suelen ser nativos digitales, se sienten cómodos con diversas plataformas de redes sociales y es probable que se vean influenciados por las tendencias de estas plataformas y los esfuerzos de marketing (Kian et al., 2017). Su uso intensivo de las redes sociales los hace más receptivos a la información y las recomendaciones que allí circulan.

Otra razón para explicar que la mayoría de los participantes fueran estudiantes de pregrado es que las generaciones más jóvenes tienden a estar más conscientes del medio ambiente. Esto refuerza la importancia de la “confianza verde”, entendida como la creencia de que una marca es genuinamente ecológica a la hora de realizar una compra (Naderi & Van Steenburg, 2018).

Figura 3. Nivel educativo de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

El análisis de los datos incluyó la confirmación del modelo conceptualizado, como se muestra en la Figura 1. Las variables del modelo de ecuaciones estructurales se construyeron utilizando los valores medios derivados de las calificaciones de los enunciados. Este enfoque es adecuado para nuestra investigación, que se centra en examinar las variables latentes, sus interrelaciones y la congruencia entre la muestra prescrita y los datos recolectados (Nachtigall et al., 2003).

Para evaluar la consistencia interna de los constructos latentes, se siguieron los siguientes pasos:

1. **Cálculo del coeficiente alfa de Cronbach:** Se calculó este coeficiente para medir la fiabilidad de toda la escala. La consistencia interna se evaluó asegurando que todos los ítems tuvieran una correlación superior a 0,70 (Hajjar, 2018). Los valores específicos del coeficiente alfa de Cronbach se encuentran en la Tabla 1.
2. **Análisis Factorial Confirmatorio (AFC):** Se realizó un AFC con escenarios específicos. Se asumió que la discrepancia seguía un patrón asintóticamente libre de distribución. Las covarianzas proporcionadas como entrada fueron insesgadas y se utilizó la estimación de máxima verosimilitud para analizarlas. Además, se evaluó la validez de constructo, verificando si las variables observadas medían los constructos previstos. Los índices de ajuste del modelo nos permitieron determinar si el modelo de medición propuesto representaba adecuadamente el marco teórico subyacente (Byrne, 2013).
3. **Cálculo de las cargas factoriales:** Se calcularon para evaluar la fuerza de la relación entre las variables observadas y los constructos subyacentes. Es importante destacar que cada ítem solo se cargó en un constructo específico, lo que asegura una correcta especificación del modelo de medición.
4. **Comprobación de la validez de constructo:** Este paso permitió verificar si el modelo de medición propuesto representaba con precisión los constructos subyacentes y proporcionaba evidencia de su validez (Fornell & Larcker, 1981).
5. **Evaluación de la multicolinealidad:** No se encontró evidencia de multicolinealidad en los datos (Byrne, 2013). Se utilizó el factor de inflación de la varianza (VIF), derivado del análisis de regresión, para medir la interacción entre las variables independientes. Un valor VIF permite evaluar la multicolinealidad. Para evitar el sobreajuste, se evaluó la propensión de ajuste del modelo mediante los índices de parsimonia, incluidos PNFI, PCFI y PGFI (Byrne, 2013).
6. **Comparación de la raíz cuadrada de la varianza media extraída (EAV):** Para comprobar la fiabilidad del modelo, se comparó el EAV. Este mide la varianza explicada por la variable latente en relación con el error de medición. Idealmente, el EAV debe ser superior a 0,50, lo que indica que el constructo latente representa más del 50% de la varianza del indicador (Chin, 1998).

La consistencia interna (fiabilidad) se evaluó utilizando la medida de confiabilidad compuesta de Werts, Linn y Jöreskog (Werts et al., 1974). Algunos consideran que la confiabilidad compuesta es una medida más precisa que el alfa de Cronbach, ya que este último es una estimación de confiabilidad del límite inferior. La Tabla 2 resume los factores de carga de constructo, las alfas de Cronbach, los estadísticos de EAV al cuadrado y las fiabilidades compuestas. Los resultados muestran que las medidas demuestran una consistencia interna robusta, indicada por la puntuación de confiabilidad compuesta. Además, la fiabilidad compuesta de las variables supera el valor umbral comúnmente recomendado de 0,70 (Hair et al., 2013).

Tabla 2. *Medidas de fiabilidad*

		FACTOR DE CARGA	ALFA DE CRONBACH	FIABILIDAD COMPUESTA CR	VARIANZA MEDIA EXTRAÍDA AVE
Personas influyentes	IRS1	0,77	0,828	0,756	0,515
	IRS2	0,82			
	IRS5	0,53			
Green	GW1	0,89	0,857	0,860	0,563
	GW2	0,90			
	GW3	0,77			
	GW4	0,51			
	GW5	0,60			
Confianza	TR1	0,75	0,879	0,878	0,592
	TR2	0,82			
	TR3	0,84			
	TR4	0,79			
	TR5	0,63			
Comprar Int	IC1	0,87	0,899	0,894	0,681
	IC2	0,89			
	IC3	0,81			
	IC4	0,72			

Fuente: Elaboración propia.

Se utilizó el índice de bondad de ajuste (GFI) para medir el ajuste entre el modelo hipotético y la matriz de covarianza observada, obteniendo un valor de GFI = 0,823. El modelo mostró 351 momentos muestrales distintos, con 67 parámetros diferentes para estimar. El valor total del Chi-cuadrado fue de 713,486 con 284

grados de libertad, lo que da un CMIN/DF de 2,512 y un nivel de probabilidad de 0,000. La diferencia entre las matrices de covarianza observadas y esperadas se mostró mediante la prueba de Chi-cuadrado (Byrne, 2013).

La fiabilidad del modelo se evaluó mediante el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA), obteniendo un valor de 0,077. Este valor está por debajo del umbral comúnmente aceptado de 0,08, lo que indica un buen ajuste del modelo. Un RMSEA cercano a 0,05 o menor sugiere un ajuste óptimo del modelo a los grados de libertad.

Como se muestra en la Tabla 3, los índices de ajuste de comparación de referencia indican que el modelo hipotético se ajusta adecuadamente a la matriz de varianza-covarianza observada en comparación con el modelo nulo o de independencia. Estos índices superan el límite establecido de 0,7, lo que respalda aún más la adecuación del ajuste del modelo (Bentler & Bonett, 1980).

Tabla 3. Comparaciones de línea de base

MODELO	NFIDelta1	RFIrho1	IFIDelta2	TLIrho2	CFI
Modelo predeterminado	,842	,819	,899	,883	,898
Modelo saturado	1,000		1,000		1,000
Modelo de independencia	,000	,000	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

En la Tabla 3 se presentan los principales resultados obtenidos en el estudio, considerando las hipótesis de los investigadores, el valor beta y el nivel de significancia.

Tabla 4. Ponderaciones de regresión: (masculino y femenino)

			MASCULINO				FEMENINO	
			H	β	P	Resultado	P	Resultado
Confianza	<---	IRS	1	.66		Confirmado		Confirmado
GreenW	<---	IRS	2	.19	,086	No confirmado	,441	No confirmado
GreenW	<---	Confianza	6	.13	,416	No confirmado	,266	No confirmado
PurchaseInt	<---	Confianza	4	.44		Confirmado		Confirmado
PurchaseInt	<---	GreenW	5	.25	,012	Parcialmente confirmado		Confirmado
PurchaseInt	<---	IRS	3	.25	,308	No confirmado		Confirmado

Fuente: Elaboración propia.

H1: Los influenciadores de las redes sociales influyen en la confianza en la publicidad verde

Los resultados muestran que los influenciadores de redes sociales (IRS) tienen un alto impacto en la confianza de los consumidores. Esto es consistente con la literatura, que señala una intensa relación parasocial entre los seguidores y los IRS, quienes son percibidos como más confiables y como figuras con motivos afectivos, en lugar de calculadores (Breves & Liebers, 2022). Aunque este resultado confirma la hipótesis planteada, es preocupante, ya que sugiere que la efectividad de la publicidad ecológica mediada por influenciadores es alta incluso cuando no se cuenta con información completa y verificada sobre el origen de las afirmaciones y los estudios que las respaldan.

H2: Los influenciadores de las redes sociales influyen en la percepción del greenwashing

El estudio confirmó que los IRS tienen un impacto significativo en la percepción del greenwashing (PG). Este resultado es coherente con la relación observada sobre la confianza, ya que, si los usuarios confían en el influencer, también creerán en sus recomendaciones sobre el impacto ambiental de los productos o servicios. Lo fundamental detrás de esta confianza es que, en muchos casos, el influencer no puede evaluar si la moda es realmente verde. Recientemente, el uso de noticias falsas ha aumentado el engaño público, especialmente con la proliferación de la Inteligencia Artificial Generativa, que complementa el lenguaje escrito o hablado con imágenes, videos y audios que imitan a expertos, distorsionando la imagen del producto (Botha & Pieterse, 2020).

H3: Los influenciadores de las redes sociales tienen un impacto en la intención de compra

El análisis indica que los IRS no ejercen una influencia directa y significativa en la intención de compra. Sin embargo, existe una influencia mediada, ya sea a través de la confianza en la publicidad verde (CV) o la percepción de greenwashing (PG). Los IRS influyen fuertemente en la percepción de los consumidores sobre los mensajes ambientales de la marca y, de manera mediada, impactan en las intenciones de compra (IC) de los consumidores. La confianza en la publicidad verde aumentará si los IRS respaldan los mensajes medioambientales de la marca o disminuirá si apoyan la exposición del greenwashing de la marca. Las IC se alinearán con el tipo de mensajes transmitidos por los IRS, ya sean de apoyo o críticos con los mensajes ambientales de la marca.

El análisis revela una diferencia de género en el impacto de los IRS sobre la intención de compra. Mientras que el impacto directo de los IRS en la intención de compra es insignificante en la muestra masculina, influye significativamente en las encuestadas femeninas. Esta observación resalta un mayor nivel de receptividad entre las mujeres hacia el contenido de los influenciadores, lo que coincide con los hallazgos de Hudders y Jans (2021),

quienes sugieren que las mujeres en redes sociales son más receptivas al marketing de influenciadores, especialmente cuando los influenciadores son cercanos, auténticos y percibidos como similares a ellas mismas. Diversos factores, incluidos los rasgos personales y la naturaleza de los productos promocionados, pueden influir en la relación de las mujeres con el contenido de los influenciadores. Las influenciadoras femeninas suelen tener un impacto más fuerte en las consumidoras, especialmente en áreas alineadas con intereses de género tradicionales (Coco & Eckert, 2020).

H4: La confianza en la publicidad verde influye en la intención de compra

Al igual que el resultado anterior, se observa que la confianza impacta significativamente en la intención de compra, lo que pone de manifiesto la importancia de identificar elementos dentro de la comunicación que promuevan la confianza.

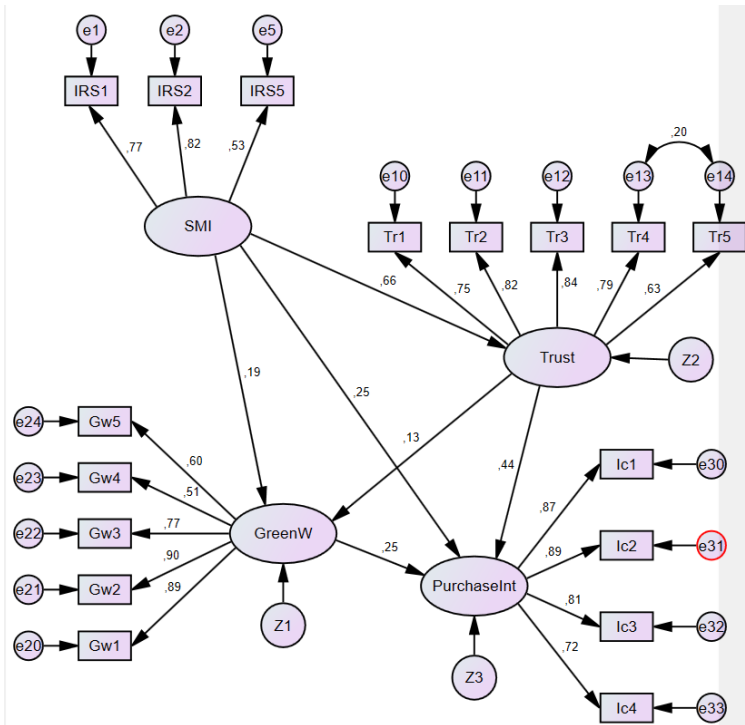
H5: La percepción de greenwashing impacta en la intención de compra

El estudio encontró que cuando se percibe que una marca está involucrada en el greenwashing, esto afecta negativamente la intención de compra del consumidor. La percepción negativa de la marca conduce a una disminución en la intención de compra, especialmente en el grupo demográfico femenino. Sin embargo, el impacto de esta imagen negativa parece ser temporal. Las marcas asociadas con greenwashing siguen experimentando altas ventas, como se vio en el caso de una multinacional sueca que ganó una demanda en mayo de 2023 por presuntas prácticas de greenwashing. La marca afirmó que su publicidad nunca decía que su ropa era “sostenible”, sino que solo decía que sus “materiales y productos eran más sostenibles”. Estos sutiles aspectos lingüísticos pueden confundir a los consumidores, pero los jueces rechazaron las acusaciones de engaño intencionado (Nimwal et al., 2023).

H6: Green Trust tiene un impacto en el Greenwashing

La hipótesis 6 no fue confirmada en ninguna de las muestras (hombres y mujeres), lo que indica una falta de conciencia sobre las prácticas de greenwashing en la industria de la moda. Los hallazgos sugieren que los consumidores dependen en gran medida de las regulaciones gubernamentales para distinguir entre prácticas auténticas y sostenibles y afirmaciones ambientales engañosas. Este déficit de confianza es crucial, ya que puede obstaculizar las intenciones de compra verde, donde los consumidores buscan activamente y eligen productos percibidos como respetuosos con el medio ambiente (Javed & Mukhtiyar, 2013). La falta de conciencia sobre prácticas sostenibles permite el crecimiento del marketing de influenciadores de redes sociales (IRS), que puede o no estar alineado con preocupaciones ambientales genuinas.

Figura 4. SEM



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados del estudio muestran de manera concluyente cómo los influenciadores de redes sociales (IRS) impactan en la confianza de los consumidores en la publicidad verde, la percepción del greenwashing y, de forma mediada, la intención de compra. Los hallazgos confirmaron las hipótesis propuestas, pero también resaltaron algunas áreas de preocupación y oportunidades para futuras investigaciones.

Impacto de los influenciadores en la confianza en la publicidad verde

(H1): Se confirmó que los influenciadores tienen un impacto significativo en la confianza en la publicidad verde, reforzando la idea de que los seguidores de los IRS tienden a percibirlos como figuras confiables, a menudo atribuyéndoles intenciones afectivas en lugar de calculadoras. Sin embargo, esta confianza también plantea preocupaciones, ya que la efectividad de la publicidad verde mediada por influenciadores puede ser alta, incluso cuando las afirmaciones sobre el impacto ambiental no están respaldadas por pruebas verificables.

Percepción de greenwashing y su relación con los influenciadores (H2): El estudio indicó que los consumidores que confían en los IRS también tienden a creer en las afirmaciones ambientales que hacen, aunque estos influenciadores no siempre tienen la formación adecuada para evaluar la veracidad de esas afirmaciones. Este fenómeno se ve agudizado por la circulación de noticias falsas y la utilización de tecnologías como la Inteligencia Artificial Generativa, que pueden contribuir a una percepción distorsionada de los productos.

Influencers y la intención de compra (H3): Aunque no se halló una relación directa y significativa entre los influenciadores y la intención de compra, sí se observó una influencia mediada por la confianza en la publicidad verde y la percepción de greenwashing. Los mensajes que los influenciadores transmiten, sean positivos o negativos respecto a los productos ambientales de las marcas, pueden influir en las decisiones de compra, especialmente entre las mujeres, quienes son más receptivas al marketing de influenciadores. Este hallazgo se alinea con estudios previos que sugieren que las mujeres tienden a identificarse más con los influenciadores, especialmente cuando estos son percibidos como cercanos y auténticos.

Confianza y percepción de greenwashing en la intención de compra (H4 y H5): La confianza en la publicidad verde se encontró como un factor crucial en la intención de compra (H4). Las marcas que logran mantener la confianza de los consumidores, a través de una comunicación transparente y veraz, tienen mayores probabilidades de influir positivamente en las decisiones de compra. Por otro lado, la percepción de greenwashing tiene un impacto negativo en la intención de compra (H5), aunque este efecto puede ser temporal si las marcas logran mantener ventas altas, adaptando sus estrategias de comunicación de forma adecuada.

Green Trust y la percepción de greenwashing (H6): La hipótesis que sugería que la confianza verde impactaba en la percepción del greenwashing no fue confirmada (H6). Esto sugiere que los consumidores carecen de una conciencia clara sobre las prácticas de greenwashing en la industria de la moda. Este hallazgo subraya la importancia de la educación del consumidor y la necesidad de una regulación más estricta que permita a los compradores identificar prácticas sostenibles auténticas, evitando ser engañados por afirmaciones ambientales no verificadas.

Limitaciones: Es importante señalar que este estudio tiene limitaciones, principalmente relacionadas con el tamaño de la muestra, que fue relativamente pequeño en comparación con investigaciones cuantitativas más amplias. Además, la muestra fue seleccionada por conveniencia, lo que podría limitar la generalización de los resultados. Sin embargo, los hallazgos ofrecen una base sólida para futuros estudios más amplios y profundos que puedan abordar estas limitaciones y explorar más a fondo las interacciones entre los influenciadores, la publicidad verde y el comportamiento de compra de los consumidores.

Referencias

- Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38, 100710.
- Aguirre, L. F. G. (2009). Gestión ambiental empresarial: Pasado, presente y futuro de las normas e instituciones ambientales en Colombia. *Libre Empresa*, 6(1), 63-79.
- Ajzen, I. (1996). The directive influence of attitudes on behavior.
- Becker-Olsen, K., & Potucek, S. G. (2013). In Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. *Idowu, SO, Capaldi, N., Zu, L., Gupta, AD, Eds*, 1318-1323.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Botha, J., & Pieterse, H. (2020). Fake news and deepfakes: A dangerous threat for 21st century information security. ICCWS 2020 15th International Conference on Cyber Warfare and Security. Academic Conferences and publishing limited,
- Breves, P., Amrehn, J., Heidenreich, A., Liebers, N., & Schramm, H. (2021). Blind trust? The importance and interplay of parasocial relationships and advertising disclosures in explaining influencers' persuasive effects on their followers. *International Journal of Advertising*, 40(7), 1209-1229.
- Breves, P., & Liebers, N. (2022). # Greenfluencing. The impact of parasocial relationships with social media influencers on advertising effectiveness and followers' pro-environmental intentions. *Environmental Communication*, 16(6), 773-787.
- Butler, T., Estep, D., Tavener, S., Dawson, C., & Westerink, J. J. (2014). A measure-theoretic computational method for inverse sensitivity problems III: Multiple quantities of interest. *SIAM/ASA Journal on Uncertainty Quantification*, 2(1), 174-202.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. routledge.
- Chan, T. y., & Wong, C. W. (2012). The consumption side of sustainable fashion supply chain: Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of fashion marketing and management: an international journal*, 16(2), 193-215.
- Chen, Y.-S., Chang, T.-W., Lin, C.-Y., Lai, P.-Y., & Wang, K.-H. (2016). The influence of proactive green innovation and reactive green innovation

- on green product development performance: The mediation role of green creativity. *Sustainability*, 8(10), 966.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management decision*, 50(3), 502-520.
- Chu, C. W., & Lu, H. P. (2007). Factors influencing online music purchase intention in Taiwan: An empirical study based on the value-intention framework. *Internet Research*, 17(2), 139-155.
- Dahl, R. (2010). Green washing: do you know what you're buying? In: National Institute of Environmental Health Sciences.
- De Keyser, A., & Kunz, W. H. (2022). Living and working with service robots: a TCCM analysis and considerations for future research. *Journal of Service Management*, 33(2), 165-196.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Ha, M.-T. (2022). Greenwash and green brand equity: The mediating role of green brand image, green satisfaction, and green trust, and the moderating role of green concern. *PloS one*, 17(11), e0277421.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, . 46(1-2), 1-12.
- Hajjar, S. (2018). Statistical analysis: Internal-consistency reliability and construct validity. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 6(1), 27-38.
- Harris, L. C., & Goode, M. M. (2010). Online servicescapes, trust, and purchase intentions. *Journal of services marketing*, 24(3), 230-243.
- Heras-Saizarbitoria, I., Urbieto, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316-328.
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The commercialization of social media stars: a literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *Social media influencers in strategic communication*, 24-67.
- Javed, A., & Mukhtiyar, B. (2013). County-of-origin and purchase intentions of ethnocentric customers. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(2), 110.

- Kian, T. P., Boon, G. H., Lian Fong, S. W., & Jian Ai, Y. (2017). Factors that influence the consumer purchase intention in social media websites. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(4), 208-214.
- Laufer, W. S. (2003). Social screening of investments: an introduction. *Journal of Business Ethics*, 163-165.
- Lu, C., Zhou, Y., Bao, F., Chen, J., Li, C., & Zhu, J. (2022). Dpm-solver++: Fast solver for guided sampling of diffusion probabilistic models. *arXiv preprint arXiv:2211.01095*.
- Lu, X., Sheng, T., Zhou, X., Shen, C., & Fang, B. (2022). How does young consumers' greenwashing perception impact their green purchase intention in the fast fashion industry? An analysis from the perspective of perceived risk theory. *Sustainability*, 14(20), 13473.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.
- Marko, M., & Kusá, A. (2023). GREENWASHING AND THE NATURE OF EDUCATION IN RELATION TO CONSUMER TRUST IN FAST FASHION MARKETING COMMUNICATION. *Communication Today*, 14(1).
- Martins, A. (2022). Green marketing and perceived SME profitability: the meditating effect of green purchase behaviour. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(2), 281-299.
- Marwick, A., & Boyd, D. (2011). To see and be seen: Celebrity practice on Twitter. *Convergence*, 17(2), 139-158.
- Morwitz, V. G., Steckel, J. H., & Gupta, A. (2007). When do purchase intentions predict sales? *International Journal of Forecasting*, 23(3), 347-364.
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. (2003). Pros and cons of structural equation modeling. *Methods Psychological Research Online*, 8(2), 1-22.
- Naderi, I., & Van Steenburg, E. (2018). Me first, then the environment: Young Millennials as green consumers. *Young Consumers*, 19(3), 280-295.
- Nasermoadeli, A., Ling, K. C., & Maghnati, F. (2013). Evaluating the impacts of customer experience on purchase intention. *International Journal of business and management*, 8(6), 128.
- Nimwal, S., Nimwal, E., & Nayak, K. A. (2023). Integration of Sustainability into Corporate Social Responsibility and the Fashion Industry: A Case Study on H&M. *Issue 1 Indian JL & Legal Rsch.*, 5, 1.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and

- corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125, 693-707.
- Ottman, J. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.
- Policarpo, M. C., Apaolaza, V., Hartmann, P., Paredes, M. R., & D'Souza, C. (2023). Social cynicism, greenwashing, and trust in green clothing brands. *International Journal of Consumer Studies*, 47(5), 1950-1961.
- Reyes-Rodríguez, J. F. (2021). Explaining the business case for environmental management practices in SMEs: The role of organisational capabilities for environmental communication. *Journal of Cleaner Production*, 318, 128590.
- Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006). Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of marketing*, 70(2), 133-148.
- Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127-145.
- Singh, S., Sahni, M. M., & Kovid, R. K. (2021). Exploring trust and responsiveness as antecedents for intention to use FinTech services. *International Journal of Economics and Business Research*, 21(2), 254-268.
- Turney, P. D., & Littman, M. L. (2003). Measuring praise and criticism: Inference of semantic orientation from association. *acm Transactions on Information Systems (tois)*, 21(4), 315-346.
- Van der Heijden, H., Verhagen, T., & Creemers, M. (2003). Understanding online purchase intentions: contributions from technology and trust perspectives. *European journal of information systems*, 12(1), 41-48.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

2

El rol del género en la estrategia omnicanal

David van der Woude de Vries

<https://orcid.org/0000-0003-1682-9481>

davidv@cesa.edu.co

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Ricardo Santa Flórez

<https://orcid.org/0000-0003-2584-2928>

ricardo.santa@cesa.edu.co

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Resumen

Este capítulo aborda la importancia del género en las estrategias omnicanales de las organizaciones, especialmente en mercados emergentes. La investigación reciente indica que existen diferencias de género en el comportamiento del consumidor: mientras que las mujeres priorizan la calidad del servicio y la interacción, los hombres se enfocan en la resolución eficiente de problemas. Utilizando una muestra de 453 encuestas respondidas y la metodología de Modelado de Ecuaciones Estructurales Exploratorio (ESEM), el estudio propone un modelo multidimensional de estrategia omnicanal que incluye la Orientación al Mercado, la Satisfacción y Experiencia del Cliente (CX), con sus subdimensiones. Los hallazgos sugieren que las necesidades y expectativas de los consumidores varían según el género, y que el diseño de los canales de servicio al cliente puede afectar de manera distinta la satisfacción de hombres y mujeres. La conclusión principal es que la integración de canales de servicio al cliente (ICS) es una estrategia eficaz para mejorar la experiencia del cliente en general, independientemente del género, reduciendo la brecha de género en la interacción omnicanal.

Palabras clave:

Género, estrategias omnicanales, comportamiento del consumidor, satisfacción del cliente, modelo multidimensional

Introducción

En respuesta al estancamiento de los mercados desarrollados, las organizaciones están enfocando su atención en los mercados emergentes (ME) para impulsar el crecimiento y la rentabilidad, maximizando el valor para los accionistas ante los cambios globales (Sinha & Sheth, 2018). Estos mercados presentan oportunidades únicas debido a las altas tasas de crecimiento y a la expansión de un floreciente segmento de consumidores de clase media y alta. Sin embargo, las proyecciones sugieren una desaceleración moderada en el crecimiento de las economías de los mercados emergentes y en desarrollo (Ameen et al., 2022).

Por otro lado, investigaciones recientes han examinado cómo el género influye en el comportamiento de los consumidores en economías en desarrollo. Lee y Ding (2024) investigaron cómo las asociaciones de género de las marcas impactan las preferencias de los consumidores, mientras que Zhu et al. (2023) analizaron las diferencias de género en las intenciones de compra durante transmisiones en vivo de eventos. Han et al. (2022) profundizaron en las intenciones de compra

de vehículos ecológicos entre millennials chinos, destacando el papel crucial de los valores del consumidor. Además, estudios como el de Phillips y Englis (2022) han subrayado la importancia de considerar las diferentes perspectivas de género al investigar el comportamiento del consumidor.

Se reconoce que las mujeres compradoras priorizan la calidad del servicio y la interacción, mientras que los hombres valoran más la resolución eficiente de problemas (Mathies & Burford, 2011). Este énfasis en la calidad del servicio es especialmente notable entre las mujeres y millennials (Mansoor, 2017). Con base en estos hallazgos, se propone un modelo multidimensional de estrategia omnicanal, que incorpora la Orientación al Mercado, la Satisfacción y Experiencia del Cliente (CX), con sus subdimensiones derivadas de diversos estudios académicos (Frasquet-Deltoro et al., 2021; Cui et al., 2022; Gao, 2021; Cotarelo et al., 2021; Zimmermann et al., 2022; Buldeo Rai et al., 2021).

Revisión de la literatura

El género tiene un impacto significativo en las respuestas de los consumidores ante las estrategias de marketing, por lo que es esencial que los minoristas electrónicos lo consideren al desarrollar estrategias efectivas (Pandey & Chawla, 2018). La influencia de los factores funcionales de la experiencia del cliente en línea (OCE) sobre la satisfacción y la lealtad varía según el género. Las investigaciones indican que las actividades de construcción de comunidad en los sitios web son más relevantes para las mujeres, quienes tienden a percibir las compras de ropa como una actividad social (Faqih, 2016; Hwang & Tsai, 2011; Venkatesh & Ramesh, 2006). Por lo tanto, características interactivas en los sitios web de ropa, como la posibilidad de compartir imágenes en Facebook, chat en línea y servicios personalizados, pueden influir más en la satisfacción y lealtad de las mujeres que en la de los hombres (Park & Cho, 2012).

Cyr y Bonanni (2005) sugieren que las necesidades de información y los métodos de procesamiento varían entre los géneros. Los hombres tienden a procesar la información de manera heurística, mientras que las mujeres recopilan información de manera detallada (Richard et al., 2010). Los hombres prefieren información precisa y relevante en el sitio web para completar tareas de manera eficiente, mientras que las mujeres suelen consultar múltiples fuentes antes de tomar decisiones (Kumar & Ramakrishnan, 2016). Así, la información de los productos y servicios en los sitios web puede tener un mayor impacto en la satisfacción y lealtad de las mujeres.

Por otro lado, Simon y Peppas (2004) descubrieron que las mujeres prefieren sitios web más simples y con menos gráficos, mientras que los hombres prefieren sitios web más cargados de gráficos y animaciones. Cyr y Bonanni

(2005) también señalaron que las mujeres se sienten atraídas por los colores de los sitios web, mientras que los hombres prefieren los elementos visuales llamativos. En consecuencia, el compromiso visual en los sitios web puede tener un impacto más significativo en la satisfacción y lealtad de las mujeres.

Además, la facilidad de navegación en los sitios web parece afectar más la satisfacción y lealtad de las mujeres, quienes encuentran la navegación en línea más desafiante. Estos estudios demuestran cómo las características y el diseño de los sitios web pueden tener un impacto diferencial según el género, lo que es crucial para las estrategias omnicanal en mercados emergentes.

