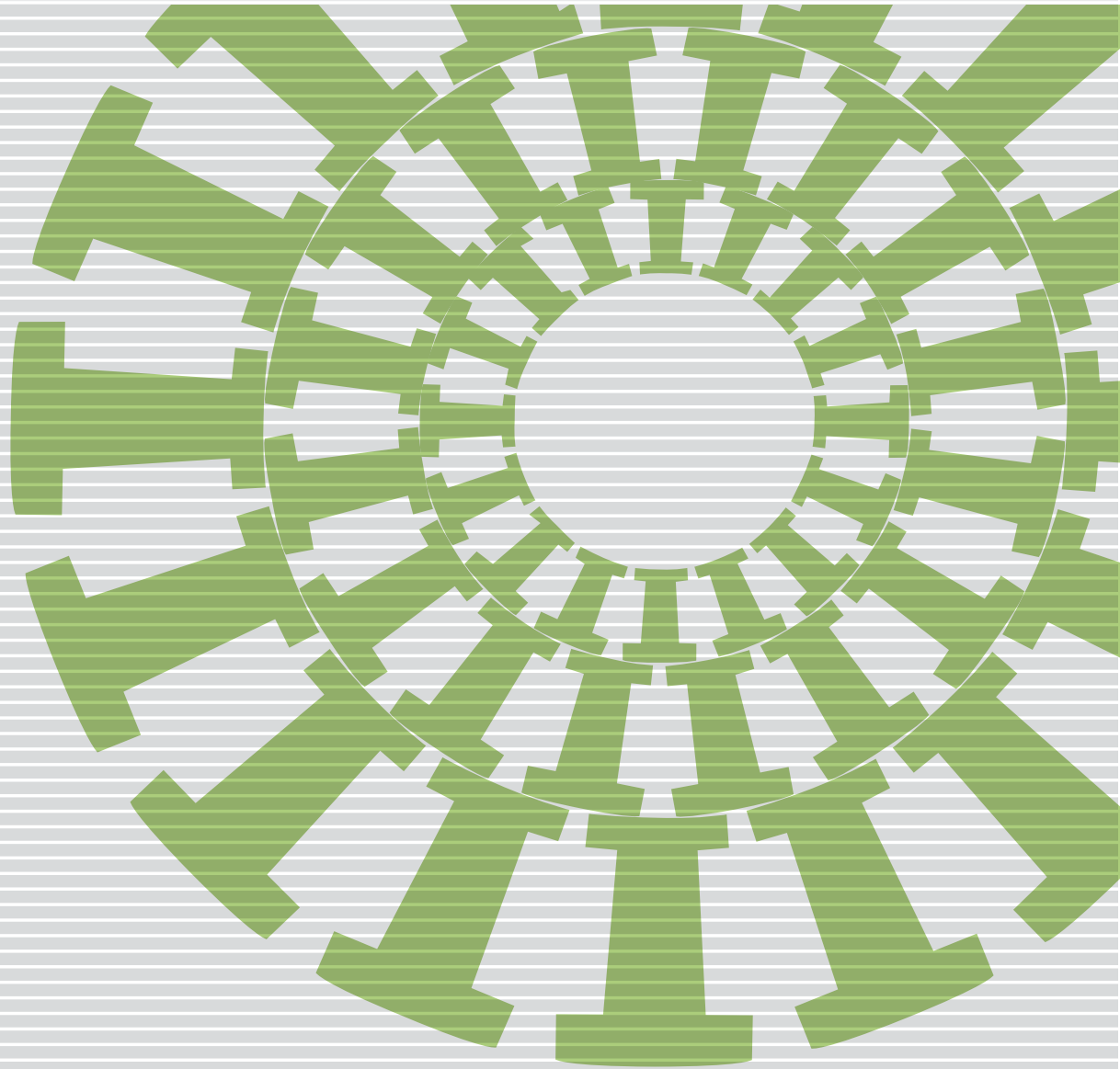


# EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



Publicación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
[http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)



Editorial  
Universidad  
Icesi

Vol. 35  
**151**  
Abril-Junio 2019

**UNIVERSIDAD ICESI**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS - FCAE**

### **Misión**

Contribuimos al desarrollo sostenible de la sociedad mediante la formación de líderes íntegros y competentes para un entorno global de negocios, el impacto de nuestras investigaciones y la generación de valor para las organizaciones, en el marco de una cultura de excelencia, innovación y aprendizaje continuo.

### **Valores centrales**

- Reconocimiento de la dignidad de toda persona.
- Honestidad en las acciones personales y en las actuaciones institucionales.
- Pasión por el aprendizaje.
- Compromiso con el bienestar de la sociedad y el cuidado del medio ambiente.

### **Visión de futuro - 2022**

En el año 2022, seremos reconocidos como la escuela líder en administración y economía en Colombia y una de las diez primeras en Latinoamérica.

### **Objetivos de la facultad**

#### Posicionamiento

Asegurar la visibilidad y el posicionamiento de la FCAE entre sus diferentes stakeholders, como referente en educación, investigación y asesoría a organizaciones.

#### Investigación

Generar una producción intelectual relevante para las ciencias administrativas y económicas y la sociedad, y asegurar la visibilidad de los resultados de investigación.

#### Estudiantes y egresados

Propender por la excelencia académica y la formación integral de los estudiantes de la FCAE.

#### Impacto en las organizaciones y el entorno

Generar impacto en las organizaciones y el entorno a través de los profesores, egresados, y proyectos de la FCAE.

#### Uso de TIC

Incorporar TIC en los procesos de enseñanza/aprendizaje.

#### Profesores

Asegurar la calidad de los profesores para cumplir la Misión de la FCAE.

#### Sostenibilidad y gestión de recursos

Asegurar la sostenibilidad, el crecimiento y la gestión efectiva de los recursos de la FCAE.



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

**Editor**

Héctor Ochoa Díaz, Ph.D.  
Universidad Icesi, Colombia  
hochoa@icesi.edu.co

**Comité Editorial/Editorial Committee**

Bruce Michael Bagley, Ph.D.  
University of Miami, Estados Unidos.  
Eduardo Lora, M.Sc.  
Center for International Development, Harvard University, Estados Unidos  
José Pla Barber, Ph.D.  
Universidad de Valencia, España.  
Jose Luis Hervas Oliver, Ph.D.  
Universidad Politécnica de Valencia, España  
Julio César Alonso, Ph.D.  
Cienfi -Universidad Icesi, Colombia.  
Larry Crump, Ph.D.  
Griffith University, Australia  
Lorenzo Revuelto Taboada, Ph.D.  
Universidad de Valencia, España.  
Luis Eduardo Arango, Ph.D.  
Banco de la República, Colombia.  
Robert Grosse, Ph.D.  
Thunderbird School of Global Management, Estados Unidos  
Roberto Santillán, Ph.D.  
Tecnológico de Monterrey, México  
Sergio Olavarrieta, Ph.D.  
Universidad de Chile, Chile.

**Comité Científico/Scientific Committee**

Alfonso Pedro Fernández del Hoyo, Ph.D.  
Universidad Pontificia Comillas, España.  
Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.  
Universidad de Chile, Chile  
Florina Guadalupe Arredondo Trapero, Ph.D.  
Tecnológico de Monterrey, México  
Francisco Puig, Ph.D.  
Universidad de Valencia, España.  
Francisco Venegas Martínez, Ph.D.  
Instituto Politécnico Nacional, México  
Gastón Silverio Milanesi, Ph.D.  
Universidad Nacional del Sur, Argentina  
Harish Suján, Ph.D.  
Tulane University, Estados Unidos.  
Jhon James Mora, Ph.D.  
Universidad Icesi, Colombia.  
José Roberto Concha, Ph.D.  
Universidad Icesi, Colombia.  
Juan Muro, Ph.D.  
Universidad Alcalá de Henares, España  
Samuel Mongrut, Ph.D.  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México  
Sigmar Malvezzi, Ph.D.  
Universidad de Sao Paulo, Brasil.

**Director Editorial/Managing Editor**

Nathalia Solano Castillo  
Universidad Icesi, Colombia  
nsolano@icesi.edu.co

**Indexaciones/Indexations**

Emerging Sources Citation Index - Web of Science  
PUBLINDEX - Colciencias  
SciELO Citation Index  
SciELO - Colombia  
AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)  
Redalyc  
Dialnet  
CLASE  
Thomson Gale - Informe Académico  
Catalogo de Latindex  
EBSCO  
RePEc  
DoTEc  
EconPapers  
DOAJ  
Ulrich's

**Años de publicación/Years publishing**

35 años/years

**Dónde consultar la revista/Where to find us**

[https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

**Envío de manuscritos**

[https://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

**Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange**

Revista Estudios Gerenciales  
Universidad Icesi  
Calle 18 No. 122-135  
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210  
Cali, Colombia  
estgerencial@icesi.edu.co



La revista se adhiere a los principios y procedimientos dictados por el Committee on Publication Ethics (COPE) [www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)



Estudios Gerenciales de la Universidad ICESI está bajo una licencia de Creative Commons Attribution 4.0 Internacional <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

© Copyright 2018, Universidad Icesi.  
Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas  
Calle 18 No. 122-135, AA. 25608  
Tel. (57) (2) 5552334 Ext. 8210  
Cali, Colombia  
estgerencial@icesi.edu.co



Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista Estudios Gerenciales. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista Estudios Gerenciales, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número y rango de páginas de la publicación, y como fuente: Estudios Gerenciales (abstenerse de usar Revista Estudios Gerenciales).



## TABLA DE CONTENIDO

Vol 35, N°. 151 | Abril - Junio de 2019 | ISSN 0123-5923 | Cali, Colombia

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	93
<b>ARTÍCULOS</b>	
La co-creación en negocios convencionales y colaborativos <i>Livia Nogueira-Pellizzoni y Renata Francisco Baldanza</i> .....	95
Las dos caras de la responsabilidad social empresarial en empresas sociales: una mirada más cercana a la realidad colombiana <i>Orlando E. Contreras-Pacheco, Leonardo H. Talero-Sarmiento y Julio C. Camacho-Pinto</i> .....	109
Eficiencia en sucursales bancarias bajo restricciones gerenciales y regulatorias <i>Gustavo Ferro, Daniel Lema y Francisco Schiffrer</i> .....	122
Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado <i>Fernando Granados-Ruiz y Luis-Felipe Llanos-Reynoso</i> .....	135
Proceso sucesorio: el complejo desafío del desarrollo de liderazgo <i>Adriana Baracho de Medeiros, Simone Costa-Nunes, Amyra Moyzes-Sarsur y Wilson-Aparecido Costa de Amorim</i> .....	145
Escala de medida de responsabilidad social en el contexto universitario: una triple visión basada en competencias, formación y participación del estudiante <i>Dolores Gallardo-Vázquez</i> .....	159
El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas <i>Roberto Rojero-Jiménez, José Gerardo Ignacio Gómez-Romero, Liz Margarita Quintero-Robles</i> .....	178
Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: una aproximación no paramétrica <i>Zuray Melgarejo y Katrin Simon-Elorz</i> .....	190
Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano <i>Rafael Mora-Contreras</i> .....	203
Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico <i>Jhoany Alejandro Valencia-Arias y Flor Ángela Marulanda-Valencia</i> .....	219
<b>AGRADECIMIENTO REVISORES</b> .....	233

## TABLE OF CONTENTS

<b>PRESENTATION</b> .....	93
<b>ARTICLES</b>	
Co-creation in conventional and collaborative businesses <i>Livia Nogueira-Pellizzoni and Renata Francisco Baldanza</i> .....	95
The dual face of corporate social responsibility in social businesses: a closer look at the Colombian reality <i>Orlando E. Contreras-Pacheco, Leonardo H. Talero-Sarmiento and Julio C. Camacho-Pinto</i> .....	109
Bank branches efficiency under management and regulatory constraints <i>Gustavo Ferro, Daniel Lema and Francisco Schiffrer</i> .....	122
Determinants of the strategic commitment and the implementation of the strategy in Mexican middle managers with graduate studies <i>Fernando Granados-Ruiz and Luis-Felipe Llanos-Reynoso</i> .....	135
The successory process: the complex challenge of leadership development <i>Adriana Baracho de Medeiros, Simone Costa-Nunes, Amyra Moyzes-Sarsur and Wilson-Aparecido Costa de Amorim</i> .....	145
Measurement scale of social responsibility in the university context: a triple vision based on competences, training and student participation. <i>Dolores Gallardo-Vázquez</i> .....	159
Transformational leadership and its influence on the attributes of the followers on Mexicans MSMEs. <i>Roberto Rojero-Jiménez, José Gerardo Ignacio Gómez-Romero and Liz Margarita Quintero-Robles</i> .....	178
Business performance and business cycle in the colombian food and beverage industry: a non-parametric approach <i>Zuray Melgarejo and Katrin Simon-Elorz</i> .....	190
Integrated management systems on ISO 9001 and ISO 30301 standards in the Colombian notarial context <i>Rafael Mora-Contreras</i> .....	203
Evolution and research trends in entrepreneurial self-efficacy: a bibliometric analysis <i>Jhoany Alejandro Valencia-Arias and Flor Ángela Marulanda-Valencia</i> .....	219
<b>ACKNOWLEDGEMENT TO REVIEWERS</b> .....	233

## TABELA DE CONTEÚDOS

<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	93
<b>ARTIGOS</b>	
Co-criação em negócios convencionais e colaborativos <i>Livia Nogueira-Pellizzoni e Renata Francisco Baldanza</i> .....	95
As duas faces da responsabilidade social empresarial nas empresas sociais: um olhar mais atento à realidade colombiana. <i>Orlando E. Contreras-Pacheco, Leonardo H. Talero-Sarmiento e Julio C. Camacho-Pinto</i> .....	109
Eficiência nas agências bancárias sob restrições gerenciais e regulatórias <i>Gustavo Ferro, Daniel Lema e Francisco Schiffrer</i> .....	122
Determinantes do compromisso e implementação da estratégia na gestão média mexicana com estudos de pós-graduação <i>Fernando Granados-Ruiz e Luis-Felipe Llanos-Reynoso</i> .....	135
Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças <i>Adriana Baracho de Medeiros, Simone Costa-Nunes, Amyra Moyzes-Sarsur e Wilson-Aparecido Costa de Amorim</i> .....	145
Escala para medir a responsabilidade social no contexto universitário: uma visão tripla baseada em competências, treinamento e participação estudantil <i>Dolores Gallardo-Vázquez</i> .....	159
Liderança transformacional e sua influência sobre os atributos dos colaboradores nas MPMEs mexicanas <i>Roberto Rojero-Jiménez, José Gerardo Ignacio Gómez-Romero e Liz Margarita Quintero-Robles</i> .....	178
Desempenho empresarial e ciclo econômico na indústria de alimentos e bebidas na Colômbia: uma abordagem não paramétrica <i>Zuray Melgarejo e Katrin Simon-Elorz</i> .....	190
Sistemas de gestão integrada para as normas ISO 9001 e ISO 30301 no contexto notarial colombiano <i>Rafael Mora-Contreras</i> .....	203
Evolução e tendências de pesquisa em autoeficácia empreendedora: uma análise bibliométrica <i>Jhoany Alejandro Valencia-Arias e Flor Ángela Marulanda-Valencia</i> .....	219
<b>AGRADECIMENTO AOS REVISORES</b> .....	233

## Presentación revista Estudios Gerenciales N.º 151

---

Tenemos el gusto de presentar la revista *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica*- número 151, correspondiente al periodo abril – junio de 2019, en la cual se incluyen artículos de autores de Brasil, Colombia, Argentina, México y España, donde se tratan temas relacionados con negocios, responsabilidad social empresarial, eficiencia, gestión estratégica, liderazgo y desempeño empresarial.

Adicionalmente, aprovechamos para compartir los resultados de *Estudios Gerenciales* en la pasada convocatoria de Publindex – Colciencias, a partir de la cual la revista se mantiene en la categoría B, según el nuevo modelo de evaluación de revistas. En esta ocasión, el índice H-5 de Google Scholar alcanzado por la revista entre 2013-2017 fue de 33, lo que le permitió obtener el primer lugar entre todas las revistas que se presentaron en la gran área de Ciencias Sociales (aproximadamente 260 revistas).

Después de revisar la anterior noticia, a continuación, se realiza una breve revisión de los artículos incluidos en el presente número.

Inicialmente, en el artículo de las autoras Livia Nogueira-Pellizzoni y Renata Francisco Baldanza (Federal University of Paraíba, Brasil) se estudia cómo la predisposición del consumidor a la co-creación varía entre los negocios de moda convencionales y colaborativos. A partir de los resultados se encuentra que los negocios convencionales muestran mayor predisposición a la co-creación que los negocios colaborativos.

En el artículo de los profesores Orlando Contreras, Julio Camacho y Leonardo Talero (Universidad Industrial de Santander, Colombia), se analiza la forma en la que los empleados de empresas sociales entienden la noción de responsabilidad social empresarial (RSE). Los autores encuentran que un alto sentido de pertenencia promueve la confianza y avala la RSE en una organización.

Posteriormente, Gustavo Ferro, Daniel Lema (Universidad del CEMA, Argentina) y Francisco Schiffrer (Banco Ciudad de Buenos Aires, Argentina), estiman en su artículo la eficiencia de costos aplicado al caso de una entidad financiera argentina, usando Análisis de Frontera Estocástica. Lo anterior con el

fin de generar información para la toma de decisiones de la gerencia.

Por otra parte, Fernando Granados-Ruiz y Luis-Felipe Llanos-Reynoso (Universidad Anáhuac, México) estudian la relación que hay entre el compromiso estratégico, la inclusión, el proceso social de construcción de significado y el conflicto de intereses en trabajadores de mando medio en México.

En relación con el artículo de Adriana Baracho de Medeiros, Simone Costa-Nunes, Amyra Moyzes-Sarsur (Pontificia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil) y Wilson-Aparecido Costa de Amorim (Universidade de São Paulo, Brasil), en este se busca comprender el desarrollo del liderazgo para asegurar la sucesión empresarial, especialmente de empleados en posiciones clave.

La profesora Dolores Gallardo-Vázquez (Universidad de Extremadura, España) propone en su artículo una escala de medida de responsabilidad social orientada al estudiante universitario con un triple enfoque: las competencias trabajadas en el ámbito universitario, la formación recibida y la participación del estudiante en actividades de este carácter.

Referente al artículo de Roberto Rojero, José Gerardo Gómez y Liz Margarita Quintero (Tecnológico Nacional de México, México), en este se estudia la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores de las Mipymes en México.

Las autoras Zuray Melgarejo (Universidad Nacional de Colombia, Colombia) y Katrin Simon-Elorz (Universidad Pública de Navarra, España) realizan un análisis de la evolución de los indicadores de desempeño, estructura financiera y solvencia de la industria de alimentos y bebidas colombiana.

Seguido se encuentra el artículo de Rafael Mora-Contreras (Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Colombia), en el que se propone una metodología de implementación de sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 de 2015 e ISO 30301 de 2011 en el contexto notarial colombiano.

Finalmente, en el artículo de revisión de Jhoany Alejandro Valencia (Instituto Técnico Metropolitano, Colombia) y Flor Ángela Marulanda (Universidad Nacional de Colombia,

Colombia) se realiza un análisis bibliométrico con el fin de establecer la evolución y tendencias en la investigación sobre la importancia de la autoeficacia como factor motivacional para el emprendimiento.

Agradecemos a los autores y evaluadores que participaron en la presente edición y, adicionalmente, extendemos nuestra invitación a los autores, pares y lectores, para que sigan participando y colaborando con nuestra revista.



Research article

## Co-creation in conventional and collaborative businesses

Livia Nogueira-Pellizzoni

Graduate student, Graduate Program in Management, Federal University of Paraíba (UFPB), João Pessoa, Brazil.

Renata Francisco Baldanza \*

Professor, Graduate Program in Management, Federal University of Paraíba (UFPB), João Pessoa, Brazil.

[renatabaldanza@gmail.com](mailto:renatabaldanza@gmail.com)

### Abstract

This study sought to understand how consumer predisposition to co-creation varies between conventional and collaborative fashion businesses. To this end, an inductive research of quantitative nature was performed through a quasi-experiment in which two scenarios were constructed: collaborative business and conventional business. Data were obtained through a questionnaire that measured the consumer's perception with regard to dialogue, access, risks and benefits and transparency (DART) following the experiment's design. Statistical analysis consisted of descriptive, reliability, factorial and means comparison. Data analysis indicated the rejection of some hypotheses. It was concluded that there are differences in the two types of business in terms of their predisposition to co-creation, with conventional businesses exhibiting a greater predisposition to co-creation than collaborative businesses.

**Keywords:** collaborative consumption, co-creation, fashion business.

---

### La co-creación en negocios convencionales y colaborativos

#### Resumen

Este estudio buscó entender cómo la predisposición del consumidor a la co-creación varía entre los negocios de moda convencionales y colaborativos. Para esto, se realizó una investigación inductiva, de naturaleza cuantitativa, por medio de un cuasi-experimento en el cual se construyeron dos escenarios: negocios colaborativos y negocios convencionales. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario que midió la percepción del consumidor en relación al diálogo, acceso, riesgos y beneficios y transparencia (DART) después del proyecto del experimento. El análisis estadístico consistió en análisis descriptivos, de confiabilidad, factorial y comparación de medias. El análisis de los datos generó el rechazo de algunas hipótesis. Se concluyó que existen diferencias en los dos tipos de negocios acerca de la predisposición para la co-creación, encontrando que los negocios convencionales muestran mayor predisposición a la co-creación que los negocios colaborativos.

**Palabras clave:** consumo colaborativo, co-creación, negocios de moda.

---

### Co-criação em negócios convencionais e colaborativos

#### Resumo

Este estudo buscou entender como a predisposição do consumidor à co-criação varia entre os negócios de moda convencionais e colaborativos. Para isso, foi realizada uma investigação indutiva, de natureza quantitativa, por meio de um quase-experimento em que foram construídos dois cenários: negócios colaborativos e negócios convencionais. Os dados foram obtidos por meio de um questionário que mediu a percepção do consumidor em relação ao Diálogo, Acesso, Riscos e Benefícios e Transparência (DART) após o projeto do experimento. A análise estatística consistiu em análise descritiva, de confiabilidade, fatorial e comparação de médias. A análise dos dados gerou a rejeição de algumas hipóteses. Conclui-se que existem diferenças nos dois tipos de negócios quanto à predisposição para a co-criação, constatando que os negócios convencionais mostram uma predisposição à co-criação do que os negócios colaborativos.

**Palavras-chave:** consumo colaborativo, co-criação, negócios de moda.

---

\*Corresponding author at: Rua Professora Nair Paiva dos Santos, 350 – Condomínio Altavista, João Pessoa, Brazil.

JEL classification: M30, M31, M39.

How to cite: Nogueira-Pellizzoni, L. N. & Baldanza, R.F. (2019). Co-creation in conventional and collaborative businesses. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 95-108. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3055>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3055>

Received: 18-jul-2018

Accepted: 25-apr-2019

Available on line: 25-jun-2019

## 1. Introduction

In today's post-industrial society, consumption can take on multiple facets; this study focuses specifically on collaborative practices. This collaborative consumption would then be motivated by the possibility of having access to goods and services in a temporary and market-mediated way, without the need for permanent purchase and possession. This configures a consumption that exploits to the maximum the potential of goods and services, besides providing engagement and social interaction (Bardhi & Eckhardt, 2012). If, on one hand, the variety of products and ease of access are the cause and effect of global markets, on the other, modern social and technological changes have also led consumers into seeking out alternative practices, meaningful consumption and a search for the meaning of life (Sawhney, Verona & Prandelli, 2005).

Because of their cultural and industrial features, businesses search for organizational solutions to improve the consumer experience and consequently create value for the consumer (Cietta, 2012; Lipovetski, 2009; Nunes & Da Silveira, 2016). Thus, one of the phenomena of adding value to something is known in marketing studies as co-creation of value, in which people express behavioral attitudes to contribute new ideas to the production of new products and, consequently, to their marketing strategies. Realizing that their ideas have been accepted, consumers relate to products in an affective manner, seeking experiences and therefore feeling that they have co-participated (Galvagno & Dalli, 2014; Prahalad & Ramaswamy, 2004a).