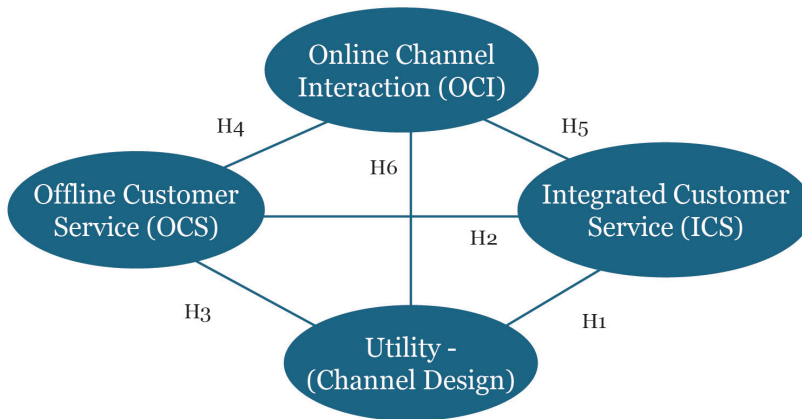
El Modelo del Estudio

La integración de los canales de servicio al cliente (ICS) se presenta como una estrategia efectiva para mejorar la experiencia del cliente, independientemente del género, ya que ayuda a reducir la brecha de género en la interacción omnicanal. Al comprender cómo las diferencias de género influyen en las expectativas y experiencias de los consumidores, las organizaciones pueden diseñar estrategias más personalizadas que optimicen la satisfacción del cliente y fomenten la lealtad, en especial en mercados emergentes, donde la competencia y la diversidad de consumidores siguen creciendo. La investigación sobre la dinámica de género en el comportamiento de los consumidores en economías en desarrollo está siendo cada vez más relevante en el contexto del marketing y la estrategia omnicanal. Los estudios recientes han puesto de relieve cómo las asociaciones de género de las marcas influyen en las preferencias de compra, y cómo las diferencias de género afectan las decisiones de los consumidores en situaciones como las compras en línea y los eventos en vivo. Específicamente, se observa que las mujeres tienden a priorizar la calidad de la interacción y el proceso de servicio, mientras que los hombres se enfocan en la eficiencia y la resolución de problemas (Mathies y Burford, 2011).

El modelo multidimensional propuesto en el capítulo, que incluye dimensiones como la orientación al mercado, la satisfacción y experiencia del cliente (CX), y el medio ambiente, destaca la importancia de adaptar las estrategias omnicanal para satisfacer las expectativas de los consumidores masculinos y femeninos de manera diferenciada. La experiencia del cliente se considera un factor crucial que influye directamente en la satisfacción y, por ende, en la lealtad del cliente (Kim et al., 2019). Además, la investigación sugiere que las compras femeninas están más orientadas hacia una experiencia positiva de servicio y comunicación, mientras que los hombres prefieren un enfoque más directo y orientado a resultados.

Este enfoque genera oportunidades para las marcas al permitirles personalizar sus estrategias omnicanal según las expectativas específicas de cada género, logrando así una mejor integración y satisfacción del cliente. El estudio también resalta que integrar diversos puntos de contacto y canales de servicio al cliente de manera efectiva (ICS) puede reducir la brecha de género en la interacción omnicanal, mejorando la experiencia para todos los clientes.

Figura 1. *Modelo hipotético*



Fuente: Elaboración propia.

La segunda dimensión, orientación al mercado y recursos, describe cada activo físico o digital que la empresa debe asignar de manera más efectiva para todas las partes interesadas. Finalmente, la dimensión ambiental describe el macroentorno en el que la empresa ofrece sus productos y servicios.

Método

Este estudio utiliza un enfoque robusto para investigar las hipótesis planteadas en relación con el comportamiento del consumidor en el contexto de la omnicanalidad, mediante un cuestionario estructurado y un análisis de datos cuantitativos. El proceso se detalla en varias etapas, y se emplea un modelo de ecuaciones estructurales exploratorio (ESEM), que es adecuado para analizar relaciones entre variables latentes y observadas. A continuación, se describen los pasos clave del método:

Instrumento de encuesta: Se diseñó un cuestionario basado en las recomendaciones de Hair et al. (2010), utilizando un formato de encuesta en línea. Esto permitió una recolección eficiente de datos y su posterior conversión a SPSS para su análisis.

Selección de la muestra: La muestra incluyó a 453 participantes, seleccionados de manera mixta a partir de un panel proporcionado por una firma de investigación de mercados (Poligrama) y un complemento por conveniencia para alcanzar una mayor cantidad de respuestas. Los encuestados pertenecían a diferentes sectores organizacionales en Colombia, con una representación de gerentes, ingenieros y otros empleados de diversas responsabilidades dentro de sus organizaciones.

Muestra y validez: La muestra de 453 respuestas válidas es adecuada para un modelo SEM con cuatro constructos. Se superaron los requisitos mínimos, como la necesidad de tener al menos 10 encuestados por parámetro. Durante el proceso de revisión, se descartaron cuestionarios con datos faltantes o inconsistentes para asegurar la validez de los resultados.

Diseño del cuestionario: El cuestionario se basó en una revisión bibliográfica extensa y se dividió en cuatro secciones. Para medir los constructos relacionados con las hipótesis del estudio, se utilizó una escala Likert de siete puntos (desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”).

Consideraciones éticas: Para mitigar el sesgo de deseabilidad social, el comité de ética del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA) revisó el cuestionario para asegurar que las preguntas fueran neutrales y no amenazantes. Se garantizó a los encuestados la confidencialidad de sus respuestas y la posibilidad de retirarse en cualquier momento, adhiriéndose a estrictos estándares éticos durante todo el proceso.

Recolección de datos: Entre marzo y mayo de 2023, se realizaron tres campañas de correo electrónico enviadas a 2,300 personas dentro de la base de datos de Poligrama, además de 200 encuestas enviadas a universidades como Konrad Lorenz, Los Andes y CESA.

Este enfoque metodológico asegura una recolección de datos sólida y fiable, permitiendo un análisis detallado de las relaciones entre las variables del estudio y garantizando la validez ética y científica de los resultados.

Tabla 1. *Cuestionario utilizado en este estudio*

FACTOR TEÓRICO	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN
Interacción en canales online (variable multidimensional)	Formas en las que los clientes interactúan con los diversos canales de la empresa, tanto online como con otros humanos. Las diversas formas de interacción conforman este concepto. Cui et al., (2022).	Percepción de la comunicación en línea
Dimensión relacional (variable unidimensional)	La dimensión relacional capta la interacción entre los clientes minoristas y otros clientes en función de la marca (Frasquet-Deltoro et al., 2021)	Dimensión relacional
Consistencia de la experiencia del cliente	Unificación de canales para crear una experiencia de cliente coherente con la identidad empresarial. Gao, (2021)	Satisfacción del cliente
Intensidad omnicanal percibida	Es la coherencia que el consumidor percibe entre los diferentes canales omnicanal con las características de la marca. Cotarelo, (2021)	Fidelización
Aceptación de la tecnología como herramienta omnicanal	La disposición del cliente a adoptar nuevas tecnologías para mejorar su experiencia de compra. Zimmermann, (2021)	• Información • Enojo • Confianza
Percepción relacionada con la innovación de servicios	La percepción del cliente sobre la adopción de nuevas tecnologías y estrategias para mejorar el servicio	• Transparencia • Flexibilidad • Servicios

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. *Afirmaciones finales con códigos*

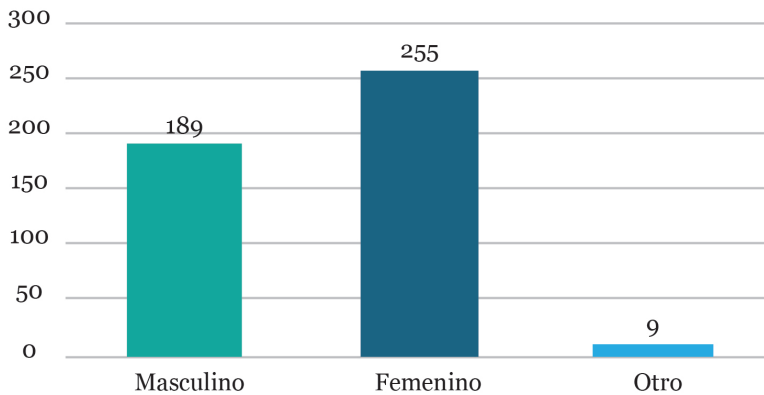
DIMENSIÓN 1: INTERACCIÓN CON EL CANAL EN LÍNEA	Las tiendas que tienen ubicaciones tanto en línea como físicas ofrecen un mejor servicio al cliente.	SAT4
	Las tiendas con ubicaciones físicas y en línea se destacan por ofrecer una mejor experiencia.	SAT5
	Prefiero las marcas que ofrecen servicios online y físicos a las tiendas con servicios presenciales.	LOY1
DIMENSIÓN 1: INTERACCIÓN CON EL CANAL EN LÍNEA	Con frecuencia compro en tiendas que tienen ubicaciones físicas y en línea.	LOY2
	Siempre recomiendo a otras tiendas que tengan ubicaciones físicas y en línea.	LOY4
	Siempre compro en tiendas que tienen ubicaciones tanto en línea como físicas (omnicanal).	LOY5
	Siempre utilizo tiendas que tienen ubicaciones virtuales y físicas porque me brindan más información sobre los productos.	INFO1
DIMENSIÓN 2: SERVICIO INTEGRADO AL CLIENTE	Las tiendas que solo tienen presencia física ofrecen la misma calidad que las tiendas con presencia digital y física.	CCC3
	Las tiendas que solo tienen presencia digital ofrecen la misma calidad que una tienda física.	CCC4
	Las tiendas que solo tienen presencia física ofrecen la misma calidad que una tienda online.	CCC7
DIMENSIÓN 3: SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE FUERA DE LÍNEA	El servicio de atención al cliente virtual atiende rápidamente mis consultas.	FAT1
	Al utilizar los canales en línea de las empresas, puedo encontrar la información deseada sin demoras.	FAT2
	En la tienda física, las actitudes de los empleados demuestran una comprensión de mis necesidades.	FBH2
	Los empleados de la empresa siempre están dispuestos a responder a mis preguntas con prontitud.	FEP1
DIMENSIÓN 4: UTILIDAD (DISEÑO DE CANAL)	Confío completamente en que las aplicaciones móviles me brindan información precisa.	CONF2
	Siempre confío en las aplicaciones móviles de las tiendas.	CONF1
	Es fácil cambiar mi pedido a través de canales digitales después de comprarlo.	FLEX2

Fuente: Elaboración propia.

Muestra

En este estudio se recolectaron datos de 189 hombres y 255 mujeres. De otros géneros solo se recolectaron solamente nueve (9) observaciones, por lo tanto, no es posible hacer algún análisis con una muestra tan pequeña.

Figura 2. *Distribución por género*



Fuente: Elaboración propia.

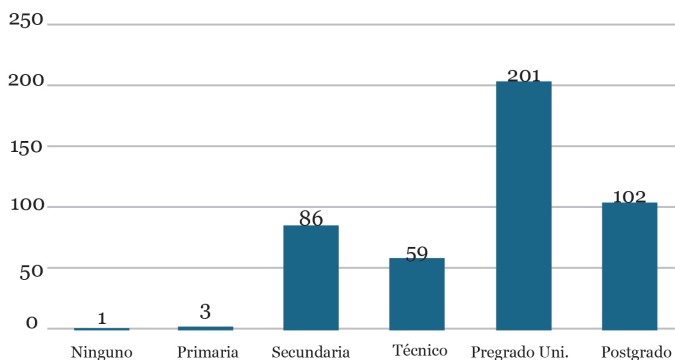
La distribución de género en los participantes, con una predominancia femenina, tiene importantes implicaciones para el análisis de la omnicanalidad. Los datos indican que 255 participantes son mujeres (representando la mayoría), 189 son hombres y 9 se identifican con otro género. Esta representación desigual podría influir en los resultados del estudio, especialmente al considerar cómo las estrategias omnicanal son percibidas y adoptadas por diferentes géneros.

La relevancia de esta distribución radica en que las diferencias de género pueden afectar las preferencias y comportamientos hacia las plataformas omnicanal. Si las mujeres constituyen una mayor parte del grupo de estudio, es probable que los hallazgos reflejen más las preferencias, expectativas y patrones de comportamiento de este grupo en cuanto a la interacción con marcas y la experiencia de compra. Por ejemplo, investigaciones previas han sugerido que las mujeres tienden a valorar más la calidad del servicio y la experiencia de compra, lo cual es relevante cuando se diseña una estrategia omnicanal.

Esto subraya la importancia de que las empresas comprendan las diferencias de género al desarrollar sus estrategias omnicanal. Las empresas que logren captar estos matices y adaptar sus enfoques para satisfacer las necesidades de ambos géneros (o incluso de grupos no binarios) podrán personalizar la experiencia del cliente de manera más efectiva, lo que contribuirá a una mayor satisfacción y lealtad del cliente.

En este sentido, las estrategias de marketing omnicanal deben integrar estas diferencias para ofrecer un servicio que no solo se enfoque en las preferencias de género predominantes, sino que también tenga en cuenta la diversidad de necesidades dentro de su base de clientes, optimizando la experiencia de compra para maximizar el impacto.

Figura 3. *Nivel de educación*



Fuente: Elaboración propia.

La distribución del nivel educativo de los participantes, con una mayoría de encuestados con educación universitaria de pregrado, seguida por aquellos con educación secundaria y postgrado, resalta un perfil de consumidores con un alto nivel de educación. Este perfil puede influir significativamente en sus hábitos de compra, su capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y su receptividad hacia plataformas omnicanal. Los consumidores con educación superior tienden a estar mejor informados y son más propensos a adoptar tecnologías, lo que hace que las estrategias omnicanal sean más relevantes y efectivas para este grupo.

La relación entre educación y la adopción de tecnologías omnicanal sugiere que, en este estudio, las personas con educación universitaria podrían ser más propensas a utilizar y beneficiarse de la integración de canales de compra físicos

y digitales. Esto implica que las empresas que busquen optimizar su enfoque omnicanal podrían encontrar una mayor aceptación entre los consumidores con educación superior, quienes tienden a estar más familiarizados con las tecnologías digitales y las compras en línea.

Además, este perfil educativo también podría influir en cómo hombres y mujeres de diferentes niveles educativos perciben y utilizan las plataformas omnicanal. El análisis de género en este contexto puede revelar diferencias clave en la forma en que distintos segmentos de consumidores utilizan estas plataformas, lo cual puede impactar las decisiones de compra y la lealtad hacia las marcas. Las mujeres con educación universitaria, por ejemplo, podrían valorar de manera diferente las características de la experiencia omnicanal, como la facilidad de uso y la calidad del servicio, en comparación con los hombres del mismo nivel educativo.

Análisis de datos

El análisis de los datos se llevó a cabo utilizando SPSS y AMOS versión 28, empleando un análisis factorial confirmatorio (AFC) para explorar las relaciones entre las variables latentes y observables. Este enfoque permite confirmar la validez del modelo teórico propuesto y medir la adecuación entre la muestra y los datos recogidos. Las cargas factoriales fueron calculadas inicialmente, asegurando que cada ítem estuviera relacionado con un solo constructo, lo que refuerza la validez del modelo.

La consistencia interna de los constructos fue evaluada mediante la correlación ítem-total y el coeficiente alfa de Cronbach, lo que permite determinar la fiabilidad de las escalas utilizadas en el cuestionario. Los valores obtenidos para los constructos en el análisis se presentan en la Tabla 1, y proporcionan una base sólida para evaluar las relaciones entre las diferentes dimensiones del modelo omnicanal.

En resumen, el perfil educativo de los participantes y el análisis estadístico realizado son esenciales para comprender mejor cómo las características demográficas y el nivel educativo pueden influir en la adopción de estrategias omnicanal. Esto proporciona valiosos hallazgos para las empresas al diseñar y ajustar sus enfoques de marketing y servicios al cliente, optimizando la experiencia para diferentes segmentos del mercado.

El análisis estadístico realizado para calcular la predictividad del modelo y sus índices se llevó a cabo en los siguientes pasos:

1. Análisis factorial confirmatorio (AFC) con los siguientes ajustes:
 - Discrepancia: Asintóticamente libre de distribución.
 - Covarianzas suministradas como entrada: Inesgadas.
 - Covarianzas para analizar: Máxima verosimilitud.
2. Estimación de la carga factorial (evaluación de la relación entre las variables latentes observadas y continuas).
3. Consistencia interna (todos los ítems por encima de 0,70). El coeficiente alfa de Cronbach se muestra en la Tabla 1.
4. Pruebas de validez de constructo (CFA).

El análisis de multicolinealidad es esencial para garantizar la validez de los modelos estadísticos, especialmente en modelos estructurales. En este caso, se utilizó el análisis en AMOS para detectar cualquier posible multicolinealidad entre las dimensiones del modelo, y los resultados indicaron que no había evidencia de multicolinealidad en los datos, lo que es un hallazgo positivo y refuerza la calidad del modelo.

Análisis de Ajuste del Modelo

Para evitar el sobreajuste del modelo, se emplearon índices de parsimonia, que miden la calidad del ajuste en relación con la complejidad del modelo. Los índices PNFI (0.755), PCFI (0.832) y PGFI (0.695) sugieren que el modelo se ajusta bien a los datos, sin caer en un ajuste excesivo que pueda comprometer la generalización de los resultados.

El **factor de inflación de la varianza (VIF)** se utilizó para determinar la interacción entre las variables independientes. Un VIF bajo en este contexto indica que las variables no están altamente correlacionadas, lo que valida la independencia entre los predictores.

Evaluación de Fiabilidad y Validez

La **Raíz Cuadrada de la Varianza Media Extraída (AVE)** es un indicador clave para la fiabilidad del modelo. En este estudio, se comprobó que el AVE supera el umbral recomendado de 0.50, lo que significa que las variables latentes explican más del 50% de la varianza de sus indicadores, garantizando que el modelo tiene una sólida validez discriminante.

La **fiabilidad compuesta**, evaluada con la medida de Werts et al. (1974), también respalda la fiabilidad interna del modelo, con valores superiores a

0.70, lo cual es el umbral recomendado (Manerikar & Manerikar, 2015). Esta medida es preferida sobre el alfa de Cronbach ya que tiene en cuenta la carga factorial y las correlaciones entre los ítems.

Ajuste Global del Modelo

El **Índice de Bondad de Ajuste (GFI)** con un valor de 0.919, es una excelente indicación de que el modelo hipotético se ajusta bien a la matriz de covarianza observada, ya que valores cercanos a 1 reflejan un buen ajuste. Además, el **Chi-cuadrado** de 361.363 con 112 grados de libertad y el índice **CMIN/DF de 3.226** también indican que el modelo es adecuado, ya que el valor de CMIN/DF debe ser inferior a 5 para un buen ajuste (Kenny et al., 2015). El **nivel de probabilidad de 0.000** en el Chi-cuadrado sugiere que la diferencia entre las matrices de covarianza observadas y esperadas es significativa, lo que refuerza la validez del modelo.

Ajuste y Comparación de Modelos

El **Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA)** de 0.07 confirma un buen ajuste, ya que se encuentra dentro del rango aceptable (inferior a 0.08). Este índice se utiliza para evaluar cuán bien el modelo se ajusta a los grados de libertad, y su valor cercano a 0.05 indica que el modelo tiene un ajuste cercano a lo ideal.

Finalmente, los **índices de comparación de línea base** (como CFI, TLI) están por encima del límite de 0.7, lo que refuerza aún más la calidad del modelo. Estos índices comparan el modelo propuesto con un modelo nulo (sin relaciones entre las variables) y muestran que el modelo estructural propuesto tiene un buen ajuste en relación con el modelo de independencia.

En resumen, los resultados sugieren que el modelo estructural propuesto tiene una excelente validez y fiabilidad, con un buen ajuste a los datos observados y sin problemas de multicolinealidad. Los índices de ajuste y los valores de fiabilidad respaldan la solidez del modelo, lo que lo convierte en una herramienta válida para explorar las relaciones entre las variables en el estudio sobre omnicanalidad.

Tabla 4. Comparaciones de línea de Base

MODELO	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,904	,883	,932	,916	,931
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Pesos de Regresión (Hombres)

			ESTIMATE	S.E.	C.R.	P	RESULTS
ICS	<---	Util	,277	,110	2,509	,012	Partially Confirmed
OCS	<---	ICS	,047	,073	,642	,521	Not Confirmed
OCS	<---	Util	,273	,087	3,141	***	Confirmed
OCI	<---	OCS	,068	,073	,932	,351	Not Confirmed
OCI	<---	ICS	,190	,068	2,790	***	Confirmed
OCI	<---	Util	,326	,084	3,878	***	Confirmed

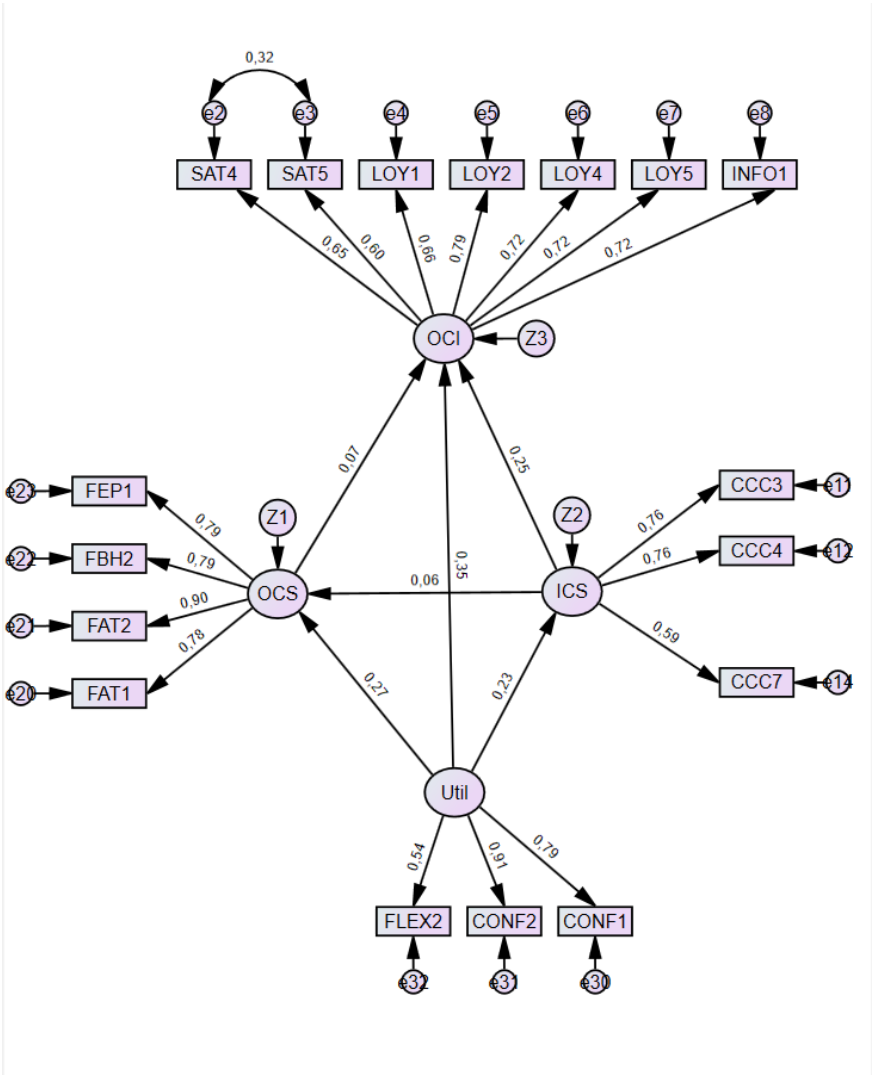
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Pesos de Regresión (Mujeres)

			ESTIMATE	S.E.	C.R.	P	LABEL
ICS	<---	Util	,420	,079	5,292	***	Confirmed
OCS	<---	ICS	,217	,062	3,489	***	Confirmed
OCS	<---	Util	,139	,060	2,318	,020	Not Confirmed
OCI	<---	OCS	,103	,068	1,514	,130	Not Confirmed
OCI	<---	ICS	,214	,063	3,386	***	Confirmed
OCI	<---	Util	,080	,058	1,377	,169	Not Confirmed

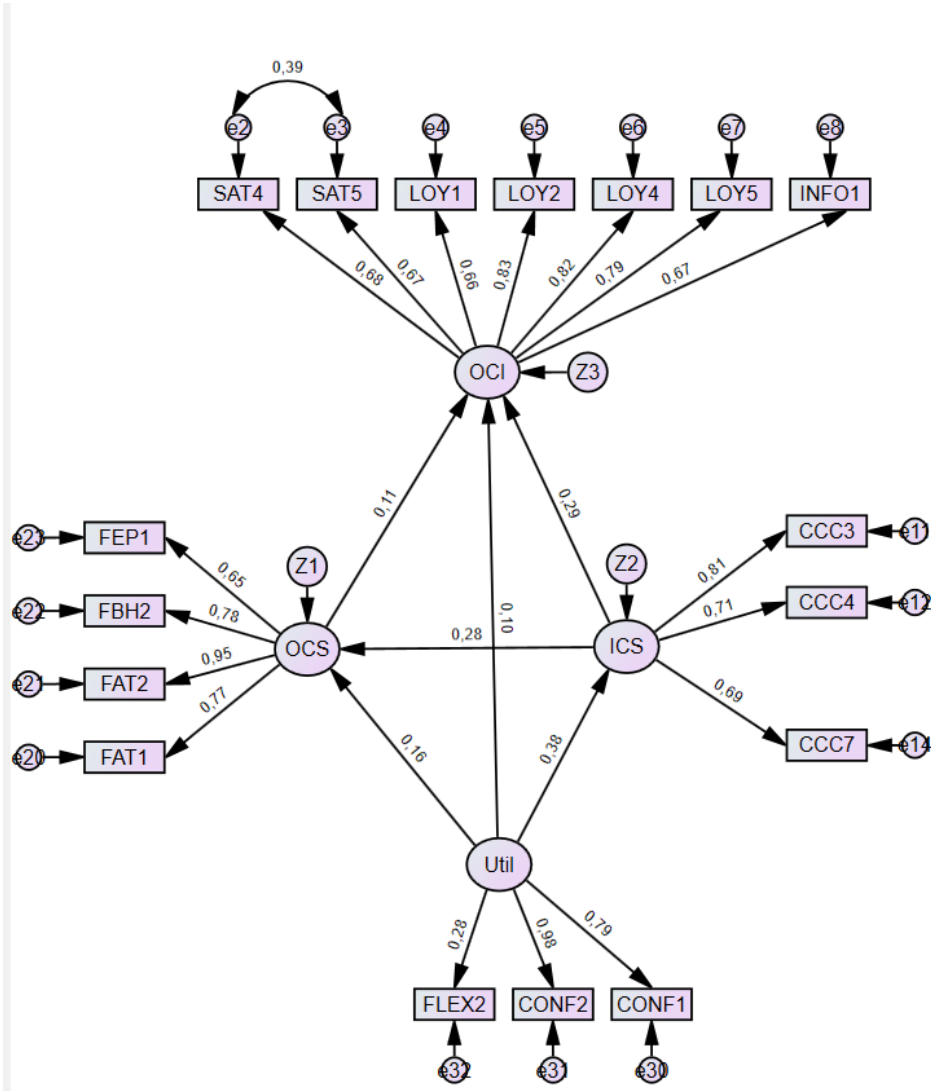
Fuente: Elaboración propia.

Figura 4. Resultados SEM para hombres



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Resultados SEM para mujeres



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

Los resultados obtenidos en la modelación de datos permiten extraer varias conclusiones clave respecto a las necesidades y expectativas de los clientes, especialmente en función de su género, en el contexto de estrategias omnicanal.

- 1. Impacto del Diseño de Canales Según el Género:** El análisis mostró que el diseño de los canales de servicio tiene un impacto distinto según el género, específicamente en la variable “Utility - (Channel Design)”, que afecta positivamente al servicio al cliente integrado (ICS). Mientras que el impacto fue **totalmente confirmado para las mujeres**, la confirmación fue **parcial para los hombres**. Este hallazgo sugiere que, en términos de servicio al cliente, las mujeres valoran más un diseño de canales que sea **intuitivo, estéticamente agradable y altamente personalizado**, mientras que los hombres priorizan aspectos más relacionados con la **eficiencia y la rapidez** en la resolución de problemas (Chan et al., 2001; Gao et al., 2021).
- 2. Diferencias de Preferencias en el Diseño de Canales y la Interacción Omnicanal:** Las mujeres tienden a valorar la **integración de los canales de servicio** y la **comodidad** que ofrece el ICS, mientras que los hombres se sienten más cómodos con interacciones tradicionales y directas. Estos resultados resaltan la necesidad de que las empresas comprendan las diferencias en la interacción omnicanal entre géneros, lo cual les permitirá **adaptar el diseño de sus canales** de manera más efectiva para cada segmento demográfico (Moncayo, 2018; Roldán Sepúlveda et al., 2022).
- 3. La Eficacia de ICS en la Mejora de la Experiencia del Cliente:** Aunque existen diferencias en las preferencias de género, **la implementación del ICS mejora significativamente la interacción en línea**, lo que sugiere que esta estrategia es **efectiva para mejorar la experiencia general del cliente**. Lo más relevante es que **cerró la brecha de género** en términos de satisfacción con la interacción omnicanal, ya que ambos géneros reportaron una mayor satisfacción con los servicios integrados (Suriانشa, 2021). Esto confirma que, independientemente del género, la integración de canales mejora la experiencia del cliente y tiene un impacto positivo en la interacción en línea.

4. **Metodología de Recolección de Datos y Validez de los Resultados:** El uso de un formulario estructurado que incluyó variables sociodemográficas y conductuales permitió identificar patrones diferenciados entre géneros, lo que facilitó la identificación de las preferencias específicas de cada grupo. Además, el uso de escalas de Likert para medir las percepciones de los encuestados respecto a los canales de servicio asegura que las respuestas sean representativas de las actitudes hacia ICS y OCS. La rigurosidad en la construcción del instrumento de recolección de datos fue clave para garantizar la fiabilidad de los resultados.

Recomendaciones para las Empresas:

- **Adaptar los diseños de canales de servicio:** Las empresas deberían considerar un **diseño más personalizado e intuitivo** para atraer a las mujeres, mientras que, para los hombres, se podría poner mayor énfasis en la **eficiencia y rapidez**.
- **Fomentar la integración de canales de servicio:** Como la implementación de ICS mejora la satisfacción de ambos géneros, las empresas deben **priorizar la integración de canales** tanto físicos como digitales, para ofrecer una experiencia más coherente y fluida.
- **Enfocar estrategias en la comodidad y eficiencia:** A medida que las mujeres valoran la comodidad y los hombres la eficiencia, las marcas deben balancear ambas dimensiones para satisfacer las expectativas de ambos grupos.

Finalmente, estos hallazgos proporcionan valiosa información para las empresas que buscan mejorar su estrategia omnicanal, destacando la importancia de personalizar la experiencia del cliente en función de su género, lo cual puede resultar en una mayor satisfacción y lealtad del cliente

Referencias

- Almeida, N. F., Yan, S., Cai, R., Clarke, C. R., Morris, C. E., Schaad, N. W., Schuenzel, E. L., Lacy, G. H., Sun, X., & Jones, J. B. (2010). PAMDB, a multilocus sequence typing and analysis database and website for plant-associated microbes. *Phytopathology*, 100(3), 208-215.
- Ameen, N., Sharma, G. D., Tarba, S., Rao, A., & Chopra, R. (2022). Toward advancing theory on creativity in marketing and artificial intelligence. *Psychology & marketing*, 39(9), 1802-1825.

- Asgari, A., Silong, A. D., Ahmad, A., & Samah, B. A. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, organizational justice, leader-member exchange, perceived organizational support, trust in management and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Scientific Research*, 23(2), 227-242.
- Balakrishnan, N., Voinov, V., & Nikulin, M. S. (2013). *Chi-squared goodness of fit tests with applications*. Academic Press.
- Bass, B. M. (1997). Personal selling and transactional/transformational leadership. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(3), 19-28.
- Chan, M. A. S., Chao, Y. C., & Miller, G. I. (2001). Creating an Integrated Customer Service Organization: A Case Study.
- Chao, C. M., & Yu, T. K. (2024). How emotions and green altruism explain consumer purchase intention toward circular economy products: A multi-group analysis on willingness to be environmentally friendly. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2803-2816.
- Cyr, D., & Bonanni, C. (2005). Gender and website design in e-business. *International Journal of Electronic Business*, 3(6), 565-582.
- Faqih, K. M. (2016). An empirical analysis of factors predicting the behavioral intention to adopt Internet shopping technology among non-shoppers in a developing country context: Does gender matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, 140-164.
- Frasquet-Deltoro, M., Molla-Descals, A., & Miquel-Romero, M.-J. (2021). Omnichannel retailer brand experience: conceptualisation and proposal of a comprehensive scale. *Journal of Brand Management*, 28, 388-401.
- Gao, W., Fan, H., Li, W., & Wang, H. (2021). Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration. *Journal of Business Research*, 126, 12-22.
- Hair Jnr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis.
- Han, M. S., Hampson, D. P., Wang, Y., & Wang, H. (2022). Consumer confidence and green purchase intention: An application of the stimulus-organism-response model. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 68, 103061.
- Hwang, G. J., & Tsai, C. C. (2011). Research trends in mobile and ubiquitous learning: A review of publications in selected journals from 2001 to 2010. *British Journal of Educational Technology*, 42(4), E65-E70.
- Kenny, D. A., Kaniskan, B., & McCoach, D. B. (2015). The performance of RMSEA in models with small degrees of freedom. *Sociological methods & research*, 44(3), 486-507.

- Kumar, M. V., & Ramakrishnan, M. (2016). Role of Celebrity Endorser on the Purchase Decision of the Consumers. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 6(6), 1029-1042.
- Lee, M. C., & Ding, A. Y. (2024). The relationship between market culture, clan culture, benevolent leadership, work engagement, and job performance: leader's dark triad as a moderator. *Psychological Reports*, 127(2), 887-911.
- Manerikar, V., & Manerikar, S. (2015). Cronbach's alpha. *Aweshkar Research Journal*, 19(1).
- Mansoor, A. (2017). A study on impact of gender differences on customer satisfaction, case of educational sphere. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(1), 14-18.
- Mathies, C., & Burford, M. (2011). Customer service understanding: gender differences of frontline employees. *Managing Service Quality: An International Journal*, 21(6), 636-648.
- Moncayo, M. (2018). Omnicanalidad. *Caribeña de Ciencias Sociales*(abril).
- Pandey, S., & Chawla, D. (2018). Online customer experience (OCE) in clothing e-retail: exploring OCE dimensions and their impact on satisfaction and loyalty—does gender matter? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 46(3), 323-346.
- Park, H., & Cho, H. (2012). Social network online communities: information sources for apparel shopping. *Journal of Consumer Marketing*, 29(6), 400-411.
- Phillips, D. M., & Englis, B. G. (2022). Green consumption is both feminine and masculine—Just ask the androgynous consumer. *Journal of Consumer Behaviour*, 21(5), 1028-1039.
- Richard, M.-O., Chebat, J.-C., Yang, Z., & Putrevu, S. (2010). A proposed model of online consumer behavior: Assessing the role of gender. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 926-934.
- Roldán Sepúlveda, M., Valencia Cárdenas, M., López Cadavid, D. A., Restrepo Morales, J. A., & Vanegas López, J. G. (2022). Omnicanalidad como estrategia competitiva: una revisión conceptual y dimensional. *Estudios gerenciales*, 38(164), 370-384.
- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PloS one*, 18(8), e0284752.
- Santa, R., Scavarda, A., Zhao, F., & Skoko, H. (2011). Managing the operational effectiveness in services using technological innovation. *International Journal of e-Business Management*, 5(1), 16-32.

- Simon, S. J., & Peppas, S. C. (2004). An examination of media richness theory in product web site design: An empirical study. *info*, 6(4), 270-281.
- Sinha, M., & Sheth, J. (2018). Growing the pie in emerging markets: Marketing strategies for increasing the ratio of non-users to users. *Journal of Business Research*, 86, 217-224.
- Solano, A. C., & Benautil, D. (2007). Estilos de liderazgo, inteligencia y conocimiento táctico. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 23(2), 216-225.
- Suriansha, R. (2021). Omnichannel Marketing. *Journal of Economics and Business UBS*, 10(2), 214-227.
- Venkatesh, V., & Ramesh, V. (2006). Web and wireless site usability: Understanding differences and modeling use. *MIS quarterly*, 181-206.
- Walsh, G., Deseniss, A., & Kilian, T. (2019). *Marketing: Eine Einführung auf der Grundlage von Case Studies*. Springer-Verlag.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). Wong and law emotional intelligence scale. *The Leadership Quarterly*.
- Zhu, Y., Wang, R., Zeng, R., & Pu, C. (2023). Does gender really matter? Exploring determinants behind consumers' intention to use contactless fitness services during the COVID-19 pandemic: a focus on health and fitness apps. *Internet Research*, 33(1), 280-307.

3

Perspectivas de género sobre la justicia y confianza organizacional: Examinando su impacto en la efectividad operativa

Ricardo Santa Flórez

<https://orcid.org/0000-0003-2584-2928>

ricardo.santa@cesa.edu.co

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Diego Fernando Morante Granobles

<https://orcid.org/0000-0001-6543-1694>

diego.morante@emavi.edu.co

Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” - EMAVI

Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC)

Katherine Quintero Chilito

<https://orcid.org/0009-0003-3765-4534>

katherinequintero@gmail.com

Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez” - EMAVI

Fuerza Aeroespacial Colombiana (FAC)

Resumen

Este estudio se enfoca en identificar las diferencias de género en la relación entre justicia organizacional, confianza organizacional y efectividad operativa. Las organizaciones necesitan invertir en recursos que mejoren su efectividad operativa, y este análisis busca comprender mejor los factores que promueven la competitividad sostenible desde una perspectiva de género.

Se examinaron constructos como la justicia organizacional (distributiva, procesal, temporal e interaccional) y la confianza organizacional, evaluando su relación y efecto en la efectividad operativa. Un aspecto clave de esta investigación es la exploración de cómo estos factores pueden afectar de manera diferente a hombres y mujeres en el entorno laboral.

Para recopilar datos, se diseñó un cuestionario que obtuvo 562 respuestas válidas de empresas de diversos sectores económicos, con énfasis en el sector aeroespacial. Los datos se analizaron mediante modelación por ecuaciones estructurales (SEM). Los resultados revelaron efectos significativos de los constructos analizados sobre la efectividad operativa, así como una relación positiva entre justicia y confianza organizacionales.

Este estudio busca destacar cómo estos efectos y relaciones pueden variar entre hombres y mujeres, proporcionando una comprensión más matizada de la dinámica organizacional desde una perspectiva de género.

Esta investigación es pionera en evaluar conjuntamente estos constructos y su impacto en la efectividad operativa, con un enfoque específico en las diferencias de género, llenando un vacío importante en la literatura existente sobre comportamiento organizacional.

Palabras clave:

Justicia Organizacional, Confianza Organizacional, Efectividad Operativa.

Introducción

De acuerdo con información reportada por el Consejo Privado de Competitividad en Colombia (CPC) (2024), en las últimas décadas la productividad en Colombia ha estado prácticamente estancada. Estos datos confirman el hecho de que uno de los principales motivos de esta situación es la falta de efectividad operativa y competitividad de las empresas en el

país (Santa et al., 2020). Es de vital importancia para las organizaciones entender cómo establecer procesos basados en habilidades que les permitan cumplir o superar las expectativas de los clientes (Porter, 2007). Por esto, las empresas deben comprometerse a mejorar las competencias centrales, pues perfeccionando su efectividad operativa, mejoran el desempeño y el bienestar de los miembros de la organización y de la comunidad en la que opera.

Esta investigación se centra en la evaluación de las relaciones de factores organizacionales como la Justicia Organizacional (JO), la Confianza Organizacional (CO), y el impacto de estos en la Efectividad Operativa (EO) en organizaciones del sector aeroespacial en Colombia. A su vez, se evalúa el efecto de la Justicia Organizacional sobre la Confianza Organizacional para analizar la relación que estas categorías tienen sobre los comportamientos y la percepción de confianza de los colaboradores y funcionarios dentro de la organización.

La justicia organizacional ha atraído la atención como un predictor potencial de la salud y bienestar de los empleados. Colquitt et al. (2005) definieron el término justicia organizacional como las percepciones subjetivas de equidad en las organizaciones. Este sentido de justicia se refleja en varias facetas diferentes de la vida laboral de los empleados, como en las percepciones sobre la imparcialidad de la distribución de recursos y la toma de decisiones. 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). Por lo tanto, la justicia organizacional es uno de los factores que debe contribuir a la mejor reputación de la organización, debido a que los subalternos trabajan para alcanzar los objetivos organizativos estratégicos al percibir altos niveles de justicia organizacional por parte de sus superiores, empleadores y otros trabajadores.

La confianza organizacional es otra dimensión clave que puede ayudar a aumentar la eficiencia operativa de las organizaciones y así alcanzar sus objetivos estratégicos. También es una herramienta útil para la gestión de las operaciones, 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).

Considerando lo anterior, se hace necesario explorar las expectativas de los empleados y empleadores respecto a su confianza, la percepción de la

justicia organizacional por parte de sus gerentes y supervisores, y cómo los comportamientos constructivos de los subalternos influyen en el mejoramiento de la efectividad operativa. Con base en una revisión de la literatura pertinente, se diseñó un cuestionario que permitió recolectar datos provenientes del sector aeroespacial en Colombia. Los datos se analizaron usando análisis confirmatorio de factores y modelación por ecuaciones estructurales, lo que permitió deducir los resultados y presentar conclusiones y recomendaciones.

Revisión de la literatura

Justicia Organizacional

Baldwin (2006) y Al-Najar & Maqableh (2018) afirman que la justicia organizacional se refiere a la percepción de los empleados sobre si son tratados equitativamente en comparación con sus compañeros, lo cual tiene implicaciones para la relación laboral. La organización debe ofrecer igualdad de oportunidades y promover relaciones justas entre supervisores y empleados.

Tipos de Justicia Organizacional

1. **Justicia Distributiva:** Se refiere a la percepción de los empleados sobre la equidad en la distribución de recursos y recompensas dentro de la organización (Timinepere et al., 2018). Este tipo de justicia compara lo que los empleados reciben en relación con su esfuerzo y en comparación con otros.
2. **Justicia Procesal:** Según Thibaut y Walker (1975), la justicia procesal se basa en la transparencia y participación en los procesos organizacionales. Si los empleados tienen voz en las decisiones que les afectan, percibirán que el proceso es justo, lo que aumenta la satisfacción.
3. **Justicia Interaccional:** Este concepto se enfoca en el trato respetuoso y equitativo que los empleados reciben de sus supervisores en sus interacciones diarias (Al-Ghamry et al., 2017). La calidad de estas interacciones influye directamente en el bienestar de los empleados y en su nivel de confianza en la organización.
4. **Justicia Temporal:** Introducida por Goodin (2010), esta dimensión está relacionada con la gestión del tiempo dentro de la organización, reflejando la autonomía del empleado sobre cómo distribuye su tiempo laboral y personal. La falta de control sobre el tiempo puede generar estrés y afectar negativamente la productividad.

Justicia Organizacional y Confianza

Una organización que promueve una cultura de justicia contribuye directamente a una mayor **confianza organizacional**, como lo indican Girgin y Vatansever Bayraktar (2017). Cuando los empleados sienten que están siendo tratados con equidad y respeto, su confianza en la organización y en sus supervisores aumenta, lo que fomenta un ambiente de colaboración, compromiso y productividad.

Impacto de la Justicia Organizacional en la Efectividad Operativa

La justicia organizacional tiene un impacto directo sobre la **efectividad operativa** de las organizaciones. Los empleados que perciben que son tratados de manera justa tienen un mayor sentido de pertenencia y satisfacción laboral. Esto, a su vez, mejora su desempeño, compromiso y productividad. Al-Zu'bi (2010) concluye que una organización que promueve la justicia organizacional tiene una ventaja en términos de efectividad operativa, ya que los empleados más satisfechos son más propensos a contribuir positivamente a los objetivos organizacionales.

Confianza Organizacional

La confianza organizacional es fundamental para el funcionamiento efectivo de las organizaciones, y su base se encuentra en la confianza interpersonal, que es la percepción de que los individuos pueden ser vulnerables ante las acciones de otros con la expectativa de que sus conductas e intenciones serán positivas. Esta relación de confianza se extiende no solo entre los empleados (confianza lateral), sino también hacia los superiores (confianza vertical) y la propia organización (confianza sistemática) (Rojas et al., 2020; Silva & Vinasco, 2014). Según autores como Rousseau et al. (1998) y Lewicki et al. (1998), la confianza interpersonal es un proceso psicológico que influye directamente en la confianza organizacional, afectando tanto la cooperación como la dinámica de trabajo.

Si bien no existe una definición única y universalmente aceptada de la confianza organizacional, hay consenso sobre su importancia: sin ella, las personas no podrían trabajar juntas sin procedimientos de control extremos (Laschinger et al., 2002). Además, la falta de confianza puede generar conflictos interpersonales, lo que perjudica la productividad y el ambiente organizacional (Moore, 1994).

La confianza organizacional genera múltiples beneficios, tales como el aumento del compromiso laboral, el comportamiento cooperativo, la reducción de conflictos perjudiciales y la mejora en la efectividad operativa de la organización (Lin, 2010; Gambetta, 1988; Meyerson et al., 1996). LePine et

al. (2000) señalan que las empresas deben promover una cultura de confianza para fomentar el compromiso y la motivación, lo que a su vez puede llevar a una mayor productividad y desempeño.

La confianza organizacional también se puede ver desde un enfoque más amplio, incorporando la confianza en los sistemas y procedimientos de la empresa (Rajabi et al., 2017). De acuerdo con el modelo HERO (Healthy & Resilient Organizations) propuesto por Salanova et al. (2012), la confianza organizacional se compone de dos dimensiones clave: la confianza horizontal, que se refiere a la confianza entre compañeros de trabajo, y la confianza vertical, que se refiere a la confianza entre empleados y líderes (Acosta Antognoni et al., 2016). Ambas dimensiones son cruciales para el desempeño organizacional y la creación de un ambiente de trabajo saludable y resiliente.

Además, la confianza vertical, aunque más compleja, tiene un impacto significativo en la relación entre empleados y líderes. Esta relación es clave para fomentar el compromiso y mejorar las decisiones dentro de la organización (Tan & Lim, 2009). La confianza en los sistemas organizacionales, a su vez, se basa en la creencia de que la empresa tiene la capacidad y visión necesarias para cumplir con sus objetivos (Rajabi et al., 2017).

Este estudio se enfoca en cómo la confianza organizacional contribuye a la efectividad operativa de la empresa y plantea las siguientes hipótesis de investigación:

H1: *La Justicia Distributiva afecta la confianza Organizacional*

H2: *La Justicia Procesal afecta la confianza Organizacional*

H3: *La Justicia Interaccional afecta la Confianza Organizacional.*

H4: *La Justicia Temporal afecta la Confianza Organizacional.*

Efectividad Operativa

En un entorno competitivo y dinámico, las empresas deben ser capaces de adaptarse rápidamente para mantenerse relevantes y competitivas. La **efectividad operativa** es esencial para lograr este objetivo, ya que implica el uso eficiente de los recursos, la mejora de procesos y la flexibilidad para responder a los desafíos que surgen. Según Porter (1996), la efectividad operativa se refiere a una variedad de prácticas que permiten a las empresas utilizar sus recursos de manera más eficiente, reduciendo defectos, acelerando el desarrollo de productos y mejorando la rapidez en la entrega. Además, implica realizar las

mismas actividades mejor que los rivales, aprovechando las capacidades básicas de la organización para superar las expectativas de los clientes.

La efectividad operativa se logra mediante la mejora y medición del rendimiento de los procesos, lo que permite dirigir y controlar las operaciones para alcanzar niveles óptimos de competitividad (Santa et al., 2014). Esto se logra a través de un mejor uso de los recursos, la eliminación de desperdicios, el uso de tecnología avanzada, la motivación de los empleados y una gestión eficiente de las actividades. Como resultado, la empresa mejora sus márgenes de rentabilidad y su posición en el mercado, afectando directamente los costos y el nivel de diferenciación (Porter, 1996).

Dimensiones de la Efectividad Operativa:

1. **Costo:** La efectividad en la producción sin perder tiempo, esfuerzo ni recursos, buscando cumplir los objetivos al menor costo posible (Bisbe & Otley, 2004). Implica identificar y reducir ineficiencias en procesos como compras, diseño de productos y rendimiento del personal (Russell & Taylor, 2006).
2. **Calidad:** Es el grado en que los productos o servicios cumplen con las especificaciones y expectativas de los clientes. Mejorar la calidad permite a la empresa cubrir la brecha entre lo que ofrece y lo que demanda el cliente (Hill, 2005; Russell & Taylor, 2006).
3. **Confiabilidad:** Se refiere a la capacidad de los productos o servicios para cumplir consistentemente con las condiciones acordadas durante un periodo de tiempo determinado, siendo esencial para la satisfacción del cliente (Corbett, 1992; Porter, 1996).
4. **Flexibilidad:** Implica la capacidad de la empresa para ajustar lo que hace, cómo lo hace y cuándo lo hace en respuesta a las demandas del mercado o cambios imprevistos (Slack, 1991). Es especialmente relevante en mercados altamente competitivos (Slack et al., 2015), ya que permite a la empresa responder rápidamente a cambios o crisis.
5. **Velocidad:** La capacidad de entregar productos o servicios de manera oportuna, acortando el tiempo entre la solicitud y la entrega. La rapidez en las operaciones puede ofrecer una ventaja competitiva, ya que permite a las empresas satisfacer las demandas de los clientes de manera más eficiente que sus competidores (Santa et al., 2014).

Relación entre Justicia Organizacional y Efectividad Operativa:

Este estudio plantea que factores como la justicia distributiva, procesal, temporal, interaccional, altruismo y la confianza organizacional tienen un

impacto directo en la efectividad operativa. A través de estas variables, las organizaciones pueden mejorar su rendimiento y adaptabilidad, creando un ambiente de trabajo que favorezca el cumplimiento de los objetivos operativos y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenida.

Las siguientes hipótesis están relacionadas con como diferentes dimensiones de la justicia organizacional afectan la efectividad operativa:

H5: *La Confianza Organizacional afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.*

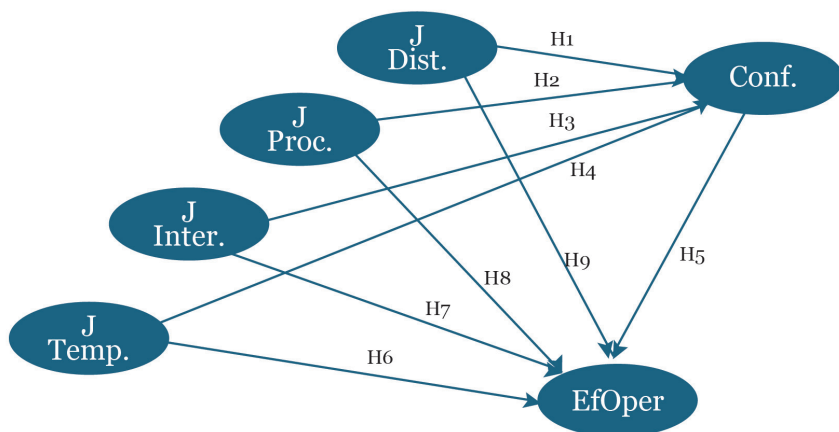
H6: *La Justicia temporal afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.*

H7: *La Justicia Interaccional afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.*

H8: *La Justicia procesal afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.*

H9: *La Justicia distributiva afecta la Efectividad Operativa de las Organizaciones.*

Figura 1. Modelo hipotético



Fuente: Elaboración propia.

Método de Investigación

El objetivo de esta investigación es analizar la relación entre las variables previamente descritas y sus efectos en la efectividad operativa de las organizaciones, adoptando un enfoque confirmatorio y correlacional. Para ello, se utilizó un **cuestionario estructurado** que permitió recolectar 562 encuestas válidas del personal vinculado a organizaciones del sector aeroespacial, con el apoyo de la **Fuerza Aeroespacial Colombiana**. De los datos recolectados, 366 corresponden a hombres y 196 a mujeres.

El cuestionario se estructuró en **cuatro secciones**: una demográfica y tres que cubren las variables clave de la investigación, que son **Confianza Organizacional**, **Justicia Organizacional** y **Efectividad Operativa**. Para medir estas variables, se utilizó una **escala Likert de cinco puntos** (donde 1 es “completamente en desacuerdo” y 5 es “completamente de acuerdo”).

Método de Recolección de Datos

Para facilitar la recolección de datos, se optó por una **encuesta electrónica**, enviada a través de correos electrónicos a los participantes potenciales, lo cual optimiza la accesibilidad y eficiencia en la recopilación de respuestas (Evans & Mathur, 2005). Este método se ajustó a los requisitos de la investigación y permitió un análisis más preciso de las variables latentes y sus relaciones, tal como lo indica Nachtigall et al. (2003).

Estructura del Cuestionario

1. **Confianza Organizacional (CO)**: Se construyó basándose en los trabajos de **Oreyzi y Barati (2013)** y **McAllister (1995)**.
2. **Justicia Organizacional (JO)**: Esta sección se elaboró a partir de los planteamientos de **Usmani y Jamal (2013)** y **Al-Zu'bi (2010)**.
3. **Efectividad Operativa (EO)**: Se diseñó según los estudios de **Santa et al. (2014)**.

Análisis Estadístico

Las hipótesis fueron probadas utilizando **Modelación por Ecuaciones Estructurales (SEM)**, lo cual permite analizar las relaciones entre variables latentes y sus dependencias, sin errores de medición. Este enfoque es crucial para estimar el valor de las variables latentes y realizar interpretaciones precisas.

Además, se llevó a cabo un **Análisis Factorial Confirmatorio (CFA)**, lo cual permite evaluar el ajuste general del modelo de medición. En este análisis, se estimaron las cargas factoriales, y los elementos se agruparon dentro de un solo constructo, sin cargas cruzadas, y los constructos latentes se correlacionaron (similar a la rotación oblicua en el análisis factorial exploratorio).

Validación del Modelo

Los valores de **Cronbach’s Alpha** de los cuatro constructos utilizados en el estudio fueron superiores a **0.70** (Hulin et al., 2001), lo que indica que la escala es confiable y que los constructos están correlacionados de manera adecuada. Esta alta fiabilidad de la escala garantiza que las mediciones obtenidas son consistentes y válidas para el análisis de las relaciones entre las variables del modelo.

Tabla 1.*Cronbach’s Alphas*

VARIABLES	ÍTEMS	ALFA (α)
Justicia Distributiva – JDist	5	.838
Justicia Procesal – JProc	5	.954
Justicia Interaccional – Jinter	9	.965
Justicia Temporal - JTemp	4	.766
Confianza – Con	7	.805
Efectividad Operativa – EO	10	.887

Fuente: Elaboración propia

El **CMIN/DF** del modelo obtenido fue de **1.625**, lo que se encuentra dentro del rango aceptable sugerido por Wheaton et al. (1977), quienes indican que valores de **CMIN/DF** de 5 o menos son razonables como criterio de ajuste. Además, **Marsh y Hocevar (1985)** sugieren proporciones entre 2 y 5 como indicativos de un ajuste adecuado, y **McIver y Carmines (1981)** recomiendan proporciones de 2:1 o 3:1, las cuales también respaldan el ajuste adecuado de este modelo.

En cuanto a la **confiabilidad de los constructos** en el modelo, se evaluó mediante diversos estadísticos de ajuste. La **Raíz del Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA)** fue de **0.059**, lo cual se considera aceptable, ya que un valor menor a **0.08** es ideal. Los **índices de ajuste de las comparaciones de línea de base** sugieren que el modelo se ajusta

adecuadamente a la matriz de varianza-covarianza observada, en comparación con el modelo nulo o de independencia. Los valores de las comparaciones de la línea de base están por encima de **0.7**, con algunos incluso superando **0.8**, lo que refuerza la fiabilidad del modelo propuesto (ver Tabla No. 2).

Análisis de Multigrupos: Diferencias de Género

En este capítulo, se empleó el **análisis de multigrupos** para examinar las diferencias entre **hombres y mujeres** en relación con los constructos de **justicia organizacional** y **confianza organizacional**, y su impacto en la **efectividad operativa** de las organizaciones. Este tipo de análisis es útil para comparar cómo se relacionan estos constructos en cada grupo (hombres y mujeres), proporcionando una comprensión más profunda de las diferencias de género en la percepción de la justicia y la confianza dentro del contexto organizacional.

Al dividir la muestra en **grupos de hombres y mujeres**, y analizar los modelos de **ecuaciones estructurales** para cada grupo, fue posible identificar **diferencias significativas** en cómo los constructos de justicia y confianza influyen la efectividad operativa. Este análisis no solo contribuye a la validación del modelo, sino que también enriquece la literatura existente sobre **género y organizaciones**, destacando posibles diferencias en la percepción y los efectos de estos constructos según el género de los empleados.

Este enfoque permite una mayor comprensión de cómo las organizaciones pueden gestionar mejor las dinámicas de género y mejorar la efectividad operativa en función de la **justicia organizacional** y **confianza organizacional**, adaptando las estrategias de gestión para maximizar los resultados para todos los grupos dentro de la organización.

Tabla 2. Comparaciones de base

MODELO	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Modelo predeterminado	.790	.773	.907	.899	.906
Modelo saturado	1.000		1.000		1.000
Modelo independiente	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia

Resultados

Relación entre la justicia organizacional y la confianza

Los resultados obtenidos mediante la **Modelación por Ecuaciones Estructurales (SEM)**, presentados en la **Tabla No. 3**, y los modelos estructurales para **hombres y mujeres** en las **Figuras No. 4a y 4b**, proporcionan evidencia de que las relaciones planteadas en las hipótesis son consistentes tanto para hombres como para mujeres. Sin embargo, es crucial verificar si la **dirección** y la **magnitud** de las relaciones son las mismas en ambos grupos.

Relación entre Justicia Distributiva y Confianza Organizacional

La **Hipótesis 1 (H1)**, que postulaba una relación positiva entre la **Justicia Distributiva** y la **Confianza Organizacional**, no fue confirmada por los resultados obtenidos:

- **Hombres:** $\beta = -0.03$, $p > 0.05$
- **Mujeres:** $\beta = 0.05$, $p > 0.05$

Estos resultados indican que **no existe una relación significativa** entre la **Justicia Distributiva** y el grado de **Confianza Organizacional** en el sector aeroespacial, lo que lleva al **rechazo de la Hipótesis 1 (H1)**. En otras palabras, los empleados no parecen experimentar un aumento en la confianza organizacional en función de ser tratados de manera justa según la distribución de los recursos o beneficios dentro de la organización.

Este hallazgo es contrario a la investigación de **Girgin y Vatansever Bayraktar (2017)**, que sostiene que un empleado tiende a desarrollar altos niveles de confianza en la organización si sus superiores lo tratan de manera justa. Sin embargo, los datos en este contexto sugieren que esta relación no se presenta de manera significativa en el sector aeroespacial, lo que podría ser específico de la naturaleza y cultura organizacional de este sector o bien de las particularidades de la muestra estudiada.

Tabla 3. Pesos de la Regresión

				HIPÓTESIS	P-HOMBRES	RESULTADO	P-MUJERES	RESULTADO
Conf	<---	JDist	H1		,349	No confirmada	,309	No confirmada
Conf	<---	JProc	H2		***	Confirmada	***	Confirmada
Conf	<---	JInter	H3		***	Confirmada	***	Confirmada

			HIPÓTESIS	P-HOMBRES	RESULTADO	P-MUJERES	RESULTADO
Conf	<---	JTemp	H4	,720	No confirmada	,262	No confirmada
EfOper	<---	Conf	H5	,915	No confirmada	,268	No confirmada
EfOper	<---	JTemp	H6	,562	No confirmada	,775	No confirmada
EfOper	<---	JInter	H7	,077	No confirmada	,021**	Confirmada
EfOper	<---	JProc	H8	***	Confirmada	,004**	Confirmada
EfOper	<---	JDist	H9	,208	No confirmada	,528	No confirmada

Fuente: Elaboración propia.

*Nota.**Significancia < 0.1,** significancia < 0.05, *** significancia < 0.001

Justicia Procesal y Confianza

Se encontró una **relación significativa** entre la **Justicia Procesal** y la **Confianza Organizacional** tanto en hombres como en mujeres, con los siguientes resultados:

- **Hombres:** $\beta = 0.44$, $p < 0.001$
- **Mujeres:** $\beta = 0.44$, $p < 0.001$

Estos resultados respaldan la hipótesis H2, que establece que la **Justicia Procesal** (equidad en los procedimientos de toma de decisiones) tiene un impacto positivo y significativo sobre la **Confianza Organizacional**, siendo consistente con los hallazgos de **Chan, Kim y Mauborgne (1998)**. Según estos autores, cuando los empleados perciben que los procesos de toma de decisiones son justos, se incrementa su nivel de **cooperación y compromiso**.