In the business context, environments that are open to the co-creation of value gain strength, as innovation and flexibility are the main drivers of value. To forge this path of co-creation, Prahalad and Ramaswamy (2004b) propose that building blocks for high-quality interaction be constructed based on Dialogue, Access, Risk-Benefit Assessment and Transparency (DART).

On the other hand, among market segments and considering the meanings attributed to the act of consumption, Lipovetsky (2009) highlights fashion as an important social phenomenon, in that a fashion item represents more than a consumer good (Cietta, 2012) and can take on several roles in the consumer's mind. Fashion can be used as a tool for communication, integration, self-esteem and/or transformation (in a "therapeutic" sense, in the search for affective compensation), among others (Miranda, Marchetti & Prado, 1999; Nunes & Da Silveira, 2016).

In view of the versatility and representativeness of the fashion sector, and going into more depth regarding the context of co-creation, this study had as an objective to understand how interest in co-creation is manifested in the clothing industry. To this end, the experimental method compared how consumers behave with regard to conventional clothing shops and to clothing sharing shops to identify differences in the form of consumption and its influence on the consumer's predisposition to co-creation. We elucidate, at this point, that a clothing-sharing store is characterized by allowing access to clothing items without definitive ownership of them, unlike

a conventional store. For example, Zamani, Sandinb and Peters (2017) point out that clothing libraries are one of these business models characterized by the sharing of clothing for a given time, through a monthly membership fee.

We highlight here that, in this study, these two formats are treated as being, respectively, conventional businesses and collaborative businesses. It is understood that collaborative businesses differ from traditional ones in some aspects, among them the possibility of expanding consumer participation in the processes inherent in the creation and co-creation of products, and greater interaction between company and consumers through digital platforms that result in gains for both sides.

This study is justified by changes in the manners in which consumers think and act towards businesses, where the potential for empowerment appears to form a connection to the businesses. Ramaswamy and Gouillart (2010) also point to co-creation as an interesting strategy for some types of companies, as it generates engagement and experience for the consumer. In terms of methodology, the experimental study also made it possible to collect evidence about cause and effect, which makes it possible to understand which variables are causes and which are effects of a particular phenomenon (Ertz, Durif & Arcand, 2016; Perret, 2015; Vieira & Tibola, 2005).

This study has the following structure, which will be detailed in the topics and subtopics ahead: first, we present the theoretical contribution that works with the tripod co-creation of value; blocks of co-creation dialogue, access, risk-benefit and transparency (DART); and collaborative consumption; then, detail the methodological procedures, elucidating the hypotheses tested, the experimental design and its scenarios, the methodological care as well as the methods of data collection and analysis; next, we present the analysis and discussion of the data and discuss the tested hypotheses, to finally present the conclusions of the study.

## 2. Theoretical framework

The theoretical contribution of this study lies mainly in the analysis of the combination of concepts and practices of co-creation of value and collaborative consumption. Therefore, clothing businesses are inserted in the conceptual presentation in order to complement the pillars that guide the objective of the research. In this direction, the co-creation of value, the blocks that can promote it as well as the studies on collaborative consumption are explained ahead in order to substantiate the article.

### 2.1. Co-creation of value

In academic terms, the process that allows companies and consumers to interact in the creation of value is known as co-creation of value. This type of experience has led companies to focus their attention on the creation of value from the perspective of customers' experiences (Ikeda & Modesto Veludo-de-Oliveira, 2005). Co-creation of value occurs when an organization that had previously been

product-centered, changes its perspective to focus on the consumer's expectations.

In this direction, the consumer starts to play a fundamental role so that this service is shaped taking into account their needs and desires, and the perceptible attributes of the service or product are maximized. Therefore, the role of mediated digital networks, especially the internet, is important as it potentializes the contact between companies and consumers in an agile and direct way. This occurs when, for example, through the internet the consumer is able to maintain a dialogue with the company which, in turn, is willing to use this channel to collect information, suggestions and the like from its public about a determined service or product.

This transition, however, does not represent a transfer of activities to the customers nor customization of goods and services (Prahalad & Ramaswamy, 2004a). Co-creation of value allows producers and consumers to interact in a productive interface with an ongoing capacity to innovate and generate profits for the company (Prahalad & Ramaswamy, 2000; Vargo & Lusch, 2004). With co-creation, customers and suppliers interacting side by side, creating value in the development of new business opportunities, in which the manner in which value is created, distributed and paid for, runs counter to the traditional model of demand versus supply (Galvagno & Dalli, 2014).

The discussion about this change in roles, in which the consumer operates in partnership with the supplier, was introduced by Prahalad and Ramaswamy (2000). It concerns the collaborative interaction between customers and suppliers, and it considers value as going beyond the price system that mediates the relationship between supply and demand to a perception of intangible attributes permeated by experience, recognition, participation and personalization. Later, Prahalad and Ramaswamy (2004a, 2004c) problematized and noted the various manners in which co-creation can provide improvements, whether they are in the experiences of consumption and use (Gentile, Spiller, & Noci, 2007; Payne, Storbacka & Frow, 2008) or by spurring innovation of new goods and services (Bitner, Ostrom & Morgan, 2008; Sawhney et al., 2005).

Many studies have used the term co-creation in various areas, extending the range of theoretical approaches and perspectives in the field. To summarize and classify existing research and to understand the past and the present state of studies regarding co-creation, Galvagno and Dalli (2014) undertook a bibliometric review of the literature and identified three main theoretical perspectives.

The first is the perspective of the science of services, in which co-creation is considered intrinsic to the service, "as if service could not exist without co-creation" (Galvagno & Dalli, 2014, p. 650). For the authors listed in this line of thought, every service implies co-creation, this being the center of the theoretical development of the science of service oriented to innovation (Vargo, Maglio & Akaka, 2008; Ostrom et al., 2010; Maglio, Vargo, Caswell & Spohrer, 2009; Bitner et al., 2008). The second is the perspective of innovation and technology management, which studies

structural engineering and the flow of interaction with consumers in service, innovation and value creation (Nambisan & Nambinsan, 2008). The third is the perspective of marketing and consumer research, which examines the role of the consumer in the process of co-creation and his or her motivations for engaging and interacting with businesses (Bolton & Saxena-Iyer, 2009; Dong, Evans & Zou, 2008).

Although they adopt different approaches, these perspectives share a common perception of the consumer as a collaborator who interacts with the business to create mutual value for the participants, and they all perceive the need for a support system that can process these entries and convert them into actionable information (Grönroos, 2012). Based on these approaches, this study considers studies related to the culture of consumption, in which co-created value represents meaning (Peñaloza & Mish, 2011).

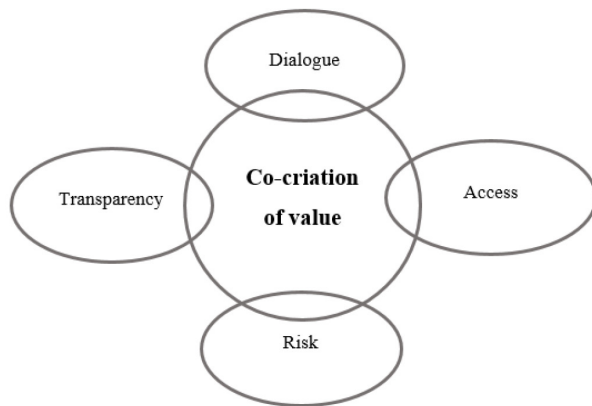
Consulting consumers' opinions (Han, Seo & Ko, 2017) to obtain insights into the development of new products or marketing strategies is nothing new (Bendapudi & Leone, 2003). What is new is that businesses operate in a network environment, which increases involvement with larger groups of consumers and provides interaction with them through continuous exchanges of value (Prahalad & Ramaswamy, 2002). In this direction, Gupta, Karb, Baabdullah & Al-Khowaiter (2018) observed in a survey that analyzed the integration of co-creation with the use of big data in fashion retail organizations that such interactions, based on knowledge between customers and the sales force of these organizations, are what actually form the core of co-creation. The findings revealed that big data can actually assist in the co-creation of knowledge, which, in turn, can properly lead to the making of decisions based on evidence, effectively and efficiently, for better commercial returns in this business.

From the perspective of fashion, competitive advantages derive from constant interaction with consumers through environments focused on experience. Since the consumer is satisfied with the consumption experience in this integrated environment, companies increase their ability to spread through their networks of contacts, identifying opportunities to have a greater effect on them (Morais, 2014). Then, the companies can develop methods of sharing, including interactive virtual spaces, communities and platforms for engagement in which consumers express their views regarding how goods and services can be improved or customized and even the feelings they have while consuming.

In this sense, Prahalad and Ramaswamy (2002, 2004b, 2004c) note the need to create an environment of experience in which consumers can create their own customized and unique experiences. It is impossible to put a price on this type of experience, which represents a source of competitive advantage. This environment should be built essentially from four key building blocks that promote co-creation: Dialogue, Access, Risk-Benefit Assessment and Transparency (DART).

## 2.2. DART: Building blocks of co-creation

Activities related to the DART co-creation building blocks (figure 1) constitute a systematic process that can transform consumer efforts into exclusive competitive advantages (Taghizadeh, Jayaraman, Ismail & Rahman, 2016). Understanding these dimensions or building blocks makes it possible to evaluate a company's institutional readiness for co-creation of value and reflect on the use of internal structures and policies suitable for a co-creation environment (Albinsson, Perera & Sautter, 2016).



**Figure 1.** Co-creation of value blocks  
Source: adapted from Prahalad e Ramaswamy (2004b).

The first building block, *Dialogue*, is about replacing traditional one-way communication with processes that promote a two-way flow of information, encourage greater interaction and enable the consumer to take an active role in creating experience (Callegaro & Brasil, 2012) in a relationship of mutual equality in the search for solutions to problems. According to Taghizadeh et al. (2016), this interaction is not only about stating the company's views or predisposition to listen to the consumer; rather, "it requires deep involvement, animated interactivity, empathic understanding and a will on both parts to act, especially when they are in disagreement" (Prahalad & Ramaswamy, 2002, p. 10). Therefore, dialogue promotes not only knowledge sharing but also, above all, understanding and a good relationship between a company and consumers. It is also dialogue that provides an opportunity for taking into account the consumers' view of value in the process of co-creation (Prahalad & Ramaswamy, 2002).

The second building block, *Access*, is designed to mediate and facilitate *Dialogue* such that the company can clarify when, where and how consumers can co-create value (Prahalad & Ramaswamy, 2001). Access concerns the ease with which the consumer can consult and have access to the processes and resources by which value is created and products delivered (Albinsson, Perera & Sautter, 2016). This facility involves developing channels of communication between the company and the consumer, which should be performed in a manner that encourages participation and involvement by the consumer in this interactive environment (Callegaro & Brasil, 2012).

The third building block, *Risk-Benefit Assessment*, aims to ensure the consumer's safety in the co-creation process, because as the consumer's involvement in this process increases, he or she may be willing to take on additional responsibility, provided the company provides information about the risks or benefits associated with the consumption, delivery and production of specific goods and services (Taghizadeh et al., 2016).

Although traditional companies consider that this disclosure could pose a threat to their relationship with the consumer, strategic co-creation suggests that the consumer should be observed as a partner working together to optimize processes and add value. This proactive action offers companies new opportunities to stand out from their competition (Albinsson et al., 2016; Prahalad & Ramaswamy, 2002). Additionally, the act of informing the consumer of potential risks and benefits strengthens the relationship of trust between the company and consumers (Taghizadeh et al., 2016) and reduces the perceived asymmetry of information (Callegaro & Brasil, 2012).

Finally, the fourth block, *Transparency*, entails providing consumers with information about business operations. In strategic co-creation, companies share data considered confidential, as they reveal aspects of the company's inner workings. This information can be of various types, including profit margins, details of product development, and even transaction fees and security operations (Albinsson, Perera, & Sautter, 2016; Taghizadeh et al., 2016). From the point of view of traditional commerce, making this information public could mean giving up the process of value creation (Albinsson et al., 2016; Prahalad & Ramaswamy, 2002).

These building blocks therefore rely on building a suitable environment for strategic co-creation. For effective *Dialogue* to occur, the consumer must understand the *Access* and the *Transparency* of the company. Similarly, *Access* and *Transparency* imply the need for information about the *Risks* and benefits associated with goods and services.

## 2.3. Collaborative consumption

In recent years, consumer choices have been undergoing changes motivated by changing values, as some consumers pay more attention to the fact that resources are limited. In the fashion market, this reorientation toward consumption that is more socially engaged at a socio-political and environmental level has led to the incorporation of these value proposals. This has evolved into "a holistic, sustainable and shared market approach" (Morais, 2014, p. 105).

In their attempt to conceptualize collaborative consumption, Felson and Spaeth (1978) view this process as constituting events in which people consume goods or services together. However, this definition focuses only on coordinated consumption, overlooking the acquisition and distribution of resources, which, according to Belk (2007), are elements necessary for collaborative consumption, as they involve some type of remuneration, such as bartering, trade or other types of non-monetary compensation.

Subsequently, Botsman and Rogers (2011) expanded

the concept, considering that collaborative consumption is a means for combining needs and desires from a more sustainable and less costly perspective, taking into account the exhaustion of resources and seeking to obtain the most use possible out of products. Approaching this argument, Iran, Geigerb and Schrader (2019) highlight the resizing of the price awareness in those involved in this modality of consumption.

This concept constitutes consumption that makes the best use of a good's or service's potential and provides social engagement and interaction. Access-based consumption may relate to systems for commercial sharing (Lamberton & Rose, 2012), product service systems (Tukker, 2004), systems based on use rather than possession (Leismann, Schmitt, Rohn & Baedeker, 2013), or financial leasing contracts (Fisk, 1973), in which access to resources is more important than ownership (Ostrom & Hess, 2007).

In time, Baumeister and Wangenheim (2014) highlight that one of the main differences between the access and the ownership is in the format of the transaction and its final consequence. While the ownership is defined when the good actually becomes a possession of the buyer, the access gives only the provisional right to use it. Although both can occur through monetary trade or other exchanges.

In addition to these aspects, Belk (2014) considers mediation by the Internet one of the principal features of collaborative consumption and states that what collaborative ventures have in common is "an ability to help people find things through the Internet" (Belk, 2014, p. 1598).

Thus, collaborative consumption allows two forms of participation: the "provider partner" or "loaner," that is, the person who furnishes goods for rent, sharing or loaning and the "user partner" or "obtainer," who consumes the available goods and services (Botsman & Rogers, 2011). The key feature of collaborative consumption is that the same person can play both roles, which, in Scaraboto's opinion, means that consumers have the ability to "change roles, engage in embedded entrepreneurship and collaborate to produce and access resources" (Scaraboto, 2015, p. 166).

The consumer's decision to engage in this type of consumption may vary according to their motivations. According to Pizzol (2015), these motivations are mainly related to transcendence (in particular, universalism) and openness to change, whereas values related to power (status, prestige, control) and tradition are also motivators but express themselves with less intensity. In the same way, another study of Barnes & Mattsson (2017) indicates that consumer intentions to rent, for example, are driven primarily by perceived economic, environmental and social benefits through the mediator of perceived usefulness, in turn driven by a sense of belonging to the sharing community. The social influence did not play a role. When making word-of-mouth recommendations, in addition to these factors, consumers also take website trust into account, underpinned by the structural assurances of the website.

Finally, there are numerous forms of collaborative consumption that serve each type of motivation.

In a study by Lang and Armstrong (2018), the authors

observed that retailers who provide clothing rental services, for example, may provide the rental of clothes from new collections soon after they are released into the market, that is, consumers can use these new fashions earlier by renting them. The results, in this study, indicated that three personality traits - fashion leadership, need for uniqueness, and materialism - significantly influence the intention to rent and swap clothing; "Further, personality indirectly influences the intention to adopt collaborative consumption through attitude, perceived behavioral control, and past sustainable behavior" (Lang & Armstrong, 2018, p.1).

Nevertheless, despite the many variations in scale, maturity and purpose, Botsman and Rogers (2011) argue that collaborative consumption can be organized into three systems.

The first is the *product service system (PSS)* through which a company transforms products it owns into a service by loaning them (Botsman & Rogers, 2011). According to Lamberton and Rose (2012), these systems are also characterized by rivalry, exclusivity and availability of the shared products. The second type is redistribution markets, in which goods that are not being used are redistributed to places where they can be useful. Social networks and the use of the Internet have broadened the scope of these markets through free or paid exchanges or donations, which entail transfer of ownership and co-ownership (Belk, 2007). The third type, *collaborative lifestyles*, involves the sharing of less-tangible assets by people with similar interests. These forms of sharing include local sharing of workspaces, tasks, time, messages, food and skills. Through the use of the Internet, these forms of sharing extend beyond the local level. The focus of exchanges in this system is social interaction (Botsman & Rogers, 2011).

Although there is a growing concern that collaborative consumption is increasingly following a conventional rationality of payments and market profits, thus harming its early social and civil society aspects (Fraange & Spaargaren, 2019), in these three systems, once can perceive a strong interaction between the final consumer and the agent who mediates the relationships, making it a suitable environment for co-creation. Thus, regarding collaborative fashion consumption, several initiatives fit these systems. In fashion, which has historically emphasized individualism and values focused on the need to feel unique, these collaborative principles aim at collectivism and connection through relationships, while expressing new meanings that encourage consumers to become more involved in the cause through a relationship of co-creation.

### 3. Methodological procedures

#### 3.1. Research hypotheses

In the first construct of co-creation related to *Dialogue*, Albisson et al. (2016) highlight the need for the company to provide various communication channels and show an interest in contacting consumers to dialogue and hear their views on how to improve the supply of goods and services.

The perceived need for ongoing dialogue in collaborative consumption gives rise to hypothesis H1.

- *H1: collaborative clothing businesses have more dialogue with consumers than do conventional businesses.*

The second hypothesis addresses the ease of Access, through which consumers identify how, when and where they can co-create value with the company, with a view to stimulating consumer engagement in this interactive environment, with online interaction being widely used in collaborative consumption (Aigrain, 2012). Moreover, there is a versatility of roles in which a single subject can be both consumer and provider (Ertz et al., 2016). The second hypothesis arises from these premises.

- *H2: collaborative clothing businesses give consumers more access than do conventional businesses.*

In the third building block, which concerns the perception of Risks and Benefits, Albinsson et al. (2016) and Ramaswamy (2008) emphasize that the company should present the risks and/or benefits associated with the business and with consumption of the goods and services. As a general rule, to strengthen trust among people who do not know each other, collaborative businesses generally place a high value on making these issues clear, with monitoring and communication systems to provide the consumer with more security (Bardhi & Eckhardt, 2012; Ostrom, 2000). However, the collaborative fashion business has been on the market for less time than traditional businesses and thus has less experience with consumer interaction in terms of the risks and/or benefits involved in consumption (Morais, 2014). Thus, the study's third hypothesis (H3) arises:

- *H3: conventional clothing business offer greater awareness of the risks and benefits than do collaborative businesses.*

Regarding the fourth building block, Transparency, Albinsson et al. (2016) and Prahalad and Ramaswamy (2001) highlight the company's willingness to provide information about itself and about consumption such that the consumer feels safer and more confident. The fact that collaborative clothing consumption is based on relationships involving a great deal of trust and that the company's transparency has a strong influence on these relationships, gives rise to the study's fourth hypothesis.

- *H4: collaborative businesses are more transparent than conventional businesses.*

### 3.2. Experimental design and building of the scenario

The study was conducted with two groups, the first of which was controlled by the second, given the nature of the phenomenon studied, which does not lend itself to the technique of using a control group. A quasi-experimental design was therefore chosen in which each task was applied

to a separate group, and the group's behavior was controlled via statistical comparison (Shadish, Cook & Campbell, 2001). Given the non-probabilistic nature of the quasi-experiment, the number of study participants was decided by the practical standards of convenience and access (Hair Jr, Celsi, Ortinau, & Bush, 2014).

Research participants were exposed to two scenarios, a simplified version of reality that allows for greater experimental control. *Scenario 1* represented a co-creation experience in a virtual environment of collaborative clothing consumption, specifically, the House of Bubbles' website (<http://www.houseofall.co/bubbles>). This company describes itself as collaborative consumption, as it provides the customer access to clothing items without the obligation to own them (Bardhi & Eckhardt, 2012) and allows the user to be a provider: that is, the same individual can rent someone else's clothes and make their own clothes available for rental (Ertz et al., 2016). House of Bubbles works through a subscription model, with three plans whose prices are determined by the amount of clothes the consumer can exchange during each store visit. The client can visit the store and exchange items of clothing as many times as he or she wishes.

*Scenario 2* represented a co-creation experience in a virtual environment of conventional clothing consumption, specifically, the website of the company King55 (<http://www.king55.com.br/>). To control other variables that could threaten the experiment, a conventional business that has a concept very similar to the collaborative business was chosen. In its concept, King55 advocates preserving the environment, with some parts hand-made from sustainable and environmentally responsible raw materials.

The two businesses are similar in terms of the types of clothing, promotion of environmental sustainability, attractive environment and presentation of cultural events that allow for greater interaction and a distinctive consumption experience.

### 3.3. Methodological precautions

To avoid threats that could compromise the internal and external validity and the experiment's conclusions, several precautions were taken in designing the experiment, according to table 1 (Shadish et al., 2001; Wainer, 2012).

### 3.4. Data collection, organization and analysis

The experiment consisted of four episodes of application during the months of October and November 2017. The procedure was performed by the researcher herself, together with undergraduate students, at the computer laboratory at a private university in João Pessoa, Paraíba State, Brazil.

Each participant received a task that asked him or her to try out co-creation in the scenario corresponding to his or her group. The task consists of actions the participant undertakes on the website: 1) observe the whole virtual environment, especially the company's "who we are"

**Table 1.** Summary of the experiment

Item	Description
Independent variable	Collaborative or conventional business
Dependent variable	Co-creation of value through the constructs Dialogue, Access, Risk-Benefit Assessment and Transparency
Stimulation and instruments	Exposure to <i>the site</i> , carrying out the task and questionnaire
Design Scenario	Group 1- COLABORATIVE/ Group 2 - CONVENTIONAL <i>Website</i> for clothing consumption based on a concept of sustainability, attractive environment, the presentation of cultural events and focus on the experience of consumption.
Experimental group	Divided into 2: the first group performs the task on the collaborative site, the second performs the task on the conventional site.
Control group Test units	One group controls the other to avoid threats listed by Shadish et al. (2001) 144 adults over the age of 18, recruited at a private university in the city of João Pessoa, Paraíba State, Brazil.
Task	The subject accesses the <i>website</i> corresponding to his or her group and carries out a co-creation task, then answers questions on a DART Scale (Albinsson et al., 2016).

Source: own elaboration.

section; 2) send a message to the company (the participant is free to compose the content of the message, as this section is intended to measure the ease of using the communication channels); 3) seek specifications of the goods and services without highlighting the price; and 4) identify the limitations declared by the company (ease of use, service, product, service, logistics, etc.).

Subsequently, the subjects answered questionnaire items according to the DART Scale (Albinsson et al., 2016). A Likert scale was used, with responses from 1 to 10, as this type of assessment is widely used and easily understood by the respondent. In each application, a task list was randomly distributed with instructions to be performed and a link to the online form with the questions to be analyzed and developed in Google Forms. The scale questions used were also randomly distributed on the form, such that no item would influence another item's response. The application lasted on average 30 minutes, as foreseen in the methodology. There were a total of 144 respondents, divided equally between the stimuli.

The data were analyzed via statistical techniques performed using the R and SPSS software packages, including descriptive analyses (frequency and mean), reliability analysis (Cronbach's alpha), factorial analysis and comparison of averages (Mann-Whitney U test and the Kruskal Wallis test).

#### 4. Results and discussion

Regarding gender, the collaborative business group contained an equal number of female and male respondents; in the conventional business group, males (63.8%) outnumbered females. Regarding income, most of the respondents have monthly incomes between BRL 2,005.00 (US\$ 518.08 approximately – April/2019) and BRL 8,640.00 (US\$ 2,232.55 approximately – April/2019), but the other income ranges also accounted for a significant percentage. The sample was largely made up of young people, under the age of 24 (table 2).