Justicia Interaccional y Confianza

También se encontró una **relación significativa** entre la **Justicia Interaccional** y la **Confianza Organizacional** en ambos grupos:

- **Hombres:** $\beta = 0.66$, $p < 0.001$
- **Mujeres:** $\beta = 0.66$, $p < 0.001$

Esto ratifica la hipótesis H3 y resalta que el trato interpersonal durante la implementación de los procesos organizacionales es crucial para la confianza, lo que concuerda con la literatura que enfatiza la importancia de **relaciones interpersonales equitativas y respetuosas**.

Justicia Temporal y Confianza

Contrariamente, no se encontró una relación significativa entre la **Justicia Temporal** y la **Confianza Organizacional** en ninguno de los grupos:

- **Hombres:** $\beta = 0.01$, $p > 0.05$
- **Mujeres:** $\beta = 0.01$, $p > 0.05$

Esto sugiere que, en el contexto del sector aeroespacial, otros tipos de justicia (procesal e interaccional) son más determinantes para generar confianza que la puntualidad o rapidez de los procesos.

Relación entre Confianza y Efectividad Operativa

Uno de los hallazgos más relevantes fue la falta de conexión entre la **Confianza Organizacional** y la **Efectividad Operativa**:

- **Hombres:** $\beta = -0.06$, $p > 0.05$
- **Mujeres:** $\beta = -0.06$, $p > 0.05$

Estos resultados contrastan con estudios previos como el de **Guinaliú & Jordán (2016)**, que sostienen que la confianza es fundamental para el desempeño organizacional. En este caso, la falta de relación podría sugerir que la confianza no es un factor determinante en la **efectividad operativa** de las organizaciones dentro del sector aeroespacial.

Relación entre Justicia Organizacional y Efectividad Operativa

Respecto a la **Justicia Organizacional** y la **Efectividad Operativa**, se encontraron resultados interesantes:

- **Justicia Temporal** y **Justicia Distributiva** no mostraron una relación significativa con la **Efectividad Operativa**.
- En cambio, **Justicia Procesal** sí tuvo un impacto **positivo y significativo** en la **Efectividad Operativa**.

Estos resultados resaltan la importancia de mantener procesos organizacionales **justos y equitativos** en términos de procedimientos para mejorar la efectividad operativa, apoyando estudios previos que sugieren que la **justicia procesal** es clave para la satisfacción y el compromiso de los empleados.

Diferencia de Percepción de Justicia Interaccional Según el Género

Uno de los hallazgos más relevantes fue la **diferencia significativa** en la percepción de la **justicia interaccional** según el género:

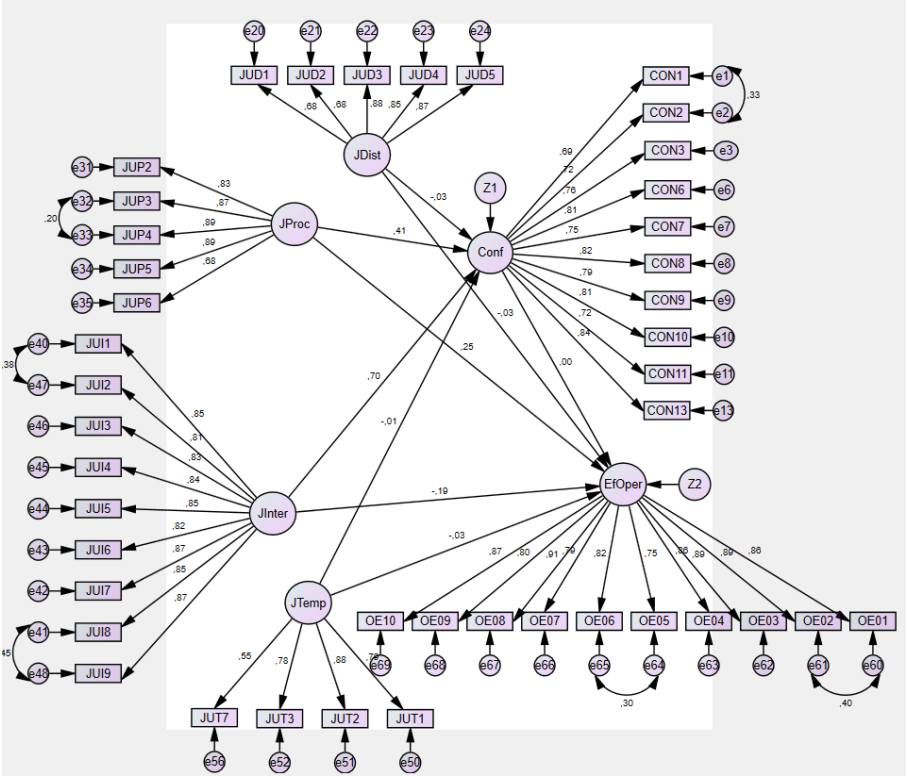
- **Mujeres:** $\beta = 0.24$, $p < 0.05$
- **Hombres:** $\beta = -0.19$, $p > 0.05$

Para las mujeres, una **percepción positiva** de la **justicia interaccional** está significativamente asociada con una mayor **efectividad operativa**, mientras que, en los hombres, esta relación no solo no es significativa, sino que es **negativa**. Esto sugiere que las mujeres valoran más las **interacciones interpersonales** y la calidad del trato dentro de la organización, lo que impacta positivamente en su desempeño y satisfacción laboral.

Este hallazgo es consistente con estudios previos que sugieren que las mujeres tienden a ser más **sensibles a la equidad** en las interacciones diarias y, por tanto, el trato justo y respetuoso influye de manera más profunda en su compromiso con la organización.

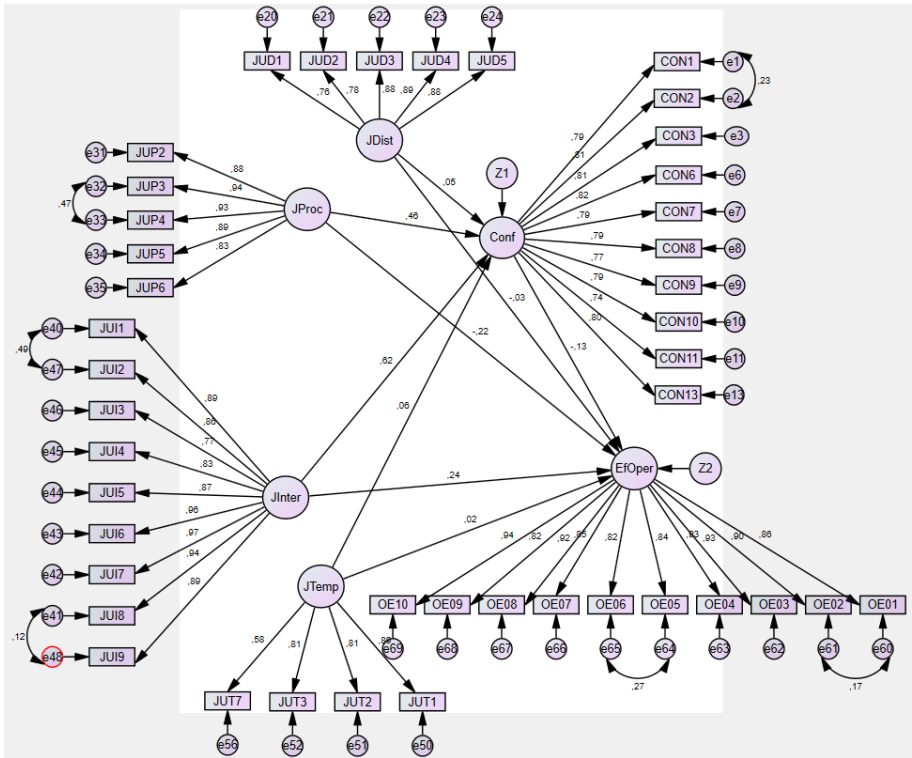
En general, los resultados destacan la relevancia de la **justicia procesal** y **justicia interaccional** para la **confianza organizacional**, con un énfasis particular en cómo estas relaciones son percibidas y valoradas de manera diferente entre hombres y mujeres. Las organizaciones deben tomar en cuenta estas diferencias para diseñar estrategias de gestión que fomenten un entorno laboral más justo y equitativo, especialmente en lo que respecta al trato interpersonal y a la equidad en los procesos de toma de decisiones.

Figura 4a. SEM Hombres



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4b. SEM Mujeres



Fuente: Elaboración propia.

Este estudio revela que la percepción de justicia organizacional tiene un impacto significativo en la confianza y eficiencia operativa, aunque se presentan diferencias notables entre hombres y mujeres. La justicia procesal, especialmente, actúa como un canal indirecto que influye sobre la eficiencia operativa a través de la confianza. En el caso de los hombres, la justicia procesal genera confianza organizacional, lo que facilita la eficiencia operativa. Sin embargo, para las mujeres, aunque la justicia procesal también genera confianza, su efecto en la eficiencia operativa es menos claro y en algunos casos contrario. Este fenómeno sugiere que las mujeres, aunque perciben los procesos como justos, pueden asociarlos con cargas laborales adicionales o procesos ineficientes, lo que afecta negativamente su percepción sobre la eficiencia operativa.

Por otro lado, la justicia interaccional muestra un impacto importante en las mujeres, quienes valoran enormemente el trato interpersonal en el lugar de trabajo. Este tipo de justicia, caracterizada por un trato respetuoso y considerado, incide directamente en la eficiencia operativa, lo que no ocurre

de manera similar en los hombres. Según los estudios de Olowookere et al. (2020), las mujeres se sienten más motivadas y comprometidas cuando perciben que el trato interpersonal dentro de la organización es justo y equitativo. En contraste, para los hombres, la justicia interaccional no parece tener un impacto relevante en su eficiencia operativa.

Respecto a la justicia distributiva, es decir, la distribución equitativa de recursos y recompensas, no se encontraron diferencias significativas entre hombres y mujeres, ni tampoco un impacto directo en la eficiencia operativa. Esto sugiere que, aunque la distribución de recursos es fundamental para la equidad, no necesariamente determina la efectividad operativa de manera tangible.

Confianza y Eficiencia Operativa

La investigación confirma que la confianza organizacional influye de manera positiva en el desempeño laboral y la eficiencia operativa, ya que empleados que perciben un trato justo tienden a ser más eficientes y comprometidos con la organización. Sin embargo, se observa un vacío en la relación entre confianza organizacional y eficiencia operativa, lo que implica que existen otros factores subyacentes que influyen en la productividad y desempeño de los empleados. Esto resalta la necesidad de revisar otros aspectos de la dinámica organizacional, como las relaciones interpersonales dentro de los equipos de trabajo y el contexto emocional de los empleados, que pueden jugar un papel más decisivo en la eficiencia operativa de lo que inicialmente se pensaba.

Implicaciones para la Gestión Organizacional

Los resultados de este estudio subrayan la importancia de gestionar la justicia organizacional como un factor clave para el bienestar y el desempeño de los empleados. Es fundamental que las organizaciones promuevan prácticas justas y equitativas en todos los niveles, tanto en los procesos como en las interacciones diarias con los empleados. Las políticas organizacionales deben considerar las diferencias de género en la percepción de la justicia, para asegurar que todos los empleados, sin importar su género, se sientan valorados y tratados de manera equitativa.

Se recomienda que los líderes y gerentes se enfoquen en la creación de un ambiente laboral inclusivo, donde se valore la justicia procesal y se promueva un trato interaccional justo y respetuoso, especialmente en el caso de las mujeres. Además, se debe procurar la distribución equitativa de recursos, aunque su impacto directo sobre la eficiencia operativa puede no ser tan evidente.

Conclusiones y Recomendaciones

Este estudio presenta un enfoque innovador sobre la justicia organizacional, demostrando cómo la interacción entre la justicia procesal, distributiva e interaccional puede afectar la confianza y, por ende, la eficiencia operativa. La confianza en la organización es esencial para mejorar la satisfacción y el desempeño de los empleados, lo que se traduce en una mayor competitividad de la organización.

Las recomendaciones clave para las organizaciones incluyen:

1. **Promover la justicia organizacional:** Los empleados deben percibir que son tratados de manera justa en todos los niveles, desde la asignación de recursos hasta los procesos de toma de decisiones.
2. **Enfoque en la equidad de género:** Las políticas deben considerar las diferencias de género en la percepción de la justicia y la eficiencia operativa para garantizar un ambiente inclusivo y diverso.
3. **Fomentar la confianza organizacional:** Implementar estrategias que refuercen la confianza entre empleados, supervisores y la organización en general, ya que esto contribuirá directamente a la eficiencia operativa.
4. **Atención a las interacciones interpersonales:** Especialmente para las mujeres, las interacciones interpersonales justas y respetuosas tienen un impacto significativo en la eficiencia operativa y el compromiso con la organización.
5. **Revisión de la relación confianza-eficiencia:** Las organizaciones deben revisar cómo las relaciones interpersonales y los aspectos emocionales de los empleados impactan la eficiencia operativa y tomar medidas para mejorar estos factores en sus equipos de trabajo.

En conclusión, este estudio confirma que la justicia organizacional es un determinante crucial de la confianza de los empleados, lo que, a su vez, tiene un impacto directo en la efectividad operativa de la organización. Las organizaciones que promuevan la justicia y la equidad, considerando tanto la justicia procesal como interaccional, serán más eficientes, competitivas y capaces de mantener un clima laboral positivo.

Referencias

- Açıkgoz, 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. <https://doi.org/10.1007/s10726-013-9367-1>
- Acosta Antognoni, H., Torrente, P., Llorens Gumbau, S., & Salanova, M. (2016). La confianza es pasión: La relación entre confianza organizacional y el engagement de los equipos. *Revista Latinoamericana de Psicología Positiva*, 1, 8–22.
- 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.
- 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. *IUG Journal of Economics and Business Studies*, 25(1).
- 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-Masri, N. H. 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. *The Arab Journal For Quality Assurance in Higher Education*, 11(35), 3–36.
- 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 perceptive in Jordan. *Islamic University Journal for Educational and Psychological Studies*, 26(5), 517–541.
- Al-Zu'bi, H. (2010). Al-Zu'bi, Hasan Ali. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction, *International journal of Business and management*, 5 (12): 102-109. *International Journal of Business Performance Management*, 5, 102–109.
- Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75 SE-), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Baldwin, S. (2006). *Organisational justice*. Institute for Employment Studies Brighton.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 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. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2003.10.010>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.
- Buckley, P., Clegg, J., & Wang, C. (2002). The Impact of Inward FDI on the Performance of Chinese Manufacturing Firms. *Journal of International Business Studies*, 33, 637–655. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491037>
- Byrne, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International journal of testing*, 1(1), 55–86.
- Chan Kim, W., & Mauborgne, R. (1998). Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. *Strategic Management Journal*, 19(4), 323–338.
- Clay-Warner, J., Culatta, E., & James, K. R. (2013). Gender and organizational justice preferences. *Sociology compass*, 7(12), 1074–1084.
- Cohen, S. G., & Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3), 239–290. <https://doi.org/10.1177/014920639702300303>
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
- Cooksey, R. W. (2007). *Illustrating Statistical Procedures: For Business, Behavioural & Social Science Research*. Tilde University Press.
- Corbett, L. M. (1992). Delivery Windows - A New View on Improving Manufacturing Flexibility and On-Time Delivery Performance. *Production and Inventory Management Journal*, 33(3).
- Cropanzano, R., Bowen, D., & Gilliland, S. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21, 34–48. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.27895338>.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628.

- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*.
- Ferrer, M., Storer, M., Santa, R., & Hyland, P. (2008). Developing capabilities for innovation in supply chain relationships. 9th CINet Continuous Innovation Network Conference.
- Fulmer, C. A., & Gelfand, M. J. (2012). At What Level (and in Whom) We Trust: Trust Across Multiple Organizational Levels. *Journal of Management*, 38(4), 1167–1230. <https://doi.org/10.1177/0149206312439327>
- Gambetta, D. (1988). Fragments of an Economic Theory of the Mafia. *European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie/Europäisches Archiv Für Soziologie*, 29(1), 127–145.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Jones Young, N. C., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337.
- Girgin, S., & Vatansever Bayraktar, H. (2017). Investigation Of The Relation Between Trust In The Manager And Organizational Justice. *Journal of Education and Practice*, 8, 208–217.
- Goodin, R. E. (2010). Temporal Justice. *Journal of Social Policy*, 39(1), 1–16. <https://doi.org/DOI: 10.1017/S0047279409990225>
- Guinalíu, M., & Jordán, P. (2016). Building trust in the leader of virtual work teams. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 20(1), 58–70.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Babin, B. J., & Black, W. C. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*: Pearson Upper Saddle River. NJ.
- Hall, A., Zinko, R., Perryman, A., & Ferris, G. (2009). Organizational Citizenship Behavior and Reputation Mediators in the Relationships Between Accountability and Job Performance and Satisfaction. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15, 381–392. <https://doi.org/10.1177/1548051809331504>
- Hill, T. (2005). *Operations management*. Palgrave Macmillan.
- Hulin, C., Netemeyer, R., & Cudeck, R. (2001). Can a Reliability Coefficient Be Too High? *Journal of Consumer Psychology*, 10, 55–58. <https://doi.org/10.2307/1480474>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2). Wiley New York.
- Khan, S., Jehan, N., Wali, A., University, K., Shagufta, M., General, S., Quarter, H., & Ghaffar, R. (2018). Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviors: Mediating Role of Affective and Continuance Commitment.

- 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. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature of Work Performance: Implications for Staffing, Personnel Actions, and Development*, 240, 292.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., & Shamian, J. (2002). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. In *Advances in health care management*. Emerald Group Publishing Limited.
- Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of management*, 26(4), 685-704.
- 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. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00214.x>
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438-458.
- Lin, C.-P. (2010). Modeling Corporate Citizenship, Organizational Trust, and Work Engagement Based on Attachment Theory. *Journal of Business Ethics*, 94(4), 517-531. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0279-6>
- Love, A., & Kim, S. (2019). Organizational citizenship behavior in sport: A perspective from athletes. *Journal of Sport Management*, 33(1), 25-36.
- Macy, B. A., & Izumi, H. (1993). Organizational change, design, and work innovation: a meta-analysis of 131 North American field studies—1961-1991. *Research in Organizational Change and Development*, 7(1993), 235-313.
- Markoczy, L. (2004). The virtues of omission in Organizational Citizenship Behavior 1.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First- and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin*, 97(3), 562-582. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.97.3.562>
- Martínez, L., & Short, J. R. (2020). Life satisfaction in the city. *Scienze Regionali*, 0.
- McAllister, D. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust Formations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38, 24-59. <https://doi.org/10.2307/256727>

- McIver, J. P., & Carmines, E. G. (1981). *Unidimensional scaling*. Beverly Hills : Sage Publications.
- Methot, J., Lepak, D., Shipp, A., & Boswell, W. (2017). Good Citizen Interrupted: Calibrating a Temporal Theory of Citizenship Behavior. *The Academy of Management Review*, 42, 10–31. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0415>
- Meyerson, D., Weick, K., & Kramer, R. (1996). Swift trust and temporary groups. In R. Kramer & T. Tyler (Eds.), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research* (pp. 166–195). SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452243610>
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1992). Causes of Failure in Network Organizations. *California Management Review*, 34, 53–72.
- Moore, C. (1994). *Negociación y mediación* (documento no5 Gernika-Lumo: Gernika Gogoratzuz (ed.)).
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., Steyer, R., & Schiller, F. (2003). (Why) Should We Use SEM? Pros and Cons of Structural Equation Modeling.
- Olowookere, E. I., Odukoya, J. A., Omonijo, D. O., Adekeye, O. A., Igbokwe, D. O., Elegbeleye, A. O., & Okojide, A. C. (2020). Gender differences in the perception of organisational justice among selected employees in lagos state. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(2), 1-8.
- Oreyzi, H. R., & Barati, H. (2013). Impact of cognitive and affective trust on commitment to change: A mediation analysis. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(9), 69–76.
- Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. In *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and Com.
- Ozturk, I., Aslan, A., & Kalyoncu, H. (2010). Energy consumption and economic growth relationship: Evidence from panel data for low and middle income countries. *Energy Policy*, 38(8), 4422–4428.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Porter, M. E. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. 85(11), 69–95.
- Rahayuningsih, I. (2019). The Positive Impact of Organizational Trust: a Systematic Review. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*. <https://doi.org/10.12928/JEHCP.V8I1.12195>.

- Rajabi, M., Abdar, Z., & Agoush, L. (2017). Organizational Justice and Trust Perceptions : A Comparison of Nurses in Public and Private Hospitals.
- Rojas, L. M. B., Ccanto, F. F., Ramos, J. A. C., Rafael, R. M. S., & Dumont, J. R. D. (2020). Confianza organizacional en Instituciones Educativas Públicas. UCV-HACER: Revista de Investigación y Cultura, 9(2), 21–29.
- Rousseau, D., Sitkin, S., Burt, R., & Camerer, C. (1998). Not So Different After All: A Cross-discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 23. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Russell, R. S., & Taylor, B. W. (2006). Operations management: Quality and competitiveness in a global environment. John Wiley & Sons Incorporated.
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We need a hero! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37(6), 785–822.
- 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). <https://doi.org/10.1080/17509653.2014.905219>
- Santa, Ricardo, 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, Ricardo, Ferrer, M., Bretherton, P., & Hyland, P. (2009). The necessary alignment between technology innovation effectiveness and operational effectiveness. *Journal of Management & Organization*, 15, 155–169. <https://doi.org/10.1017/S1833367200002765>
- Santa, Ricardo, Hyland, P., & Ferrer, M. (2014). Technological innovation and operational effectiveness: Their role in achieving performance improvements. *Production Planning and Control*, 25. <https://doi.org/10.1080/09537287.2013.785613>
- Santa, Ricardo, Morante, D., & Tegethoff, T. (2020). Regiones Inteligentes: El factor Humano. In Editorial Universidad Icesi.
- Silva, A. M., & Vinasco V., Y. (2014). Factores claves de éxito en los acuerdos de cooperación en organizaciones solidarias en Colombia. In Ciudadanía, desarrollo territorial y paz desde el accionar de Cooperativo (pp. 97–130). Corporación universitaria Minuto de dios (uniMinuto) universidad.
- Slack, N. (1991). *The Manufacturing Advantage* (London: Mercury).

- Slack, N., Stuart, C., Johnston, R., Betts, & A. (2015). *Operations and Process Management: Principles and practice for strategic impact* (4th editio). Pearson.
- Tan, H. H., & Lim, A. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143, 45–66. <https://doi.org/10.3200/JRLP.143.1.45-66>
- Thibaut, J. W., & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. L. Erlbaum Associates.
- Timinepere, C. O., Agbaeze, E., Ogbo, A. I., & Uche, N. C. (2018). Organizational Justice and Turnover Intention among Medical and Non-Medical Workers in University Teaching Hospitals. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9, 149–160.
- Usmani, S., & Jamal, S. (2013). Impact of Distributive Justice, Procedural Justice, Interactional Justice, Temporal Justice, Spatial Justice on Job Satisfaction of Banking Employees.
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D., & Summers, G. (1977). Assessing Reliability and Stability in Panel Models. *Sociological Methodology*, 8, 84–136.
- Yadav, L. (2022). Organizational Trust and Job Satisfaction: Analyzing Gender as a Moderator. *Management Dynamics*. <https://doi.org/10.57198/2583-4932.1069>.

4

La ambidestreza contextual empresarial: Un enfoque desde el ajuste estratégico

Hugo Armando Diaz Luna

<https://orcid.org/0000-0001-5059-5282>

hugo.diaz@cesa.edu.co

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Ricardo Santa Flórez

<https://orcid.org/0000-0003-2584-2928>

ricardo.santa@cesa.edu.co

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Resumen

Este estudio analiza cómo la aceptación tecnológica y el desaprendizaje organizacional impactan en la ambidestreza empresarial, explorando cómo estos factores influyen tanto en la explotación del modelo de negocio actual como en la exploración de nuevas alternativas. Utilizando modelado de ecuaciones estructurales y una encuesta aplicada a 415 empresas colombianas, se observa que el ajuste estratégico organizacional es fundamental para crear un contexto adecuado para la ambidestreza contextual, lo que a su vez facilita la adopción tecnológica. Esto fomenta la explotación de las competencias actuales y la exploración de nuevas oportunidades, impactando positivamente en el desaprendizaje empresarial y en la ambidestreza organizacional. Este estudio contribuye a la teoría de la innovación empresarial, estrategia y las capacidades de ejecución del modelo de negocio, ofreciendo un enfoque novedoso para gestionar la ambidestreza en las empresas.

Palabras clave:

Ambidestreza empresarial, desaprendizaje organizacional, aceptación tecnológica, innovación empresarial, estrategia organizacional.

Introducción

Una organización ambidiestra tiene la capacidad de realizar innovaciones tanto incrementales (mejorando el modelo de negocio actual) como discontinuas (transformando el modelo de negocio) (O'Reilly y Tushman, 1996). La ventaja competitiva se alcanza cuando una empresa puede explotar sus capacidades existentes para mejorar el negocio actual y explorar nuevas oportunidades para adaptarse al entorno cambiante (Pellegrinelli et al., 2015). La ambidestreza es clave para la sostenibilidad a largo plazo de las organizaciones, ya que permite generar valor en el corto plazo a través de la explotación, al mismo tiempo que se mantiene flexible para la exploración de nuevas oportunidades (Birkinshaw y Gibson, 2004).

Sin embargo, este enfoque presenta tensiones, ya que la explotación y la exploración actúan como fuerzas contradictorias (Gupta et al., 2006; March, 1991). Las organizaciones enfrentan desafíos al intentar innovar en ambas dimensiones de manera simultánea, lo que puede generar dilemas y paradojas (Duncan, 1976). Por lo tanto, la gestión efectiva de la ambidestreza implica encontrar un equilibrio adecuado entre estas dos estrategias para evitar fallos que surjan al priorizar una sobre la otra (Han y Celly, 2008).

Aunque la ambidestreza es fundamental para el éxito organizacional, su implementación es compleja y ha sido abordada desde varias perspectivas, incluyendo estrategia, innovación, gestión tecnológica, aprendizaje y comportamiento organizacionales (Simsek, 2009; Turner y Lee-Kelley,

2013). Esta investigación explora la ambidestreza desde un enfoque de comportamiento organizacional y contexto, incorporando el ajuste estratégico, la adopción tecnológica y el desaprendizaje organizacional como elementos clave para construir un contexto ambidiestro.

Modelo propuesto

La investigación se enfoca en cómo el ajuste estratégico, la adopción tecnológica y el desaprendizaje organizacional contribuyen al establecimiento de un contexto ambidiestro dentro de las organizaciones. El estudio busca validar la hipótesis de que la integración de estas variables puede facilitar la implementación de un enfoque ambidiestro, que permita tanto la exploración como la explotación dentro del mismo contexto organizacional. Para ello, se diseñó un modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y se aplicó a una muestra de 415 empresas colombianas, incluidas empresas grandes, medianas y pequeñas.

Los resultados muestran que la interacción entre ajuste estratégico, aceptación tecnológica y desaprendizaje establece un entorno favorable para la ambidestreza, promoviendo tanto la innovación incremental como la discontinua. Este enfoque también implica que las empresas deben gestionar eficientemente sus capacidades actuales mientras se mantienen abiertas a la exploración de nuevas oportunidades, lo cual es crucial para la competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

En conclusión, este estudio confirma que la ambidestreza contextual puede ser alcanzada mediante la integración de ajuste estratégico, adopción tecnológica y desaprendizaje organizacional. El modelo de ecuaciones estructurales demuestra cómo estas variables interactúan para crear un contexto organizacional propicio para la innovación tanto en el corto como en el largo plazo. Las empresas que logran equilibrar la explotación y la exploración dentro de este contexto pueden mejorar su competitividad, adaptabilidad y sostenibilidad.

El estudio contribuye significativamente a la teoría y práctica de la gestión empresarial, ofreciendo un enfoque integrador para abordar la ambidestreza desde una perspectiva contextual. También abre nuevas oportunidades para futuras investigaciones sobre la interacción de variables estratégicas, tecnológicas y de aprendizaje en la creación de modelos organizacionales más flexibles y resilientes.

Revisión de literatura

Ambidestreza contextual

La ambidestreza organizacional ha sido ampliamente estudiada desde distintas perspectivas, especialmente por su capacidad para equilibrar y gestionar simultáneamente la explotación de competencias actuales y la exploración de nuevas oportunidades, fundamentales para la sostenibilidad a largo plazo

de las empresas (Simsek, 2009; Cantarello et al., 2012). Duncan (1976), uno de los primeros en conceptualizar la organización ambidiestra, la describe como la habilidad de manejar procesos de innovación que pueden entrar en conflicto debido a la estructura dual de la organización, como la eficiencia y la adaptación al entorno. Según este autor, la ambidestreza se convierte en un proceso de alineación entre estos dos elementos, que es crucial para garantizar el éxito organizacional.

La ambidestreza se puede entender como la habilidad de gestionar, al mismo tiempo, estrategias de explotación y exploración. Gupta et al. (2006) y March (1991), pioneros en definir estas dimensiones, proponen que la explotación implica el refinamiento y la optimización de modelos de negocio existentes, mientras que la exploración se orienta hacia la búsqueda de nuevos conocimientos y oportunidades que puedan traer innovaciones disruptivas. En este contexto, Birkinshaw y Gibson (2004) definen la explotación como la capacidad de mejorar rápidamente el modelo de negocio existente y reducir costos, mientras que la exploración es la capacidad de adaptarse rápidamente y moverse hacia nuevas oportunidades sin caer en la complacencia.

La competencia por los recursos limitados dentro de una organización genera tensiones entre la explotación y la exploración, dado que ambas requieren enfoques distintos en términos de aprendizaje y rutinas organizacionales (Gupta et al., 2006; March, 1991). Mientras que la explotación busca el éxito inmediato y la eficiencia, la exploración se centra en el aprendizaje a través del fracaso y la asunción de riesgos, lo que resalta su naturaleza contradictoria y desafiante.

El modelo de ambidestreza ha sido estudiado bajo tres enfoques principales para facilitar su implementación:

1. **Ambidestreza temporal**, que implica que las organizaciones alternan entre explotación y exploración en diferentes fases de tiempo.
2. **Ambidestreza estructural**, donde la explotación y la exploración se gestionan en unidades o departamentos separados dentro de la organización.
3. **Ambidestreza contextual**, que permite que la explotación y la exploración coexistan dentro del mismo contexto organizacional, influenciando el comportamiento de las personas para lograr un equilibrio entre ambas actividades (Birkinshaw and Gibson, 2004; Turner and Lee-Kelley, 2013; Pellegrinelli et al., 2015).