#### 4.1. Psychometric analysis of the constructs

To aggregate the items related to the scale constructs (Dialogue, Access, Risk-Benefit Assessment and Transparency), an initial analysis of the feasibility of using exploratory factorial analysis was undertaken, and the factorial analysis itself was then performed, considering the measures of variance and the factorial scores. In addition, reliability analysis was performed with the aim of verifying the internal consistency of the scale.

Factorial analysis made it possible to detect whether any of the construct items were measuring factors differently than the other items. The Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test and Bartlett's sphericity test were performed for each construct to verify the data's adequacy for factorial analysis. Cronbach's alpha test was used to analyze the internal reliability of each construct and how much the exclusion of any item impacted the coefficient.

The KMO index values, which indicate that Factorial Analysis is appropriate, vary from one author to another. This study used the approach adopted by Hair, Anderson and Tatham (1987), which considers values between 0.5 and 1.0 to be acceptable; a value less than 0.5 therefore indicates that factorial analysis is unacceptable.

##### 4.1.1 The Dialogue construct

First, the results of the KMO test and Bartlett's sphericity test were observed. In the Dialogue construct, the KMO was 0.825, and the test of sphericity was statistically significant (chi-square = 294.272; 10 degree of freedom (gl); p-value = 0.000), which indicated its adequacy for factorial analysis (table 3).

Despite these adjustments, the item "the business promotes dialogue with consumers" presented a value much less than considered acceptable (< 0.6). This could be explained by this item's great similarity to other items. The choice was made to exclude this item, which did not compromise the scale's reliability, as Cronbach's alpha was 0.849, and significantly increased the total variance.

#### 4.1.2. The Access construct

The KMO test yielded a result of 0.500, and Bartlett's test of sphericity revealed sufficient statistical significance of the data to perform the factorial analysis (chi-square = 12.394, 1 gl, p-value = 0.000). However, this construct consists of three items from the original scale, one of them being eliminated by face validity due to its similarity to the others. The construct was thus left with only two items, communality and factor scores (table 4).

Pearson's correlation test was also performed (0.290, p = 0.000) and revealed a low correlation between the items, meaning that this construct was not suitable, as proposed on the original scale, given that the indicators in the factorial analysis were not satisfactory, as indicated in the table above. This inadequacy can also be observed in Cronbach's alpha, which was less than 0.7. Despite the inadequacy of the construct, it was decided to keep it in the analysis in light of the fact that the results may have been due to the absence of other items on the scale that adapt to the Brazilian context.

#### 4.1.3. The Risk-benefit construct

For the Risk-Benefit construct, the KMO test yielded 0.668, and Bartlett's test of sphericity was considered acceptable (chi-square = 93,132; 3 gl; p-value = 0.000). The factorial analysis was therefore performed, yielding the data reported in Table 5.

One factor alone obtained an eigenvalue greater than 1, explaining 65.3% of the total variance. Although they appear appropriate for factorial analysis, the items "the business showed me the drawbacks of its service" and "I was informed about the benefits of the business so that I could make decisions" presented communality rates below the acceptable level. The items were therefore excluded, as they contained text similar to that in other items. The exclusion did not compromise the scale's reliability, as it obtained a Cronbach's alpha of 0.717 and increased the total variance.

#### 4.1.4. The Transparency construct

Analysis of the Transparency construct yielded an acceptable KMO of 0.6, and it was considered adequate for

**Table 2.** Sample profile

Category	Gender			
	Frequency (Freq.)		Percentage (%)	
	Collaborative	Conventional	Collaborative	Conventional
Female	36	50	26	62
Male	36	50	46	82
Category	Age Group		Percentage (%)	
	Frequency (Freq.)		Percentage (%)	
Until 24 years	112		77,8	
25-34 years	26		18,1	
Above 34 years	6		4,2	
Category	Income		Percentage (%)	
	Frequency (Freq.)		Percentage (%)	
Until BRL*1,254	36		25	
BRL1.255 – BRL 2,004	32		22,2	
BRL 2.005 – BRL 8,640	52		36,1	
BRL 8.641 – BRL 11,261	9		6,3	
Above BRL 11,262	15		10,4	

\* BRL - Brazilian Money (Exchange April/2019 – BRL3.87 = US\$1.00)

Source: own elaboration.

**Table 3.** Communality, factor scores and Cronbach's alpha of Dialogue

Item	Communality	Factor Scores	Cronbach's Alpha
The business seems receptive to suggestions about how to improve my experience with the service.	0.695	0.834	0.849
I see that the business is interested in communicating with consumers about the best ways to plan and deliver a high-quality service.	0.620	0.788	
I see that the business uses a variety of channels of communication to encourage exchanges of ideas with consumers.	0.529	0.727	
I feel like I can talk to the business about how to add value to the service they are going to deliver.	0.575	0.756	
I see that the business makes it easy for me to communicate my opinion about the service.	0.722	0.849	

Source: own elaboration.



factorial analysis by Bartlett's test of sphericity (chi-square = 139.591; 6 gl and  $p = 0.000$ ). Factorial analysis was therefore undertaken, as reported in [Table 6](#).

Because all the items presented scores greater than 0.6 in the factorial analysis, no exclusion was necessary. A single factor exhibited an eigenvalue greater than 1, explaining 56.8% of the total variance. Cronbach's alpha was 0.735, reinforcing the internal reliability of the construct items. Considering the analyses and adequacy resulting from factorial analysis, the items were aggregated by calculating the average score.

#### 4.2. Descriptive measures

Position measures (mean, median, first and third quartiles), a dispersal measure (standard deviation) and a form measure (kurtosis asymmetry) were employed. In the analysis, the following parameters were used for the position measures: 1-4 (low), 5-7 (moderate) and 8-10 (high). For the standard deviation, up to 2 was considered low dispersion, between 2 and 3 was considered moderate dispersion, and above 3 was considered high dispersion. The form measures

followed the SPSS standards, in which variation from -1 to 1 indicates a variable with a normal distribution.

[Table 7](#) presents the descriptive statistics of the Dialogue construct. In general, both groups exhibited moderate-to-high-level means and medians, with low standard deviation and a slightly funnel-shaped distribution. Considering the groups, it was observed that the mean and median indicated that respondents perceived a greater willingness to Dialogue in the conventional business than in the collaborative business, with less dispersion in the conventional group; the same result appears in the third quartile, in which 75% of the respondents in the collaborative group answered up to 8.95, whereas in the conventional group, 75% responded up to 9.20.

In general, the data from the descriptive analysis of the Access construct revealed position measures in the moderate-to-high range (between 7 and 8) with low dispersion (1.86) and form measures within the normal range, as reported in [table 7](#). Regarding the groups, in both mean and median values with low dispersion, the respondents consider that conventional businesses are more open to hearing the opinions of consumers in the co-

**Table 4.** Communality, factor scores and Cronbach's alpha for Access

Item	Communality	Factor Scores	Cronbach's Alpha
The business presents several options for society to decide how to participate.	0.645	0.803	0.449
It is easy for people to participate in the business as much as, wherever and however they want to.	0.645	0.803	

Source: own elaboration.

**Table 5.** Communality, factor scores and Cronbach's alpha of Risk and Benefits

Item	Communality	Factor Scores	Cronbach's Alpha
I was informed of the risks of the business.	0.626	0.791	0.717
I received information about the benefits of the business.	0.722	0.850	
The information I received from the business is sufficient to decide whether or not I want to support it.	0.612	0.783	

Source: own elaboration.

**Table 6.** Communality, factor scores and Cronbach's alpha for Transparency

Item	Communality	Factor Scores	Cronbach's Alpha
I understand the information about the business.	0.611	0.782	0.735
I see that the business is willing to give me more information about the service if I ask.	0.697	0.835	
I believe my opinions about the business will be respected.	0.412	0.642	
The business reports the costs involved in the design and delivery of the service to society.	0.554	0.744	

Source: own elaboration.

**Table 7.** Description of the "Dialogue" construct

Item	Position Measures				Dispersion Measure	Form Measures	
	Mean	Median (Q2)	Q1	Q3	Standard Deviation	Asymmetry	Kurtosis
Collaborative	7.258	7.8	6.40	8.95	2.050	-1.233	1.554
Conventional	7.966	8.2	6.85	9.20	1.590	-0.756	0.060
Overall	7.612	8.0	6.60	9.00	1.86	-1.174	1.685

Source: own elaboration.

creation process, characterizing greater Access. The third quartile (75%) confirms this proposition, as conventional businesses achieved values close to the maximum score.

Regarding the Risk-Benefit construct, [table 8](#) indicates that overall, the means and medians were moderate, with a moderate score of 6.00 in the 25% quartile and 8.33 in the 75% quartile. The data dispersion was low in relation to the construct, and the form measures converge on a normal distribution.

As with the other constructs, the scores of the position measures of the Risk-Benefit factor was greater in the conventional consumption group, with a more pronounced difference in the median (more robust measure than outliers), which scored 8.0 in the conventional group and 6.33 in the collaborative group. Regarding the standard deviation, the value obtained also indicated less dispersion of opinions (1.63 in the conventional business versus 2.11 in the collaborative business). It can be inferred that the respondents consider the conventional business to be more forthcoming about the risks and benefits involved in the consumption of their product ([table 9](#)).

[Table 10](#) presents the descriptive analysis of the Transparency construct. Overall, the mean and median were high, with a moderate standard deviation and a form tending to that of normal distribution. Breaking down the analysis by group, it is clear that the mean and median of this construct also indicated that respondents perceived greater transparency in the conventional business than in the collaborative business, with less dispersion of opinions in the conventional group; 75% of the responses in this group were close to the maximum value of the scale, according [table 10](#).

Finally, the descriptive analysis of the co-creation aggregate variable, which was the mean of the four constructs, was performed. The data are presented in [table 9](#), which reveals a higher mean and median in the conventional consumption group, with a lower dispersion of opinions among the respondents. The 25% quartile obtained a moderate score of 6.37 and the 75% quartile was almost 8.45 in the group that received the collaborative stimulus. In the conventional consumption group, the 25% quartile had a moderate score of 6.94, and the 75% quartile was almost 9.04 ([table 11](#)). Although the differences between the groups were small, being less than 1.0 in the position measures, the respondents were found to be more engaged with the conventional business in all constructs.

This analysis was able to identify the behavior of the sample's respondents in terms of each of the co-creation-scale constructs. It was also possible to compare the differences in the responses between the people who accessed the website of the collaborative clothing company (House of Bubbles) and those who accessed the website of the conventional clothing company (King55).

In all the constructs, the mean and median were greater in the group that received the conventional business stimulus, with the greatest differences found in terms of the Risk-Benefit construct and the Transparency construct. However, the descriptive differences in a study may only be due to differences in the sample, meaning that if the study were repeated with a different sample, the results might be different.

Therefore, to determine whether these differences are merely quantitative or statistically sound, non-parametric

**Table 8.** Description of the "Access" construct

Item	Position Measures				Dispersion Measure	Form Measures	
	Mean	Median (Q2)	Q1	Q3	Standard Deviation	Asymmetry	Kurtosis
Collaborative	7.388	7.50	6.0	9.37	2.111	-0.693	-0.113
Conventional	7.812	7.75	6.5	9.00	1.683	-0.786	1.301
Overall	7.600	7.50	6.5	9.00	1.914	-0.791	0.484

Source: own elaboration.

**Table 9.** Description of the "Risk-Benefit" construct

Item	Position Measures				Dispersion Measure	Form Measures	
	Mean	Median (Q2)	Q1	Q3	Standard Deviation	Asymmetry	Kurtosis
Collaborative	6.268	6.33	5.00	7.66	2.19	-0.468	0.101
Conventional	7.666	8.00	6.66	9.00	1.79	-0.702	0.213
Overall	6.966	7.00	6.00	8.33	2.11	-0.642	0.216

Source: own elaboration.

**Table 10.** Description of the "Transparency" construct

Item	Position Measures				Dispersion Measure	Form Measures	
	Mean	Median (Q2)	Q1	Q3	Standard Deviation	Asymmetry	Kurtosis
Collaborative	7.600	7.75		9.00	1.784	-0.941	0.645
Conventional	8.232	8.50	7.31	9.50	1.530	-1.167	1.639
Overall	7.916	8.25	7.00	9.25	1.688	-1.055	1.028

Source: own elaboration.

tests were performed to assess whether the groups are actually different, as explained below.

#### 4.3. Analysis of the differences between the groups

Two non-parametric tests were performed to assess whether the variables had different responses in the two collection contexts. The first was the comparison of means, which Malhotra (2012) says is best evaluated using the Mann-Whitney U test. The Kruskal-Wallis test was also performed; this test is an extension of the U test and is used to compare two or more independent samples in terms of the similarity of distribution.

Table 12 presents the results obtained, and when the null hypothesis is rejected, it means that differences exist between the groups. When the null hypothesis is retained, no significant differences are identified.

The tests indicated that the only construct that did not differ between the groups was Access. This can be justified by the inadequacy of the items, as demonstrated by the factorial analysis. The other items exhibited differences between the groups, which implies that the predisposition to co-creation is different between conventional and collaborative clothing businesses.

#### 4.4. Analysis of the hypotheses

Regarding the study's first hypothesis (H1), although the tests identified significant differences between the groups, these differences indicated that consumers perceived greater potential for dialogue in conventional consumption. Three of the four basic principles of collaborative consumption proposed by Botsman and Rogers (2011) – critical mass, belief in the common good, and trust among strangers – point to the need for strong communication between the consumer and the company. However, hypothesis (H1) was rejected by this study's analysis. This result indicates that collaborative businesses in the fashion industry still need to open more communication channels and promote greater contact between the company and the consumer, as it is likely the consumer may not be familiar with this business

model, requiring more contact between the company and the consumer to explain it. Another aspect to be considered is that because this type of good has many specific characteristics, it may raise questions in the consumer's mind about its size, state of conservation and so forth, in addition to questions about the operation of the business model, which highlights the greater need for dialogue.

Hypothesis (H2) was rejected in the context of clothing, which indicates that in addition to making use of various means of communication, the sharing of clothes requires more engagement and responses to the consumer, to explain and promote the manners in which the consumer can communicate with the company. It is worth considering that although this construct was revealed to have limitations in the factorial analysis and did not present significant differences in the tests performed, it was decided to maintain it and consider the descriptive measures to reject the hypothesis. This clarifies that reformulating or adding items to the constructs analyzed may generate different results.

Hypothesis (H3) was accepted, indicating that conventional businesses are better at pointing out the possible externalities involved in the consumption of goods. Although it is clear that collaborative businesses need to develop expertise in these aspects to strengthen their fundamental principles, conventional businesses are observed as having greater experience in the management of Risks and Benefits, especially in terms of the fashion industry. It therefore follows that in establishing communication with consumers, collaborative businesses should provide more detailed information to help the consumer perceive how that business could harm or benefit him or her. To this end, the two previous constructs (Dialogue and Access) could work together to improve risk management.

Finally, hypothesis (H4) was rejected by the study's findings, as the researchers found the conventional business studied to be more transparent than the collaborative business. It is worth keeping in mind that this level of transparency cannot always be found in all conventional fashion companies, being more common in companies with

**Table 11.** Description of the aggregate 'co-creation' variable

Item Groups	Position Measures				Dispersion Measure	Form Measures	
	Mean	Median (Q2)	Q1	Q3	Standard Deviation	Asymmetry	Kurtosis
Collaborative	7.129	7.33	6.370	8.451	1.793	-0.821	0.637
Conventional	7.919	8.23	6.941	9.049	1.448	-0.735	0.581

Source: own elaboration.

**Table 12.** Non-parametric tests of constructs

Constructs	Mann-Whitney U Test	Kruskal-Wallis	Result
Dialogue	0.045	0.045	Reject the null hypothesis
Access	0.321	0.321	Reject the null hypothesis
Risk-Benefit	0.000	0.000	Reject the null hypothesis
Transparency	0.023	0.023	Reject the null hypothesis

Source: own elaboration.

more clearly defined value proposals that encourage co-creation.

Of the study's four hypotheses, only one was accepted. It is worth noting that in the fashion industry, the type of business is a comparatively less important factor in determining predisposition to co-creation, as it is necessary for managers to develop strategies to broaden the scope of information about the business and the goods it sells, in addition to being open to dialogue with the consumer.

## 5. Final considerations

This study addressed the subject of consumer behavior with regard to the co-creation of value in the fashion segment. It sought to assess differences in consumer perceptions of conventional and collaborative businesses.

By testing the hypotheses, it was observed that consumers have a different perception of these aspects of co-creation in conventional businesses than they do in collaborative businesses. The descriptive analysis revealed that consumers identified more channels of communication, better access to these channels, more detailed information about the positive and negative impacts of consuming the products, and greater transparency regarding the company's purposes and limitations in conventional businesses than in collaborative businesses.

Although the differences are relatively small, the hypothesis tests indicated that they are statistically significant, indicating less Dialogue, Access, Risk-Benefit Assessment and Transparency in the conventional business than in the collaborative business.

These findings lead to the conclusion that as the consumers' perception of value is more closely tied to the company's value proposal than to the good itself, collaborative businesses need to articulate their means of interacting with the consumer in the digital environment for the consumer to be willing to co-create. Even if collaborative businesses are based on principles that promise to generate an enhanced benefit in relation to other consumption formats, these premises need to be more clearly highlighted, such that the consumer better understands how it works, and feels like a participant.

A comparison between collaborative and conventional clothing business with regard to DART showed that conventional fashion shops seek to develop the building blocks of co-creation with consumers, in the hope of instilling meanings in the consumption that extend beyond the perception of value as a price, providing value of experience also. In this manner, new forms of consumption, such as collaborative consumption, need to devote more effort to focusing on the fundamental principles of collaborative consumption proposed by [Botsman and Rogers \(2011\)](#) and in the consumer's motivations for this type of consumption, according to [Pizzol \(2015\)](#). In addition, efforts should be focused on effective, accessible and transparent communication that contains a detailed description of the company and its products in a manner that makes the consumer a co-participant in the business, as he or she has

the opportunity to collaborate in the business ([Scaraboto, 2015](#)).

It was concluded that there are differences in the two types of business in terms of their predisposition to co-creation, with conventional businesses exhibiting greater predisposition to co-creation than collaborative businesses in terms of all constructs. These differences are related to strengthening the relationship with the consumer to present their value proposal and provide the means and information that allow the consumer to feel safe and interested in co-creation. It was observed that in the respondents' opinion, the conventional business studied developed the four building blocks of co-creation (DART) more than the collaborative business did.

The management implications involve issues of valuing the consumer's opinions, communicating with the consumer and instilling consumption meanings in the generation of value. In this manner, collaborative clothing businesses can further explore the value proposal, the social impacts of bringing strangers together and sharing lifestyles, the social impacts of reducing excessive production and taking fuller advantage of a product's potential, increasing short-term access to high-value products at affordable prices and introducing opportunities to generate extra income ([Belk, 2007, 2014](#); [Botsman & Rogers, 2011](#)).

In academic terms, the study contributed to the research regarding collaborative co-creation and consumption by systematizing its evolution and lines of thought, thereby contributing to future studies. In addition, the [Albinsson et al.'s scale \(2016\)](#) was tested in the contexts of both conventional and collaborative clothing consumption.

As a limitation, the two businesses were not compared in the scenarios in terms of the businesses degree of DART. Therefore, a more consistent analysis was not possible in this optical. In the same way, only one business was used in each condition (collaborative or conventional business). Increasing the number of businesses in future surveys, other results may emerge.

## Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

## References

- Aigrain, P. (2012). *Sharing: Culture and the economy in the internet age*. Amsterdam: Amsterdam University Press. [https://doi.org/10.26530/OAPEN\\_409602](https://doi.org/10.26530/OAPEN_409602)
- Albinsson, P. A., Perera, B. Y. & Sautter, P. T. (2016). DART scale development: diagnosing a firm's readiness for strategic value co-creation. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 24(1), 42-58. <https://doi.org/10.1080/10696679.2016.1089763>
- Barnesa, S. J. & Mattsson, J. (2017). Understanding collaborative consumption: Test of a theoretical model. *Technological Forecasting and Social Change*, 118, 281-292. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.02.029>
- Bardhi, F. & Eckhardt, G. M. (2012). Access-based consumption: The case of car sharing. *Journal of consumer research*, 39(4), 881-898. <https://doi.org/10.1086/666376>
- Belk, R. (2007). Why not share rather than own?. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 611(1), 126-140.

- <https://doi.org/10.1177/0002716206298483>
- Belk, R. (2014). You are what you can access: Sharing and collaborative consumption online. *Journal of Business Research*, 67(8), 1595-1600. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.10.001>
- Bendapudi, N. & Leone, R. P. (2003). Psychological implications of customer participation in co-production. *Journal of marketing*, 67(1), 14-28. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.14.18592>
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L. & Morgan, F. N. (2008). Service blueprinting: a practical technique for service innovation. *California management review*, 50(3), 66-94. <https://doi.org/10.2307/41166446>
- Bolton, R. & Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: a framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91-104. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.11.002>
- Botsman, R. & Rogers, R. (2011). *O que é meu é seu: como o consumo colaborativo vai mudar o nosso mundo*. Porto Alegre: Bookman.
- Baumeister, C. & Wangenheim, F. V. (2014). Access vs. Ownership: Understanding Consumers' Consumption Mode Preference. Available at SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2463076>
- Callegaro, A. R. C. & Brasil, V. S. (2012). A gestão da experiência do cliente no varejo. *Revista Brasileira de Estratégia*, 5(2), 207-220. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v5i2.13805>
- Cietta, E. (2012). *A revolução do fast-fashion: estratégias e modelos organizativos para competir nas indústrias híbridas*. São Paulo: Estação das letras e cores.
- Dong, B., Evans, K. R. & Zou, S. (2008). The effects of customer participation in co-created service recovery. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 123-137. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0059-8>
- Ertz, M., Durif, F. & Arcand, M. (2016). Collaborative consumption: Conceptual snapshot at a buzzword. *Journal of Entrepreneurship Education*, 19(2), 1-23 <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2799884>
- Felson, M. & Spaeth, J. L. (1978). Community structure and collaborative consumption: A routine activity approach. *American Behavioral Scientist*, 21(4), 614-624. <https://doi.org/10.1177/000276427802100411>
- Fisk, G. (1973). Criteria for a theory of responsible consumption. *The Journal of Marketing*, 37(2), 24-31. <https://doi.org/10.2307/1250047>
- Fraaenge, W. & Spaargaren, G. (2019). What future for collaborative consumption? A practice theoretical account. *Journal of Cleaner Production*, 208(20), 499-508. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.197>
- Galvagno, M. & Dalli, D. (2014). Theory of value co-creation: a systematic literature review. *Managing Service Quality*, 24(6), 643-683. <https://doi.org/10.1108/MSQ-09-2013-0187>
- Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: an overview of experience components that co-create value with the customer. *European management journal*, 25(5), 395-410. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13-14), 1520-1534. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2012.737357>
- Gupta, S., Karb, A. K., Baabdullah, A. & Al-Khowaiter, W. (2018). Big data with cognitive computing: A review for the future. *International Journal of Information Management*, 42, 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.06.005>
- Hair Jr, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J. & Bush, R. P. (2014). *Fundamentos de Pesquisa de Marketing*. São Paulo: AMGH Editora.
- Hair, J., Anderson, R. O. & Tatham, R. (1987). *Multidimensional data analysis*. New York: Macmillan.
- Han, P. J., Seo, Y. & Ko, E. (2017). Staging luxury experiences for understanding sustainable fashion consumption: A balance theory application. *Journal of Business Research*, 74, 162-167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.10.029>
- Ikeda, A. A. & Modesto Veludo-de-Oliveira, T. (2005). O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(2), 1-22.
- Iran, S., Geiger, S. M. & Schrader, U. (2019). Collaborative fashion consumption - A cross-cultural study between Tehran and Berlin. *Journal of Cleaner Production*, 212(1), 313-323. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.11.163>
- Lamberton, C. P. & Rose, R. L. (2012). When is ours better than mine? A framework for understanding and altering participation in commercial sharing systems. *Journal of Marketing*, 76(4), 109-125. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0368>
- Lang, C. & Armstrong, C.M.J. (2018). Collaborative consumption: The influence of fashion leadership, need for uniqueness, and materialism on female consumers' adoption of clothing renting and swapping. *Sustainable Production and Consumption*, 13, 37-47. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2017.11.005>
- Leismann, K., Schmitt, M., Rohn, H. & Baedeker, C. (2013). Collaborative consumption: towards a resource-saving consumption culture. *Resources*, 2(3), 184-203. <https://doi.org/10.3390/resources2030184>
- Lipovetsky, G. (2009). *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. Rio de Janeiro: Companhia das Letras.
- Maglio, P.P., Vargo, S.L., Caswell, N. & Spohrer, J. (2009). The service system is the basic abstraction of service science. *Information Systems & e-Business Management*, 7(4), 395-406. <https://doi.org/10.1007/s10257-008-0105-1>
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing*. Porto Alegre: Bookman Editora.
- Miranda, A. P. C. de, Marchetti, R. & Prado, P. (1999, september). Moda e autoconceito: produtos como símbolos do eu. *Proceedings of the Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo, SP, Brasil.
- Moraes, J. (2014). A co-criação, o crowdsourcing ea sustentabilidade aplicada à gestão e comunicação de marcas de moda. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*, 2(2), 105-118.
- Nambisan, S. & Nambisan, P. (2008). How to profit from a better virtual customer environment. *MIT Sloan management review*, 49(3), 53-61.
- Nunes, M. P. & Da Silveira, G. A. (2016). Análise das motivações do consumidor de fast-fashion. *Revista de Administração IMED*, 6(1), 56-71. <https://doi.org/10.18256/2237-7956/raimed.v6n1p56-7>
- Ostrom, E. (2000). Collective action and the evolution of social norms. *Journal of economic perspectives*, 14(3), 137-158. <https://doi.org/10.1257/jep.14.3.137>
- Ostrom, E. & Hess, C. (2007). Private and common property rights. Indiana University, Bloomington: School of Public & Environmental Affairs. Research Paper No. 2008-11-01. Available at SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1936062>
- Ostrom, A.L., Bitner, M.J., Brown, S.W., Burkhard, K.A., Goul, M., Smith-Daniels, V., Demirkan, H. & Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36. <https://doi.org/10.1177/1094670509357611>
- Payne, A. F., Storbacka, K. & Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96.
- Penaloza, L. & Mish, J. (2011). The nature and processes of market co-creation in triple bottom line firms: Leveraging insights from consumer culture theory and service dominant logic. *Marketing Theory*, 11(1), 9-34. <https://doi.org/10.1177/1470593110393710>
- Perret, B. (2015). De la propriété à l'usage. *Esprit*, 7, 30-39.
- Pizzolo, H. O. D. (2015). *Proposição de uma escala para mensuração do consumo colaborativo: compreendendo o compartilhamento de bens e a sua relação com os valores pessoais* (Master's thesis), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2001). The value creation dilemma: new building blocks for co-creating experience. *Harvard Business Review*, 18(3), 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy and Business*, 27, 50-61.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creating unique value with customers. *Strategy & leadership*, 32(3), 4-9. <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). Co creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3),

- 5-14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004c). *The future of competition: Co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business Press.
- Ramaswamy, V. & Gouillart, F. (2010). Building the co-creative enterprise. *Harvard Business Review*, 88(10), 100-109.
- Sawhney, M., Verona, G. & Prandelli, E. (2005). Collaborating to create: The Internet as a platform for customer engagement in product innovation. *Journal of interactive marketing*, 19(4), 4-17. <https://doi.org/10.1002/dir.20046>
- Scaraboto, D. (2015). Selling, sharing, and everything in between: The hybrid economies of collaborative networks. *Journal of Consumer Research*, 42(1), 152-176. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucv004>
- Shadish, W., Cook, T. D. & Campbell, D. T. (2001). *Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference*. Boston: Houghton Mifflin.
- Taghizadeh, S. K., Jayaraman, K., Ismail, I. & Rahman, S. A. (2016). Scale development and validation for DART model of value co-creation process on innovation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(1), 24-35. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2014-0033>
- Tukker, A. (2004). Eight types of product-service system: eight ways to sustainability? Experiences from SusProNet. *Business strategy and the environment*, 13(4), 246-260. <https://doi.org/10.1002/bse.414>
- Vargo, S. L. & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>
- Vargo, S.L., Maglio, P.P. & Akaka, M. (2008). On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.04.003>
- Vieira, V. A. & Tibola, F. (2005). Pesquisa qualitativa em marketing e suas variações: trilhas para pesquisas futuras. *Revista de Administração Contemporânea*, 9(2), 9-33. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552005000200002>
- Wainer, J. (2012). *Experimento em sistemas colaborativos*. Campinas: Unicamp.
- Zamani, B., Sandinb G. & Peters, G. (2017). Life cycle assessment of clothing libraries: can collaborative consumption reduce the environmental impact of fast fashion? *Journal of Cleaner Production*, 162(20), 1368-1375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.06.128>

Research article

## The dual face of corporate social responsibility in social businesses: a closer look at the Colombian reality

Orlando E. Contreras-Pacheco

Associate Professor, School of Industrial Engineering and Business, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia

Leonardo H. Talero-Sarmiento \*

Researcher and Assistant Professor, OPALO Research Group, School of Industrial Engineering and Business, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

[leonardo.talero@correo.uis.edu.co](mailto:leonardo.talero@correo.uis.edu.co)

Julio C. Camacho-Pinto

Researcher and Assistant Professor, OPALO Research Group, School of Industrial Engineering and Business, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.

### Abstract

While the instrumental notion of corporate social responsibility (CSR) focusses on what is strategic, its normative viewpoint indicates what is appropriate. This work examines how social businesses' (SBs) employees understand the notion of CSR concerning this conceptual tension. In order to do this, a qualitative content analysis supported by text mining techniques is performed in a micro-finance institution in Colombia. Results imply that employees with a high sense of belonging tend to endorse their organizations' CSR orientation. Also, this work identifies two distinct clusters of SB's employees based on their notion of CSR: a sizeable instrumental group and a small normative one. This contributes to a better understanding of the CSR field by visualizing the conflict/complementarity of individual perspectives.

**Keywords:** corporate social responsibility, instrumentalist CSR, normative CSR, social business, organizational identification.

---

## Las dos caras de la responsabilidad social empresarial en empresas sociales: una mirada más cercana a la realidad colombiana

### Resumen

Mientras la noción instrumental de responsabilidad social empresarial (RSE) se centra en lo estratégico, su noción normativa indica lo que es apropiado. Este trabajo examina la forma en que los empleados de empresas sociales (ES) entienden la noción de RSE respecto a dicha tensión conceptual. Para ello, se realiza un análisis de contenido aplicando minería de textos en una institución micro-financiera colombiana. Los resultados indican que un alto sentido de pertenencia promueve la confianza y avala la RSE en una organización. Además, se identifican dos grupos de empleados de ES según la noción de RSE: uno instrumental (grande) y uno normativo (pequeño). Lo anterior contribuye a una mejor comprensión del campo de RSE, visualizando el conflicto/complementariedad en sus perspectivas individuales.

**Palabras clave:** responsabilidad social empresarial, RSE instrumental, RSE normativa, empresas sociales, identificación organizacional.

---

## As duas faces da responsabilidade social empresarial nas empresas sociais: um olhar mais atento à realidade colombiana

### Resumo

Enquanto a noção instrumental de Responsabilidade Social Corporativa (RSC), concentra-se no estratégico, sua noção normativa indica o que é apropriado. Este artigo examina a maneira pela qual os funcionários da Empresa Social (ES) entendem a noção de RSC em relação a essa tensão conceitual. Para isso, realiza-se uma análise de conteúdo aplicando a mineração de texto em uma instituição de microfinanças colombiana. Os resultados indicam que um alto senso de pertencimento promove a confiança e apoia a RSC em uma organização. Além disso, dois grupos de funcionários da ES identificam-se de acordo com a noção de RSC: um instrumental (grande) e um normativo (pequeno). Isso contribui para uma melhor compreensão do campo da RSC, visualizando o conflito/complementaridade em suas perspectivas individuais.

**Palavras-chave:** responsabilidade social corporativa, RSC instrumental, RSC normativa, empresa sociais, identificação organizacional.

---

\*Corresponding author at: Calle 9 Carrera 27, Universidad Industrial de Santander, Edificio de Ingeniería Industrial, Oficina 202, Bucaramanga, Colombia.

JEL classification: M10, M12, M14.

How to cite: Contreras-Pacheco, O.E., Talero-Sarmiento, L.H. & Camacho-Pinto, J.C. (2019). The dual face of corporate social responsibility in social businesses: a closer look at the Colombian reality. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 109-121. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3123>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3123>

Received: 21-aug-2018

Accepted: 03-may-2019

Available on line: 25-jun-2019

## 1. Introduction.

Since its origin, the overall concept of corporate social responsibility (CSR) has fluctuated between two extremes. One is the instrumentalist approach that reduces organizations' responsibility to the procurement of the greatest possible profit for their owners (e.g., Friedman, 1970; Jensen, 2002; Sundaram & Inkpen, 2004). The other is the normative approach that extends organizations' responsibility to those actions and decisions that ought to be performed, just because it is 'the right thing to do' and because they create a beneficial impact on society (e.g., Donaldson & Preston, 1995; Freeman, 1984; Godfrey, 2005). The above, beyond a merely semantic debate, represents the origin of a strong paradox that underpins a way for understanding management from both theoretical and practical angles (Cornelius, Todres, Janjuha-Jivraj, Woods, & Wallace, 2008).

In this regard, the present work examines how that paradox behaves in organizations initially conceived to create both a financial and societal impact at the same time. In this way, and taking advantage of their sense of belonging, the present work attempts to understand how highly identified members of a social business (SB) tend to label the concept of CSR, as they appreciate it according to their working experience. In order to accomplish the latter, this study is framed by the normative/instrumental dispute regarding the CSR framework and uses the organizational identification (OID) concept as a means to engage research subjects and collect valuable information.

To process the data, this work relies on artificial intelligence (AI) tools by generating a text mining analysis using a bisectonal K-means (B-kmeans) method programmed in R (Yu, Jannasch-Pennell & Digangi, 2011). Data comes from 34 structured interviews conducted with an equal number of highly identified employees from a mid-sized micro-finance institution in Colombia. Results reveal homogeneity in the answers collected, and simultaneously suggest that this type of employee usually trusts the implementation of the social purpose of their particular SB. Furthermore, the study identifies two distinct clusters of employees according to their conceptions of CSR: a small cluster with a normative orientation and a more numerous one with an instrumental emphasis. The findings suggest that, although both notions of CSR are allowed to coexist in an SB indicating complementarity, its employees can also assume (*ergo* undertake) their primary purpose as purely business-driven (instrumental CSR), instead of societally driven (normative CSR).

Taking into consideration that more work acknowledging the salience of CSR in SBs is still needed (Littlewood & Holt, 2018; Spence, 2016), the contribution of this work is threefold. First, it aims to enhance the CSR body of knowledge, insofar as it can provide evidence to demonstrate that an unbalanced coexistence between instrumental and normative visions of the CSR can be legitimate, even among highly identified employees belonging to purpose-driven companies. In that order of ideas, this work claims that considering the nature

of the business examined, instead of a probable defeat of the moral concept of the CSR, the discovered prevalence of the instrumental notion has the potential to represent a situation in which both views emphasize each other's qualities. Second, from a practical point of view, the present work contributes to the organizational behavior domain to help disentangle how different conceptions of CSR can be visualized as correlated elements of positive individual attitudes and behaviors in SBs. Finally, this work attempts to introduce a novel methodological approach for studies in the fields of organizational theory and social enterprises.

The paper has four sections. The first section contains a brief theoretical background. The second presents, in a didactic fashion, the methodological approach utilized. The third section introduces the results obtained. Lastly, the fourth section contains, by way of conclusions, a final discussion of those results, highlighting implications, contributions, limitations, and proposed future research paths.

## 2. Theoretical background.

The present section is divided into three sub-sections. First, it examines the current conception of CSR and its relationship with OID. Second, it introduces the normative/instrumentalist tension in visualizing CSR. Finally, it defines SBs in light of the notion of CSR.

### 2.1. Corporate social responsibility and its link with organizational identification.

From an organizational perspective, CSR has been lately associated with feelings, expressions, and actions performed by an entity (namely an organization) and for which that entity is held responsible (Jones & Rupp, 2017). However, its general conception has remained somewhat intangible and focused on something beyond just a reactivity perception. CSR is indeed a multi-level, multi-faceted and dynamic construct, which contemplates the actions and decisions of all actors at several levels of analysis (i.e., institutional, organizational, and individual) (Aguilera, Rupp, Williams, & Ganapathi, 2007; Aguinis & Glavas, 2012). Consequently, for the sake of the present study, CSR will be defined as "context-specific organizational actions and policies that take into account stakeholders' expectations and the triple bottom line of economic, social and environmental performance" (Aguinis, 2011, p. 855).

CSR's theoretical domain has been broad and useful in the relevant literature, specifically through its different applications in the field of industrial and organizational psychology (Aguinis & Glavas, 2012). In this matter, one of the most fruitful research fields encompasses the perceptions of employees toward the different expressions of the concept of CSR in search of favorable organizational attitudes (Glavas, 2016). Particularly, CSR's role has mainly been pinpointed as an antecedent of certain attitudes and behaviors on individuals (Rupp & Mallory, 2015). One of the most representative of those attitudes corresponds to



the employee's OID, which, from the theoretical point of view, is considered a robust concept directly derived from the employees' affective commitment scholarship (Mael & Ashforth, 1992). OID is then understood as "the perception of oneness with or [belonging] to an organization" (Jones & Volpe, 2011, p. 416). Thus, employee's OID embodies a notion at the individual level that emerged from the field of organizational behavior and can also be expressed as a specific form of social identification where an employee's identity is derived from his/her classification into social categories, or social groups (Mael & Ashforth, 1992).

In this sense, it has been widely demonstrated that the perception that employees have on the CSR performed by the organization to which they belong influences their sense of OID (Jones & Rupp, 2017). Studies such as the ones presented in table 1 are just a few examples of the relationship mentioned above. Through their works, these authors elucidate how OID effectively became an outcome of the CSR in several contexts and circumstances. In every case, the role of employees' perceptions has been fundamental for reaching relevant conclusions. Nevertheless, studies so far, have mainly been conceived under quantitative approaches and have been characterized by the use of different methods of operationalizing the concept of CSR at firm level, and the same notion of OID at the individual level (Aguinis & Glavas, 2013; Rupp & Mallory, 2015). Hence, only a few attempts in the qualitative domain are found (e.g., McShane &

Cunningham, 2012), which suggest that this approach is yet to be adequately exploited in order to obtain new knowledge in a more focused fashion.

2.2. Instrumental CSR vs. Normative CSR.

One particular sign of the conceptual versatility of the CSR concept is its tendency to be treated as a "body with two sides". Several valid approaches have been suggested to examine its complex nature, from both academic and practical perspectives. Some of the most relevant examples are: a) the complementarity between the internal and the external perception of CSR (Brammer, Millington, & Rayton, 2007); b) the idea of CSR as both an implicit and explicit notion (Matten & Moon, 2008); c) the embedded versus the peripheral constitution of CSR (Aguinis & Glavas, 2013); d) the tension between symbolic and substantive CSR (Tetrault-Sirsly, 2012); e) the contrast between reactivity and pro-activeness in the method of implementing CSR (Groza, Pronschinske, & Walker, 2011); and f) the dichotomy between the instrumental and the business vision of this concept (Aguilera et al., 2007; Amaeshi & Adi, 2007; Swanson, 1995). The latter being the approach utilized in the present work.

Precisely, the instrumental/normative debate of the CSR is guided by two different forms of logic (Figure 1). On the one hand, Instrumental CSR attempts to convince companies

Table 1. Summary of the experiment

Reference	Findings
Jones (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR influence organizational attitudes like retention, in-role performance, and organizational citizenship behaviors.</li> <li>• CSR initiatives (such as social voluntarism) are positively related to OID.</li> </ul>
Kim, Lee, Lee, & Kim (2010)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A better performance of CSR initiatives can lead to a way of maintaining a positive relationship with their employees.</li> <li>• CSR positively affects OID, and influence other variables like employee's commitment.</li> </ul>
McShane & Cunningham (2012)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Employees can differentiate between authentic and inauthentic CSR programs.</li> <li>• The latter reasoning influences their perception of the organization.</li> <li>• Perceived authenticity can lead to positive outcomes such as OID and employee connections.</li> </ul>
Korschun, Bhattacharya, & Swain (2014);	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The relationship between management support for CSR and OID is positive and moderated by CSR importance to the employee.</li> </ul>
Lamm, Tosti-Kharas, & King (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perceived organizational support toward the environment (POS-E) is associated with employees' organizational citizenship behaviors toward the environment, as well as to several job attitudes.</li> <li>• POS-E is positively related to OID for employees who value environmental sustainability.</li> </ul>
Farooq, Rupp, & Farooq (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• External CSR enhances perceived prestige whereas internal CSR enhances perceived respect.</li> <li>• Both external and internal CSR influence OID, but with different ways of impacting employee citizenship.</li> <li>• Relationships vary in strength, due to individual differences in social (local vs. cosmopolitan) and cultural (individualism vs. collectivism) orientations.</li> </ul>
Hameed, Riaz, Arain, & Farooq (2016)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The effects of perceived external and internal CSR are related to OID through two different mechanisms: perceived external prestige and perceived internal respect.</li> <li>• Calling orientation (i.e., how employees see their work contributions) moderates the effects induced by these forms of CSR.</li> </ul>
Gils, Hogg, Quaquebeke, & Knippenberg (2017)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• OID and moral identity increased moral decision-making when the organization's climate was perceived to be ethical.</li> </ul>
El Akremi, Gond, Swaen, De Roeck, & Igalens (2018)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Affected by the mediation role of organizational pride, there is an indirect relationship between CSR and OID.</li> <li>• The latter phenomenon occurs over and above the relationship with overall justice and ethical climate perceptions.</li> </ul>

Source: own elaboration.

that acting in a socially responsible way contributes to superior financial performance. The fundamental concept is that social problems can be turned into profitable business opportunities and that business organizations can achieve superior financial returns by being socially responsible (Porter & Kramer, 2011). Normative CSR, in turn, takes a different approach and relies on a moral background, particularly inviting companies to do what is morally or ethically “right” in order to be aligned with sustainable development goals. Most scholars working in this field have been identified with universal and disinterested corporate responsibilities and practices that can be implemented by companies (Scherer & Palazzo, 2007).

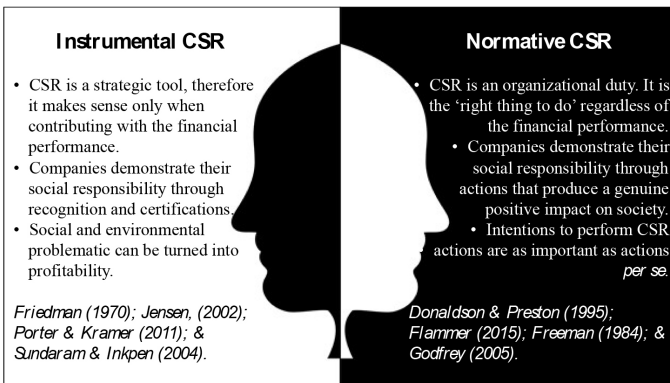


Figure 1. The dual face of CSR. Source: own elaboration.

In their work, Amaeshi and Adi (2007) state that it is almost compulsory that CSR has had “to be reconstructed in an instrumental linguistic praxis to be meaningful to managers in their day-to-day pursuits of organizational goals and objectives” (p. 3). In this sense, much of the managerial literature promotes the ‘business case’ for CSR, which mainly declares that CSR can be useful for business. Nevertheless, it is claimed that an absolute defense of the latter perspective would only imply making ethical decisions if (and only if) it is lucrative to do so, while a more normative perspective of performing CSR suggests acting under ethical value-driven principles in any moment and under any situation (Gond & Matten, 2007). In other words, that under a pure instrumentalist approach, organizations would have the license to be committed to CSR as little as possible.

With voices for and against, it is clear that the interplay between the two approaches seems to be used to suit different contexts or audiences in order to conceptualize CSR. However, with a normative understanding of ethical business informing instrumental purposes, and with instrumental arguments that claim to achieve normative goals, the mentioned mismatch has become a problem of perceptions (Marais, 2012). This work argues that those perceptions actually represent a *deontological* tension in management, which ultimately is transmitted to employees.

Specifically, the word “deontology” “is a neologism coined from the Greek *deon, deont*: that which is binding, needful, right, proper” (Louden, 1996, p. 571). It is defined as

the theory or study of moral obligation (Merriam-Webster.com, n.d.). In deontology, the end state of moral action is the very performance of it. Therefore, framed in the present work’s approach it can be said that, from a deontological perspective, CSR intentions are just as crucial as CSR actions themselves.

### 2.3. Social businesses and their corporate social responsibility.

The last number of years has witnessed a growing interest in the way some companies can be seen as carriers of both financial and social objectives at the same time. That is why, in order to identify a business as a social one, it is necessary to understand how the real notion of an SB covers multidimensional meanings. For instance, Ogliastri, Prado, Jäger, Vives and Reficco (2015) suggest that the concept of SB, in essence, is the result of contributions from diverse views like non-profit organizations, social entrepreneurship, inclusive business, with, of course, the concept of the CSR. That is why the very analysis of SBs brings to light their conflictive nature, which is present in both the literature and at the workplace (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014).

In that order of ideas, significant research opportunities have been addressed for these particular themes. Firstly, it is argued that research on SBs has lagged behind its practice, especially when attempting to create a link with the CSR domain at the organizational level (Littlewood & Holt, 2018). Second, it has been determined that when referring to SB as a theoretical concept, existent literature is currently considered “incomplete if they are disregarded when theorizing CSR” (Spence, 2016, p. 46). Moreover, lastly, there have been several calls from scholars for a greater consideration of issues such as the extent to which SBs are complemented by their CSR policies and actions (Choi & Majumdar, 2014).

That is how, despite the existence of several academic approaches to these topics, an SB is generally conceived of as an economic system of “activities with a priority aim of social value creation” (Ogliastri et al., 2015, p. 168). Interestingly, the convergence point of this concept rests on the idea that, although perceived to create both financial and societal impact simultaneously, the primary objective of SBs is precisely to have a social impact, rather than to make a profit for their owners (Defourny & Nyssens, 2012). As a consequence, and in direct line with Cornelius et al. (2008), it is ideally suggested that, far from being considered either a mere strategic choice (i.e., instrumental) or a pure selection of attachment to a moral perspective (i.e., normative), the concept of CSR among SBs should be always reasonably poised between these two perspectives. Similarly, we can also imply that the individuals with predominance in experimenting and manifesting such CSR orientation are precisely those with an elevated sense of compatibility with the organization at issue, and therefore those with higher levels of OID.

Therefore, and taking into account the previously addressed issue the present work hypothesizes that according to the perception of their most committed

employees, there is no predominant concept of CSR in SBs. The latter means that there would be a reasonable equilibrium between the numbers of some of the most highly identified employees following both the normative and the instrumental nature of the CSR at any given SB. In order to tackle this, the present work utilizes a single intra-organizational explorative analysis implemented at the individual level. The study performed consisted of a linguistic analysis of interviews, by using techniques derived from AI (more precisely, clustering techniques). A more detailed explanation is presented as follows.

### 3. Methodology.

The implemented methodological process has four major stages related to text mining and content analysis. The first stage covers the dataset construction; the second stage condenses the activities necessary to perform the text mining; the third stage concerns the assessment of the homogeneity of the results, and the fourth stage analyzes the information in each group.