A pesar de que las estructuras aisladas (ambidestreza estructural) pueden simplificar la implementación de una organización ambidiestra, la ambidestreza contextual se considera más eficiente en muchos casos. Esta forma de ambidestreza fomenta tanto la explotación como la exploración al mismo tiempo, lo que permite a la empresa mantener el enfoque en su modelo de negocio existente mientras busca nuevas oportunidades, reduciendo los costos de coordinación y transición (Wang and Rafiq, 2014). Investigaciones, como las de Chang et al. (2009), muestran que los impactos de la ambidestreza

contextual pueden ser superiores a los de la ambidestreza estructural en términos de desempeño organizacional.

Un aspecto importante de la ambidestreza contextual es su influencia sobre la cultura organizacional. Según Lee et al. (2017), las métricas de explotación se centran en mejorar la eficiencia y la productividad a partir de soluciones existentes, mientras que las métricas de exploración fomentan el aprendizaje a través de la creación de nuevo conocimiento. Este equilibrio entre las dos dimensiones permite que la empresa se enfoque tanto en los resultados a corto plazo como en la adaptación a largo plazo, lo cual es esencial para mantener la competitividad y sostenibilidad (Wang and Rafiq, 2014).

La investigación de la ambidestreza contextual se enfoca en entender cómo las organizaciones pueden equilibrar eficazmente la explotación y la exploración mediante mecanismos que faciliten este proceso. La ambidestreza contextual no solo depende de la estructura organizacional, sino también de las conductas individuales de los empleados, quienes, a través de sus acciones, pueden fomentar un contexto ambidiestro que permita la integración de ambas capacidades (Güttel and Konlechner, 2009). Este tipo de cultura organizacional ambidiestra facilita la transmisión de conocimientos entre las dos dimensiones, agilizando la innovación y la adaptación a nuevos desafíos (Güttel and Konlechner, 2009; Khan and Mir, 2019).

Por lo tanto, este capítulo se enfoca en explorar los mecanismos que hacen posible la ambidestreza contextual dentro de una organización, y cómo estas prácticas pueden ser implementadas para mejorar la eficiencia, adaptabilidad y capacidad de innovación, garantizando la sostenibilidad organizacional a largo plazo.

Desaprendizaje

El concepto de desaprendizaje ha sido fundamental para comprender cómo las organizaciones se adaptan a entornos cambiantes. Diversos autores han profundizado en sus dimensiones y en cómo este proceso impacta en el rendimiento organizacional y en la innovación, especialmente dentro del contexto de la ambidestreza organizacional.

Hedberg (1981), un autor clave en la definición de este proceso, establece que el desaprendizaje es necesario cuando el conocimiento se vuelve obsoleto debido a los cambios del entorno. Este proceso implica eliminar o abandonar el conocimiento que ya no es útil, lo que a su vez favorece el aprendizaje y la adaptación a nuevas situaciones (Becker, 2007). Así, el desaprendizaje se presenta como un proceso activo de descarte deliberado de conocimientos y rutinas que ya no son relevantes, lo que facilita la incorporación de nuevos conocimientos (Becker, 2005; Akgun et al., 2006).

En términos de ambidestreza organizacional, el desaprendizaje juega un papel crucial al permitir la transición entre la exploración (búsqueda de nuevas oportunidades) y la explotación (optimización de lo conocido). Aunque la exploración requiere desaprender ciertas rutinas antiguas para abrir espacio a nuevos enfoques, la explotación también puede beneficiarse del desaprendizaje al eliminar métodos obsoletos que limitan el aprovechamiento efectivo de los conocimientos existentes (Açıkğöz et al., 2021; Gupta et al., 2006).

En el contexto de la innovación, el desaprendizaje es necesario para liberar a las organizaciones de creencias y métodos que limitan el desarrollo de nuevas ideas. Es, en muchos casos, un proceso colectivo y también individual, orientado a la transformación de creencias y rutinas dentro de las organizaciones (Lee & Sukoco, 2011; Akgun et al., 2006). Este proceso puede ser tanto intencional como accidental, lo que ha generado debate sobre los límites y alcances del desaprendizaje, especialmente en lo que respecta a la explotación y la exploración del conocimiento.

El modelo de tres etapas propuesto por Ruíz et al. (2017) destaca la importancia de la conciencia (identificar lo obsoleto), la renuncia (dejar de repetir errores) y el reaprendizaje (adoptar nuevas formas de trabajar). Este enfoque subraya la importancia de crear un entorno organizacional que facilite el desaprendizaje, como el ajuste de lentes o la modificación de hábitos personales, que son fundamentales para la integración de nuevos conocimientos y la mejora continua dentro de la empresa (Cegarra-Navarro & Sánchez-Polo, 2008).

Finalmente, el desaprendizaje en ambientes inciertos, tal como señala Tanaka (2023), juega un papel clave en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y adoptar nuevas estrategias cuando las viejas rutinas ya no son aplicables. Este fenómeno resalta la importancia de los procesos de desaprendizaje como mecanismos para transitar hacia nuevas formas de trabajar y tomar decisiones en entornos cambiantes.

Con base en estas consideraciones, la presente investigación plantea las siguientes hipótesis:

H1: El desaprendizaje organizacional impacta positivamente la explotación de competencias.

H2: El desaprendizaje organizacional impacta positivamente la exploración de competencias.

El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) desarrollado por Davis (1986) ha sido una de las teorías más influyentes en el estudio del comportamiento humano respecto al uso de tecnologías computarizadas, basado en la Teoría de la Acción Razonada (TRA) de Fishbein y Azjen (1975). Este modelo busca explicar cómo las creencias del usuario sobre la utilidad percibida y la facilidad de uso percibida de una tecnología impactan en su intención y comportamiento de adopción tecnológica (Chau, 1996; McFarland & Hamilton, 2006). La importancia del TAM radica en que proporciona un marco conceptual robusto y una metodología práctica para diseñadores e implementadores de sistemas de información, ayudándoles a comprender mejor los factores que afectan la aceptación de tecnologías por los usuarios (Venkatesh & Davis, 2000).

En su desarrollo original, Davis (1989) destacó dos constructos clave: la percepción de utilidad (que evalúa la creencia del usuario de que un sistema mejora su desempeño) y la percepción de facilidad de uso (que mide cuán fácil percibe el usuario que es usar un sistema). Estos constructos fueron fundamentales para predecir el comportamiento del usuario hacia las tecnologías de la información (McFarland & Hamilton, 2006).

Sin embargo, Venkatesh y Davis (2000) ampliaron el modelo con nuevos constructos, como la norma subjetiva, la imagen, la relevancia laboral, la calidad del resultado, y la demostrabilidad del resultado, con el fin de proporcionar una interpretación más completa de la “percepción de utilidad” y mejorar la comprensión de los factores que afectan la intención de uso. Esta ampliación resultó en el modelo TAM2. Por otro lado, Venkatesh y Bala (2008), al desarrollar el TAM3, profundizaron en factores como la autoeficacia informática, la percepción de control externo y la ansiedad informática, entre otros, para mejorar la comprensión sobre la percepción de facilidad de uso y reducir la resistencia a la adopción de nuevas tecnologías.

Este modelo ha sido utilizado extensamente para predecir la adopción de tecnologías emergentes como Internet de las Cosas (IoT), computación en la nube, y ciberseguridad, entre otras, que están transformando las organizaciones (Mahmood & Mubarik, 2020). Además, el modelo TAM ha sido fundamental para analizar la capacidad tecnológica de las empresas y su relación con la ambidestreza organizacional, es decir, su capacidad para equilibrar la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de capacidades existentes.

Yunita et al. (2023) sugieren que la efectividad en el uso y aprendizaje de nuevas tecnologías contribuye significativamente al desempeño superior de las organizaciones, funcionando como mecanismos para la explotación y la exploración dentro de la ambidestreza organizacional. Las tecnologías de la información (TI) permiten tanto la reducción de costos y aumento de la

eficiencia (promoviendo la explotación) como la innovación y el crecimiento (favoreciendo la exploración), lo que resalta la relevancia de los enfoques como los ERP y las inteligencias de negocio en el ámbito corporativo (Ortiz de Guinea & Raymond, 2020; Lee et al., 2015).

Así, este enfoque resalta cómo el uso y aprendizaje de nuevas tecnologías pueden actuar como catalizadores en la transformación de las capacidades organizacionales, permitiendo a las empresas adaptarse a un entorno altamente competitivo y tecnológico.

Esto implica que, desde la perspectiva del Modelo de Aceptación Tecnológica, es posible explicar la ambidestreza organizacional, lo que lleva a la formulación de las siguientes hipótesis:

H3: La aceptación tecnológica basada en el comportamiento de uso de tecnología impacta positivamente la explotación de competencias.

H4: La aceptación tecnológica basada en el comportamiento de uso de tecnología impacta positivamente la exploración de competencias.

Además de estas hipótesis, esta investigación busca explorar en detalle el modelo de ambidestreza contextual, el cual podría fundamentarse en el descarte de actitudes y creencias individuales o en procesos de desaprendizaje (Starbuck, 1996). El Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) se presenta como un potencial predictor de estos comportamientos, dada la íntima relación que su teoría establece entre creencias, actitudes e intenciones (Fishbein y Azjen, 1975), existiendo una posible relación bidireccional entre un contexto de desaprendizaje y la adopción de infraestructura tecnológica, con el fin de fomentar capacidades de uso de tecnología a través del desaprendizaje (Cegarra-Navarro et al., 2010). Basándose en estas consideraciones, la presente investigación formula la siguiente hipótesis:

H5: La aceptación tecnológica basada en el comportamiento de uso de tecnología impacta el desaprendizaje organizacional.

Las métricas empleadas para evaluar el Modelo de Aceptación Tecnológica (TAM) en este estudio se fundamentan en la investigación realizada por Chau (1996), sobre las métricas de los constructos que demostraron tener una relación directa y positiva con el comportamiento de uso de tecnología, orientada a los constructos de percepción de utilidad e intención de comportamiento de uso de tecnología, aspectos centrales de este estudio para comprender la ambidestreza. Inspirados por las conclusiones de Chau (1996), este estudio promueve una perspectiva diferente al modelo TAM tradicional, proponiendo integrar en una sola dimensión tanto la percepción de utilidad

como la intención conductual de uso como métricas para determinar el comportamiento de uso, variable relevante para una adopción tecnológica (Ashraf et al., 2014; Cegarra-Sánchez et al., 2020).

Ajuste estratégico

Las empresas están experimentando un período de dinamismo en su entorno debido a la inestabilidad e imprevisibilidad en los mercados, así como a las variaciones en la tecnología, los clientes, los requisitos del producto, entre otros factores. Todo esto influye en la forma en que las empresas valoran la información que respalda la ambidestreza, es decir, su capacidad para tanto explorar como explotar oportunidades (Andrade et al., 2021).

Este mundo cambiante y globalizado hace más relevante la adquisición de nuevos conocimientos e innovaciones con creatividad para asegurar la supervivencia a largo plazo, explotando al máximo los recursos o capacidades existentes para contrarrestar la competencia y hacer frente al dinamismo del entorno mediante una exploración basada en adaptación (Khan y Mir, 2019).

Varios autores en la literatura han validado un enfoque hacia la adaptación que implica procesos de ajuste basados en los cambios del entorno. Este enfoque busca reducir las brechas entre los factores externos e internos mediante la implementación de estrategias de ajuste en su gobernanza (Castañer et al., 2014), en el estatus (Shen et al., 2014), en las estrategias de innovación (Prajogo, 2016), en la ambidestreza (Cui et al., 2014), en la cadena de suministro (Griffith & Myers, 2005) o en general en procesos de adaptación (Sarta et al., 2021).

El concepto de ajuste estratégico subraya la importancia de un alineamiento preciso entre la estrategia empresarial y su entorno para lograr un desempeño óptimo (Cui et al., 2014; Tamayo-Torres et al., 2016). Las empresas multinacionales pueden potenciar su éxito a nivel global cuando sus representantes, en este caso las PYMEs en países anfitriones, buscan un ajuste estratégico entre sus tácticas de exploración y explotación con las elecciones específicas del mercado (Cui et al., 2014). Este enfoque no solo enfatiza la coherencia entre las estrategias internas y las condiciones del mercado, sino que también resalta cómo el ajuste estratégico puede ser un factor determinante en el éxito internacional de las empresas. Un ajuste entre la estrategia y su contexto tiene implicaciones significativas y positivas para un equilibrio entre el desempeño financiero y estratégico, incluyendo la capacidad de explorar nuevos mercados (Gabrielsson et al., 2012).

Una organización debe ser proactiva en la detección de señales del entorno, aprovechar de manera inmediata las oportunidades que surjan y escanear continuamente estos cambios para adaptarse eficazmente a ellos (Jennings y Lumpkin, 1992; Khan y Mir, 2019). Para ser efectivo en el escaneo del entorno, es necesario establecer una estrategia organizacional que estructure la diferenciación y facilite la evaluación de oportunidades y nuevas actitudes del mercado (Jennings y Lumpkin, 1992). La adaptación es uno de los conceptos más presentes en la literatura, especialmente en la teoría de la gestión estratégica, y parte de sus definiciones se orientan a la toma de decisiones realizada por los miembros de la organización hacia acciones que reduzcan la distancia entre la empresa y su entorno (Sarta et al., 2021). Un ajuste estratégico no solo se trata de encontrar la mejor posición inicial entre la estrategia y el entorno, sino también de mantener una capacidad de adaptación continua que permita a la empresa evolucionar y prosperar en medio de la incertidumbre y el cambio constante.

El ajuste estratégico se convierte en un elemento fundamental de la estrategia o en los modelos normativos de formación de estrategias (Griffith & Myers, 2005), porque permite definir las políticas de negocio hacia la alineación de los recursos organizacionales a favor de las oportunidades y en la mitigación de las amenazas del entorno (Venkatraman y Camillus, 1984), como ocurre en la gobernanza normativa relacional entre compañías (Griffith & Myers, 2005). El ajuste estratégico gestiona los esfuerzos de adaptación y alineación estratégica para crear valor y mejorar el desempeño de la empresa (Tamayo-Torres et al., 2016). Esta perspectiva sostiene que el entorno y la estrategia interactúan en un proceso de coalignación dinámico, y una coincidencia entre ellos conduce a un impacto positivo en el rendimiento gracias al ajuste estratégico efectivo entre el entorno y una estrategia bien elegida (Murray et al., 2009). La implementación efectiva de la estrategia depende no solo del ajuste entre la estrategia y la estructura, sino también de los procesos gerenciales (Murray et al., 2009; Venkatraman & Camillus, 2012).

La estrategia es uno de los aspectos diferenciales de cualquier organización porque configura los recursos y decisiones hacia la demanda, restricciones y oportunidades dentro del entorno de la empresa. Un ajuste estratégico permite que todos los componentes de una organización se ajusten hacia un modelo consistente (Nadler y Tushman, 1980). Por lo tanto, un ajuste estratégico mide el grado en que las necesidades, expectativas, objetivos y estructuras de un componente son consistentes con otro componente (Tamayo-Torres et al., 2016), dentro de los cuales el entorno se vuelve fundamental, ya que una correcta alineación de la estrategia impactará el desempeño deseable de la empresa (Nadler y Tushman, 1980; Zajac et al., 2000).

El ajuste estratégico, que implica ajustes estratégicos a lo largo del tiempo en respuesta a los cambios en los factores organizacionales y del entorno, se vuelve crucial para mejorar el desempeño organizacional en el futuro (Zajac et al., 2000), para crear ventajas de crecimiento a largo plazo (Tamayo-Torres et al., 2016). El ajuste estratégico puede ser la base para la alineación del entorno hacia una mejora de procesos, innovación y competitividad, especialmente en entornos dinámicos (Prajogo, 2016), evitando una brecha entre la percepción gerencial de un cambio observado en el entorno, el cambio planificado y el implementado (Tamayo-Torres et al., 2012). Un ajuste en la gobernanza incluso permite abrir oportunidades de alianzas o de innovación abierta, mejorando el rendimiento gracias a la correcta alineación de los recursos empresariales (Castañer et al., 2014).

En consecuencia, para este estudio, y reconociendo que las percepciones de los gerentes son cruciales para alinear una organización con su entorno, se define y se mide el ajuste estratégico como el proceso de ajustar dichas percepciones gerenciales con la necesidad de cambio, proceder a la planificación de dicho cambio, y finalmente llevar a cabo su implementación (Tamayo-Torres et al., 2012; Tamayo-Torres et al., 2016).

A pesar de que algunos estudios no han establecido una relación significativa entre la ambidestreza y la gestión estratégica, específicamente en lo que respecta al concepto de ajuste, presentando hallazgos en los cuales la explotación y la exploración son fundamentales para el rendimiento, mientras que el ajuste propone una visión opuesta a estas dimensiones (Wulf et al., 2010), las perspectivas de Tamayo-Torres et al. (2012) y de Tamayo-Torres et al. (2016), donde el ajuste implica alinear los cambios internos con el entorno en que la organización opera, mejorando el desempeño organizacional incluso en la innovación, podrían modificar estas contradicciones y utilizar la presente investigación para comprender los beneficios concretos de un ajuste estratégico alineado con la ambidestreza. Por ello, proponemos hipótesis que contrarrestan los hallazgos de Wulf et al. (2010) de la siguiente manera:

H6: El ajuste estratégico impacta positivamente la explotación de competencias.

H7: El ajuste estratégico impacta positivamente la exploración de competencias.

Una comprensión más profunda de la ambidestreza, elemento central de este estudio, puede lograrse examinando cómo la relación entre un contexto de ajuste estratégico y el desaprendizaje organizacional quién actúa como un catalizador del cambio organizacional (Zhao & Wang, 2020), representa un componente esencial del ajuste estratégico (Tamayo-torres et al., 2012),

incluyendo los contextos ambidiestros (Cui et al., 2014). Basándonos en lo anterior, se propone las siguiente hipótesis:

H8: El ajuste estratégico impacta positivamente el desaprendizaje organizacional.

El ajuste estratégico se considera un factor crucial para la capacidad de las empresas para adaptarse y responder a los cambios en su entorno. En este contexto, el desaprendizaje organizacional se plantea como un proceso importante que facilita el cambio organizacional. Se sugiere que el ajuste estratégico influye positivamente en el desaprendizaje organizacional, lo que puede conducir a una mayor flexibilidad y capacidad de innovación.

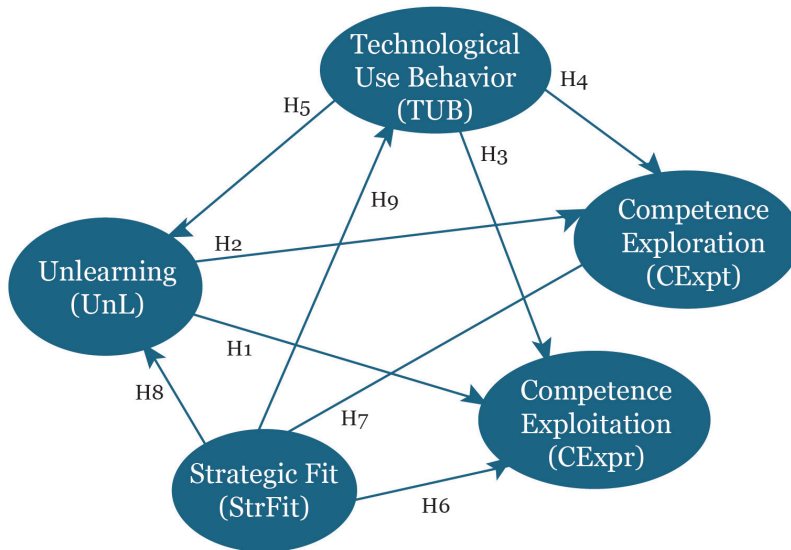
H9: El ajuste estratégico impacta positivamente la aceptación tecnológica basada en el comportamiento de uso de tecnología.

La tecnología juega un papel crucial en la innovación y el rendimiento de las empresas. En este estudio, se explora cómo el ajuste estratégico puede afectar la aceptación tecnológica, entendida como la disposición de la organización a adoptar y utilizar nuevas tecnologías. Se postula que la planificación estratégica, como componente clave del ajuste estratégico, impacta positivamente la aceptación tecnológica, lo que a su vez influye en el comportamiento de uso de tecnologías innovadoras dentro de la empresa.

Metodo de investigación

El estudio se basó en una muestra de 415 encuestas, con 403 encuestas válidas al final del proceso (323 presenciales y 80 en línea). Esto permitió una amplia cobertura de diferentes sectores empresariales en Colombia. Además, la validación del cuestionario se realizó con la participación de 44 altos directivos, lo que aportó respaldo a la validez de los constructos empleados en la investigación. La evaluación de las encuestas por parte de los directivos reveló que una gran mayoría consideró las preguntas “muy pertinentes” o “pertinentes”, lo que respalda la confiabilidad de los datos obtenidos.

En resumen, el estudio se orienta hacia la identificación de los factores que afectan la capacidad de las empresas para adaptarse, innovar y explotar nuevas oportunidades tecnológicas, con el ajuste estratégico como un componente clave para lograr el éxito en el entorno dinámico actual. Las hipótesis planteadas ofrecen una base para investigar cómo el alineamiento estratégico puede influir en el desempeño organizacional, especialmente en términos de innovación y aprendizaje organizacional.

Figura 1. *Modelo con hipótesis*

Fuente: Elaboración propia.

La fase exploratoria de esta investigación adoptó una técnica recomendada por Churchill (1979) para la generación de ítems de medición, centrada en la revisión exhaustiva de literatura relacionada con los constructos bajo estudio. Este enfoque facilitó una comprensión integral de las variables, identificando sus dimensiones clave, lo cual permitió desarrollar ítems de medición precisos y relevantes.

El estudio utilizó un enfoque confirmatorio-correlacional con el objetivo de explicar, cuantificar y esclarecer las relaciones entre las variables de interés. Además, se buscó identificar las causas subyacentes responsables de los patrones observados (Kaplan, 2004; Kline, 2011; Yin, 2003). Siguiendo las directrices de Hair et al. (2013), se evaluó el modelo propuesto utilizando constructos cuidadosamente seleccionados (Figura 1).

Se empleó una escala Likert de cinco puntos para medir las afirmaciones relacionadas con la operacionalización de los constructos, que iban desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”, capturando la percepción de los encuestados. La primera sección se dedicó al perfilamiento de los encuestados, mientras que la segunda se centró en la medición de los constructos seleccionados.

Para la medición de la ambidestreza contextual, se utilizaron las métricas propuestas por Khan & Mir (2019), basadas en escalas adaptadas de Zahra et al. (2000) para explorar y explotar competencias. El desaprendizaje organizacional se midió utilizando los procesos de conciencia, rutina y reaprendizaje organizacional, según Ruíz et al. (2017) y respaldados por Becker (2010) y Cegarra et al. (2014). Para el modelo de aceptación tecnológica, se adoptaron las métricas que influyen en la intención de uso de tecnología propuestas por Chau (1996), basadas en las posturas de Davis (1986). El ajuste estratégico se midió con base en las definiciones de Tamayo-Torres et al. (2012) y Tamayo-Torres et al. (2016), que abordan el proceso de alinear las percepciones gerenciales con la necesidad de cambio y planificar su implementación.

Las encuestas se realizaron tanto de manera presencial como en línea, utilizando un enlace a través de LimeSurvey Community Edition versión 6.5.1 para transferir los datos a SPSS. Las variables del modelo de ecuaciones estructurales se construyeron utilizando los valores promedio de las calificaciones de las afirmaciones, ajustando el análisis de variables latentes y las relaciones entre ellas, conforme a lo recomendado por Nachtigall et al. (2003). Se garantizó la confidencialidad de la información, el uso agregado de las respuestas con fines de investigación, el consentimiento de los encuestados y su derecho a retirarse en cualquier momento, conforme a los procedimientos éticos establecidos.

Para analizar los datos, se utilizaron los programas SPSS (IBM Corp, 2016) y AMOS, llevando a cabo un análisis factorial confirmatorio (AFC) con los ajustes correspondientes, estimando las cargas factoriales para evaluar las relaciones entre las variables observadas y latentes continuas. La consistencia interna se evaluó mediante el coeficiente alfa de Cronbach (Tabla 2) y se probó la validez del constructo mediante AFC. Los resultados del modelo propuesto se resumieron en la Tabla 3, donde se obtuvo un $CMIN/DF = 2.018$ y una probabilidad de 0.000, lo que indica un ajuste aceptable (Wheaton et al., 1975). Además, el índice de ajuste comparativo (CFI) fue superior a 0.9 (Bentler, 1990), con un valor de 0.956, lo que evidencia un buen ajuste del modelo con respecto al modelo nulo. Finalmente, la fiabilidad de los constructos se evaluó utilizando estadísticas de ajuste, y el error cuadrático medio de aproximación (RMSEA) fue aceptable, con un valor de 0.056, estando por debajo del máximo considerado de 0.08.

Resultados y discusión

De acuerdo con los resultados obtenidos del modelo de ecuaciones estructurales (SEM), se confirma que el contexto ambidiestro de una organización puede ser construido mediante los constructos seleccionados, gracias a las relaciones

positivas que existen entre ellos. Estos resultados muestran cómo diversas variables interrelacionadas impactan la capacidad de la organización para gestionar tanto la explotación como la exploración de conocimiento.

En primer lugar, se observa que la explotación ambidiestra contextual, es decir, el aprovechamiento del conocimiento actual de la organización, se ve influenciada positivamente por el desaprendizaje organizacional. Esta relación es significativa ($b=0.152$, $p<0.01$), lo que respalda la Hipótesis 1 (H1), sugiriendo que para aprovechar mejor el conocimiento vigente, es necesario descartar los conocimientos obsoletos y adaptarse a los cambios, lo cual está alineado con el ajuste estratégico de la empresa.

Asimismo, el impacto del desaprendizaje es aún más notable en la exploración ambidiestra contextual ($b=0.177$, $p<0.01$), respaldando la Hipótesis 2 (H2). Este hallazgo sugiere que, al ajustar la estrategia organizacional, el proceso de desaprendizaje es crucial para abrir espacio a nuevas perspectivas y conocimientos que fortalezcan la exploración de nuevas oportunidades y capacidades para la empresa.

En cuanto al uso de la tecnología, este también tiene un impacto positivo en la explotación ambidiestra contextual ($b = 0.128$, $p<0.01$), respaldando la Hipótesis 3 (H3). La adopción de tecnologías emergentes permite a la organización aprovechar mejor el conocimiento actual, facilitando la toma de decisiones informadas. Además, el uso de tecnología muestra un impacto aún mayor en la exploración ambidiestra contextual ($b=0.301$, $p<0.001$), confirmando la Hipótesis 4 (H4), ya que la tecnología se asocia con la constante evolución y aprendizaje, ayudando a las organizaciones a explorar nuevos horizontes de conocimiento.

El desaprendizaje organizacional también se ve positivamente afectado por el uso de tecnología ($b=0.337$, $p<0.001$), respaldando la Hipótesis 5 (H5). La introducción de nuevas tecnologías obliga a las empresas a deshacerse de procesos y herramientas obsoletas, facilitando el desaprendizaje necesario para actualizar sus capacidades.

En cuanto al ajuste estratégico, los resultados muestran que tiene un impacto fuerte y positivo en la explotación ambidiestra contextual ($b=0.518$, $p<0.001$), lo que respalda la Hipótesis 6 (H6). Esto sugiere que los ajustes estratégicos organizacionales, como la reorientación de recursos y la reconfiguración de capacidades, son fundamentales para aprovechar mejor el conocimiento actual. De igual manera, el ajuste estratégico tiene un impacto significativo en la exploración ambidiestra contextual ($b=0.392$, $p<0.001$), respaldando la Hipótesis 7 (H7), ya que los ajustes estratégicos permiten a las organizaciones explorar nuevos conocimientos y tecnologías en respuesta a los cambios del entorno.

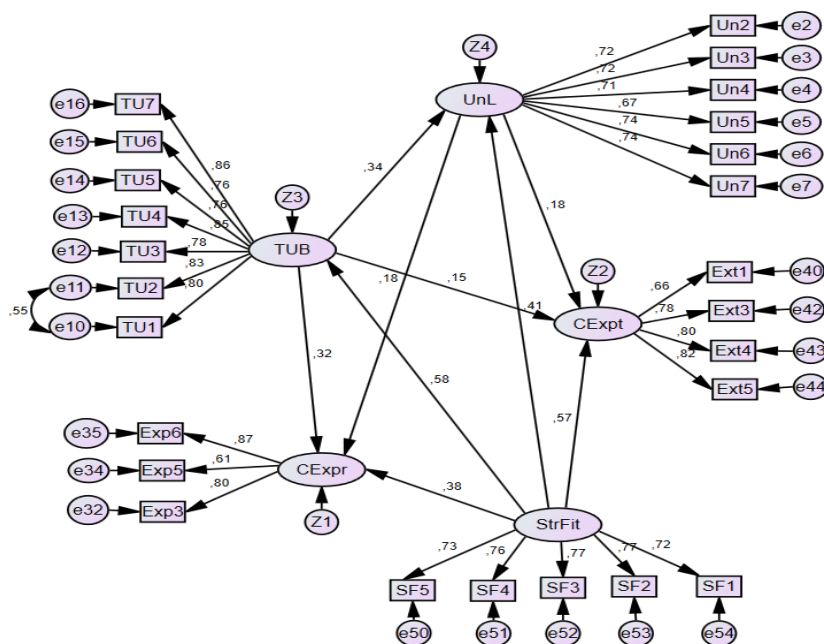
El ajuste estratégico también tiene un impacto positivo en el desaprendizaje ($b=0.444$, $p<0.001$), respaldando la Hipótesis 8 (H8). Este hallazgo destaca la

importancia de eliminar prácticas y creencias obsoletas durante los procesos de ajuste estratégico para asegurar la flexibilidad organizacional. Por otro lado, el uso de tecnología se ve fuertemente afectado por el ajuste estratégico ($b=0.625$, $p<0.001$), lo que respalda la Hipótesis 9 (H9). Este resultado indica que los cambios estratégicos organizacionales conllevan la adopción de nuevas tecnologías que optimizan la gestión y facilitan la implementación de nuevas estrategias.

Un hallazgo importante derivado de estos resultados es el papel mediador que tanto el desaprendizaje como el uso de tecnología juegan entre el ajuste estratégico y la ambidestreza contextual. Estos constructos median el impacto de los ajustes estratégicos en la capacidad de la organización para gestionar tanto la explotación como la exploración de conocimiento.

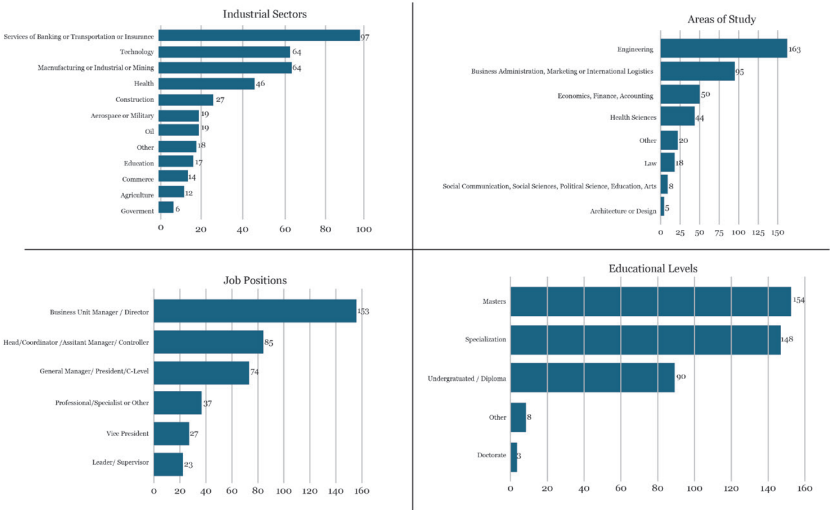
Para una mayor comprensión de los resultados, se puede consultar la Figura 2, la Tabla 4 y la Tabla 5, que presentan los detalles del modelo SEM, los coeficientes de las relaciones entre variables y los índices de ajuste del modelo.

Figura 2. Resultados del modelo estructural



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Variables demográficas de los encuestados



Fuente: Elaboración propia.

La relación entre las distribuciones de las gráficas y el tema del artículo es fundamental para comprender cómo la ambidestreza contextual se adapta y se gestiona estratégicamente en diferentes sectores, disciplinas, niveles jerárquicos y formaciones académicas. Cada una de las gráficas proporciona una perspectiva única que enriquece el análisis y la interpretación de los resultados, permitiendo una visión más completa de cómo las organizaciones manejan el equilibrio entre exploración y explotación en diversos contextos. A continuación, se detallan las implicaciones de cada gráfica:

1. Distribución por Sectores Industriales (Gráfica 1 - Industrial Sectors): La variabilidad de los sectores industriales representados resalta la importancia de entender cómo diferentes contextos empresariales adoptan y gestionan la ambidestreza contextual. La representación de diversos sectores, como tecnología, manufactura, servicios y más, refuerza la validez de los hallazgos, ya que muestra cómo las estrategias de ajuste estratégico y las prácticas de ambidestreza se aplican en distintas industrias. Esta diversidad ayuda a comprender cómo las organizaciones en diferentes sectores enfrentan retos similares y aprovechan oportunidades para equilibrar la exploración de nuevos conocimientos con la explotación de conocimientos existentes.
2. Distribución por Áreas de Estudio (Gráfica 2 - Area of Study): La amplia representación de áreas técnicas como Ingeniería y áreas de negocios como Administración de Empresas subraya la necesidad de integrar

conocimientos técnicos y de gestión para el desarrollo de estrategias efectivas en ambidestreza contextual. La presencia de participantes de áreas como Economía y Ciencias de la Salud amplía la perspectiva sobre cómo equilibrar exploración y explotación desde diferentes marcos disciplinares. Esta diversidad fomenta una comprensión más rica de cómo la ambidestreza contextual puede aplicarse de manera interdisciplinaria, fortaleciendo las conclusiones del artículo.

3. Distribución por Posiciones Laborales (Gráfica 3 - Job Positions): La representación significativa de directores y gerentes indica que la ambidestreza contextual es un tema relevante para los líderes estratégicos dentro de las organizaciones. Las decisiones tomadas desde estos niveles son cruciales para guiar a las organizaciones en la adaptación a los cambios del entorno, gestionando la exploración y explotación de manera equilibrada. Además, la presencia de roles técnicos y especializados proporciona una visión complementaria sobre cómo se implementan estas estrategias en diferentes niveles operativos. Esta variabilidad de posiciones laborales subraya la importancia de comprender cómo la ambidestreza contextual debe ser aplicada en distintas jerarquías organizacionales, desde la toma de decisiones estratégicas hasta la ejecución operativa.
4. Distribución por Nivel Educativo (Gráfica 4 - Educational Level): El alto nivel educativo de los participantes, particularmente aquellos con Maestrías y Especializaciones, sugiere que el conocimiento avanzado y especializado es crucial para gestionar eficazmente la ambidestreza contextual. Las habilidades adquiridas a través de estudios de posgrado son esenciales para equilibrar la exploración de nuevas oportunidades y la explotación de capacidades existentes en contextos empresariales complejos. La presencia de individuos con educación de pregrado también resalta que la ambidestreza contextual es relevante para personas en diversas etapas del desarrollo profesional, lo que implica que las estrategias de ajuste estratégico y ambidestreza son necesarias a lo largo de la carrera profesional.

La variabilidad observada en las gráficas refuerza la necesidad de considerar múltiples factores—sectorial, académico, jerárquico y formativo—al estudiar cómo las organizaciones aplican la ambidestreza contextual. Estos factores contribuyen al diseño de estrategias más efectivas para equilibrar la exploración y explotación del conocimiento dentro de un enfoque de ajuste estratégico, adaptado a las particularidades de cada contexto.

Tabla 1. *Consistencia interna y validez convergente*

Construct	Item	Loadings	AVE	Alpha (α)	CR
CExt	Ext1	0,656	0,588	0,848	0,850
	Ext3	0,782			
	Ext4	0,796			
	Ext5	0,822			
CExpr	Exp3	0,803	0,588	0,767	0,808
	Exp5	0,606			
	Exp6	0,867			
UnL	Un2	0,722	0,514	0,863	0,864
	Un3	0,723			
	Un4	0,709			
	Un5	0,668			
	Un6	0,738			
	Un7	0,740			
TUB	TU1	0,800	0,654	0,930	0,930
	TU2	0,829			
	TU3	0,782			
	TU4	0,854			
	TU5	0,764			
	TU6	0,763			
	TU7	0,860			
StrFit	SF1	0,720	0,565	0,865	0,867
	SF2	0,766			
	SF3	0,774			
	SF4	0,76			
	SF5	0,726			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Comparación de línea base

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	0,916	0,905	0,956	0,95	0,956
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Pesos de la regresión

			Estimate	S.E.	C.R.	P
CExpt	<---	UnL	0,152	0,051	2,959	0,003
CExpr	<---	UnL	0,177	0,061	2,905	0,004
CExpt	<---	TUB	0,128	0,047	2,742	0,006
CExpr	<---	TUB	0,301	0,057	5,255	***
UnL	<---	TUB	0,337	0,061	5,495	***
CExpt	<---	StrFit	0,518	0,067	7,772	***
CExpr	<---	StrFit	0,392	0,068	5,727	***
UnL	<---	StrFit	0,444	0,071	6,266	***
TUB	<---	StrFit	0,625	0,064	9,794	***

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Pruebas de hipótesis

Hypothesis	Predictor variable	Dependent variable	Results	Validation
H1	Unlearning	Competence exploitation	b = 0,152, p < 0,01	Supported
H2	Unlearning	Competence exploration	b = 0,177, p < 0,01	Supported
H3	Technological use behavior	Competence exploitation	b = 0,128, p < 0,01	Supported
H4	Technological use behavior	Competence exploration	b = 0,301, p < 0,001	Supported
H5	Technological use behavior	Unlearning	b = 0,337, p < 0,001	Supported
H6	Strategic Fit	Competence exploitation	b = 0,518, p < 0,001	Supported
H7	Strategic Fit	Competence exploration	b = 0,392, p < 0,001	Supported
H8	Strategic Fit	Unlearning	b = 0,444, p < 0,001	Supported
H9	Strategic Fit	Technological use behavior	b = 0,625, p < 0,001	Supported

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

El estudio destaca la importancia crítica de la ambidestreza organizacional como factor clave para enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno empresarial. Se subraya que la adaptación continua a estos cambios es esencial para la supervivencia de las organizaciones. En este sentido, la ambidestreza organizacional, que implica la capacidad de equilibrar la explotación de competencias existentes y la exploración de nuevas, juega un papel fundamental en la mejora del rendimiento organizacional y en la prolongación de la vida útil de las empresas. Diversos estudios previos respaldan estos hallazgos, mostrando que la ambidestreza organizacional tiene efectos positivos en la adaptación al entorno y en la supervivencia a largo plazo.

El concepto de ambidestreza contextual, que se refiere a la vivencia individual de esta ambidestreza tanto en los empleados como en las unidades de negocio, es central para la investigación. La capacidad de las organizaciones para ajustar sus estrategias de manera constante, desde la percepción de los cambios hasta la implementación de ajustes efectivos, es la clave para lograr un contexto organizacional ambidiestro. La investigación valida que este modelo de ambidestreza contextual es alcanzable por cualquier tipo de organización, independientemente de su sector, tamaño o estructura jerárquica.

Un hallazgo importante es el rol del desaprendizaje como mediador en el ajuste estratégico. La capacidad de las organizaciones para abandonar creencias y rutinas obsoletas, en lugar de simplemente adaptarse, resulta ser crucial para crear un contexto organizacional capaz de balancear la exploración y explotación. Además, se observa que el desaprendizaje facilita la transición hacia un modelo ambidiestro, lo que se convierte en una práctica esencial para las empresas en evolución.

La aceptación tecnológica también es identificada como un elemento crucial para fomentar la ambidestreza organizacional. A pesar de los desafíos en diversas industrias para adoptar nuevas tecnologías, el estudio subraya que el uso continuo y eficaz de la tecnología facilita la explotación y exploración del conocimiento dentro de las organizaciones. Este hallazgo conecta la gestión estratégica con la transformación digital, demostrando que un ajuste estratégico adecuado puede mejorar significativamente la adopción tecnológica en las empresas.

El estudio ofrece una nueva perspectiva sobre la interacción entre el uso de tecnología y el desaprendizaje, proponiendo que la adopción de nuevas tecnologías, apoyada por modelos como el TAM (Technology Acceptance Model), puede facilitar el desaprendizaje organizacional. De esta manera, las organizaciones no solo adoptan nuevas tecnologías, sino que también abandonan prácticas y creencias obsoletas, creando un entorno dinámico de mejora continua.

Finalmente, se reafirma la relación positiva entre ajuste estratégico y desaprendizaje. Este estudio proporciona evidencia valiosa de que el ajuste estratégico, cuando es implementado adecuadamente, puede fomentar el desaprendizaje, lo que permite a las organizaciones superar barreras tradicionales y aprovechar los beneficios de la ambidestreza contextual. Así, la investigación contribuye a una comprensión más profunda de cómo las organizaciones pueden aplicar la ambidestreza contextual de manera práctica para mejorar la innovación y el rendimiento en una amplia gama de sectores industriales.

Este estudio proporciona un marco robusto para que las organizaciones comprendan cómo implementar la ambidestreza contextual a través de ajustes estratégicos, el uso de tecnología y el desaprendizaje, lo que les permitirá mantenerse competitivas y adaptables en un entorno empresarial en constante cambio.

Limitaciones

Este estudio, al ser pionero en la exploración de la ambidestreza contextual a través del ajuste estratégico, introduce un enfoque novedoso que considera variables mediadoras como la aceptación tecnológica y el desaprendizaje organizacional. Sin embargo, presenta algunas limitaciones importantes. En primer lugar, la muestra de empresas seleccionadas se limita a organizaciones ubicadas en Colombia, lo que implica que los hallazgos y conclusiones pueden estar influenciados por características particulares del contexto colombiano. Esto sugiere que las percepciones y comportamientos analizados en el estudio pueden no ser completamente representativos de otros contextos geográficos o culturales.

Además, el enfoque del estudio se basa en la evaluación de un modelo compuesto por varias variables seleccionadas para facilitar una comprensión general de la ambidestreza contextual, sin entrar en un análisis profundo de cada variable individualmente. Esto significa que, aunque se presenta una visión integral del modelo, no se aborda detalladamente el papel específico de cada variable en relación con la ambidestreza de explotación y exploración. Por lo tanto, el estudio deja espacio para investigaciones futuras que puedan profundizar en el análisis de cada variable por separado, evaluando su impacto individual y su contribución precisa a la ambidestreza organizacional en distintos contextos.

Se recomienda que investigaciones futuras amplíen y continúen este estudio, explorando de manera aislada cada una de las variables estudiadas para proporcionar una comprensión más detallada de su influencia en la ambidestreza organizacional. Esto permitirá identificar más claramente los mecanismos específicos mediante los cuales las organizaciones pueden lograr

un equilibrio efectivo entre explotación y exploración, adaptándose mejor a los cambios del entorno y mejorando su rendimiento.

Anexo 1: Métricas utilizadas

Desaprendizaje empresarial (UnL)

- Un1: En nuestra organización, se realiza conscientemente la revisión y actualización de rutinas obsoletas.
- Un2: Fomentamos la corrección de creencias desactualizadas en nuestra organización.
- Un3: Siempre estamos abiertos a incorporar nuevas perspectivas en la ejecución de nuestros procesos operativos.
- Un4: Promovemos sesiones en equipo para identificar nuevas perspectivas en nuestras rutinas y creencias a través de discusiones de reflexión.
- Un5: Estamos dispuestos a modificar decisiones que se consideren incorrectas y que requieran un cambio de curso en nuestra organización.
- Un6: En nuestra organización, se alienta la reducción o eliminación de conocimientos o hábitos preexistentes que puedan representar obstáculos para un nuevo aprendizaje.
- Un7: Mostramos que no estamos atados a nuestras creencias y métodos actuales en nuestra organización.

Comportamiento de uso tecnológico (TUB)

- TU1: Motivamos activamente el uso de la tecnología para simplificar las tareas de nuestros colaboradores en nuestra organización.
- TU2: En nuestra organización, promovemos el uso de la tecnología para aumentar la productividad de nuestros colaboradores.
- TU3: Los colaboradores de nuestra organización encuentran beneficios en el uso de la tecnología en su trabajo.
- TU4: En nuestra organización, promovemos el conocimiento de la tecnología como una oportunidad para realizar trabajos de mayor impacto.
- TU5: En nuestra organización, fomentamos el conocimiento de la tecnología como una vía para mejorar la seguridad laboral de nuestros colaboradores.
- TU6: Utilizamos funcionalidades tecnológicas en nuestra organización para llevar a cabo tareas específicas.
- TU7: En nuestra organización, aprovechamos la tecnología siempre que sea posible en diversas situaciones y casos.

Explotación de competencias (CExpt)

- Ext1: En nuestra organización, implementamos regularmente pequeñas adaptaciones en nuestros productos o servicios existentes para satisfacer las demandas del mercado.
- Ext2: Reducir costos en los procesos internos es uno de los objetivos clave de nuestra organización.
- Ext3: Nuestra organización actualiza continuamente su base de conocimientos para gestionar nuestros productos existentes.
- Ext4: Desarrollamos habilidades en nuestra organización para buscar soluciones a los problemas de nuestros clientes en relación con los productos o servicios conocidos.
- Ext5: Nuestra organización fortalece sus habilidades para mejorar la eficiencia en el proceso de desarrollo de nuestros productos o servicios.
- Ext6: Utilizamos tecnologías en nuestra organización para aumentar la productividad en las operaciones relacionadas con el desarrollo de nuestros productos o servicios.

Exploración de competencias (CExpr)

- Exp1: En nuestra organización, estamos dispuestos a asumir nuevas tareas que van más allá de nuestras operaciones existentes.
- Exp2: Nuestra organización tiene éxito en el desarrollo de productos o servicios completamente nuevos para la empresa.
- Exp3: En nuestra organización, fomentamos activamente la capacidad de adquirir nuevos conocimientos.
- Exp4: Siempre estamos en busca de nuevas oportunidades en mercados completamente nuevos en nuestra organización.
- Exp5: Nuestra organización adquiere tecnologías que son completamente novedosas.
- Exp6: En nuestra organización, promovemos el desarrollo de nuevas habilidades para nuestros colaboradores.

Ajuste estratégico (StrFit)

- SF1: Nuestra organización cuenta con procesos y estrategias para detectar cambios en las necesidades, objetivos, regulaciones y expectativas del mercado en el que opera.

- SF2: En nuestra organización, realizamos múltiples sesiones de planeación estratégica a lo largo del año para adaptarnos a los cambios en las necesidades, objetivos, regulaciones y expectativas del mercado en el que trabajamos.
- SF3: Ejecutamos los proyectos establecidos en las sesiones de planeación de manera consistente con los cambios en el mercado en el que operamos.
- SF4: Nuestra organización ajusta sus estructuras organizativas, políticas, actividades y recursos a las nuevas condiciones del entorno.
- SF5: En nuestra organización, tenemos una visión estratégica de largo plazo.

Referencias

- Açıkgöz, A., Demirkan, I., Latham, G. P., & Kuzey, C. (2021). The Relationship Between Unlearning and Innovation Ambidexterity with the Performance of New Product Development Teams. In *Group Decision and Negotiation* (Vol. 30, Issue 4). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s10726-021-09743-0>
- Akgun, Ali. Lynn, Gary S. and Byrne, J. C. (2006). Antecedents and Consequences of Unlearning in New Product Development Teams. *Journal of Product Innovation Management*, 23. <https://doi.org/10.1109/TEM.2011.2166078>
- Al-Tarawneh, J. M. (2019). Technology Acceptance Models and Adoption of Innovations: A Literature Review. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)*, 9(8), p92116. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.9.08.2019.p92116>
- Al-Waeli, A. K., & Alkhafaji, H. J. (2020). Organizational Unlearning and Its Impact on Innovative Performance:(an Analytical Study). *Organization*, 7(13), 2020.
- Andrade, J., Franco, M., & Mendes, L. (2021). Technological capacity and organisational ambidexterity: the moderating role of environmental dynamism on Portuguese technological SMEs. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2111–2136. <https://doi.org/10.1007/s11846-020-00416-x>
- Arif, G., Hakim, A., Kusuma, Y., & As-, R. P. (2020). Strategic fit implication of technological innovation capabilities for SMEs with new product development. *Management Science Letters* 10, 10, 2875–2882. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.4.020>

- Ashraf, A. R., Thongpapanl, N., & Auh, S. (2014). The application of the technology acceptance model under different cultural contexts: The case of online shopping adoption. *Journal of International Marketing*, 22(3), 68–93. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0065>
- Bandeira-de-Mello, R., Fleury, M. T. L., Aveline, C. E. S., & Gama, M. A. B. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 2005–2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.146>
- Becker, K. (2005). Individual and organisational unlearning: Directions for future research. *International Journal of Organisational Behaviour*, 9(7), 659–670.
- Becker, K. (2007). Unlearning in the Workplace : A Mixed Methods Study. *Doctoral Dissertation. Queensland University of Technology*.
- Becker, K. (2010). Facilitating unlearning during implementation of new technology. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 251–268. <https://doi.org/10.1108/09534811011049590>
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/AMR.2003.9416096>
- Bentler, P. M. (1990). Comparative Fit Indexes in Structural Models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 234–246. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building Ambidexterity Into an Organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4).
- Cantarello, S., Martini, A., & Nosella, A. (2012). A multi-level model for organizational ambidexterity in the search phase of the innovation process. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), 28–48. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2012.00624.x>
- Cao, Q., Gedajlovic, E., & Zhang, H. (2009). Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. *Organization Science*, 20(4), 781–796.
- Castañer, X., Mulotte, L., Garrette, B., & Dussauge, P. (2014). Governance Mode Vs. Governance Fit: Performance Implications Of Make-Or-Ally Choices For Product Innovation In The Worldwide Aircraft Industry,

- 1942-2000. *Strategic Management Journal*, 35, 1386–1397. <https://doi.org/10.1002/smj.2160>
- Cegarra-Navarro, J. G., Cepeda-Carrion, G., & Jimenez-Jimenez, D. (2010). Linking unlearning with innovation through organizational memory and technology. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 8(1), 1–10.
- Cegarra-Navarro, J. G., & Sánchez-Polo, M. T. (2008). Linking the individual forgetting context with customer capital from a seller's perspective. *Journal of the Operational Research Society*, 59(12), 1614–1623. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2602491>
- Cegarra-Navarro, J. G., Sánchez-Vidal, M. E., & Cegarra-Leiva, D. (2011). Balancing exploration and exploitation of knowledge through an unlearning context: An empirical investigation in SMEs. *Management Decision*, 49(7), 1099–1119. <https://doi.org/10.1108/00251741111151163>
- Cegarra-Navarro, J. G., & Wensley, A. (2019). Promoting intentional unlearning through an unlearning cycle. *Journal of Organizational Change Management*, 32(1), 67–79. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2018-0107>
- Cegarra-Sánchez, J., Cegarra-Navarro, J. G., Chinnaswamy, A. K., & Wensley, A. (2020). Exploitation and exploration of knowledge: An ambidextrous context for the successful adoption of telemedicine technologies. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, 120089. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120089>
- Cegarra, J. G., Wensley, A., & Sanchez, M. T. (2014). A conceptual framework for unlearning in a homecare setting. *The Essentials of Knowledge Management*, 12(4), 375–386. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.6>
- Chang, Y., Yang, P. Y., & Chen, M. (2009). *The determinants of academic research commercial performance: Towards an organizational ambidexterity perspective*. 38, 936–946. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.03.005>
- Chau, P. Y. K. (1996). An Empirical Assessment of a Modified Technology Acceptance Model. *Journal of Management Information Systems*, 13(2), 185–204. <https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518128>
- Churchill, G. A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64. <https://doi.org/10.2307/3150876>

- Cooksey RW. (2007). *Illustrating Statistical Procedures: For Business, Behavioural & Social Science Research*. Tilde University Press.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361–381. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9420-y>
- Cui, A. P., Walsh, M. F., & Zou, S. (2014). The Importance of Strategic Fit Between Host – Home Country Similarity and Exploration Exploitation Strategies on Small and Medium- Sized Enterprises ' Performance : A Contingency Perspective. *Journal of International Marketing*, 22(4), 67–85. <https://doi.org/10.1509/jim.14.0045>
- Davis, F. D. (1986). A Technology Acceptance Model for Empirically Testing New End-User Information Systems: Theory and Results. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology. *Science*, 146(3652), 1648–1655.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 319–340. <https://doi.org/10.5962/bhl.title.33621>
- De Clercq, D., Thongpapanl, N., & Dimov, D. (2014). Contextual ambidexterity in SMEs: The roles of internal and external rivalry. *Small Business Economics*, 42(1), 191–205. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9471-2>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization*, 1(1), 167–188.
- Fishbein, M., and Azjen, I. (1975). Belief. *Attitude, Intention and Behavior : An Introduction to Theory and Research*, 50(2), 179–221.
- Gabrielsson, P., Gabrielsson, M., & Seppälä, T. (2012). Marketing Strategies for Foreign Expansion of Companies Originating in Small and Open Economies: The Consequences of Strategic Fit and Performance. *Journal of International Marketing*, 20(2), 25–48. <https://doi.org/doi.org/10.1509/jim.11.00689>
- Gangwar, H. (2020). Big Data Analytics Usage and Business Performance: Integrating the Technology Acceptance Model (TAM) and Task Technology Fit (TTF) Model. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 23(1), 45–64. <https://doi.org/10.34190/ejise.20.23.1.004>
- Gibson, C.B. and Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–266.

- Griffith, D. A., & Myers, M. B. (2005). The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 254–269. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400131>
- Gupta, A. K., Smith, K. E. N. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Güttel, W. H. and Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 209–226.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis; a global perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, 46(1–2), 1–12. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2013.01.001>
- Han, M., & Celly, N. (2008). Strategic ambidexterity and performance in international new ventures. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 25(4), 335–349. <https://doi.org/10.1002/cjas.84>
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–495. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn in P.C. Nystrom and W. Starbuck (eds.), *Handbook of Organizational Design*: (Vol. 1). London: Cambridge University Press.
- Holan, P.M.D. and Phillips, N. (2012). Organizational Forgetting. In *In Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (eds M. Easterby-Smith and M.A. Lyles). <https://doi.org/doi.org/10.1002/9781119207245.ch20>
- Holan, P. M., & Phillips, N. (2004). Organizational forgetting as strategy. *Strategic Organization*, 2(4), 423–433. <https://doi.org/10.1177/1476127004047620>
- IBM Corp. (2016). Released 2016. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 24.0. Armonk. NY: IBM Corp.
- Jennings, D. F., & Lumpkin, J. R. (1992). Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: An empirical analysis.

- Journal of Management*, 18(4), 791–803. <https://doi.org/10.1177/0A014920639201800411>
- Kaplan, D. (2004). *The SAGE Handbook of Quantitative Methodology for the Social Sciences*. SAGE Publications.
- Khan, S. J., & Mir, A. A. (2019). Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 652–663. <https://doi.org/10.1002/bse.2287>
- Kline, R. B. (2011). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. The Guilford press.
- Lee, J. Y., Seo, Y., Jeung, W., & Kim, J. H. (2017). How ambidextrous organizational culture affects job performance: A multilevel study of the mediating effect of psychological capital. *Journal of Management and Organization*, 25(6), 860–875. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.38>
- Lee, L. T. S., & Sukoco, B. M. (2011). Reflexivity, stress, and unlearning in the new product development team: The moderating effect of procedural justice. *R and D Management*, 41(4), 410–423. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00645.x>
- Lee, O. K., Sambamurthy, V., Lim, K. H., & Wei, K. K. (2015). How does IT ambidexterity impact organizational agility? *Information Systems Research*, 26(2), 398–417. <https://doi.org/10.1287/isre.2015.0577>
- Mahmood, T., & Mubarik, M. S. (2020). Balancing innovation and exploitation in the fourth industrial revolution: Role of intellectual capital and technology absorptive capacity. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120248. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120248>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 1–147. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Martin de Holan, P. & Phillips, N. (2004). Remembrance of things past? The dynamics of organizational forgetting. *Management Science*, 50, 1603–13.
- McFarland, D. J., & Hamilton, D. (2006). Adding contextual specificity to the technology acceptance model. *Computers in Human Behavior*, 22(3), 427–447. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2004.09.009>
- Murray, J. Y., Kotabe, M., & Westjohn, S. A. (2009). Global Sourcing Strategy and Performance of Knowledge-Intensive Business Services: A Two-

- Stage Strategic Fit Model. *Journal of International Marketing*, 17(4), 90–105. <https://doi.org/10.1509/jimk.17.4.90>
- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. (2003). (Why) Should we use SEM? Pros and cons of structural equation modeling. *MPR-Online*, 8(2), 1–22.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35–51. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(80\)90039-X](https://doi.org/10.1016/0090-2616(80)90039-X)
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–83.
- Ortiz de Guinea, A., & Raymond, L. (2020). Enabling innovation in the face of uncertainty through IT ambidexterity: A fuzzy set qualitative comparative analysis of industrial service SMEs. In *International Journal of Information Management* (Vol. 50). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.007>
- Pellegrinelli, S., Murray-Webster, R., & Turner, N. (2015). Facilitating organizational ambidexterity through the complementary use of projects and programs. *International Journal of Project Management*, 33(1), 153–164. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.008>
- Ployhart, R. E., & Turner, S. F. (2014). Organizational adaptability. In D. Chan (Ed.), *Individual Adaptability to Changes at Work: New Directions in Research* (Pp. 73–91). Routledge/Taylor & Francis Group
- Prajogo, D. I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *International Journal of Production Economics*, 171, 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.07.037>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc>
- Ruíz, M. D. A., Gutiérrez, J. O., Martínez-Caro, E., & Cegarra-Navarro, J. G. (2017). Linking an unlearning context with firm performance through human capital. *European Research on Management and Business Economics*, 23(1), 16–22. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2016.07.001>

- Sánchez, R. A., & Hueros, A. D. (2010). Motivational factors that influence the acceptance of Moodle using TAM. *Computers in Human Behavior*, 26(6), 1632–1640. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.06.011>
- Sarta, A., Durand, R., & Vergne, J. P. (2021). Organizational Adaptation. *Journal of Management*, 47(1), 43–75. <https://doi.org/10.1177/0149206320929088>
- Schein, E. H. (1990). Organizational Culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass. <https://doi.org/10.4324/9781003366355>
- Shen, R., Tang, Y., & Chen, G. (2014). When the role fits: How firm status differentials affect corporate takeovers. *Strategic Management Journal*, 35, 2012–2030. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597–624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894.
- Starbuck, W. H. (1996). Unlearning ineffective or obsolete technologies. *International Journal of Technology Management*, 11(7–8), 725–737. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199288519.003.0017>
- Tamayo-Torres, I., Gutiérrez-Gutiérrez, L. J., Llorens-Montes, F. J., & Martínez-López, F. J. (2016). Organizational learning and innovation as sources of strategic fit. *Industrial Management & Data Systems*, 116(8), 1445–1467.
- Tamayo-torres, I., Verdú-jover, A. J., & García-morales, J. (2012). Sources of strategic fit in high-tech firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 24:10, 997–1011. <https://doi.org/10.1080/09537325.2012.723125>
- Tanaka, S. (2023). Effects of goal orientation and unlearning on individual exploration activities. *Journal of Workplace Learning*, 35(1), 57–74. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2022-0022>
- Trahms, C. A., Ndofor, H. A., & Sirmon, D. G. (2013). Organizational Decline and Turnaround: A Review and Agenda for Future

- Research. *Journal of Management*, 39(5), 1277–1307. <https://doi.org/10.1177/0149206312471390>
- Tsang, E. W. K., & Zahra, S. A. (2008). Organizational unlearning. *Human Relations*, 61(10), 1435–1462. <https://doi.org/10.1177/0018726708095710>
- Turner, N., & Lee-Kelley, L. (2013). Unpacking the theory on ambidexterity: An illustrative case on the managerial architectures, mechanisms and dynamics. *Management Learning*, 44(2), 179–196. <https://doi.org/10.1177/1350507612444074>
- Venkatesh, V., & Bala, H. (2008). Technology Acceptance Model 3 and a Research Agenda on Interventions. *Journal of Decision Sciences Institute*, 39(2), 273–315. <https://www.mendeley.com/catalogue/technology-acceptance-model-3-research-agenda-interventions-2/>
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186–204.
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (2012). Exploring the Concept of “Fit” in Strategic Management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4279696>
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x>
- Wheaton, B., Muthén, B., Alwin, D., & Summers, G. F. (1975). Assessing reliability and stability in panel models. *Soc Method*, 8, 84–136.
- Wulf, T., Stubner, S., & Blarr, W. H. (2010). *Ambidexterity and the Concept of Fit in Strategic Management – Which Better Predicts Success? (Vol. 89)*. HHL Leipzig Graduate School of Management.
- Yin, R. (2003). *Case study research design and methods third edition*. SAGE Publication.
- Yunita, T., Sasmoko, S., Bandur, A., & Alamsjah, F. (2023). Organizational ambidexterity: The role of technological capacity and dynamic capabilities in the face of environmental dynamism. *Heliyon*, 9(4), e14817. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14817>

- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International Expansion by New Venture Firms : International Diversity , Mode of Market Entry , Technological Learning , and Performance Author (s): Shaker A . Zahra , R . Duane Ireland and Michael A . Hitt Published by : Academy of Management Stable UR. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925–950.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. F. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit : A normative approach to strategic change. *Strategic Management Journal*, 21(August 1999), 429–453.
- Zhao, Y., & Wang, X. (2020). Organisational unlearning, relearning and strategic flexibility: from the perspective of updating routines and knowledge. *Technology Analysis & Strategic Management*, 0(0), 1–13. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1758656>

5

La influencia de la confianza en las alianzas estratégicas y su impacto en la Efectividad Operativa

Hernando Cavelier

<https://orcid.org/0009-0009-2750-0551>

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Ricardo Santa Flórez

<https://orcid.org/0000-0003-2584-2928>

ricardo.santa@cesa.edu.co

CESA - Colegio de Estudios Superiores de Administración

Resumen

Las alianzas estratégicas han cobrado una relevancia creciente en el entorno organizacional actual, dado que las empresas buscan aprovechar recursos y capacidades complementarias para mejorar su rendimiento y competitividad. En este contexto, la confianza emerge como un factor fundamental en el establecimiento y mantenimiento de relaciones exitosas entre organizaciones. Este capítulo explora cómo la confianza, la comunicación, la cooperación y la efectividad operativa influyen en las alianzas estratégicas, evaluando su relación mutua y el impacto que tienen sobre la efectividad operativa de las empresas.