#### 3.1. First stage: building the dataset.

##### 3.1.1. Company description.

Founded in 2008 through capital from social investment, CSMZ<sup>1</sup> is an SB that has experienced rapid growth in Colombia's northern region. Its purpose is focusing on the continuous promotion of rural families' development in its area of influence. At the end of 2016, it had 53 offices, almost 165,000 families as its customers, 909 employees, and 81.3% of its assets in the hands of foreign investment funds. Its operating revenues amounted to almost USD 28 million, representing a growth of 20% compared to the same figure in 2015. Its vision for 2022 is to become an innovative rural bank providing service excellence throughout Colombia.

##### 3.1.2. Data collection and sample composition.

We constructed a database from the transcripts of structured interviews conducted in February 2017 at the CSMZ headquarters located in the city of Bucaramanga, Colombia. In the first instance, and based on their apparent level of commitment, the company's human resources department suggested ten possible respondents. Afterwards we interview four people chosen randomly out of those initially proposed. The following interviews were collected through the snowball sampling method (i.e., through the signaling, by participants, of individuals that were also considered highly identified with the company). In this way, when referrals pointed to the same individuals previously interviewed, the authors considered the study to have reached theoretical saturation (Corbin & Strauss, 2015; Mason, 2010). Consequently, we obtained a biased sample consisting of 34 highly committed and identified CSMZ

employees. It is worth mentioning, and regarding sampling techniques in the search for theoretical saturation among qualitative studies, that this sample size amply satisfies the 12 interviews proposed by Guest, Bunce and Johnson (2006), and even duplicates the 17 interviews proposed by Francis et al. (2010).

The interviews were conducted in a face-to-face fashion, and each lasted between 21 and 28 minutes. The interview guideline contained 18 questions on four subject areas: Employee's OID, the notion of CSR, perceptions about Normative CSR, and perceptions about Instrumental CSR. Initial questions were associated with OID concepts (Mael & Ashforth, 1992) in order to make sure the respondents had a high identification with the company. Thus, we only used the concept of OID as a means to approach respondents who enjoyed belonging to an SB to enable them to talk freely about the CSR actions performed by this organization. Following questions were meant to elucidate how respondents understood and felt about the concept of CSR in light of what CSMZ defines and performs as CSR actions. These questions include inquiries about their feelings concerning the company's identity and the accomplishment of social and financial goals. Furthermore, some other questions concentrated on perceptions in terms of the CSR adopted at organizational level, taking a deontological perspective (i.e., how connected they perceived CSMZ's intentions with actions in terms of its performed CSR). Final questions were oriented to establish a comparison between the employee's perceptions and the normative and instrumental notions of CSR (Amaeshi & Adi, 2007; Swanson, 1995).

At a later stage, and in order to prepare the corresponding analysis, we transcribed verbatim the 34 interviews, generating 34 different documents in flat texts format without the guiding questions asked by the interviewer in order to generate a database consisting only for definite answers. As a side note, we carried out the data collection in Spanish and adapted the results to English for the present manuscript.

#### 3.2. Second stage: text-clustering analysis.

In general, text clustering is an AI technique that seeks to group documents (in this case, interview transcription) into sets that have a related implicit structure (Yu et al., 2011). Two simultaneous objectives characterize the distribution of these groups: a) To maximize the similarity between the elements of the same group (i.e., grouping the answers with the most related language structure); and b) To maximize the differences between groups (i.e., dividing the population into some subsets such that there is a substantial disparate language structure between clusters) (Mugunthadevi & Punitha, 2011). For this purpose, it is necessary to generate an initial data preprocessing, which was performed using the statistical software R with the "TM" (Feinerer, Hornik, & Meyer, 2008) and "SnowBallC" (Bouchet-Valat, 2014) packages. The process consisted of removing those natural language characters such as exclamations, interrogative marks, scores, and other elements that connote language

<sup>1</sup> Although its original name is different, for reasons of confidentiality, this company will be presented in this work under the name CSMZ.

but are not words. Subsequently, we also eliminated “stop-words” from the documents (i.e., articles, pronouns, and prepositions, among others). The above-preprocessing actions are justified as these elements are usually present at a high frequency in natural language but lack a concrete meaning, and thus impart “noise” in the results.

Later, and in order to synthesize the meaning of the natural language, it is required to transform all words into their linguistic root. Subsequently, documents are converted from flat texts into a numerical format by creating a matrix that crossed the words frequency (columns) with the corresponding original document (rows). This transformation allows to identify which words are the most frequently used by interviewees and to formulate a matrix of co-occurrence between terms (understood by the related appearance of terms in each document). Additionally, from the matrix of terms for documents, it is also possible to calculate the weight of each word identified (i.e., a relation between the high word frequency in each interview and the identification of unusual words across the whole interviews). As a way to illustrate better the above description, consider the following short example of four document (answers):

Document number 1 (D1): “CSMZ is very important for me, in CSMZ I am learning to see my life”; Document number 2 (D2): “CSMZ is my first job”; Document number 3 (D3): “I have many responsibilities in CSMZ; they are essential for me”; Document number 4 (D4): “I really like the purpose of CSMZ”. After the terms cleaning process, the word frequency matrix is presented in [Table 2](#).

The weight of terms or words identified is formulated by the relationship between the frequency of occurrence of a term (*TF*) and the inverse frequency of the document containing the term (*IDF*). *TF* is the sum of all appearances of a term for each document (relative occurrence frequency), while the *IDF* factor of a term is inversely proportional to the number of documents in which that term appears, thus seeking to highlight non-generic terms (words less used

in documents). Below there are the equations for factors calculation.

The frequency of the term  $T_i$  in the document  $d_j$ .

$$TF_{ij} = \frac{T_i}{d_j} \quad (1)$$

$$IDF(t) = \log_{10} \frac{N}{df(t)} \quad (2)$$

This is the importance of the term where  $N$  is the total number of documents and  $df(t)$  is the number of documents containing the term  $t$ , as shown in [Table 3](#).

In this way, the weight of each word in a given document is the product of its frequency of appearance in the document (*TF*) with its inverse document frequency (*IDF*) –  $TF * IDF(td_i)$ . From this relative weight, is generated the matrix for the word document in [Table 4](#). Moreover, the grouping is performed by putting together those documents (interviews) close to each other, and taking into account a distance between the weight term vectors.

The current work uses a clustering technique known as bisecting k-means. This technique is characterized by forming clusters with hierarchical adjustment and, according to [Karypis, Kumar and Steinbach \(2000\)](#), combines the speed of calculation of k-means with the quality of the groupings of hierarchical clusters. For the development of such groupings by the application of the B-kmeans, it is necessary to begin from a single group that comprises all individuals (population group). Then, this population group is divided into two different subgroups (i.e., bisection) in such a way that the maximum similarity between their individuals is generated. Once these two subgroups are obtained, we select the cluster with the lowest degree of similarity; next, we divided it again creating two new subgroups. It is

**Table 2.** Document-term frequency matrix.

	CSMZ	Important	Me	Learn	See	Life	First	Job	Have	Responsibility	Like	Purpose
D1	2	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0
D2	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0
D3	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0
D4	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1

Source: own elaboration.

**Table 3.** IDF Calculations.

Word	df	N	IDF	Word	df	N	IDF
CSMZ	5	4	0.301	First	1	4	0.602
Important	2	4	0.125	Job	1	4	0.602
Me	2	4	0.301	Have	1	4	0.301
Learn	1	4	0.602	Responsibility	1	4	0.602
See	1	4	0.602	Like	1	4	0.602
Life	1	4	0.602	Purpose	1	4	0.602

Source: own elaboration.

**Table 4.** TF-IDF calculations.

Term	D1	D2	D3	D4
CSMZ	0.301	0.602	0.602	0.602
Important	0.602		0.602	
Me	0.602		0.602	
Learn	0.602			
See	0.602			
Life	0.602			
First		0.602		
Job		0.602		
Have			0.602	
Responsibility			0.602	
Like				0.602
Purpose				0.602

Source: own elaboration.

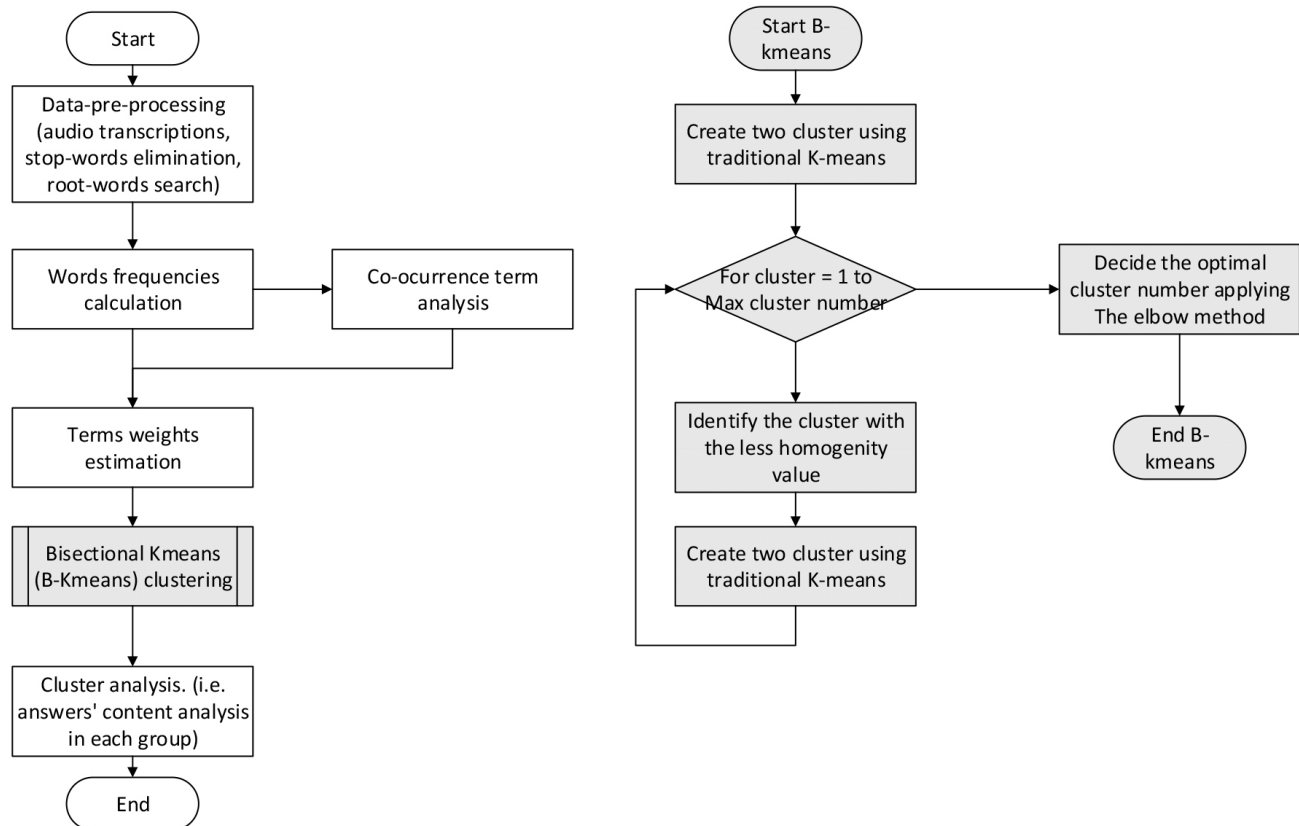
necessary to apply the bisection process to the new cluster with the lowest degree of similarity until getting the desired cluster quantity (taking into account the Elbow Method variability change).

Finally, we analyze the documents in each cluster in order to identify the similarity between interview answers. In [Figure 2](#) there is the general text mining process description. In the present work, the R “cluster” ([Maechler, Rousseeuw, Struyf, Hubert, & Hornik, 2017](#)), “Factoextra” ([Kassambara](#)

& Mundt, 2017), “dendextend” ([Galili, 2015](#)), and “fpc” ([Hennig, 2015](#)) packages were used for creating clusters. Also, “ggPlo2t” ([Wilkinson, 2011](#)) and “WordCloud” ([Fellows, 2014](#)) packages were used for the visual representation of the data.

3.3. *Third stage: assessment of homogeneity (results reliability).*

To identify the uniformity of the interview responses, it is required to determine the final quantity of clusters. In order to do that, we use a technique based on the clusters global variability called Elbow Method. The main idea is to run k-means clustering on the dataset for a range of values of k groups, and to calculate (in each value of k) the sum of squared errors (SSE). Once the SSE plot is created, it is needed to identify a discontinuity in slope and select the corresponding clusters number. In this work, we select the measurement of cosine similarity calculated as the point product among the normalized word vectors of each document. After making the comparisons, the average vector of similarity is calculated. The norm of this vector indicates the general similarity of each cluster (a high similarity implies high reliability in each cluster response).



**Figure 2.** Text mining process. Source: own elaboration.

### 3.4. Fourth stage: content analysis.

In each identified cluster, we achieve an inductive content analysis with emergent coding as a hermeneutical phase. This is done by establishing the categories in five steps initially applied by [Elo and Kyngäs \(2008\)](#): open coding, development of coding sheets, grouping, categorization, and abstraction. Therefore, this content analysis takes into account the CSR normative-instrumental tension and its characteristics as a coding framework. Finally, we analyze the characteristics of the interviewees with the purpose of determining if there are detailed profiles among the members of each group, taking into account variables such as gender, position in the company, salary, and age.

## 4. Results.

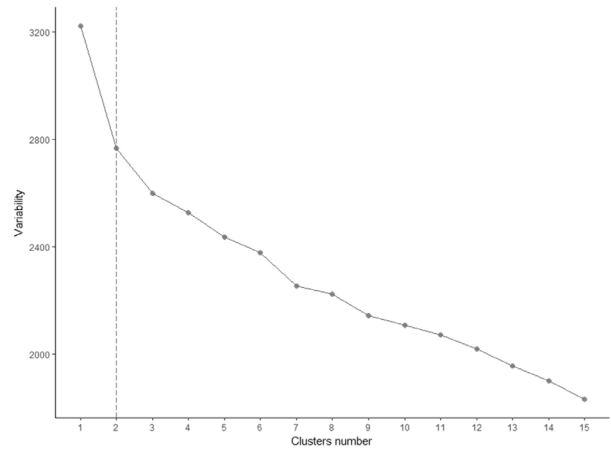
Once we get the numerical weight matrix, it is possible to analyze the relationships between terms. In [Figure 3](#), there is a graphical approximation that shows a relation between the company's name and both its employees and customers, followed by elements of its portfolio services, and by some terms related to its CSR practices, indicating a possible latent relationship. To determine whether subgroups existed within the interviews, we applied the Elbow Method to the matrix of  $TF*IDF(td)$ . Two large groups of respondents were subsequently founded ([Figure 4](#)). After this, we conducted a comparison between different link methods and their respective distances, finding that the best combination is the Hartigan Algorithm with Manhattan distance.



**Figure 3.** Interviews word cloud  
Source: own elaboration.

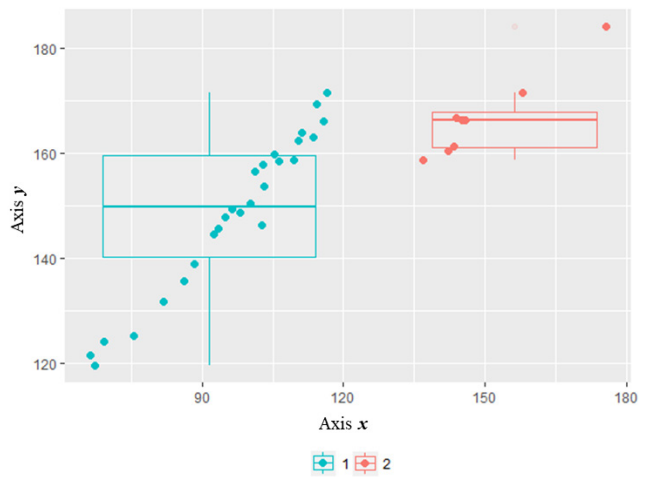
### 4.1. Interview clustering.

Taking into account the Elbow method, we identify two clusters. They explain the variance distribution of the interviews by 60.14%. A first cluster formed by 26 people, who consistently referred to the company's CSR internal practices oriented to improve the products and services offered to the customers, and the financial benefits that the company obtains from that. Conversely, a second cluster consisted of eight people who, by their way of answering,



**Figure 4.** Elbow method graph  
Source: own elaboration.

usually related the corporate image to the direct treatment of people, the company's contribution to their quality of life and the CSMZ's human resource development. [Figure 5](#) shows the spatial distribution of the language structure used in the answers in each cluster, where the group number 1 (on the left side) corresponds to the instrumental CSR perception and the group 2 (on the right side) to the normative one.



**Figure 5.** Distribution of groups.  
Source: own elaboration.

### 4.2. First cluster description.

A typical pattern in the first and most significant group of interviewees is the perception that adopting CSR is a beneficial factor for CSMZ. They believe that CSR actions carried out by the company derive from the fulfillment of their daily processes and goals and that, in turn, these actions are usually rewarded in terms of a better image, cost savings, and attraction of more clients, among other things. Many of them imply that such actions, which are valuable to society, should also be considered valuable to the company.

The 26 interviewees belonging to this first group consistently mentioned, among other CSR experiences,



advantage of SBs' nature as social value creators (Ogliastri et al., 2015), and therefore CSR performers *par excellence*. On the other hand, acknowledging the connection between CSR and OID (Jones & Rupp, 2017), thus using OID as a means to approach perceptions of CSR in an organizational context. Furthermore, this work attended some suggestions from Choi and Majumdar (2014), Littlewood and Holt (2018) and Spence (2016), who highlighted the underdeveloped level of scholarship in the study of SBs in light of their CSR performance. In this sense, by inquiring as to the level of importance of intentions in performing CSR actions, and supported by AI tools, this work found a certain level of cohabitation for both notions of CSR in a micro financial institution in the Colombian context.

Results obtained from the analysis of the interviews conducted in CSMZ are consistent with previous theoretical postulates, which show that CSR and employee's OID are conclusively linked between them (El Akremi et al., 2018; Farooq et al., 2016; Gils et al., 2017; Hameed et al., 2016; Jones, 2010; Kim et al., 2010; Korschun et al., 2014; Lamm et al., 2015; McShane & Cunningham, 2012). This link was evident since respondents (who were highly identified employees) unanimously manifested acceptance and trust in every organizational CSR action and decision. Likewise, in the responses analyzed, an effect can be seen of those elements on individuals' perception of themselves as part of such a company. Expressions associated with company identification, feelings, as well as terms related to CSR have a dominant presence in the analysis performed – in all their notions – and demonstrate a high level of correspondence between them. Similarly, there is, in the consulted individuals, general confidence regarding the actions carried out by the company in line with its social purpose. That is, in a consistent fashion, the level of credibility regarding the authenticity of the company's CSR actions seemed to be quite high.

Nevertheless, regarding the composition of the two groups finally obtained, it is worth noting that this particular finding is indeed dissimilar concerning several theoretical postulates. Since there was a significative difference between the number of individuals present in both groups, it is evident that the instrumental notion of CSR took precedence over its normative sense within the SB under examination. To start, it is palpable how the above idea leads this work to reject the hypothesis previously proposed. And while this could be perceived as, somehow, a challenge to what is proposed by Ogliastri et al. (2015) and especially by Cornelius et al. (2008) and Defourny and Nyssens (2012), the present work suggests that the findings mentioned above have the potential to enhance those postulates instead. After all, because of their specific nature, SBs are meant to deal, in a permanent fashion, with conflicting interests (Doherty et al., 2014). Thus, a deep understanding of their dynamics (which is the base of the present work) represents both a useful and indispensable endeavor for the current organizational scholarship.

In that order of ideas, the first contribution of the present work revolves around its findings. In doing so, it considers the

different CSR conceptions present in the relevant literature [e.g. Aguinis & Glavas, 2013; Amaeshi & Adi, 2007; Brammer et al., 2007; Matten & Moon, 2008; Swanson, 1995; Tetrault-Sirsly, 2012], and came up with the conclusion that the analyzed data revealed a precise adaptation to the opposing concepts of normative and instrumental CSR (Amaeshi & Adi, 2007; Swanson, 1995) over other approaches. The results, thus, aimed to tackle the suggestion of Littlewood and Holt (2018) and Spence (2016), in the sense that more research is still needed for examining CSR as part of a purpose-driven company. They also indicate that, when considering the employees' sense of identification and the company's socially responsible approach, two very different types of employees can coexist in an SB such as the one examined, even in a noticeably unbalanced fashion – a minority that is confined to the normative concept of CSR, and a majority that has a more instrumental orientation.

In the first group, employees were found who privilege the pursuit of financial rewards through the implementation of CSR. Their sense of belonging to the company is linked to the notion that CSR contributes to profit maximization (Friedman, 1970) or to building the company's competitive advantage (Porter & Kramer, 2011). These people often relate socially responsible behaviors with several organizational initiatives, such as fair disclosure of purposes and policies (rhetoric), the search for social/environmental certifications, and the granting of donations seeking tax benefits. To a certain extent, they even find meaning in the adoption of practices, identifying them as motivating the organizational human talent and, therefore, as a redundant way of obtaining benefits through the improvement of the individuals' performance (Jones & Rupp, 2017).

For the second group, employees feel identified with the company because it privileges "intentions" over "rewards" in adopting CSR practices. They see the company as truly a SB that acts according to what must be done, beyond whatever generates an advantage, a profit, or a saving. This type of conception is centered on the moral sense of the CSR concept (Swanson, 1995), and it suggests that employees are attracted to the company because the company is doing "the right thing". It is proposed that, under this conceptual framework, employees act voluntarily and actively in order to obtain more socially fair and sustainable results for society (Higgins, 2010).

The reasons for this behavior could be framed in terms of the different institutional pressures coming from the environment, or in terms of the characteristics of the individuals studied (Delmas & Toffel, 2004). However, beyond deepening in those possibilities, the present work aimed to understand a social phenomenon rather than determine its causes. In this vein, two mutually exclusive scenarios able to explain the findings plausibly were acknowledged. One first scenario, does not take into consideration the respondents' dissimilarity between notions of CSR, but prefers to be focused exclusively on their coexistence. This could be a situation of clear complementarity of ideas in which both CSR views emphasizing each other's qualities in a contemporary way. In turn, a possible second scenario



does take into consideration the clear domination of instrumental CSR over normative CSR when analyzing our results (visible in a ratio of 3:1). Here, the evidence could suggest a potential distortion of the moral concept of CSR in light of the individuals' sense of belonging, which occurs even in purpose-driven backgrounds.

Since it could be interpreted as a constructive phenomenon, the former case seems not to represent a problem for the sake of achieving common organizational goals of development (Schreck, Van Aaken, & Donaldson, 2013). After all, any company could be the perfect example of how both conceptions can reconcile each other. However, for the latter case, the reality also could be that given that under the dominance of the instrumentalist CSR conception (Marais, 2012), several concerns related to the company's core purpose could arise and be problematic in terms of its decision-making process.

In this way, the case of CSMZ could represent a situation that demands attention, wherein the pure deontological perspective of the CSR concept can be compromised and its socially-oriented purpose distorted. Nevertheless, in this work (and probably moved by their desired) authors suggest that instead of a probable defeat of the moral concept of the CSR, the prevalence of the instrumental notion over the normative one has the potential to represent a situation in which both views complement each other by emphasizing each other's virtues and qualities. In any case, more scholarship would be necessary in order to figure out a better level of precision in this matter, as well as further implications for this finding.

Although theoretical in form, the second contribution emerges from a more practical point of view. It implies that both facets of the CSR can be positively correlated with desirable individual attitudes and behaviors in SBs. The latter implies that regardless of the conception that an employee can possess about the CSR concept (i.e., either normative or instrumental), the CSR itself can act as a positive source of looked-for outcomes in companies, like employee engagement, job satisfaction, and corporate citizenship, among others. The reason for this lies in the fact that previous research in the field of organizational behavior locates OID, if not as the quintessential antecedent (Farooq et al., 2016; Korschun et al., 2014; Lamm et al., 2015), at least as an essential mediator on the relationships between CSR and such attitudes (Aguinis & Glavas, 2012; Jones & Rupp, 2017; e.g. El Akremi et al., 2018; Gils et al., 2017; Hameed et al., 2016). In that sense, just as the same thing apparently can happen with any given employee who defends a normative orientation of the CSR, employees considering that CSR should respond to an instrumental focus, are also able to reflect an improvement on their OID, which subsequently will be reflected on other behaviors and attitudes.

Finally, the third contribution of this work is represented by its methodological nature. On the one hand, the lack of qualitative approaches to tackle the questioning at issue was evident in the literature review previously presented (McShane & Cunningham, 2012). On the other hand, to

the best of the authors' knowledge, there has not been, to date, any attempt to use AI devices in order to analyze data related to the link between CSR and OID in any company (and particularly in SBs). So far, no work has been developed aimed at comparing the normative/instrumental façade of the CSR in conjunction with various organizational outcomes either. Therefore, the way for using a novel approach in these kinds of studies was practically paved. In that sense, the present work took advantage of this reality, which at the same time has the potential to open several future works for a more refined development in the field.

The present work is subject to some limitations. Firstly, it can be claimed that the sample size does not represent a significant portion of the population (34/909), which could lead to several issues in generalization. Nonetheless, it is necessary to emphasize that, considering the qualitative nature of the study design; its conformation was focused on a single singularity present on the recruited individuals, namely their OID according to either the company's management perception or those who were previously recruited. Furthermore, the use of the snowball sampling technique complemented with the achievement of theoretical saturation (Corbin & Strauss, 2015; Francis et al., 2010; Guest et al., 2006; Mason, 2010) also helped to deal, in part, with such shortcomings.

Moreover, an essential argument for facing the previous matter comes from the theoretical pretensions of these kinds of works. Together with case studies, empirical exercises have also helped illustrate the theoretical approaches that were discussed, and contribute to the deductive generation of new knowledge. However, the objective of its use is not yet to immediately generalize the results to the population, but rather to promote a potential theoretical transferability of their contributions (Tsang, 2014). This is achieved through rigorous research application, improving the quality of data collection, and raising the internal validity and construct validity of the constructs used (Gibbert, Ruigrok, & Wicki, 2008). While for the first two conditions (rigorousness and data quality) this work explicitly states having proceeded with acuity and competence in a given work plan, for the last two (internal validity and construct validity), it was clear that this work also represents an in-depth study of the context and the application of a specific research protocol that involved continuous approaches to data and theory.

As another concern, the context studied seems propitious since countries like Colombia, and most of the Latin American countries are characterized by deep social needs where the productive sector could be a determining factor in the achievement of their developing goals (Aquino-Alves, Reficco, & Arroyo, 2014). Additionally, studying this phenomenon in a company that, as in the case of CMZS, has a direct orientation towards social responsibility, allows for a better understanding of the conditions governing the mentioned "CSR dual face".

Future research efforts could be directed toward mitigating the limitations mentioned above. Mainly for the sake of improving external validity, similar studies can be undertaken in other types of organizations or other

environments, with new and more refined statements. Just as an example, as far as it was researched, there is still no real application of a mixed research design in which different skills in the field of organizational behavior are evaluated under the consideration of the social and environmental performance of social enterprises. The door is, therefore, open to further research on the corresponding topics and their enriching among different contexts.

### Conflict of interest.

The authors declare no conflict of interest.

### References

- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: a multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.
- Aguinis, H. (2011). Organizational Responsibility: Doing Good and Doing Well. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 3, pp. 855–879). Washington: American Psychological Association. <https://dx.doi.org/10.1037/12171-024>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What We Know and Don't Know About Corporate Social Responsibility: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Aguinis, H., & Glavas, A. (2013). Embedded Versus Peripheral Corporate Social Responsibility: Psychological Foundations. *Industrial and Organizational Psychology*, 6, 314–332. <https://doi.org/10.1111/iops.12059>
- Amaeshi, K. M., & Adi, B. (2007). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlsh. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 3–19.
- Aquino-Alves, M., Reficco, E., & Arroyo, J. (2014). Perspectives on the Situation and a Projection of Corporate Social Responsibility in Latin America. *Revista de Administração de Empresas*, 54(1), 10–11.
- Bouchet-Valat, M. (2014). SnowballC: Snowball stemmers based on the C libstemmer UTF-8 library [Computer software, package].
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701–1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Choi, N., & Majumdar, S. (2014). Social entrepreneurship as an essentially contested concept: Opening a new avenue for systematic future research. *Journal of Business Venturing*, 29(3), 363–376. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2013.05.001>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Cornelius, N., Todres, M., Janjuha-Jivraj, S., Woods, A., & Wallace, J. (2008). Corporate Social Responsibility and the Social Enterprise. *Journal of Business Ethics*, 81(2), 355–370. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9500-7>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2012). The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective. Working paper No. 12/03. EMES European Research Network. Liege.
- Delmas, M., & Toffel, M. W. (2004). Stakeholders and Environmental Management Practices: An Institutional Framework. *Business Strategy and the Environment*, 13, 209–222.
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12028>
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65–91.
- El Akremi, A., Gond, J.-P., Swaen, V., De Roeck, K., & Igalens, J. (2018). How Do Employees Perceive Corporate Responsibility? Development and Validation of a Multidimensional Corporate Stakeholder Responsibility Scale. *Journal of Management*, 44(2), 619–657. <https://doi.org/10.1177/0149206315569311>
- Elo, S., & Kyngäs, H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62, 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2016). The Multiple Pathways through which Internal and External Identification and Multifoci Outcomes: The Multiple Pathways through which Internal and External Corporate Social Responsibility Influence Organizational Identification and Multifoci Outcomes: The Academy of Management Journal, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>
- Feinerer, I., Hornik, K., & Meyer, D. (2008). Text Mining Infrastructure in R [Computer software, package]. *Journal of Statistical Software*, 25(5), 1–54.
- Fellows, I. (2014). wordcloud: Word Clouds [Computer software, package].
- Flammer, C. (2015). Does Corporate Social Responsibility Lead to Superior Financial Performance? A Regression Discontinuity Approach. *Management Science*, 61(11), 2549–2568. <http://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229–1245. <https://doi.org/10.1080/08870440903194015>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Series in Business and Public Policy.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *The New York Times Magazine*, 122–124. New York.
- Galili, T. (2015). dendextend: An R package for visualizing, adjusting and comparing trees of hierarchical clustering [Computer software, package]. *Bioinformatics*, 31(22), 3718–3720. <https://doi.org/10.1093/bioinformatics/btv428>
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29, 1465–1474. <https://doi.org/10.1002/smj.722>
- Gils, S. Van, Hogg, M. A., Quaquebeke, N. Van, & Knippenberg, D. Van. (2017). When Organizational Identification Elicits Moral Decision-Making: A Matter of the Right Climate. *Journal of Business Ethics*, 142(1), 155–168. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2784-0>
- Glavas, A. (2016). Corporate Social Responsibility and Organizational Psychology: An Integrative Review. *Frontiers in Psychology*, 7(144), 1–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00144>
- Godfrey, P. C. (2005). The Relationship between Corporate Philanthropy and Shareholder Wealth: A Risk Management Perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798.
- Gond, J.-P., & Matten, D. (2007). Rethinking the Business-Society Interface: Beyond the Functional Trap. ICCSR Research Paper Series No. 47–2007. Nottingham.
- Groza, M. D., Pronschinske, M. R., & Walker, M. (2011). Perceived Organizational Motives and Consumer Responses to Proactive and Reactive CSR. *Journal of Business Ethics*, 102, 639–652. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0834-9>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A., & Farooq, O. (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? A Perspective from the Group Engagement Model. *Frontiers in Psychology*, 7, Article 788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00788>
- Hennig, C. (2015). fpc: Flexible Procedures for Clustering [Computer software, package].
- Higgins, C. (2010). Is a Responsive Business also a Responsible Business? *Journal of Business Systems, Governance, and Ethics*, 5(3), 23–32.
- Jensen, M. C. (2002). Value Maximization, Stakeholder Theory, and the Corporate Objective Function. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 235–256.
- Jones, C., & Volpe, E. H. (2011). Organizational identification: Extending our understanding of social identities through social networks. *Journal of Organizational Behavior*, 32(3), 413–434.

- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 83(4), 857-878. <https://doi.org/10.1348/096317909X477495>
- Jones, D. A., & Rupp, D. E. (2017). Social responsibility IN and OF organizations: the psychology of corporate social responsibility among organizational members. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology V3* (pp. 333-350). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Karypis, M., Kumar, V., & Steinbach, M. (2000). A comparison of document clustering techniques [Computer software, package]. In *TextMining Workshop at KDD2000* (May). Technical Report #00-034.
- Kassambara, A., & Mundt, F. (2017). Factoextra: extract and visualize the results of multivariate data analyses [Computer software, package]. R Package Version.
- Kim, H.-R., Lee, M., Lee, H.-T., & Kim, N.-M. (2010). Corporate social responsibility and employee-company identification. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 557-569. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0440-2>
- Korschun, D., Bhattacharya, C. B., & Swain, S. D. (2014). Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees. *Journal of Marketing*, 78(3), 20-37. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0245>
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment. *Journal of Business Ethics*, 128(1), 207-220.
- Littlewood, D., & Holt, D. (2018). Social entrepreneurship and CSR theory: insights, application, and value. In L. C. Spence, J. G. Frynas, J. N. Muthuri, & J. Navare (Eds.), *Research Handbook on Small Business Social Responsibility: Global Perspectives* (pp. 292-319). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Louden, R. B. (1996). Toward a Genealogy of "Deontology". *Journal of the History of Philosophy*, 34(4), 571-592. <https://doi.org/10.1353/hph.1996.0070>
- Maechler, M., Rousseeuw, P., Struyf, A., Hubert, M., & Hornik, K. (2017). *Cluster Analysis Basics and Extensions* [Computer software, package]. Cran.
- Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123. <https://doi.org/10.1002/job.4030130202>
- Marais, M. (2012). CEO rhetorical strategies for corporate social responsibility (CSR). *Society and Business Review*, 7(3), 223-243. <https://doi.org/10.1108/17465681211271314>
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *FORUM: Qualitative Social Research*, 11(3). <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-11.3.1428>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- McShane, L., & Cunningham, P. (2012). To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of the Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program. *Journal of Business Ethics*, 108(1), 81-100. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1064-x>
- Merriam-Webster.com. (n.d.). Definition of Deontology.
- Mugunthadevi, K., & Punitha, S. (2011). Survey on feature selection in document clustering. *International Journal on Computer Science and Engineering*, 3(3), 1240-1244.
- Ogliastri, E., Prado, A., Jäger, U., Vives, A., & Reficco, E. (2015). Social Business. In J. D. Wright (Ed.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (2nd., pp. 168-173). Oxford: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-097086-8.73123-0>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 62-77.
- Rupp, D. E., & Mallory, D. B. (2015). Corporate Social Responsibility: Psychological, Person-Centric, and Progressing. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 211-236. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111505>
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility: Business and society seen from a Habermasian perspective. *Academy of Management Review*, 32(4), 1096-1120.
- Schreck, P., Van Aaken, D., & Donaldson, T. (2013). Positive Economics and the Normativistic Fallacy: Bridging the Two Sides of CSR. *Business Ethics Quarterly*, 23(2), 297-329. <https://doi.org/10.5840/beq201323218>
- Spence, L. J. (2016). Small Business Social Responsibility: Expanding Core CSR Theory. *Business & Society*, 55(1), 23-55. <https://doi.org/10.1177/0007650314523256>
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 350-363. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0068>
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a Theoretical Problem by Reorienting the Corporate Social Performance Model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Tetrault-Sirsly, C.-A. (2012). *Corporate Social Actions and Reputation: From Doing Good to Looking Good*. Concordia University.
- Tsang, E. W. K. (2014). Generalizing from Research Findings: The Merits of Case Studies. *International Journal of Management Reviews*, 16, 369-383. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12024>
- Wilkinson, L. (2011). ggplot2: Elegant Graphics for Data Analysis by WICKHAM, H. *Biometrics*, 67, 678-679. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0420.2011.01616.x>
- Yu, C. H., Jannasch-Pennell, A., & Digangi, S. (2011). Compatibility between Text Mining and Qualitative Research in the Perspectives of Grounded Theory, Content Analysis, and Reliability. *The Qualitative Report*, 16(3), 730-744.

Research article

## Bank branches efficiency under management and regulatory constraints

Gustavo Ferro \*

Profesor Asociado, Departamento de Economía, Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.  
Investigador Independiente, Consejo Nacional de Investigaciones Científica y Técnicas (CONICET), Buenos Aires, Argentina.  
[gaf97@ucema.edu.ar](mailto:gaf97@ucema.edu.ar)

Daniel Lema

Profesor, Departamento de Economía, Universidad del CEMA Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.  
Investigador, Instituto de Economía – Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA), Buenos Aires, Argentina.

Francisco Schiffrer

Analista, Gerencia de Estudios Económicos, Banco Ciudad de Buenos Aires - BCBA, Buenos Aires, Argentina

### Abstract

The main purpose of this paper is to assess the cost-efficiency of Banco Ciudad de Buenos Aires's bank branches using a Stochastic Frontier Analysis (SFA). Owing to the results, management can decide on a new branching dimension. Also, if some regulatory or managerial limits could be lifted, such as the closure or opening of new branches without central bank authorization, or redundancy staff reduction, the results could be important for management. We identify best and worst behaved branches. The more cost-efficient branches and the least cost-efficient ones differ in their size and input mix. Nonetheless, they present a similar output mix.

**Keywords:** efficiency frontiers, banking branches, banking management.

---

### Eficiencia en sucursales bancarias bajo restricciones gerenciales y regulatorias

#### Resumen

El principal objetivo de este artículo es evaluar la rentabilidad de las sucursales bancarias del Banco Ciudad de Buenos Aires utilizando un Análisis de la Frontera Estocástica (AFE). A partir de los resultados, la gerencia puede dimensionar nuevas sucursales. Además, puede considerar si se pueden levantar algunas restricciones regulatorias o administrativas, como el cierre o la apertura de nuevas sucursales sin autorización del banco central, o la reducción de personal redundante, por lo tanto, los resultados podrían ser importantes para la administración. Con los resultados se detectan sucursales de mejor y peor comportamiento. Las sucursales más y menos costo-eficientes difieren en su tamaño y mezcla de insumos. No obstante, presentan una mezcla similar de productos.

**Palabras clave:** fronteras de eficiencia, sucursales bancarias, gerencia bancaria.

---

### Eficiência nas agências bancárias sob restrições gerenciais e regulatórias

#### Resumo

O principal objetivo deste artigo é estimar a eficiência de custo das filiais do Banco Ciudad de Buenos Aires usando a Análise de Fronteira Estocástica (em inglês, Stochastic Frontier Analysis, SFA). Com essas informações, pode-se ajudar o gerenciamento a dimensionar novas agências. Além disso, se as restrições regulatórias ou gerenciais pudessem ser levantadas (por exemplo, fechando ou abrindo agências sem consultar o banco central, ou corrigindo pessoal redundante, se houver), os resultados poderiam ser importantes para a administração. Detectam-se agências de melhor e pior comportamento. As agências mais e menos econômicas diferem em tamanho e mix de insumos. No entanto, apresentam um mix similar de produtos.

**Palavras-chave:** fronteiras de eficiência, agências bancarias, gestão bancária.

---

\*Corresponding author at: Córdoba 374, (1054) Buenos Aires, Argentina.

JEL classification: G21, M21.

How to cite: Ferro, G., Lema, D. & Schiffrer, F. (2019). Bank branches efficiency under management and regulatory constraints. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 122-134. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3133>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3133>

Received: 31-aug-2018

Accepted: 16-may-2019

Available on line: 25-jun-2019

## 1. Introduction

The main purpose of this paper is to assess the cost efficiency of Banco Ciudad de Buenos Aires's (BCBA) bank branches using a Stochastic Frontier Analysis (SFA). Likewise, we use efficiency measures to gauge new branches. We estimate cost efficiency and then compare the cost efficiency of the worst situated branches with the best performers according to the cost efficiency criteria. This is one of several possible uses of the tool. Many other possible managerial recommendations can be developed.

The BCBA is the official bank of Buenos Aires City. It was founded in 1878 and ranks as the eighth largest provider of bank loans in Argentina and the second local one in the mortgages market. It has 66 branches and some 3,200 employees. Nowadays, one of the bank's goals is to move beyond the boundaries of its historical area of influence (Buenos Aires City and suburbs). As a public bank, this goal faces some management constraints (for instance, it is not a pure profit maximizer, and employees enjoy stability as public servants), plus regulations of the Central Bank of Argentina restrict decisions to all banks in the country concerning free branches' creation or closing.

At management level, the BCBA currently uses two methods to analyze branch performance. The first is a system of quarterly and annual targets, determined by business volume and the complexity of each branch. Targets are set for "strategic products and services", such as loans, new current account and savings account openings, the number of desk and cashier operations, insurance policies sold, and so on. Targets are summarized in an output index by assigning weights to each individual goal and by dividing the weighted output average by its maximum. The second method is a partial productivity ratio set, computed over a set of performance indicators such as loans per employee, loans per branch, or customers per employee.

More comprehensive and exhaustive measures to assess efficiency and to compare relative performance are frontier studies. Two strands of the latter are mathematical programming models (mainly using Data Envelopment Analysis - DEA) and econometric models (mainly using Stochastic Frontier Analysis - SFA). This study employs the SFA technique. Each method has comparative advantages and disadvantages against the other; SFA is a preferred method when estimating cost efficiency (our goal), and DEA is customarily used when the purpose is to estimate technical efficiency (Coelli, Rao, O'Donnell & Battese, 2005).

We use SFA for estimating cost efficiency, not technical efficiency. In the latter case the multiple output criteria cannot be applied (for instance, when estimating a production frontier  $y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$  where  $x_i$  from 1 to  $n$  are inputs and  $y$  is the (only) output<sup>1</sup>. Nevertheless, we are estimating a cost frontier  $C = \{y_1, y_2, \dots, y_n, w_1, w_2, \dots, w_{n-1}\}$  where  $C$  is used for denoting costs,  $y_i$  from 1 to  $n$  are the different outputs and  $w_i$  from 1 to  $n-1$  are the relative prices of the different inputs relative to the  $n$ -th input (the numeraire). Thus, the

cost function allows to estimate cost efficiency in a multiple-output environment.

With respect to strengths and weaknesses of SFA against DEA, there are relative advantages of the second method to address multi-output technical efficiency computing, the possibility of working with small samples, the sensitivity of the method to outliers -which allows the investigator to discover errors in the database-, and the absence of constraining to a particular and probably arbitrary functional form. On the other hand, SFA allows statistical significance tests, permits multi-output estimates -in the case of cost functions-, SFA yields a function which describes the behavior of the bank, under some economic objective (such as cost minimization or profit maximization), and SFA allows to separate inefficiency from statistical noise (at the cost of making some hypothesis on the statistical distribution of the inefficiency component).

In frontier models, a numeric value is assigned to the efficiency of each branch which makes it possible to identify both the over-utilization of inputs - or the under-production of outputs - and best practices. SFA models can supplement more commonly used managerial indicators (mainly accountancy ratios) to determine inefficiency and help to provide remedies.

Identifying a branch's relative performance is a starting point in a comprehensive evaluation of some branch network efficiency. The efficiency scores allow building a performance ranking by identifying the worst and best performers, detecting for remedial action, for incentive design, or for the reallocation of resources. In the same vein, high-performing branches may serve as instructive role models for low-performing ones (Pastor, Knox & Tulkens, 2003). Or, at least, given binding constraints on management, or regulations that prevent the exploitation of all the results potential<sup>2</sup>, new branches could be designed with the attributes of the best performers, which is the criterion followed in this exploratory study.

The structure of the paper is the following: after this introduction, section 2 presents the literature review. Section 3 summarizes the method. Section 4 describes the database. Section 5 presents the results and the managerial implications, and section 6 discusses them. Lastly, section 7 concludes.

## 2. Literature review

According to Hughes and Mester (2008), there are two broad approaches to measure banking efficiency and thus to explain nonstructural and structural performance. The former uses a variety of financial ratios or the market value of the firm, capturing aspects of performance to compare banks. The structural approach relies on the theoretical models of the bank's technology and on the assumption of some objective-function optimization goals. The studies assume that the banks choose a production plan that minimizes costs given their output mix and input prices or

<sup>1</sup> Multiple output production frontiers can be estimated using distance functions as in Coelli and Perelman (1996).

<sup>2</sup> Such as abandoning certain unprofitable lines of products, firing staff, or shutting or opening new branches freely because of central bank regulations.

that they maximize profits given input prices and outputs.

It is difficult to estimate banking efficiency because of the variety of services commercial banks offer. Following [Stavárek \(2005\)](#), three main approaches in the literature define the input-output relationship in financial institutions.

First, the production approach considers banks as producers of accounts and loans, defining output as the number of such accounts and loans. This method defines inputs as the number of employees and capital expenses in fixed assets. The approach centers on operative costs and ignores interests paid. Second, the intermediation approach originates in the traditional role of banks in transferring financial resources from savings suppliers to savings demanders. Operative and interest costs are the most important inputs contemplated here, while the main outputs are interest income for credits and investments and charges for services. Third, the assets approach highlights the role of financial entities as credit originators. This view is a variant of the intermediation approach, differing in the outputs than the latter approach.

None of the three approaches can fully capture the dual role of financial entities as providers of transaction services and conveyors of savings from suppliers to demanders. Nevertheless, there is a reasonable consensus in the literature about the banks' inputs and outputs. Loans and other relevant assets should be considered outputs according to intermediation and asset approaches. Some controversy exists over the role of deposits. There is an empirical test to determine whether deposits act as an input or output. Let us call variable costs (VC) and deposit levels ( $x$ ). If deposits are an input, then  $\partial VC/\partial x < 0$ , thus, increasing the use of some input should decrease the expenditure in others. Instead, if  $x$  is an output, it is expected that  $\partial VC/\partial x > 0$ . Thus, output can be increased only if input expenditures are increased ([Hughes & Mester, 2008](#)).

Inputs and outputs are flows. When data on input flows are not available, stocks are used as proxies. A third input, beyond labor and capital, are the flows of financial services, which are hard to measure with the data that are normally available. Thus, they are approximated by stocks, such as loans and deposits ([López, Appennini & Rossi, 2002](#)).

[Berger and Humphrey \(1997\)](#) encourage the efficiency research at branch level after presenting a survey of empirical literature of branch and bank system efficiency. They observe that the literature at bank branch level was, at the time of their survey, still limited by comparison to bank system efficiency measurement.

Firstly, we describe the literature on branch efficiency after the seminal survey of [Berger and Humphrey \(1997\)](#), and secondly, we summarize the findings and their importance for this study. The literature related to banking system efficiency, by opposition to bank branches efficiency, continues to be more extensive. For a very recent and exhaustive discussion of the former literature, see [Asimakopoulos, Chortareas and Xanthopoulos \(2018\)](#).

[Athanasopoulos, Sotiriou and Zenios \(1997\)](#) analyze the efficiency of bank branches networks in different countries (the United Kingdom, Greece and Cyprus), suggesting guidelines for branch efficiency improvement.

In turn, [Berger, Leusner and Mingo \(1997\)](#), measure the efficiency of a branch network over a large American bank. They find evidence of severe "over-branching". The X-inefficiencies they find exceeded 20% of operating expenditures.

[Camanho and Dyson \(1999\)](#) assess the performance of Portuguese bank branches. The analysis focused on the relation between branch size and performance.

[Zenios, Zenios, Agathocleous and Soteriou \(1999\)](#) develop a study commissioned by the Bank of Cyprus, with the objective of set benchmarks of performance and to address the effects of a cyclical component of the demand due to tourism. The analysis revealed branch resource underutilization during the low season.

[Athanasopoulos and Giokas \(2000\)](#) present an application of frontiers for the Commercial Bank of Greece. They derived lessons for managerial utilization in aspects such as input/outputs sets, and incentives concerned with managerial control systems.

[Kantor and Maital \(1999\)](#) build a method to measure product-specific inefficiency in bank branches for facilitating a precise measurement of waste, and identify its causes. The model measures inefficiency both for customer services and transactions in a Middle Eastern bank. The results are useful for managers since they yield quantitative performance indicators useful for their activity.