Para llevar a cabo este análisis, los autores realizaron una extensa revisión de la literatura relevante sobre alianzas estratégicas y diseñaron un cuestionario que fue distribuido a 151 personas trabajadoras de diversos sectores económicos en Bogotá, Colombia. Los datos obtenidos fueron analizados utilizando Modelación por Ecuaciones Estructurales (SEM, por sus siglas en inglés), una técnica estadística avanzada que permite evaluar las relaciones causales entre variables.

Los hallazgos del estudio indican que la confianza tiene una influencia significativa en las alianzas estratégicas dentro de las empresas de la región. Se observó que las empresas que fomentan un entorno de confianza entre los socios de las alianzas son más propensas a establecer relaciones duraderas y exitosas. Sin embargo, el estudio también reveló que no existe una relación mutua significativa entre la colaboración, la comunicación y la efectividad operativa para potenciar las alianzas estratégicas. Esto sugiere que, aunque la colaboración y la comunicación son importantes, no necesariamente interactúan de manera conjunta para mejorar la efectividad operativa de las alianzas.

En resumen, este capítulo destaca la importancia de la confianza como un factor clave en el éxito de las alianzas estratégicas, al tiempo que sugiere que otros factores como la colaboración y la comunicación, aunque relevantes, no generan necesariamente una sinergia directa para mejorar la efectividad operativa. Estos hallazgos ofrecen valiosos insights para las empresas que buscan optimizar sus alianzas estratégicas, subrayando la necesidad de construir relaciones basadas en confianza para lograr mejores resultados operativos.

Palabras Clave:

Comunicación, Colaboración, Efectividad Operativa y Alianzas Estratégicas.

Introducción

La cooperación, como concepto, ha sido un pilar fundamental en la organización humana desde tiempos remotos. En los primeros momentos de la Revolución Industrial, cuando las disparidades sociales y económicas eran marcadas, nacieron diversas iniciativas colaborativas con el fin de mitigar la inequidad. Este principio de colaboración, que en sus inicios tenía un fuerte componente social, ha evolucionado y sigue siendo de gran relevancia en la actualidad, especialmente en el entorno empresarial.

Hoy, la cooperación en el ámbito empresarial se convierte en un componente esencial dentro de las estrategias organizacionales, sobre todo en un entorno dinámico y altamente competitivo. Las empresas se enfrentan constantemente a desafíos que requieren de un enfoque flexible y adaptativo, donde las alianzas estratégicas se presentan como una herramienta poderosa para alcanzar el éxito. Estas alianzas no son simples acuerdos transitorios, sino vínculos estratégicos profundos, creados con el propósito de potenciar la competitividad de las organizaciones involucradas.

Las alianzas estratégicas se caracterizan por ser acuerdos formalizados que permiten a las empresas unirse para compartir recursos, capacidades y conocimientos, todo con el fin de lograr objetivos comunes. Según Quintana (2021), estas alianzas están diseñadas para maximizar el beneficio mutuo de las partes y contribuir al fortalecimiento de su estructura organizativa. En un entorno empresarial globalizado, las alianzas permiten a las empresas acceder a nuevos mercados, desarrollar productos innovadores y lograr economías de escala que, de otra manera, serían difíciles de alcanzar de forma independiente.

En este contexto, el éxito de las alianzas estratégicas se convierte en un factor crucial para alcanzar los objetivos empresariales y fomentar el crecimiento organizacional. Sin embargo, uno de los factores más influyentes en la efectividad de estas relaciones colaborativas es la confianza, un componente que puede determinar la duración y el rendimiento de la alianza. La confianza actúa como un vínculo que fortalece los acuerdos y facilita la cooperación a largo plazo, favoreciendo el intercambio de recursos y la alineación de objetivos, factores esenciales para que las alianzas estratégicas cumplan con sus metas.

Revisión de Literatura

Alianzas Estratégicas

A lo largo del desarrollo de la sociedad, la cooperación ha sido un principio clave, ya que, para que el ser humano pueda sobrevivir y prosperar, depende del apoyo mutuo. Esta cooperación entre individuos ha sido fundamental para

el desarrollo social, económico y político de las sociedades a lo largo de la historia. En el ámbito organizacional, los acuerdos de cooperación pueden ser abordados desde tres perspectivas, como señala Mora (2002):

- **Económico**
- **Estratégico**
- **Organizacional**

Es crucial destacar que los motivos que impulsan la formación de una cooperación, acuerdo o alianza pueden ser variados, por lo que se debe abordar de manera integrada estos tres enfoques. La cooperación en este contexto permite a las organizaciones optimizar sus recursos y capacidades, lo cual resulta esencial para el éxito en un entorno altamente competitivo.

Desde una **perspectiva económica**, la cooperación puede ser entendida mediante la teoría de los costes de transacción, que la describe como una forma híbrida entre el mercado y la empresa (Williamson, 1985). En este enfoque, las alianzas y acuerdos permiten a las organizaciones acceder a relaciones complejas entre agentes económicos y explorar alternativas intermedias, como contratos y convenios, que optimizan las transacciones y minimizan los costos asociados.

En el **enfoque estratégico**, los recursos y capacidades son vistos como elementos clave para obtener ventajas competitivas y generar productos o servicios diferenciados en el mercado. Según Grant (1991), para que estos recursos generen una ventaja competitiva, es necesario asegurar tanto el sostenimiento como la apropiabilidad de los mismos. Wernerfelt (1984), por su parte, resalta que los recursos son la base para formular las estrategias organizacionales, que abarcan desde la diversificación hasta el análisis de mercados, y los define como activos tangibles e intangibles que pueden ser tanto fortalezas como debilidades.

Desde un **enfoque organizacional**, Rodrigues (2023) subraya que el desarrollo organizacional debe estar guiado por líderes comprometidos con el cambio, quienes establecen metas compartidas. Para que este desarrollo sea exitoso, es esencial definir variables clave, como:

1. **Organización:** Definir claramente las áreas de la empresa.
2. **Equipo de trabajo:** Contar con colaboradores de diversas áreas para aportar diferentes ideas y tácticas.

3. **Cooperación:** Asegurar el compromiso de los miembros y fomentar la mejora continua dentro de la empresa.
4. **Objetivos y metas:** Establecer metas claras para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

El desarrollo organizacional es un proceso que requiere el compromiso de los líderes, metas definidas y un enfoque colaborativo para crear un entorno favorable que impulse la productividad y el compromiso de los empleados.

La cooperación también ha sido reconocida como una **práctica estratégica** que permite a las empresas crecer con flexibilidad y adaptabilidad ante el cambio. Según Casani (1995), la cooperación mejora la posición competitiva de las empresas, dependiendo del alcance de las relaciones establecidas con otras organizaciones. Canal (1993) señala que las decisiones de cooperación empresarial son estratégicas y no implican jerarquía entre las empresas, ya que buscan cumplir un objetivo común. Chen Roger & Boggs David (1998) añaden que las empresas en China, por ejemplo, se comprometen a la cooperación como una manera de reducir los costos de transacción.

Los acuerdos de cooperación, que pueden involucrar intercambios de capital, desarrollo de productos, tecnología o servicios (Gulati, 1998), también permiten aumentar la presencia de las empresas en el mercado mediante la integración, lo que se traduce en una mayor competitividad (Fernández y Arranz, 1999). Estos acuerdos pueden tomar la forma de contratos escritos o acuerdos verbales, mediante los cuales las organizaciones coordinan y ejecutan actividades para el beneficio mutuo, sin perder su independencia ni autonomía.

Menguzzato (1992) describe varias formas de cooperación entre empresas, que incluyen:

- **Joint Venture:** Acuerdo en el que dos o más empresas independientes crean una nueva entidad.
- **Subcontratación:** Una empresa delega parte o toda su producción a otra para reducir costos.
- **Franquicia:** El franquiciante cede el derecho de comercializar y/o fabricar su producto a otras empresas.
- **Consortios:** Acuerdos con el fin de realizar un trabajo específico de manera conjunta.

En resumen, la cooperación en el ámbito empresarial es una estrategia clave que busca generar un beneficio mutuo entre las partes involucradas. Los distintos enfoques, económico, estratégico y organizacional, proporcionan un

marco integral para entender cómo las alianzas estratégicas pueden ser un motor para el crecimiento y la competitividad en las organizaciones.

Factores del Éxito

Los factores claves del éxito influyen en el rendimiento del acuerdo de cooperación entre organizaciones. Existe una relación entre los factores determinantes del éxito, los cuales impactan el rendimiento de las empresas. Los factores del éxito a analizar serían los siguientes: Confianza, Comunicación, Colaboración y Efectividad Operativa.

La confianza es un factor clave que determina el éxito de una alianza estratégica desde su comienzo, desarrollo y finalidad (Das & Teng, 1998). Generar confianza en todo tipo de relación siempre brinda una actitud positiva por la contraparte, lo cual es beneficioso para la relación entre los aliados. Hunt y otros (2002) plantean que la confianza es el comienzo de un excelente acuerdo, ya que facilita la comunicación efectiva, la cooperación y el compromiso entre ambas partes. La confianza en las alianzas generaría grandes beneficios, como la reducción de la incertidumbre en el entorno, comportamientos favorables, mejora en la resolución de conflictos e incremento de la flexibilidad operativa frente a los desafíos (Sánchez de Pablo y Jiménez, 2010).

Se han propuesto tres tipos de confianza:

1. **La calculadora:** Basada en incentivos, se relaciona con los resultados derivados de seguir una relación o el temor a las consecuencias cuando se incumple dicha confianza.
2. **La cognoscitiva:** Está basada en el conocimiento y el intercambio de información entre las partes involucradas, aunque no alcanza niveles más profundos ya que se limita únicamente al intercambio informativo.
3. **La identificativa:** Se basa en la identificación mutua, garantizando que los intereses de las partes estén protegidos sin amenaza alguna (ARTEAGA, 2022).

La comunicación es el puente que conecta a las distintas partes; por ello, juega un papel muy importante dentro de las alianzas. No solo es importante para quien transmite el mensaje, sino también para quien lo recibe, para poder entender lo que realmente se está comunicando. Haciendo uso de la comunicación, se disminuirán los conflictos y se incrementará la confianza.

De Castro (2014) menciona que existen diferentes formas de comunicación:

1. **Verbal:** Puede ser oral o escrita.
2. **Visual:** Se transmite por imágenes.
3. **Auditiva:** Se comunica por sonidos.
4. **Corporal:** Se transmite por movimientos.
5. **Táctil:** Se transmite mediante contacto físico.

Además de estos tipos de comunicación, Arenas y García (2005) argumentan que la comunicación informal también es necesaria, ya que ayuda a que las partes estén mejor coordinadas y que la información fluya de manera eficiente entre ambas partes, lo que puede ser complicado debido a las diferencias culturales y la distancia geográfica.

La colaboración, desde una perspectiva estratégica, se convierte en un camino hacia el desarrollo de los objetivos organizacionales, manteniendo una posición competitiva sólida en el mercado. El uso de intercambios colaborativos genera beneficios para todas las partes involucradas. Para Arenas y García (2005), esta herramienta es uno de los factores más importantes para el éxito de estas alianzas. Sin embargo, el nivel de confianza que exista entre las partes influirá en los resultados de la cooperación en el desarrollo de las alianzas.

Este factor se demuestra mediante acciones como el cumplimiento de compromisos, el esfuerzo por coordinar acciones, la transmisión y recepción de información, es decir, la voluntad de las partes para que la alianza sea exitosa.

La cooperación, como otro factor de éxito para las alianzas, según Arenas y García (2005), afirma que cuanto más caracterizada esté la alianza por la cooperación, mayor impacto positivo tendrá en su desarrollo. Esto se generará dependiendo del nivel de confianza entre las partes.

Por último, la efectividad operativa hace referencia a la estrategia que implementan las organizaciones para mantenerse como líderes con una ventaja competitiva. Las organizaciones han demostrado saber responder a los desafíos del entorno, mejorando sus procesos de producción y servicios (Santa et al., 2014; Santa et al., 2009). Para ello, es necesario ser líderes en costos, lo cual hace que la efectividad operativa sea clave, ya que se centra en la calidad, los costos, la flexibilidad y la efectividad de los procesos (Rejeb et al., 2008). Además, según Porter (1996), esto también se puede lograr utilizando mejor los recursos, eliminando el desperdicio y adoptando tecnologías más avanzadas.

Las alianzas estratégicas representan una herramienta fundamental en el panorama empresarial actual, ya que permiten colaborar con otros para generar un beneficio mutuo. Distintos autores, con múltiples perspectivas, han estudiado esta herramienta desde enfoques económicos, estratégicos y organizacionales. Desde la perspectiva económica, estas alianzas se forman en un punto intermedio entre las transacciones y la integración de una empresa, lo cual es permitido mediante contratos, convenios, acuerdos o alianzas.

Desde el enfoque estratégico, se resalta la importancia de los recursos, tanto tangibles como intangibles, y las capacidades de una organización en la generación de ventajas competitivas. Estos recursos y capacidades constituyen la base sobre la cual las organizaciones desarrollan sus estrategias para diferenciarse de sus competidores, ofreciendo productos o servicios únicos o distintos en el mercado. Además, para impulsar el crecimiento, la flexibilidad y la adaptabilidad de las organizaciones, Casani (1995) menciona el protagonismo de la cooperación dentro de estos acuerdos.

Los factores del éxito juegan un papel crucial dentro de las alianzas estratégicas, ya que el rendimiento de estos acuerdos depende directamente de ellos. Entre estos factores se destacan principalmente la confianza, la comunicación, la colaboración y la efectividad operativa. Es decir, si no se desarrollan y cumplen adecuadamente estos factores dentro de las alianzas estratégicas, es muy probable que no tengan éxito. También es fundamental que los cuatro factores identificados desempeñen roles consistentes y equilibrados dentro de las alianzas, ya que el éxito depende de la interacción equitativa de estos elementos. La confianza establece la base para la colaboración y la comunicación abierta, mientras que la comunicación efectiva es esencial para construir y mantener la confianza mutua. Al mismo tiempo, la efectividad operativa, al centrarse en la optimización de los procesos y la calidad, fortalece tanto la confianza como la colaboración en las alianzas estratégicas, contribuyendo al logro de los objetivos compartidos. Para que esto sea viable, es necesario que los cuatro factores mencionados operen de manera conjunta, lo que garantizaría el verdadero éxito de las alianzas estratégicas.

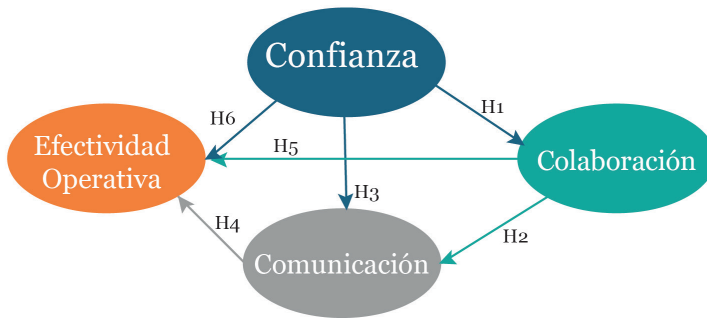
Hipótesis

Dicho lo anterior, este estudio plantea la siguiente hipótesis: la implementación de la comunicación, confianza, colaboración y efectividad operativa en las alianzas estratégicas generaría un mejor desempeño de estos acuerdos y, por lo tanto, un impacto positivo en el desempeño organizacional de las empresas. Se evidencia que cuando estos cuatro factores operan en conjunto, existe una mayor probabilidad de que las alianzas estratégicas sean exitosas, lo que puede resultar en un notable incremento de la eficiencia operativa, a

través de la reducción de costos y una ventaja competitiva sostenible. Como consecuencia, se espera que las alianzas estratégicas impulsen el crecimiento y la competitividad de las organizaciones.

Basado en la revisión de la literatura este trabajo pretende confirmar o rechazar las siguientes 7 hipótesis (Figura 1):

Figura 1. Las relaciones hipotetizadas y el modelo correspondiente



Fuente: Elaboración propia.

H1: Existe una relación directa y positiva entre la confianza y colaboración en el éxito de las alianzas.

H2: Existe una relación directa y positiva entre la colaboración y comunicación en el éxito de las alianzas.

H3: Existe una relación directa y positiva entre la confianza y comunicación en el éxito de las alianzas.

H4: Existe una relación directa y positiva entre comunicación y la efectividad operativa en el éxito de las alianzas.

H5: Existe una relación directa y positiva entre colaboración y efectividad operativa en el éxito de las alianzas.

H6: Existe una relación directa y positiva entre confianza y efectividad operativa en el éxito de las alianzas.

Metodología de la Investigación

Tipo y Diseño de la Investigación

Según Hernández (2014), la principal función de una investigación correlacional es comprender cómo se comporta una variable al conocer el comportamiento de otras variables vinculadas. Esta investigación tiene como objetivo analizar la relación o el grado de asociación entre diversos factores de éxito y el rendimiento de las alianzas estratégicas. Aunque en algunos estudios se concentra exclusivamente en la relación entre dos variables, en este caso se exploran conexiones que involucran varias variables, como la confianza, la colaboración, la comunicación y la efectividad operativa, para entender cómo influyen en el éxito de las alianzas estratégicas.

Enfoque de la Investigación

Este estudio adoptará un enfoque cuantitativo, lo que permitirá obtener resultados cuantificables que contribuyan al análisis integral de los factores que impactan las alianzas estratégicas. Este enfoque facilitará la identificación de patrones y tendencias, lo que permitirá un análisis detallado de las variables relacionadas con el éxito de estas alianzas.

Determinación de la Población y la Muestra

Se elaboró un cuestionario que recolectó 151 respuestas de personal vinculado a diversas organizaciones en distintos sectores productivos y económicos de Bogotá.

Instrumento de Recolección de Información

Con el fin de verificar la relación entre las variables mencionadas y sus efectos en las alianzas estratégicas, se diseñó un cuestionario con 151 respuestas válidas de individuos asociados a organizaciones de diferentes sectores industriales y económicos.

Procedimiento

El cuestionario comenzó con una sección para recopilar información demográfica y continuó con cinco preguntas para cada una de las variables a evaluar. Los datos recolectados fueron validados mediante análisis estadísticos. Para medir las variables, se utilizó una escala Likert de cinco puntos, donde 1 indicaba “total desacuerdo” y 5 “total acuerdo”, distribuida en cuatro secciones para evaluar las siguientes variables:

1. Confianza
2. Colaboración
3. Comunicación
4. Efectividad Operacional

El modelo y la encuesta se validaron mediante el análisis de los resultados obtenidos, los cuales fueron analizados a partir de las variables previamente planteadas. Los resultados se alinearon con los objetivos definidos y se evaluaron bajo tres ejes principales:

1. **Mayor eficiencia operativa:** Las alianzas estratégicas bien gestionadas deben generar eficiencia operativa, reflejada en una mejor utilización de recursos, reducción de costos y optimización de procesos.
2. **Reducción de costos:** Se espera que las alianzas generen economías de escala y sinergias operativas, lo que resultaría en una reducción de costos para las organizaciones involucradas.
3. **Ventaja competitiva:** Los intercambios de recursos y conocimiento dentro de las alianzas pueden generar una ventaja competitiva a través de la diferenciación de productos, acceso a nuevos mercados y mejora de la posición competitiva.

Conclusión de la Metodología

Los resultados esperados de este estudio se enfocan en mejorar el desempeño organizacional mediante la implementación de alianzas estratégicas que fortalezcan la eficiencia, promuevan el crecimiento y aumenten la competitividad en el mercado. Además, el estudio pretende ofrecer recomendaciones prácticas para las organizaciones al desarrollar y gestionar estas alianzas.

Análisis de los Resultados

Las encuestas realizadas proporcionaron una comprensión detallada de cómo los diferentes perfiles profesionales y el tamaño de las organizaciones influyen en la consideración de los factores de éxito en las relaciones con proveedores. Se recopilieron 151 encuestas, la mayoría de las cuales provienen de profesionales en Administración, Mercadeo, Producción y Transporte Aéreo (ver Figura 2).

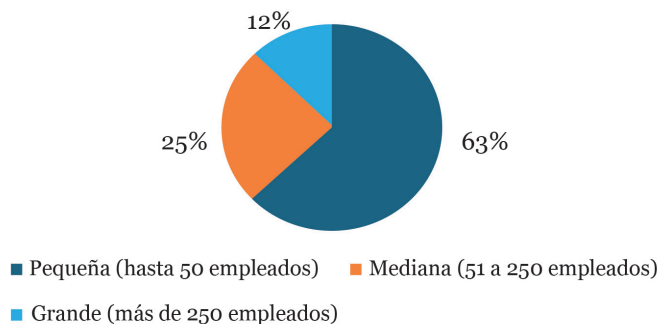
Figura 2. *Formación profesional de los encuestados*

Fuente: Elaboración propia.

De la misma forma, una gran parte de las personas encuestadas provienen de organizaciones pequeñas de hasta 50 empleados (Figura 3).

Figura 3. *Tamaño o unidad de la organización/área*

¿Cuál es el tamaño de la sección o unidad en la que usted trabaja actualmente?

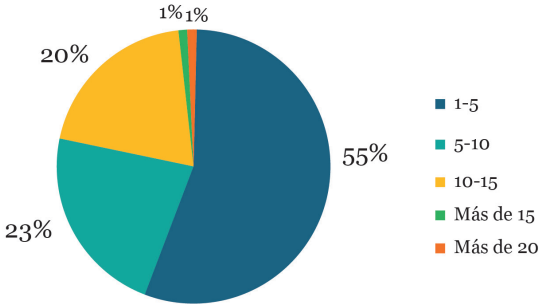


Fuente: Elaboración propia.

Así mismo, la gran parte de las personas encuestadas, trabajan con entre 1 y 5 proveedores y entre 5 y 10 proveedores (Figura 4).

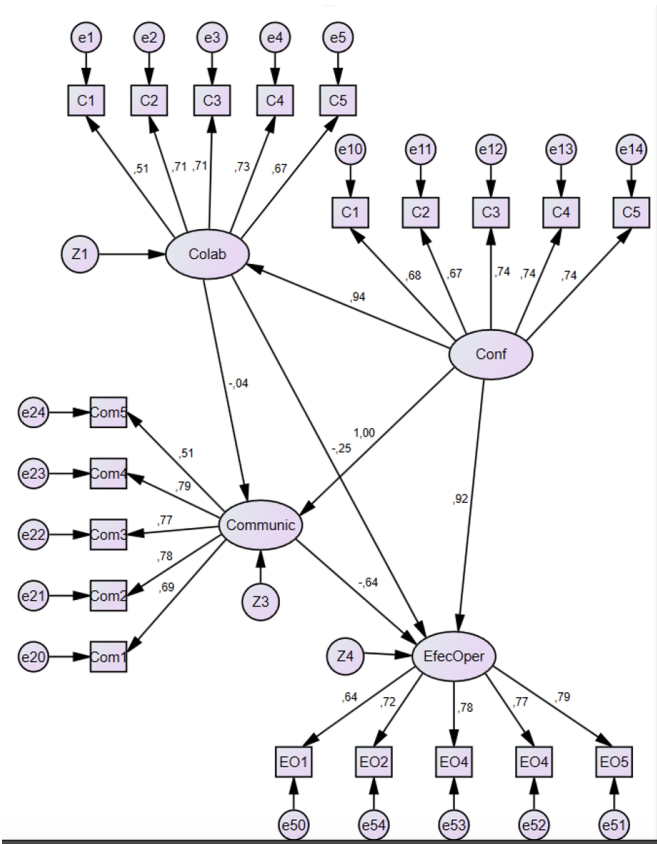
Figura 4. Cantidad de proveedores con los que trabajan

¿Con cuántos proveedores, empresas o terceros trabajan ustedes en su unidad o sección?



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Modelo Estructural



Fuente: Elaboración propia.

Todas las hipótesis fueron trabajadas utilizando el análisis de Modelación por medio de Ecuación Estructurales – SEM. Este enfoque, proporciona la capacidad de analizar variables ocultas y como se relacionan y dependen entre sí en las dimensiones del modelo (Nachtigall, Kroehne, Funke, y Steyer, 2003).

Tabla 1. Pesos de la regresión. Resultados del SEM

			ESTIMATE	S.E.	C.R.	P	LABEL
Colab	<---	Conf	,706	,125	5,639	***	H1-Confirmada
Communic	<---	Colab	-,058	,492	-,118	,906	H2-No Confirmada
Communic	<---	Conf	1,055	,393	2,682	***	H3-Confirmada
EfecOper	<---	Communic	-,610	,821	-,744	,457	H4- No Confirmada
EfecOper	<---	Colab	-,329	,807	-,408	,683	H5-No Confirmada
EfecOper	<---	Conf	,926	1,259	,736	,462	H6-Confirmada

Fuente: Elaboración propia.

Discusión de los resultados

Los resultados obtenidos en este estudio son reveladores. En primer lugar, se encontró una relación positiva y fuerte entre los factores de las alianzas estratégicas cuando estas parten de la base de la confianza. La relación entre Confianza y Colaboración ($\beta=0,7$; $P<0,001$) respalda la Hipótesis 1 (H1), ya que el coeficiente beta (β) de 0,7 indica que, por cada incremento en la confianza, se observa un aumento considerable en la colaboración. El valor de $P<0,001$ sugiere que esta relación es altamente significativa y poco probable que ocurra por azar, lo que confirma la relevancia de la confianza en el éxito de la colaboración dentro de las alianzas estratégicas.

De igual manera, la relación entre Confianza y Comunicación ($\beta=1,05$; $P<0,001$) confirma la Hipótesis 3 (H3). El coeficiente beta (β) de 1,05 sugiere que, con un incremento en la confianza, también se produce un aumento considerable en la comunicación, lo que subraya la importancia de la confianza para fortalecer el intercambio de información dentro de las alianzas. Además, entre Confianza y Efectividad Operacional ($\beta=0,92$; $P<0,001$), la Hipótesis 6 (H6) también es confirmada, ya que el coeficiente beta (β) de 0,92 sugiere que la confianza tiene un impacto directo y positivo en la efectividad operativa, contribuyendo a mejorar los resultados y el desempeño organizacional.

Por otro lado, se encontraron resultados negativos cuando las alianzas no se basan en la confianza. Las relaciones entre los factores en estos casos fueron insignificantes. En la relación entre Colaboración y Comunicación ($\beta=-0,58$; $P<0,001$), se rechazó la Hipótesis 2 (H2), ya que el valor de β negativo indica

una asociación negativa entre estas variables. Esto sugiere que, cuando no existe confianza, a medida que aumenta la colaboración, la comunicación tiende a disminuir, lo que es un indicio de que la sinergia entre estos factores no se genera de manera efectiva sin la base de confianza.

Asimismo, la relación entre Comunicación y Efectividad Operacional ($\beta = -0,61$; $P < 0,001$) fue rechazada en la Hipótesis 4 (H4), ya que el coeficiente negativo sugiere que, en ausencia de confianza, una mayor comunicación no necesariamente mejora la efectividad operativa. Finalmente, la relación entre Colaboración y Efectividad Operacional ($\beta = -0,32$; $P < 0,001$) también muestra un coeficiente negativo, lo que llevó al rechazo de la Hipótesis 5 (H5), indicando que, sin confianza, un aumento en la colaboración no produce mejoras en la efectividad operativa.

Los hallazgos de este estudio refuerzan la idea de que la confianza es un factor clave en el éxito de las alianzas estratégicas. Las investigaciones previas, como las de Santa, Escobar, Morante y Silva (2021), destacan que una mayor confianza en las organizaciones está directamente relacionada con una mejor efectividad operativa, lo que se traduce en un alto rendimiento organizacional. Además, los estudios de Sánchez de Pablo y Jiménez (2010) refuerzan que la confianza promueve el compromiso en la colaboración dentro de los acuerdos, y este compromiso suele aumentar con el tiempo.

Por lo tanto, los resultados de este estudio confirman que la confianza es fundamental para el éxito de las alianzas estratégicas. En contextos donde la confianza no es el pilar principal de la relación, las variables como la colaboración, la comunicación y la efectividad operativa no logran interactuar de manera positiva, lo que afecta el rendimiento general de la alianza.