The new information technology permits changes in the role of branches, which can concentrate on sales operation, concentrating transactions through the new automated means. These facts are reflected in [Portela and Thanassoulis \(2007\)](#) in a study on Portuguese bank branches, which relates those technical changes with efficiency in increasing sales, customers and profits. The study allows identifying well performed and problematic branches, as well as the links between operational and profit efficiency and between transactional and operational efficiency.

[Gemmel and Bourgonjon \(2002\)](#) show how the results of a frontier study – including 1,720 bank branches – were transformed into a practical tool for the bank's district managers when evaluating the performance of their branches based on staffing decisions. Using the estimates, the bank is now able to distinguish different groups of branches, based on their performance.

In [Donatos and Giokas \(2008\)](#), efficiency models were applied to a sample of branches belonging to a Greek Bank, in order to discuss differences in the results with respect to accounting the ratios customarily used. The study highlights the relative superiority of the structural efficiency estimating methods.

According to [Chaffai and Dietsch \(2009\)](#), environmental variables (concerning the macroeconomic landscape, industrial organization and regulatory environment) are useful both at studying bank system and branch networks' efficiency, because they reduce the efficiency gaps among banks and between branches of the same bank.

Potential managerial usages of the results are presented in [Yang \(2009\)](#). [Yang \(2009\)](#) evaluates 240 branches of a large Canadian bank in the greater Toronto area. Special emphasis

was placed on how to present the results to management in order to provide them with guidance, along with ways to implement changes.

To measure the relative efficiency and potential improvement capabilities of bank branches by identifying their strengths and weaknesses, Eken and Kale (2011) develop a performance model. Under both production and profitability approaches, efficiency characteristics of branches -grouped by different sizes and regions-, have similar tendencies. Overly small and excessively large branches in the sample needed special attention.

Chang, Chang-Lin, Yu and Chia-Fu (2011) try to identify through an estimated model room for enhancing efficiency in bank branches. In doing so, they generate a variable from the non-performing loan ratio and introduce it in the efficiency model as an undesirable output. They find branches with an excess of staff expenses as well as unprofitable ones. Those results are generally present in the inefficient branches.

Branch efficiency studies are also used to compare performance between state-owned and privately owned banks. Yang and Liu (2012) present frontier efficiency results which indicate the latter are relatively more efficient. In addition, the sensitivity analysis helps bank management to identify branches' efficiency and weaknesses.

Paradi and Zhu (2013) survey 80 bank branches efficiency frontier studies in 24 countries/areas. They discuss key issues related to model design.

Paradi, Min and Yang (2015) examine the operational efficiency of one of Canada's largest bank branches. They find that efficiency is influenced by staff allocation and the quality of service provided. The study shows the trade-off among pro productivity policies and "best practices": "full efficiency" is perhaps a more complex concept. For instance, staff under strong pressure for client satisfaction can react, leaving the company and its replacement to increase costs and -in the phase of training- can harm customer service.

Hayat, Anggraeni and Bakhtiar (2017) aim to measure relative efficiency and to develop potential improvement tools from their model for Bank Entrepreneurial Financial Group (EFG) Syariah branches for the period 2014 and 2015. They utilize a DEA technique with production and profitability models. Another purpose was to measure productivity change in branches between periods using the Malmquist Index.

Recently, Niaki and Shalmani (2016) have studied the performance of Saman Bank branches in Iran, and ranked them using a stochastic frontier function, input-oriented approach.

Bikker and Bos (2008) present a complete study that compiles and tabulates the results of different bank efficiency studies to that date (where branch efficiency studies are a subset). No study on branch efficiency on Argentine banks has been found, while there are some for the entire local financial system; Guala (2002) being the seminal study in this respect.

In Table 1, we summarize key aspects of the studies we analyze for this literature review section.

We can summarize some lessons from the studies reviewed:

1) The production approach predominates when studying bank branches, while the intermediation approach is usually preferable if the object of study is a financial system. Accordingly, in branches' studies DEA is the preferred method (but there is also SFA analysis), and in financial systems' studies the landscape is more balanced between DEA and SFA analysis.

2) There is some consensus on the utility of the efficiency approach, both for managerial and regulatory applications.

3) There is also some agreement in the "core" variables to be included (outputs, inputs, cost items, input prices) and valuable insights on the "environmental" considerations to examine.

4) Some commonalities and differences in the problems to be addressed are identified, such as in the scale of production, mix of outputs, limitations on certain inputs, seasonality of activity levels, regulations, and managerial goals.

We adapted the lessons from the literature review to take into consideration the specific entity we study and the particular problems and constraints it faces.

### 3. Method

The general representation of the cost frontier is:

$$C_{it} = C(y_{it}, w_{it}, z_{it}; \beta) + v_{it} + u_{it} \quad [1]$$

Where  $C_{it}$  is the observed cost for each branch  $i$  in the period  $t$ ;  $y_{it}$  is the output vector;  $w_{it}$  is the input price vector;  $z_{it}$  is the environmental variables vector;  $\beta$  is a vector of unknown parameters to be estimated;  $v_{it} \sim N(0, \sigma_v^2)$  is a random, independent and identically distributed error;  $u_{it} \sim N(0, \sigma_u^2)$  is the inefficiency parameter, distributed as a truncated normal. In addition,  $v_{it}$  and  $u_{it}$  are distributed independently between themselves and with respect to the model's covariances.

The stochastic frontier model and the inefficiency term model are estimated simultaneously by maximum likelihood. The likelihood function is expressed in terms of:

1)  $\sigma^2 = \sigma_v^2 + \sigma_u^2$  and 2)  $\gamma = \frac{\sigma_u^2}{\sigma^2}$ ,  $\gamma \in (0; 1)$ ; if  $\gamma = 0$  the residual variability can be explained completely by randomness  $v$ .

The inefficiency value for an individual branch  $j$  is  $f_{it} = \exp(u_{it})$ , assuming values between the unit and infinite. Nevertheless, it is a common practice in the literature to take logs on fit and inform the efficiency score, which can take a maximum value of 1 for the efficient unit and a fraction value for a branch situated below the frontier.

With respect to the specific functional form for costs, the true functional form is unknown, and it is necessary to make assumptions. Zoric (2006) lists a number of criteria to choose a functional form: 1) it should be consistent with economic theory<sup>3</sup>; 2) in the absence of a solid empirical or theoretical basis of the true structure of costs or production the chosen representation should be flexible enough to avoid

<sup>3</sup> Cost functions should be: 1) non-decreasing in outputs, 2) non-decreasing and linearly homogeneous in input prices, and 3) concave in input prices.

**Table 1.** Summary of the literature review on banking branch efficiency

Authors	Branches	Period	Place	Inputs, Input Prices and Cost Variables	Outputs	Environmental variables
Athanassopoulos et al. (1997)	196, 185, 126	1994	United Kingdom, Greece and Cyprus	Labor costs Computer terminals Branch size	Savings accounts Checking accounts Loan accounts Business accounts	Not mentioned
Berger, Leusner and Mingo (1997)	760	1989-1991	United States of America	Average wage Average rental Price of capital Operating costs (both intermediation approach and transaction approach)	Consumer accounts Business accounts Different types of transactions	Not mentioned
Camanho and Dyson (1999)	168	1996	Portugal	Employees Floor Space OPEX External ATM	General service transactions performed by staff Transactions in external Automated Telling Machines (ATM) Accounts Value of savings Value of loans	None
Zenios et al. (1999)	145	1997	Cyprus	Managerial personnel Clerical personnel Computers Space Current accounts Saving accounts Foreign currency and commercial accounts Credit applications	Hours of work produced by branch	None
Athanassopoulos and Giokas (2000)	47	1988-94	Greece	Labor hours Branch size Computers Labor costs OPEX Running costs for buildings	Deposit and transfer transactions Credit transactions Saving deposits Current Deposits Demand deposits Time Deposits Total loans Non-interest income	None
Kantor and Maital (1999)	250	1999	Israel	Model 1: Labor costs Services Areas for Services Model 2: Labor costs Transactions Area for transactions	Model 1: Demand deposits accounts Weighted customer service transactions Queue replacing actions. Model 2: Credit cards Weighted transactions Commissions Savings accounts activities	None
Portela and Thanassoulis (2007)	57	2005	Portugal	Staff Rent	Number of transactions Increase in the number of clients Increase in the value of current accounts Increase in the value of other accounts Increase in the value of titles deposited Increase in the value of credit by bank Increase in the value of credit by associates	None



Table 1 (Continuation)

Gemmel and Bourgonjon (2002)	1720 (from a merger of two banks)	NA	Belgium	Several in several models to tests different definitions of efficiency	Several in several models to tests different definitions of efficiency	Non-discretionary input variables
Donatos and Giokas (2008)	240	2002	Greece	Personnel costs Running costs Other operating expenses	Deposit based transactions Loan based transactions Remaining transactions	None
Chaffai and Dietsch (2009)	1618	2004	France	Financial costs (of deposits and from borrowing) Labor costs Non-labor costs	Three measures of bank profits (gross, operative and net)	None
Yang (2009)	240	2005	Canada	Sales (Full Time Equivalent) FTE Service FTE Support FTE Other FTE	Number of transactions (new consumer loans, new interest bearing current accounts, new menu accounts, processing branch deposits to menu accounts, to process withdrawals from menu accounts, to update passbook from menu accounts in branch, to transfer funds in branch)	
Chang et al. (2011)	151	2005	Taiwan	Personnel expenses Interest fees Incidental expenses	Net profit Operating profit Interest gains Total loans Total deposits	Non-discretionary input variables (non-performing ratio loan)
Eken and Kale (2011)	128	2007	Turkey	Personal expenses Operating expenses Loan losses	Demand deposits Time deposits Demand Foreign Exchange (FX) deposits Time FX deposits Commercial loans Number of total transactions Non-interest income (production approach) Net interest income Non-interest income (profitability approach)	
Chang et al. (2011)	1514	2005	Taiwan	Personnel expenses Interest fees Incidental expenses	Net profit Operating profit Interest gains Total loans Total deposits	Non-discretionary input variables (non-performing ratio loan)
Yang and Liu (2012)	55	2008	Taiwan	Personnel costs Operation costs Interest costs Deposits	Interest income Fee income Fund transfer income	
Hayat et al. (2017)	62	2014-2015	Indonesia	Third party share on return expenses Personal expenses Non-operating expenses Provisions for losses (production and profit models)	Total production financing Total consumer financing Total third party funds (production model) Fund management income Other operating income	

**Table 1** (Continuation)

Paradi et al. (2015)	1166	2012	Canada	Banks FTE counts by team (three categories)	Average weekly personal transactions Average weekly business transactions	Non-discretionary inputs (branch size, desired serve time in minutes, model wait time, number of teams)
Niaki and Shalmani (2016)	45		Iran	Physical capital Work force Financial resources	Deposit balances Loan balances	

Source: own elaboration.

imposing many restrictions; 3) the parameters should easily be estimated from the data and require the least possible amount of information since the parameters' consumption could derive in multicollinearity; and 4) the functional form should be consistent with empirical facts.

Assuming a specific functional form to define the production function, as was mentioned in the introduction, can be considered as one of the main drawbacks of the parametric approach. In particular, although the use of the Cobb-Douglas function is widespread due to its simplicity, it is prudent to try a more flexible specification such as the translog function. Thus, given that the actual functional form of costs is unknown, we use the general translog costs function:

$$\begin{aligned}
 \ln C = & \ln \alpha + \beta_y \ln y + \sum_{m=1}^M \gamma_m \ln w_m + \sum_{l=1}^L f_l \ln z_l + \frac{1}{2} \beta_{yy} (\ln y)^2 \\
 & + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^M \gamma_{ij} \ln w_i \ln w_j + \frac{1}{2} \sum_{i=1}^L \sum_{j=1}^L f_{ij} \ln z_i \ln z_j \\
 & + \sum_{m=1}^M \gamma_{ym} \ln y \ln w_m + \sum_{l=1}^L f_{yl} \ln y \ln z_l \\
 & + \sum_{i=1}^M \sum_{l=1}^L h_{ml} \ln w_m \ln z_l + t + t^2 + v_{it} + u_{it}
 \end{aligned} \quad [2]$$

Where C is total cost, y is the output vector, w is the input prices vector and z is the environmental variables vector, t is a time trend, and  $v_{it}$  and  $u_{it}$  composed jointly the error term already defined. If it were not interactions between outputs and input prices, outputs and environmental variables, input prices and environmental variables, nor squared effects, the formula converges to a Cobb-Douglas form<sup>4</sup>.

#### 4. Data and models

In this section, we first describe the database, defining variables, presenting its descriptive statistic, and thus we present the model to be estimated.

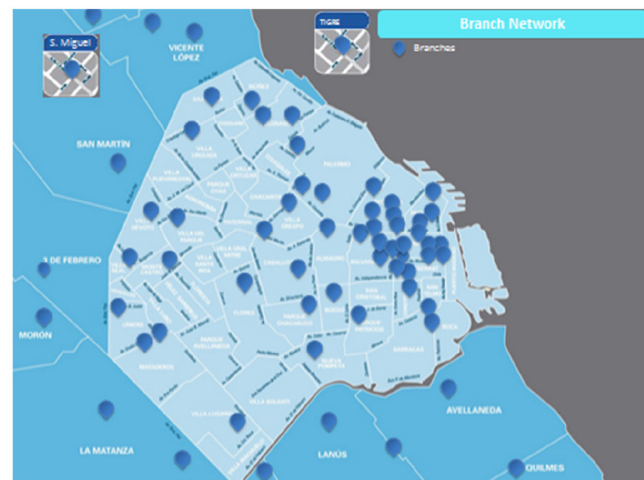
##### 4.1. Data

The database was built with data provided by BCBA's Offices of Planning and Control, and Economic Studies. Data comprise information from 01/2014 to 12/2016 for 58 branches (see Figure 1). The database is one balanced

panel of 36 monthly observations for each branch (2,088 observations).

Table 2 describes the costs, outputs, inputs, input prices, time trend (to account for seasonality), and environmental variables. We followed the literature consensus on variables to be included with the specificities of the case under study. All monetary variables were expressed in December 2016 prices, using as deflator the Construction Cost Index (ICC) estimated by the national statistics bureau (*Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INDEC*). Costs comprise labor, other administrative and loanable funds components. Outputs considered are number of loans and number of cashier operations (transactions).

The inputs are labor (personnel), capital (proxied as the surface in m<sup>2</sup> of each branch) and loanable funds. The input prices are the unit costs of labor, capital and loanable funds, the latter acting as the numeraire. A time trend and its square, because the model is a translog, were introduced, and two environmental variables were built to account for, the degree of automatization of the branch, and a monthly lead production indicator to account for the state of the economic cycle.



**Figure 1.** Map of Branches in the City of Buenos Aires and Surroundings  
Source: Banco Ciudad de Buenos Aires.

In the estimates, all cost, output and input prices

<sup>4</sup> The Cobb-Douglas formulation is simple and used widely in the literature on efficiency estimation, but it faces limitations related to the inflexibility of economies of scale (they can only increase, decrease or remain constant across the entire domain of the function). An encompassing alternative is the Constant Elasticity of Substitution (CES) functional form.

In fact, Cobb-Douglas, the latter, is a special case of CES. Nevertheless, accommodating multiple production factors creates some problems since there is no completely general way to do this. Uzawa (1962) shows that using the CES functional form for more than two factors will generally show a lack of constant elasticity of substitution for all factors.

variables are expressed in logarithms. The estimated cost functions are non-decreasing, linearly homogeneous and concave in the inputs if the  $\beta$  estimated with respect to outputs and input prices (first order coefficients) are not negative and satisfy the constraint that the sum of the  $\beta$  equals 1 for all considered inputs. If we divide the input price by any of them, the preceding conditions are satisfied. Our numeraire is  $W_3$ , the loanable funds price.

Table 3 shows the descriptive statistics of the sample, where the values are in levels. For the sake of clarification, they are presented by group (outputs, inputs, input prices, and environmental).

## 4.2 Models

We estimate two translog variants of stochastic cost frontiers such as formula [2], using two outputs ( $y_2$  and  $y_6$ ), and considering both cases, with and without environmental variables. We also estimate the Cobb-Douglas functional form as a restricted version of the translog (by eliminating from formula [2] quadratic and interaction terms). Using a Likelihood Ratio (LR) test between specifications we contrast the hypothesis of restrictions validity. We assume that efficiency remains constant over time (time invariant -TI- inefficiency term) due to the short and homogeneous period considered. It is expected marginal costs being positive on outputs, negative on input prices and positive on both three environmental variables. The sign of the interactions depends in each case on the relationship between the variables.

According to Coelli, Perelman and Romano (1999), frontier analysis presupposes all decision units share the same technology and environmental conditions. When the latter differs, there are two ways to consider their influence on efficiency: including the environmental variables as regressors (since it is supposed that environmental factors influence the shape of technology) or model the environmental factors as influencing directly the inefficiency term (since it is supposed that environmental factors do not influence the shape of technology, as in Battese and Coelli, 1995). The authors suggest that both approaches seem reasonable depending on the analyst's philosophical perspective. The first approach produces efficiency scores which are the net of environmental influences (Coelli et al., 1999). Battese and Coelli (1995) provide a method to make compatible net and gross measures of inefficiency. The net efficiency, if all environmental characteristics are accounted for, can be interpreted as a measure of managerial performance.

## 5. Results

Table 4 presents the results for the estimated models. Translog models in both cases (with and without environmental variables) are preferred to Cobb-Douglas specifications according to the LR test. In the latter, both prices and outputs of the cost frontiers are significant. In the former, the linear terms for input prices are not significant, but square and interaction terms are significant in the translog with environmental variables and with a positive sign. Both

linear coefficients for outputs are significant in the four specifications (with the exception of  $y_6$  in the translog without environmental variables). The negative sign for the linear coefficient of  $y_2$  is challenging; nevertheless, the full partial derivative of  $\ln C$  with respect to  $y_2$  includes the quadratic and the interaction terms. Since environmental variables are significant, and the results of LR tests inform the same, the preferred specification is Model 1.

Table 5 presents the descriptive statistics of the efficiency results in each model.

Table 6 presents the average efficiency of each decile of branches and its standard deviation according to each model. In this case, we can see that the first decile of branches in the selected model 1, achieves average values of 0.72 with a standard deviation of 0.13, while the tenth decile in the sample has average levels of 0.07 on average with a standard deviation of 0.03.

## 6. Discussion of results

As stated in the literature review, previous work has addressed different goals, such as rationalize the labor factor, reduce over-branching, manage seasonal ups and downs, compare between countries with different kind of banking development, evaluate size and performance, explore the waste of resources and its causes, and give the management tools for corporative control (see the different references there). Unlike those studies, and due to regulatory limits (for example to open or close branches), or because of agreements with the labor factor (treating the BCBA employees as public servants, and thus limiting the possibility of firing them), our goals are more modest: the bank is expanding its network, and we can contribute to the cost effectiveness of the new branches.

Based on the results of the cost efficiency models, we can formulate some implications for management. Let us suppose that the board of the bank wants to analyze which resources to devote to a new branch<sup>5</sup>.

Table 6 shows the mean and standard deviation of output in the best and worst deciles of branches under model 1. The bottom line of the table is the quotient between both means. First, the first decile branches are smaller in terms of labor and non-labor inputs, and also in loans and transactions' production.

Table 7 also sheds light on the differences between cost efficient branches and inefficient ones. Cost-efficient branches have on average 12.5 employees, where 5.8 are commercial, while inefficient ones have 38 with 17 commercial. The space devoted to the most efficient branches is sensibly smaller than those in inefficient ones. The impact of costs here is the way they are imputed: since all non-labor, non-funding costs are attributed to square meters of surface (because some physical unit of "capital" factor is necessary), the biggest branches are costly.

The differences also appear in the input mix: the most

<sup>5</sup> Since we only consider 58 branches, we could not build ten deciles with exactly six branches each. There is also one observation in the last decile which is clearly an outlier, and so we opted to eliminate it. Qualitatively, the results do not vary if the outlier is included.

**Table 2.** Variable definition

Variable	Abridged name	Type	Definition	Variable in the cost frontier estimate
Total Costs	C	Cost	C = Labor Costs + Other Administrative Costs + Funding Costs = Salaries, wages and management remunerations plus social contributions + Non-labor, non-interests' expenses + Interests paid for deposits	$lc = \log(C/W_3)$
Number of loans	$Y_2$	Output	Units	$Ly_2 = \log(Y_2)$
Number of cashier operations	$Y_6$	Output	Units	$Ly_6 = \log(Y_6)$
Staff	$X_1$	Input	Personnel at the Branch, proxy for labor input	
Size	$X_2$	Input	Size of the Branch (in M <sup>2</sup> of surface), proxy for capital input	
Funding	$X_3$	Input	Time deposits stocks, proxy for loanable funds.	
Unit Labor Costs	$W_1$	Input Price	$W_1 = C_1/X_1$	$lw_1 = \log(W_1/W_3)$
Unit Administrative Costs	$W_2$	Input Price	$W_2 = C_2/X_2$	$lw_2 = \log(W_2/W_3)$
Unit Financial Costs	$W_3$	Input Price	$W_3 = C_3/X_3$	numeraire
Time Trend	T	Trend	T=1, 2, ..., N, for the initial (1) and final (N) month of the sample	T
EMAE	E	Environmental	Activity Index of Economic Performance in each place where the branch is working	E
Ratio of Automatization	RA	Environmental	Density of Automatic Terminals per non-commercial employee of the branch.	RA

Source: own elaboration.

**Table 3.** Descriptive Statistics of the sample

Variable	Unit	Obs.	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum
Costs						
C	\$ 2016	2,088	4,065,409	2,726,702	859,363	19,800,000
Outputs						
Y2	Number of loans	2.088	83.4224	78.3290	7	752
Y6	Number of cashier operations	2.088	7487.8360	5773.224	868	44262
Inputs						
X1	Employees (Total)	2.088	19.0076	9.0497	9	79
X2	M2	2.088	1236.931	1935.148	105	10870
X3	Million 2016 AR\$	2.088	3.1269	1.1688	1	14
Input Prices						
W1	AR \$ 2016 per Person	2.088	1,145.229	439.8186	27	2,552
W2	AR \$ 2016 per M2	2.088	121,023.3	274,699.4	4,912	2,856,964
W3	AR \$ 2016 per unit of Funding	2.088	0.0160	0.0053	0.004	0.0277
Environmental						
RA	Ratio (Automatic Self Service Terminals / Non-Commercial Employees)	2.088	0.4770	0.0645	0.3100	0.7000
EMAE	Index of Economic Activity	2.088	146.1667	9.0345	132	170

Source: own elaboration base on BCBA and Dirección General de Estadísticas y Censos (DGEyC) data.

**Table 4.** Estimated cost frontier models (dependent variable lnc)

Model	(1)	(2)	(3)	(4)
Variables	Translog 1	Translog 2	C-D 1	C-D 2
Trend	0.0139*** (0.000767)	0.0132*** (0.000772)	0.00455*** (0.000212)	0.00487*** (0.000206)
Trend sg	-0.000260*** (2.03e-05)	-0.000233*** (2.02e-05)		
w <sub>1</sub>	-0.696 (0.751)	-0.816 (0.763)	0.293*** (0.0154)	0.282*** (0.0151)
w <sub>2</sub>	-0.0131 (0.103)	0.0229 (0.105)	0.429*** (0.00370)	0.428*** (0.00373)
y <sub>2</sub>	-0.630** (0.287)	-0.659** (0.292)	-0.0544*** (0.00730)	-0.0511*** (0.00716)
y <sub>6</sub>	0.821** (0.392)	0.645 (0.398)	0.0803*** (0.0133)	0.0831*** (0.0134)
w <sub>1</sub> *w <sub>2</sub>	0.0140* (0.00776)	0.00915 (0.00787)		
w <sub>1</sub> *y <sub>2</sub>	0.0487** (0.0226)	0.0523** (0.0230)		
w <sub>2</sub> *y <sub>2</sub>	-0.0137*** (0.00377)	-0.0128*** (0.00384)		
w <sub>1</sub> *y <sub>6</sub>	-0.0852*** (0.0303)	-0.0668** (0.0307)		
w <sub>2</sub> *y <sub>6</sub>	-0.0174*** (0.00556)	-0.0188*** (0.00565)		
y <sub>2</sub> *y <sub>6</sub>	0.0483*** (0.0152)	0.0467*** (0.0154)		
w <sub>1</sub> sq	0.118* (0.0614)	0.118* (0.0623)		
w <sub>2</sub> sq	0.0294*** (0.00206)	0.0308*** (0.00209)		
y <sub>2</sub> sq	-0.0340*** (0.0127)	-0.0356*** (0.0128)		
y <sub>6</sub> sq	0.0326 (0.0248)	0.0327 (0.0252)		
rc	-0.205*** (0.0247)		-0.161*** (0.0273)	
emae	-1.17e-05 (0.000200)		0.000354 (0.000224)	
Constant	14.71*** (4.996)	16.02*** (5.072)	7.573*** (0.209)	7.715*** (0.210)
Observations	2,088	2,088	2,088	2,088
Number of code	58	58	58	58
Standard errors in parentheses				
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1				
lrtest TL1 CD1				
Likelihood-ratio test	LR chi2(11) = 497.46			
(Assumption: CD1 nested in TL1)	Prob > chi2 = 0.0000			
lrtest TL2 CD2				
Likelihood-ratio test	LR chi2(11) = 466.05			

Source: own elaboration.