En resumen, los hallazgos sugieren que la confianza debe ser una prioridad en la gestión de las alianzas estratégicas. Las organizaciones deben invertir en la construcción y mantenimiento de la confianza mutua para asegurar el éxito a largo plazo de sus alianzas, mejorando así la colaboración, la comunicación y la efectividad operativa, lo que finalmente llevará a un mejor desempeño organizacional.

Conclusiones

Este estudio presentó un análisis novedoso al explorar el impacto de la relación mutua entre la Confianza, Colaboración, Comunicación y Efectividad Operativa en las alianzas estratégicas. A través de la evidencia empírica obtenida, se pudo observar cómo estos factores interactúan de manera significativa para impactar el éxito de las alianzas y, por ende, el desempeño

organizacional, pero únicamente cuando la confianza actúa como la base fundamental de la relación.

A partir de los resultados obtenidos, se concluye que la confianza es un componente esencial para el éxito de las alianzas estratégicas. Las relaciones más fuertes y significativas se dieron cuando la confianza fue el pilar central, destacando su papel protagonista y determinante. En contraste, cuando la confianza está ausente, los otros factores (colaboración, comunicación y efectividad operativa) resultan insignificantes para el éxito de la alianza. Esto sugiere que, sin confianza, las alianzas estratégicas tienen pocas probabilidades de alcanzar los resultados deseados.

Además, la colaboración y la comunicación efectiva, que son fundamentales para construir una alianza sólida, dependen en gran medida de un alto nivel de confianza entre las partes involucradas. Como mencionan Arenas y García (2005), la cooperación y el impacto positivo de la alianza están estrechamente relacionados con el nivel de confianza existente entre las partes, lo que refuerza la conclusión de que la confianza es la base sobre la cual se construyen relaciones estratégicas exitosas.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos de este estudio, se proponen varias recomendaciones para los líderes, gerentes y administradores encargados de establecer alianzas estratégicas:

1. **Priorizar la confianza:** A la hora de establecer alianzas estratégicas, es crucial que la confianza sea el principio fundamental sobre el cual se construyan los demás factores de la alianza, como la colaboración y la comunicación. La confianza debe ser la base para lograr una **efectividad operativa** y, en consecuencia, garantizar el éxito de la alianza.
2. **Fomentar la transparencia y la honestidad:** Para que la confianza sea el protagonista de la alianza, es fundamental que ambas partes involucradas actúen con transparencia y honestidad, establezcan metas comunes y cumplan con los compromisos acordados. La adopción de normas éticas claras también es esencial para consolidar la confianza mutua.
3. **Desarrollar conocimientos sobre relaciones estratégicas:** Se recomienda que las organizaciones implementen estrategias y actividades formativas para que el equipo encargado de establecer alianzas adquiera conocimiento sobre las principales bases de estas

relaciones. Esto aumentará la probabilidad de éxito y fortalecerá las organizaciones involucradas.

4. **Enfoque en resultados sostenibles:** Finalmente, se confirma que un alto grado de confianza, como base de la colaboración, la comunicación y la efectividad operativa, tiene un impacto positivo en las alianzas estratégicas, generando beneficios como crecimiento, reducción de costos, flexibilidad, adaptabilidad y ventaja competitiva para las organizaciones.

Referencias

- Adamkiewicz, J., Kochańska, E., Adamkiewicz, I., & Łukasik, R. M. (2022). Greenwashing and sustainable fashion industry. *Current Opinion in Green and Sustainable Chemistry*, 38, 100710.
- Ajzen, I. (1996). The directive influence of attitudes on behavior.
- Al-Qaysi, N., Mohamad-Nordin, N., & Al-Emran, M. (2020). Employing the technology acceptance model in social media: A systematic review. *Education and Information Technologies*, 25, 4961-5002.
- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571.
- Armenia, C. d. C. d. (2022). Estudios Cámara de Comercio de Armenia. *Estudios Cámara de Comercio de Armenia*. <https://web.camaraarmenia.org.co/>
- ARTEAGA, D. B. S. (2022). La confianza como factor determinante en la gestión de los recursos humanos. estudio de caso: distribuidora automotriz JVR.
- Bacari, C., Séraphin, H., & Gowreesunkar, V. G. (2021). Sustainable development goals and the hotel sector: Case examples and implications. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 13(1), 9-21.
- Banco Mundial. *Estudio para la Gobernanza*. (2023). <https://www.bancomundial.org/es/topic/governance/overview>
- Becker-Blease, J. R. (2011). Governance and innovation. *Journal of Corporate Finance*, 17(4), 947-958.

- Becker-Olsen, K., & Potucek, S. G. (2013). In Encyclopedia of Corporate Social Responsibility. *Idowu, SO, Capaldi, N., Zu, L., Gupta, AD, Eds*, 1318-1323.
- Bentler, P. M., & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588.
- Bigne-Alcañiz, E., & Currás-Pérez, R. (2008). ¿ Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*(19), 10-23.
- Botha, J., & Pieterse, H. (2020). Fake news and deepfakes: A dangerous threat for 21st century information security. ICCWS 2020 15th International Conference on Cyber Warfare and Security. Academic Conferences and publishing limited,
- Breves, P., Amrehn, J., Heidenreich, A., Liebers, N., & Schramm, H. (2021). Blind trust? The importance and interplay of parasocial relationships and advertising disclosures in explaining influencers' persuasive effects on their followers. *International Journal of Advertising*, 40(7), 1209-1229.
- Breves, P., & Liebers, N. (2022). # Greenfluencing. The impact of parasocial relationships with social media influencers on advertising effectiveness and followers' pro-environmental intentions. *Environmental Communication*, 16(6), 773-787.
- Bucheli, J. M., Santa, R., Tegethoff, T., & Quintero, K. (2024). The Mediating Role of Eco-Innovation between Adaptive Environmental Strategy, Absorptive Capacity, and Environmental Performance. *Sustainability*, 16(15), 6504.
- Butler, T., Estep, D., Tavener, S., Dawson, C., & Westerink, J. J. (2014). A measure-theoretic computational method for inverse sensitivity problems III: Multiple quantities of interest. *SIAM/ASA Journal on Uncertainty Quantification*, 2(1), 174-202.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. routledge.
- Casani, F. (1995). Una aproximación empírica a la cooperación interempresarial en España. *Información Comercial Española*(746), 25-41.
- Chan, T. y. & Wong, C. W. (2012). The consumption side of sustainable fashion supply chain: Understanding fashion consumer eco-fashion consumption decision. *Journal of fashion marketing and management: an international journal*, 16(2), 193-215.

- Chen, Y.-S., Chang, T.-W., Lin, C.-Y., Lai, P.-Y., & Wang, K.-H. (2016). The influence of proactive green innovation and reactive green innovation on green product development performance: The mediation role of green creativity. *Sustainability*, 8(10), 966.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management decision*, 50(3), 502-520.
- Chu, C. W., & Lu, H. P. (2007). Factors influencing online music purchase intention in Taiwan: An empirical study based on the value-intention framework. *Internet Research*, 17(2), 139-155.
- Cifras de turismo 2022 Colombia. (2022). *Semana & Migración Colombia*.
- Cobo-Sánchez, J., & Blanco-Mavillard, I. (2020). Nuclear elements for drafting a research project with quantitative methodology. *Enfermería Intensiva (English ed.)*, 31(1), 35-40.
- Colombia, M. (2022). *Visita Colombia, Quindío*. https://www.colombia.co/?locale=es_CO&s=quind%C3%ADo
- Dahl, R. (2010). Green washing: do you know what you're buying? In: National Institute of Environmental Health Sciences.
- De Araujo Uribe, N. (2020). Cultura organizacional e innovación: una revisión de la literatura.
- de Freitas Netto, S. V., Sobral, M. F. F., Ribeiro, A. R. B., & Soares, G. R. d. L. (2020). Concepts and forms of greenwashing: A systematic review. *Environmental Sciences Europe*, 32, 1-12.
- De Keyser, A., & Kunz, W. H. (2022). Living and working with service robots: a TCCM analysis and considerations for future research. *Journal of Service Management*, 33(2), 165-196.
- Devlin, R. (2014). Hacia una buena gobernanza de los consejos de alianzas público-privadas de apoyo a las políticas industriales en América Latina. <https://doi.org/10.18235/0010576>
- Doeringer, P. B., & Terkla, D. G. (1996). Why do industries cluster. *Business networks: Prospects for regional development*, 175-189.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate governance: an international review*, 14(6), 522-529.
- Fenger, M., & Bekkers, V. (2016). The governance concept in public administration. In *Governance and the democratic deficit* (pp. 13-34). Routledge.

- Fernández García, R. (2013). La dimensión económica del desarrollo sostenible. *La dimensión económica del desarrollo sostenible*, 1-306.
- Filatotchev, I., Aguilera, R. V., & Wright, M. (2020). From governance of innovation to innovations in governance. *Academy of Management Perspectives*, 34(2), 173-181.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.
- Fundeanu, D. D. (2015). Innovative regional cluster, model of tourism development. *Procedia Economics and Finance*, 23, 744-749.
- Gallouj, F., & Weinstein, O. (1997). Innovation in services. *Research policy*, 26(4-5), 537-556.
- Gómez Gaviria, D. M., & Muñoz Martínez, J. S. (2016). *Propuesta metodológica para la evaluación de la calidad del servicio en alojamientos rurales del Quindío* Universidad EAFIT].
- Goncharenko, A. Research of operational effectiveness changes. СУЧАСНІ ЕНЕРГЕТИЧНІ УСТАНОВКИ НА ТРАНСПОРТІ, ТЕХНОЛОГІЇ ТА ОБЛАДНАННЯ ДЛЯ ЇХ ОБСЛУГОВУВАННЯ, 20.
- González, M. A. L. (2018). *El Quindío: Entre el café y el turismo: Un análisis de la transformación del sector agropecuario en el departamento*.
- Gorton, M., Tocco, B., Yeh, C.-H., & Hartmann, M. (2021). What determines consumers' use of eco-labels? Taking a close look at label trust. *Ecological Economics*, 189, 107173.
- Ha, M.-T. (2022). Greenwash and green brand equity: The mediating role of green brand image, green satisfaction, and green trust, and the moderating role of green concern. *PloS one*, 17(11), e0277421.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). Editorial-Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, . 46(1-2), 1-12.
- Hajjar, S. (2018). Statistical analysis: Internal-consistency reliability and construct validity. *International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods*, 6(1), 27-38.
- Harris, L. C., & Goode, M. M. (2010). Online servicescapes, trust, and purchase intentions. *Journal of services marketing*, 24(3), 230-243.

- Heras-Saizarbitoria, I., Urbietta, L., & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316-328.
- Hudders, L., De Jans, S., & De Veirman, M. (2021). The commercialization of social media stars: a literature review and conceptual framework on the strategic use of social media influencers. *Social media influencers in strategic communication*, 24-67.
- Javed, A., & Mukhtiyar, B. (2013). County-of-origin and purchase intentions of ethnocentric customers. *International Journal of Information, Business and Management*, 5(2), 110.
- Jones, P., & Comfort, D. (2020). The COVID-19 crisis and sustainability in the hospitality industry. *International journal of contemporary hospitality management*, 32(10), 3037-3050.
- Kian, T. P., Boon, G. H., Lian Fong, S. W., & Jian Ai, Y. (2017). Factors that influence the consumer purchase intention in social media websites. *International Journal of Supply Chain Management*, 6(4), 208-214.
- Kumi, E., Yeboah, T., & Kumi, Y. A. (2020). Private sector participation in advancing the Sustainable Development Goals (SDGs) in Ghana: Experiences from the mining and telecommunications sectors. *The Extractive Industries and Society*, 7(1), 181-190.
- Lau, E. (2005). Construyendo una nueva gobernanza a través del e-Gobierno: una visión de la OCDE. *Revista del Clad Reforma y democracia*(31), 1-5.
- Laufer, W. S. (2003). Social screening of investments: an introduction. *Journal of Business Ethics*, 163-165.
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Suárez-Orozco, C. (2018). Journal article reporting standards for qualitative primary, qualitative meta-analytic, and mixed methods research in psychology: The APA Publications and Communications Board task force report. *American Psychologist*, 73(1), 26.
- Liu, J., Love, P. E., Smith, J., Regan, M., & Palaneeswaran, E. (2015). Review of performance measurement: implications for public-private partnerships. *Built Environment Project and Asset Management*, 5(1), 35-51.
- Lu, C., Zhou, Y., Bao, F., Chen, J., Li, C., & Zhu, J. (2022). Dpm-solver++: Fast solver for guided sampling of diffusion probabilistic models. *arXiv preprint arXiv:2211.01095*.

- Lu, X., Sheng, T., Zhou, X., Shen, C., & Fang, B. (2022). How does young consumers' greenwashing perception impact their green purchase intention in the fast fashion industry? An analysis from the perspective of perceived risk theory. *Sustainability*, 14(20), 13473.
- Lyon, T. P., & Maxwell, J. W. (2011). Greenwash: Corporate environmental disclosure under threat of audit. *Journal of economics & management strategy*, 20(1), 3-41.
- Machado, C. M., Scavarda, A., Kipper, L. M., Santa, R., & Ferrer, M. A. (2015). Sustainability at the Healthcare Organizations: an Analysis of the Impact on the Environment, Society, and Economy. *Chemical Engineering Transactions*, 45, 727-732.
- Marko, M., & Kusá, A. (2023). GREENWASHING AND THE NATURE OF EDUCATION IN RELATION TO CONSUMER TRUST IN FAST FASHION MARKETING COMMUNICATION. *Communication Today*, 14(1).
- Márquez Delgado, D. L., Hernández Santoyo, A., Márquez Delgado, L. H., & Casas Vilardell, M. (2021). La educación ambiental: evolución conceptual y metodológica hacia los objetivos del desarrollo sostenible. *Revista Universidad y sociedad*, 13(2), 301-310.
- Martins, A. (2022). Green marketing and perceived SME profitability: the meditating effect of green purchase behaviour. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 33(2), 281-299.
- Marvi, M. H., Minbashrazgah, M. M., Zarei, A., & Baghini, G. S. (2020). Knowledge foundation in green purchase behaviour: Multidimensional scaling method. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1773676.
- Marwick, A., & Boyd, D. (2011). To see and be seen: Celebrity practice on Twitter. *Convergence*, 17(2), 139-158.
- Menashy, F., & Read, R. (2016). Knowledge banking in global education policy: A bibliometric analysis of World Bank publications on public-private partnerships. *Education policy analysis archives*, 24, 95-95.
- Morín López, D. (2019). Importancia de la dimensión sociocultural en procesos de desarrollo territorial. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(3).
- Morwitz, V. (2014). Consumers' purchase intentions and their behavior. *Foundations and Trends® in Marketing*, 7(3), 181-230.
- Morwitz, V. G., Steckel, J. H., & Gupta, A. (2007). When do purchase intentions predict sales? *International Journal of Forecasting*, 23(3), 347-364.

- Nachtigall, C., Kroehne, U., Funke, F., & Steyer, R. (2003). Pros and cons of structural equation modeling. *Methods Psychological Research Online*, 8(2), 1-22.
- Naciti, V., Cesaroni, F., & Pulejo, L. (2022). Corporate governance and sustainability: A review of the existing literature. *Journal of Management and Governance*, 1-20.
- Naderi, I., & Van Steenburg, E. (2018). Me first, then the environment: Young Millennials as green consumers. *Young Consumers*, 19(3), 280-295.
- Naranjo-Valencia, J. C., & Calderón-Hernández, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Estudios gerenciales*, 31(135), 223-236.
- Nasermoadeli, A., Ling, K. C., & Maghnati, F. (2013). Evaluating the impacts of customer experience on purchase intention. *International Journal of business and management*, 8(6), 128.
- Navarro Villacieros, R. (2022). Análisis del interés del consumidor en el impacto social y ambiental en la moda sostenible.
- Nimwal, S., Nimwal, E., & Nayak, K. A. (2023). Integration of Sustainability into Corporate Social Responsibility and the Fashion Industry: A Case Study on H&M. *Issue 1 Indian JL & Legal Rsch.*, 5, 1.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: The interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125, 693-707.
- OECD. (2005). Process Innovation, definition.
- Ottman, J. (2017). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Routledge.
- Parada, A. R., Nieto, Y. A. J., Franco, L. V. H., & García, P. E. (2016). Desarrollo de clústeres industriales: un enfoque de dinámica de sistemas/Development of industrial clusters: A system dynamics approach. *RICEA Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), 329-350.
- Parguel, B., Benoît-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter 'greenwashing': A closer look at ethical corporate communication. *Journal of Business Ethics*, 102, 15-28.
- Policarpo, M. C., Apaolaza, V., Hartmann, P., Paredes, M. R., & D'Souza, C. (2023). Social cynicism, greenwashing, and trust in green clothing brands. *International Journal of Consumer Studies*, 47(5), 1950-1961.

- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Simon and Schuster.
- Portney, K. E. (2015). *Sustainability*. MIT Press.
- Quindío, C. d. C. d. A. y. d. (Diciembre 2022- 2023). *OBSERVATORIO DE TURISMO*. <https://camaraarmenia.org.co/wp-content/uploads/2023/01/Observatorio-Turismo-Dic-2022-Ene-2023.pdf>
- Rausser, G. C. (1999). Public/private alliances.
- Reyes-Rodríguez, J. F. (2021). Explaining the business case for environmental management practices in SMEs: The role of organisational capabilities for environmental communication. *Journal of Cleaner Production*, 318, 128590.
- Rivas, J. A., & Esteban, I. G. (2010). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. Esic Editorial.
- Ruggie, J. G. (2002). Trade, sustainability and global governance. *Colum. J. Envtl. L.*, 27, 297.
- San Cornelio, G., Ardèvol, E., & Martorell, S. (2021). Estilo de vida, activismo y consumo en influencers medioambientales en Instagram. *Obra Digital (Online)*(21), 131-148.
- Santa, R., Echeverry, A. M., Sánchez, P. A., & 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*. <https://doi.org/10.1080/17509653.2014.905219>
- Santa, R., Ferrer, M., Bretherton, P., & Hyland, P. (2009). The necessary alignment between technology innovation effectiveness and operational effectiveness. *Journal of Management & Organisation*, 15(2), 155-169.
- Santa, R., MacDonald, J. B., & Ferrer, M. (2019). The role of trust in e-Government effectiveness, operational effectiveness and user satisfaction: Lessons from Saudi Arabia in e-G2B. *Government Information Quarterly*, 36(1), 39-50.
- Schlosser, A. E., White, T. B., & Lloyd, S. M. (2006). Converting web site visitors into buyers: how web site investment increases consumer trusting beliefs and online purchase intentions. *Journal of marketing*, 70(2), 133-148.
- Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect–reason–involvement account

- of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127-145.
- Singh, S., Sahni, M. M., & Kovid, R. K. (2021). Exploring trust and responsiveness as antecedents for intention to use FinTech services. *International Journal of Economics and Business Research*, 21(2), 254-268.
- Slaper, T. F., & Hall, T. J. (2011). The triple bottom line: What is it and how does it work. *Indiana business review*, 86(1), 4-8.
- Stojcic, N., Vojvodic, K., & Butigan, N. (2019). Service innovations and firm performance in the hospitality industry: evidence from tourism driven economies.
- Thiele, L. P. (2016). *Sustainability*. John Wiley & Sons.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2020). *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. John Wiley & Sons.
- Tornjanski, V., Marinkovic, S., & Jancic, Z. (2017). Towards sustainability: Effective operations strategies, quality management and operational excellence in banking. *Amfiteatru Economic*, 19(44), 79.
- Transparencia por Colombia. Capítulo de transparencia internacional. (2024). Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) 2022- 2023. <https://transparenciacolombia.org.co/colombia-mejora-ipc-2023/>.
- Turney, P. D., & Littman, M. L. (2003). Measuring praise and criticism: Inference of semantic orientation from association. *acm Transactions on Information Systems (tois)*, 21(4), 315-346.
- Van der Heijden, H., Verhagen, T., & Creemers, M. (2003). Understanding online purchase intentions: contributions from technology and trust perspectives. *European journal of information systems*, 12(1), 41-48.
- Vera Garnica, J. R., & Ganga Contreras, F. A. (2007). Los clúster industriales: precisión conceptual y desarrollo teórico. *Cuadernos de administración*, 20(33), 303-322.
- Villaverde, M. N. (2009). *El desarrollo sostenible*. Editorial Universitas.
- Werts, C. E., Linn, R. L., & Jöreskog, K. G. (1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological measurement*, 34(1), 25-33.
- Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2020). Greenwashing behaviours: Causes, taxonomy and consequences based

on a systematic literature review. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486-1507.

Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*, 52(3), 2-22.

Sobre los autores

Ricardo Santa Flórez

<https://orcid.org/0000-0003-2584-2928>

ricardo.santa@cesa.edu.co

Editor académico

Profesor de tiempo completo de Gestión de Operaciones en el CESA (Colegio de Estudios Superiores de Administración) en Colombia. Tiene un Doctorado en Investigación Empresarial de la Universidad CQ, Australia, y un estudio postdoctoral en “Engenharia de Produção da Universidade Federal Fluminense, Brasil”. Trabajó en gestión de estrategia en la Universidad Icesi en Colombia, gestión de calidad e innovación en la Universidad Alfaisal en Arabia Saudita, y negocios e innovación en la Universidad Charles Darwin, Australia.

Tiene una amplia experiencia como ingeniero de software e implementación de sistemas de información empresarial. Está activamente interesado en la estrategia, la gestión de operaciones en los sectores de fabricación y servicios, la innovación continua, la gestión de calidad y los sistemas de información de gestión. Es miembro de la Asociación Europea de Gestión de Operaciones (EUROMA) y ANZAM, Academia Australiana y Neozelandesa de Gestión.

Las contribuciones del Dr. Santa al campo han sido significativas, centrándose en mejorar la eficacia operativa y promover la innovación continua en diversos contextos organizacionales.

Diego Fernando Morante Granobles

<https://orcid.org/0000-0001-6543-1694>

diego.morante@emavi.edu.co

Editor académico

Doctor en Gestión Tecnológica e Innovación, PhD de la Universidad Autónoma de Querétaro México, con Maestría en Ingeniería énfasis Industrial de la Universidad del Valle, Especialista en Gestión de la Innovación Tecnológica de la Universidad del Valle, Especialista en Docencia para la Educación Superior de la Universidad Santiago de Cali y Administrador de Empresas de la Universidad Libre-Cali. Experiencia docente e investigativa por más de 15 años en Pregrado y Postgrado en Administración de Empresas e ingenierías en Universidades Públicas y Privadas e igualmente en IE régimen especial

Fuerzas Militares de Colombia, en temáticas relacionadas con el Desarrollo e Innovación Organizacional, Creatividad e Innovación, Direccionamiento Estratégico, Gestión Tecnológica e Innovación, Gestión del Conocimiento, Emprendimiento y Creación de Empresas de base tecnológica, Transferencia Innovación Tecnológica, Prospectiva Tecnológica, sistemas integrales de gestión, fundamentos de gestión integral, vigilancia tecnológica e innovación sustentable, gerencia de la innovación, innovación estratégica, Investigación (técnicas de investigación, propuestas de investigación, anteproyecto y trabajo de grado). Ha publicado libros, capítulos de libros, artículos, categorizado en Minciencias como investigador Asociado. Experiencia laboral como Líder de Procesos Estratégicos en el sector Productivo en las áreas de: Desarrollo Organizacional, Gestión Competitiva, Tecnológica e Innovación y sostenibilidad. Integrante de la Red de Investigadores del Suroccidente Colombiano-RIASCOLFA, Integrante de la Red de Emprendimiento de Universidades REUNE, Socio-Fundador del Clúster Aeroespacial del Pacífico-AEROSPACIFIC, Socio Fundador de la NNS Colombia y miembro de la Federación de la Industria del Sector Aeronáutico y Espacial Colombiano-FEDIAC. Oficial Profesional de Reserva. Grado Capitán. COAMI-CACOM 7-EMAVI- Fuerza Aeroespacial Colombiana.

Mayor Héctor Fabio Calvo Valencia

hector.calvo@emavi.edu.co

Mayor de la Fuerza Aeroespacial Colombiana, cuenta con 17 años de servicio como Logístico Aeronáutico especializado en Telecomunicaciones y con experiencia en áreas de la educación. Es Ingeniero Electrónico egresado de la Universidad de San Buenaventura Cali y actualmente cursa una Maestría en Métodos de Investigación para la Educación en la Universidad Internacional de la Rioja. Su trayectoria educativa incluye 19 meses como integrante del Grupo de Alumnos en la Escuela de Suboficiales “CT. Andrés M. Díaz Díaz”, 65 meses como Subdirector de la Escuela del Sistema de Defensa Aérea Nacional en el CACOM-1, y 28 meses (en la actualidad) como Jefe de la Sección de Investigación del Grupo Académico en la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”. Es además Docente Militar de cuarta categoría, con 1250 horas de docencia acumuladas, e Instructor de Defensa Aérea desde 2018. Ha sido reconocido con diversas condecoraciones nacionales, entre ellas, la Medalla Militar por Servicios Distinguidos a la Inteligencia Aérea, la Medalla Militar por Servicios Distinguidos a la Defensa Aérea y Navegación Aérea, la Medalla por Tiempo de Servicio y la Medalla Militar a la Ciencia y la Tecnología.

Katherine Quintero Chilito

<https://orcid.org/0009-0003-3765-4534>

katherinequintero@gmail.com

Licenciada en música de la Universidad del Valle, especialista en Educación y discapacidad de la Universidad del Cauca, actualmente maestrante en Métodos de Investigación en educación de la Universidad Internacional de la Rioja. Profesional administrativa en proceso de investigación y docente Hora Cátedra del Programa Ciencias Militares Aeronáuticas de la Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”, con más de 5 años de experiencia en investigación en el ámbito educativo.

David Van Der Woude De Vries

<https://orcid.org/0000-0003-1682-9481>

davidv@cesa.edu.co

Profesor de Marketing en el Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA, especializado en Psicología del consumidor, Estrategias omnicanal y Adopción de tecnología. Su investigación incluye trabajos sobre la aceptación de servicios automatizados y tecnologías por parte de consumidores de bajos ingresos en economías emergentes, especialmente en América Latina. Ha contribuido con conocimientos sobre el aprendizaje híbrido en educación ejecutiva, el impacto de las redes sociales en el turismo oscuro y las aplicaciones de la inteligencia artificial en sostenibilidad.

Santiago Santa Grajales

<https://orcid.org/0009-0006-5094-3666>

ssantagrajales2@gmail.com

Profesional en Gobierno y Relaciones Internacionales con énfasis en gestión de organizaciones de la Universidad La Gran Colombia, seccional Armenia, Q.

Asistente en investigación académica, asistente editorial del presente libro “Innovaciones y desafíos en la Gestión Organizacional: Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad”.

Claudia Marcela Sanz<https://orcid.org/0000-0001-8385-4973>

director.disenovestuario@usbcali.edu.co

Doctora en Diseño, magíster en Administración de Empresas. Diseñadora Industrial. Cuenta con más de 20 años de experiencia en la academia, la industria del diseño y la moda, liderando proyectos de innovación empresarial. Directora del programa de Diseño de Vestuario en la Universidad de San Buenaventura, hace parte de la junta directiva de la red Académica de Diseño RAD. Consultora asociada de ACICAM (Asociación Colombiana de Industrias del Calzado, El cuero y sus manufacturas) donde lidera la red de conceptos de moda. Beneficiaria de la convocatoria de Minciencias Orquídeas: Mujeres en la Ciencia 2024, para hacer su estancia postdoctoral en alianza con el Instituto de Estudios Interculturales, y la Asociación de cabildos del Pueblo Nasa.

Felipe Jiménez Cano<https://orcid.org/0000-0002-9528-088X>

fjimenez@usbcali.edu.co

Docente de la Facultad de Arquitectura, Arte y Diseño de la Universidad de San Buenaventura Cali, miembro del Grupo de investigación Arquitectura, Urbanismo y Diseño. Diseñador Industrial, Magíster en Educación Mediada por las TIC y Especialista en Docencia Universitaria. Algunas asignaturas: Diseño de Experiencias, Diseño Circular, Diseño de Portafolios y Aplicación de Tendencias.

Hernando Cavalier<https://orcid.org/0009-0009-2750-0551>

Profesional en Administración de Empresas con énfasis en Management Estratégico del Colegio de Estudios Superiores de Administración (CESA).

Hugo Armando Díaz Luna<https://orcid.org/0000-0001-5059-5282>

DBA, CESA, MBA, Inalde, especialista en Gerencia de Telecomunicaciones, Universidad de los Andes, Ingeniero Electrónico, Universidad Javeriana, PADE en Transformación digital, IESE - Madrid, Certificado profesional en transformación digital, MIT-Boston, Global Colloquium participant centered learning, Harvard Business School, Boston.

**©Escuela Militar de Aviación “Marco Fidel Suárez”
Fuerza Aeroespacial Colombiana**

Este libro se terminó de imprimir en diciembre de 2024 en Bogotá D.C.

Se compuso en caracteres Georgia de 10 pts.

Para los capitulares se usó Lora a 19 pts y Open Sans Bold a 108 pt.

Innovaciones y desafíos en la gestión organizacional: Sostenibilidad, Género, Confianza, Justicia y Competitividad es una obra que invita a empresarios, académicos y líderes a explorar las dinámicas contemporáneas de la administración empresarial. A través de lecciones aprendidas en diversos casos, este libro despierta el interés por los retos que enfrenta la gerencia moderna, ofreciendo herramientas para comprender y abordar las complejidades de la gestión.

Conformada por cinco capítulos, esta obra combina teoría y práctica. Mediante datos obtenidos de encuestas rigurosas, analizados con técnicas avanzadas como el Structural Equation Modeling (SEM), se descifran relaciones complejas entre variables clave. Esta metodología permite no solo una visión integral de los efectos directos e indirectos en los contextos organizacionales, sino también la exploración de diferencias de género, aportando nuevas perspectivas para el liderazgo inclusivo.

El libro responde a una pregunta central: ¿Cómo contribuyen las innovaciones y los desafíos en la gestión organizacional al logro de la sostenibilidad, el equilibrio de género, la confianza, la justicia y la competitividad? Las conclusiones y recomendaciones planteadas ofrecen una guía valiosa para desarrollar estrategias innovadoras y sostenibles, que fortalezcan las organizaciones en un entorno cada vez más exigente.

Una obra indispensable para quienes buscan reflexionar, aprender y transformar sus organizaciones con un enfoque vanguardista y comprometido con el progreso social y económico.

FUERZA AEROSPAZIAL
COLOMBIANA



ISBN: 978-628-96090-4-2