**Table 5.** Cost efficiency scores in each model - descriptive statistic

Model	Observations	Mean	Standard Deviation	Minimum	Maximum
Cost Efficiency TL1	2088	0,3308	0,1933	0,0248	0,9777
Cost Efficiency TL2	2088	0,3516	0,2042	0,0255	0,9791
Cost Efficiency CD 1	2088	0,3188	0,1960	0,0213	0,9761
Cost Efficiency CD 2	2088	0,3330	0,2044	0,0219	0,9771

Source: own elaboration.

**Table 6.** Efficiency mean and standard deviation by decile (1: more efficient)

Decile	Translog 1		Translog 2		Cobb-Douglas 1		Cobb-Douglas 2	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.
1	0.7201	0.1389	0.7606	0.1305	0.7123	0.1438	0.7414	0.1391
2	0.5362	0.0298	0.5714	0.0304	0.5341	0.0351	0.5597	0.0366
3	0.4399	0.0227	0.4729	0.0215	0.4298	0.0187	0.4526	0.0186
4	0.3667	0.0150	0.3899	0.0135	0.3518	0.0163	0.3688	0.0173
5	0.3222	0.0216	0.3465	0.0229	0.3032	0.0186	0.3168	0.022
6	0.2679	0.0215	0.2842	0.0218	0.2507	0.0203	0.2616	0.0217
7	0.2031	0.0230	0.2129	0.0256	0.1954	0.0230	0.202	0.0237
8	0.1710	0.0065	0.1804	0.0069	0.1588	0.0092	0.1643	0.0092
9	0.1310	0.0185	0.1397	0.0190	0.1177	0.0160	0.1225	0.0168
10	0.0732	0.0291	0.0770	0.0310	0.0575	0.0225	0.0596	0.0236

Source: own elaboration.

**Table 7.** Average mean and standard deviation of outputs mixes, output and environmental variables in most efficient and least efficient deciles (Tranlog 1)

	$X_1$	Commercial staff	$X_2$	$x_1/x_2$	ra	rb	rc	$y_2$	$y_6$
First Decile Mean	12.495	5.814	283.667	0.0565	0.0011	0.0292	0.365	50.07	4130.22
First Decile Std. Dev.	2.189	1.503	140.388	0.0339	0.0557	0.0155	0.155	18.37	1157.10
Tenth Decile Mean	38.094	17.350	5676.800	0.0144	0.0007	0.0182	0.244	224.53	19646.22
Tenth Decile Std. Dev.	18.965	8.433	4231.094	0.0157	0.0426	0.0125	0.050	181.56	12150.22
First Decile Mean/Tenth Decile Mean	0.115	0.178	0.0050	3.9075	1.5795	1.6006	1.496	0.2230	0.2102

Source: own elaboration.

efficient branches have an intensity of personnel per square meter which is 3.92 times greater, and a productivity of both factors is lower in the efficient branches. The physical productivity of large branches is greater, nevertheless with high costs. The level of automatization (ra) is not the same in both sets of branches, and there are differences in the business clients on total customer ratio (rb with respect to the value of the least efficient in the most efficient decile) and in the proportion of commercial to total personnel (rc). Note that rb and rc did not prove significant in the estimates and were eliminated in the final models presented in Table 4.

In sum, as a managerial implication, if the bank under analysis wants to open a new branch with the characteristics

of the best performing of the existent ones, it should have 12 employees, 47% of whom are commercial, counted with a surface of 283 square meters, and have at least 1 automatic service terminal (ra times the non-commercial staff). In addition, it should register at least 3% of commercial over total customers and follow the same pattern of output mix as the average branch.

## 7. Conclusions

This paper estimates cost efficiency frontiers at branch level for a three-year period using monthly data for the BCBA bank. We estimate two models with and without environmental

variables, following translog and Cobb-Douglas specifications.

The average efficiency of the entire sample for the preferred models is in the line of 0.33, where the first decile of efficient branches averages 0.72 and the tenth decile of inefficient ones, averages only 0.07. This means that the set of more inefficient branches is one-tenth as efficient as the best situated.

The cost-efficient ones are smaller than the cost inefficient -both in personnel and in surface-, but more pronounced in the latter variable, our proxy for "capital" factor. Also, the proportion of commercial to total personnel is higher in the most efficient branches.

Sometimes, the managerial goals are set in terms of some output quantitative mix, irrespective of their costs. Should the output goal of the branches be changed, for example, by changing weights on each product, the cost efficiency ranking will also change. In the same vein, if central bank current regulations on branch creation and shutting were lifted, efficiency levels would be different. But, considering both, managerial and regulatory constraints as binding, one can use a minimalist approach of the study at least to improve efficiency in the margin: if the bank under analysis wants to open a new branch with the characteristics of the most cost efficient of the existent ones, it should have 12 employees, 46% of whom are commercial, counted with a surface of 283 square meters, and have at least 1 automatic service terminal. It should register at least 3% of total customers and follow the same pattern of output mix as the average branch.

## Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

## References

- Asimakopoulos, G., Chortareas, G. & Xanthopoulos, M. (2018). The eurozone financial crisis and bank efficiency asymmetries: Peripheral versus core economies. *The Journal of Economic Asymmetries*, 18, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2018.e00099>
- Athanassopoulos, A. & Giokas, D. (2000). The Use of Data Envelopment Analysis in Banking Institutions: Evidence from the Commercial Bank of Greece. *Interfaces*, 30(2), 81-95. <https://doi.org/10.1287/inte.30.2.81.11678>
- Athanassopoulos, A., Sotiriou, A. & Zenios, S. (1997). Disentangling Within- and Between- Country Efficiency Differences of Bank Branches. *Wharton, Financial Institutions Center* 97-17. The Wharton School, University of Pennsylvania. Retrieved 06 may 2019 from: <https://core.ac.uk/download/pdf/6649855.pdf>
- Battese, G. E. & Coelli, T. J. (1995). A Model for Technical Inefficiency Effects in a Stochastic Frontier Production Function for Panel Data. *Empirical economics*, 20(2), 325-332. <https://doi.org/10.1007/BF01205442>
- Berger, A. & Humphrey, D. (1997). Efficiency of Financial Institutions: International Survey and Direction for Future Research. *European Journal of Operational Research*, 98, 175-212. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(96\)00342-6](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(96)00342-6)
- Berger, A., Leusner, J.H. & Mingo, J. J. (1997). The efficiency of bank branches. *Journal of Monetary Economics*, 40 (1), 141-162. [https://doi.org/10.1016/S0304-3932\(97\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0304-3932(97)00035-4)
- Bikker, J. & Bos, J. (2008). *Bank Performance: A Theoretical and Empirical Framework for the Analysis of Profitability, Competition and Efficiency*. London: Routledge International Studies in Money and Banking.
- Camanho, A. & Dyson, R. (1999). Efficiency, Size, Benchmarks and Targets for Bank Branches: an Application of Data Envelopment Analysis. *Journal of the Operational Research Society*, 50, 903-915. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600792>
- Chaffai, M. E. & Dietsch, M. (2009). The Effect of the Environment on Profit Efficiency of Bank Branches. In M. Balling, E. Gnan, F. Lierman and J. Schoder. *Productivity in the Financial Services Sector*. Luxembourg: Larcier.
- Chang, K., Lin, C., Cao, Y. & Lu, C. (2011). Evaluating Branch Efficiency of a Taiwanese Bank Using Data Envelopment Analysis with an Undesirable Factor. *African Journal of Business Management* 5(8), 3220-3228. <https://doi.org/10.1108/09564239810238820>
- Coelli, T. J. & Perelman, S. (1996). Efficiency Measurement, Multi-Output Technologies and Distance Functions: With Application to European Railways. Working Paper 96/05. Centre de Recherche en Economie Publique Et Economie de la Population -CREPP. Liège : Université de Liège. Retrieved 05 may 2019 from : <http://orbi.ulg.be/bitstream/Coelli-Perelman.pdf>
- Coelli, T., Perelman, S. & Romano, E. (1999). Accounting for Environmental Influences in Stochastic Frontier Models: With Application to International Airlines. *Journal of Productivity Analysis*, 11, 251-273. <https://doi.org/10.1023/A:1007794121363>
- Coelli, T. J., Rao, D. S. P., O'Donnell, C. J. & Battese, G. E. (2005). *An Introduction to Efficiency and Productivity Analysis*. Berlin: Springer Science and Business Media.
- Donatos G. S. & Giokas, D. I. (2008). Relative Efficiency in the Branch Network of a Greek bank: A Quantitative Analysis. *European Research Studies*, 6(3), 53-72.
- Eken, M. H. & Kale, S. (2011). Measuring Bank Branch Performance Using Data Envelopment Analysis (DEA): The Case of Turkish Bank Branches. *African Journal of Business Management*, 5(3), 889-901. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.584>
- Gemmel, P. & Bourgonjon, F. (2002). Efficiency Benchmarking of Bank Branches for Staffing Purposes Using DEA. In *Quality in service: crossing borders* (147-150). Sidney: University of Victoria. Retrieved 06 may 2019 from: <https://repository.vlerick.com/>
- Guala, F. (2002). Evaluating Bank Efficiency Using Cost Frontier and Quantile Regression Analysis: The Case of Argentina in the Late 1990s. University of Illinois at Urbana Champaign, Department of Economics Working Paper. Retrieved 06 may 2019 from: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.314441>
- Hayat, D., Anggraeni, L. & Bakhtiar, T. (2017). Efficiency Analysis of Bank Branches: Production and Profitability Approaches (Case Study of Bank EFG Syariah). *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 6(2), 2078-2082.
- Hughes, Joseph P. & Mester, L.J. (2008). Efficiency in Banking: Theory, Practice, and Evidence. Working Papers 08-1. Federal Reserve Bank of Philadelphia. Retrieved 06 may 2019 from: <https://ssrn.com/abstract=1092220>
- Kantor, J. & Maital, S. (1999). Measuring Efficiency by Product Group: Integrating DEA with Activity-Based Accounting in a Large Mideast Bank. *Interfaces*, 29(3), 27-36. <https://doi.org/10.1287/inte.29.3.27>
- López, J., Appennini, A. & Rossi, S. (2002). Are Italian Mutual Banks Efficient? Evidence from Two Different Cost Frontier Techniques. In *Italian Mutual Banks: Performance, Efficiency and Mergers and Acquisitions*, Foreword by Roberto Di Salvo. Luxembourg: SUEF Study 15. Retrieved 06 may 2019 from: <https://www.suerf.org/studies/4879/>
- Niaki, S. J.H. A & Shalmani, H. (2016). Using Stochastic Frontier Function to Measure Branch Efficiency of Saman Bank in Iran. *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, Special Issue, 659-673.
- Paradi, J. C. & Zhu, H. (2013). A Survey on Bank Branch Efficiency and Performance Research with Data Envelopment Analysis. *Omega*, 41, (1), 61-79. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2011.08.010>
- Paradi, J., Min, E. & Yang, X. (2015). Evaluating Canadian Bank Branch Operational Efficiency from Staff Allocation: A DEA Approach. *Management and Organizational Studies*, 2(1), 52-65. <https://doi.org/10.5430/mos.v2n1p52>
- Pastor, J., Knox, C.A. & Tulkens, H. (2003). Evaluating the Financial Performance of Bank Branches. CORE Discussion Paper 2003-94. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.981389>

- Portela, M.C.A.S. & Thanassoulis, E. (2007). Comparative Efficiency Analysis of Portuguese Bank Branches. *European Journal of Operational Research*, 177, (2), 1275–1288. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2006.01.007>
- Stavárek, D. (2005). Efficiency of Banks in Regions at Different Stage of European Integration Process. Opava, Czech Republic. Retrieved 06 may 2019 from: <https://www.researchgate.net/publication/23743903>
- Uzawa, H (1962). Production Functions with Constant Elasticities of Substitution. *Review of Economic Studies*, 29, 291–299. <https://doi.org/10.2307/2296305>
- Yang, Z. (2009). Bank Branch Operating efficiency: A DEA Approach. In Proceedings of the International MultiConference of Engineers and Computer Scientists, Vol. 2. Hong Kong. Retrieved 06 may 2019 from: <http://www.iaeng.org/publication/IMECS2009>
- Yang, C. & Liu, H. (2012). Managerial Efficiency in Taiwan Bank Branches: A network DEA. *Economic Modelling*, 29(2), 450–461. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2011.12.004>
- Zenios, C., Zenios, S., Agathocleous, K. & Soteriou, A. (1999). Benchmarks of the Efficiency of Bank Branches. *Interfaces*, 29(3), 37-51.
- Zoric, J. (2006). Cost Efficiency and Regulation of Slovenian Water Distribution Utilities: an Application of Stochastic Frontier Methods. Lugano, Switzerland. Retrieved 06 may 2019 from: <https://core.ac.uk/download/pdf/20639473.pdf>



Artículo de investigación

## Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado

Fernando Granados-Ruiz \*

Profesor, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, Huixquilucan, México.

[fernando.granados@anahuac.mx](mailto:fernando.granados@anahuac.mx)

Luis-Felipe Llanos-Reynoso

Profesor, Facultad de Economía y Negocios, Universidad Anáhuac, Huixquilucan, México.

### Resumen

El mando medio es clave en la implementación de las estrategias y en el éxito de las organizaciones. Por lo que el objetivo del presente estudio es describir desde el punto de vista cuantitativo la relación que hay entre el compromiso estratégico, inclusión, el proceso social de construcción de significado y el conflicto de intereses en el mando medio mexicano que cuente con estudios de posgrado en negocios. Se demuestra a partir de las técnicas de regresión logística, que la inclusión por parte de los jefes, en primera instancia, en conjunto con el proceso social de construcción de significado, tienen una relación directa con los comportamientos de apoyo a la estrategia o compromiso estratégico, lo cual no sucede con el conflicto de intereses.

**Palabras clave:** compromiso estratégico, implementación de la estrategia, construcción de significado, inclusión, mandos medios.

---

### Determinants of the strategic commitment and the implementation of the strategy in Mexican middle managers with graduate studies

#### Abstract

The middle management is key in the implementation of the strategies and in the success of the organizations. So the objective of this study is to describe from the quantitative point of view the relationship between strategic commitment, inclusion, the social process of meaning construction and the conflict of interests in the Mexican middle management that has postgraduate studies in business. It is demonstrated from the logistic regression techniques, that the inclusion by the bosses, in the first instance, in conjunction with the social process of meaning construction, have a direct relationship with the behaviors of strategic support or strategy.

**Keywords:** strategic commitment, implementation of the strategy, sensemaking, inclusion, conflict of interest.

---

### Determinantes do compromisso e implementação da estratégia na gestão média mexicana com estudos de pós-graduação

#### Resumo

A gerência média é fundamental na implementação das estratégias e no sucesso das organizações. Assim, o objetivo deste estudo é descrever do ponto de vista quantitativo a relação entre comprometimento estratégico, incluso, o processo social de construção de significado e o conflito de interesses na gestão média mexicana que possui pós-graduação em negócios. Demonstra-se a partir das técnicas de regressão logística, que a inclusão pelos patrões, em primeira instância, em conjunto com o processo social de construção de sentido, tem relação direta com os comportamentos de apoio à estratégia ou compromisso estratégico, o que não acontece com o conflito de interesses.

**Palavras-chave:** compromisso estratégico, implementação da estratégia, construção de significado, inclusão, gestão intermédia.

---

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Av. Universidad Anáhuac 46, col. Lomas Anáhuac, Huixquilucan, Estado de México, C.P. 52786, México.

Clasificación JEL: M1, M10.

Cómo citar: Granados-Ruiz, F. y Llanos-Reynoso, L.F. (2019). Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado. Estudios Gerenciales, 35(151), 135-144. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3079>

Recibido: 25-jul-2018

Aceptado: 20-may-2019

Publicado: 25-jun-2019

## 1. Introducción

Al primer trimestre del 2016, el Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) estimó que en México había 50.778.629 trabajadores en las diferentes unidades económicas de los sectores privado, público y social del país; de los cuales, aproximadamente el 1,7% ocupaban puestos de mandos medios (INEGI, 2016). Es dentro de este pequeño grupo de personas en donde recae la responsabilidad de la competitividad y los resultados de las empresas u organismos en los que intervienen (Wooldridge, Schmid y Floyd, 2008; Buss y Kuyvenhofen, 2011; Roleau y Balogun, 2011; Ramaseshana, Ishakb y Rabbaneea, 2013; Barton y Ambrosini, 2013). Sin embargo, uno de los problemas críticos que se presentan en México, desde 2007 y hasta 2016, es que de acuerdo al Índice de Competitividad Internacional (IMCO), la competitividad del país ha oscilado entre los lugares 35 al 37 (de 43 países) a nivel internacional, lo que sugiere una nula mejora en ese rubro (IMCO, 2017).

La competitividad y el desempeño superior de las organizaciones se asocian con una adecuada implementación de la estrategia (Balogun y Johnson, 2004; Wooldridge et al., 2008), y se considera que los mandos medios son los catalizadores de dicha implementación, ya que ocupan una posición intermedia entre la dirección y la operación (Ramaseshana et al., 2013), por lo que para el presente estudio, resulta fundamental entender y explicar las principales variables relacionadas con la disposición que muestren a cumplir con ese rol.

Para Wooldridge et al. (2008) el mando medio juega, por tres razones fundamentales, un papel determinante en todo el proceso estratégico: a) tienen una posición intermedia en la organización; es como una interfase entre los niveles directivos y operativos (Floyd y Wooldridge, 1997); b) son una fuente clave de influencia en el logro de los resultados organizacionales (Hambrick y Mason, 1984). Los mandos medios pueden ser una fuente de resistencia (Guth y MacMillan, 1986), o ser aliados en la implementación de la estrategia (Huy, 2002); y c) son más propensos que los directivos para penetrar en las ambigüedades que rodean relaciones causales, entre las capacidades de una organización y sus resultados económicos (King y Zeithamal, 2001).

Por otra parte, Buss y Kuyvenhofen (2011), Roleau y Balogun (2011) y Barton y Ambrosini (2013), consideran que el *hacer estrategia* es un proceso social de aprendizaje, en el que el mando medio en definitiva debe estar involucrado, así mismo requiere de responsabilizarse en la correcta implementación de la estrategia, ya que es determinante para mejorar la competitividad de las empresas y organizaciones. En este sentido, para el presente estudio se considera al mando medio como unidad de análisis.

El presente trabajo tiene como objetivo definir el tipo de relación existente entre las siguientes variables: el compromiso estratégico del mando medio, definido como el grado en el que el mando medio presenta comportamientos y genera acciones de entendimiento y de apoyo hacia la implementación de la estrategia dictada por la dirección de

la organización, con las siguientes variables: a) la inclusión, como el involucramiento de los mandos medios en el diseño y ejecución de acciones, así como, la posibilidad de negociar recursos y alternativas para realizar la implementación; b) el proceso social de construcción de significado (*sensemaking*)<sup>1</sup>, en el cual, el mando medio entiende, interpreta y es capaz de transmitir su idea de cómo debería ser la implementación de la estrategia, y logra el apoyo de sus jefes y de las personas a cargo; y c) el conflicto de intereses, como la inconsistencia entre las metas del mando medio y las de la dirección.

Como parte de la metodología de investigación se seleccionó para configurar los sujetos de estudio una muestra de mandos medios que estuvieran colaborando en alguna organización, sin discriminar el tamaño, actividad económica o tipo de empresa u organismo, y en específico que tuvieran algún grado de estudios de posgrado en alguna área de negocios. Esta diferenciación en la muestra busca enriquecer la discusión sobre el valor de ciertas características individuales de los mandos medios en las organizaciones (Rivero y Dabos, 2017).

A finales de 2016, en México, los estudiantes de posgrado en alguna área de negocios eran 36.836 personas (hombres 52%, mujeres 48%). Es de resaltar que del 2013 a 2017 se presentó un importante aumento en la matrícula, ya que su población se incrementó en 21% de acuerdo con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES, 2017). Por otra parte, el diferencial de salarios que los egresados de posgrado perciben en relación con los de un trabajador con licenciatura, es del doble del que se presenta en otros países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD, 2015).

La información procesada en el estudio se recabó a partir de un cuestionario adaptado previamente, al cual se le aplicaron diversos análisis de factores para evaluar la validez discriminante y convergente de las variables. Para las pruebas de hipótesis se realizaron análisis multivariante, así como de regresión logística (*logit regression*). Se encontró que la variable más representativa para pronosticar la probabilidad de que algún mando medio con estudios de posgrado cuente con un compromiso estratégico es la inclusión, seguida por el *sensemaking*; por otra parte, no se encontró que el conflicto de intereses tuviera alguna relación significativa con el compromiso estratégico.

El presente trabajo consta de 5 secciones, adicionales a esta instrucción. En la segunda sección se presenta la base teórica del estudio y las hipótesis; en la tercera, se expone el método que se aplicó; en la cuarta se presentan los resultados obtenidos; y en la quinta se presentan las conclusiones.

## 2. Marco teórico

En esta sección se presenta la base teórica, así como la revisión de la literatura de las variables de estudio y

<sup>1</sup> El término *sensemaking* fue acuñado por Weick en 1969, en su libro *Sensemaking en las Organizaciones* (Weick, 1995). Al no haber encontrado una traducción que refleje su significado en español, se propone mantener el término en inglés.

sus respectivas hipótesis a partir de cuatro subsecciones que comprenden: compromiso estratégico, *sensemaking*, inclusión y conflicto de intereses.

Wooldridge et al. (2008) comparten con diferentes autores la idea de que los mandos medios son centrales en el logro de los resultados organizacionales, principalmente en los roles de emprendimiento corporativo, innovación y aprendizaje organizacional, también adoptan el proceso de hacer estrategia (*strategizing*) para entender el involucramiento de los mandos medios y su influencia en la estrategia. Los autores se ocupan dentro de la misma perspectiva de dos ámbitos de interés particular para el presente estudio: a) en la implementación de la estrategia, estudiado por Guth y MacMillan (1986), Huy (2002) y Balogun y Johnson (2004), y b) en el proceso de formación de la estrategia, como un proceso social de aprendizaje, estudiado por Dutton y Ashford (1993), Floyd y Lane (2000), Currie y Procter (2005) y Pappas y Wooldridge (2007).

Lê y Jarzabokwsky (2015) indican que el *hacer estrategia* implica enfocarse en el proceso detallado y en las prácticas que constituyen el día a día de las actividades de la vida organizacional. Esta perspectiva cambia la forma de ver y estudiar la estrategia, porque se enfatiza en las actividades de las personas de cómo y cuándo hacen estrategia; así como otorga una importancia crítica a las dinámicas humanas, cómo el compartir información y el coordinar y resolver conflictos; ya que las plantea como actividades centrales en el logro de los resultados de la organización. Esta perspectiva también refuerza la idea de que los mandos medios son centrales en la configuración de la estrategia ya que establece que una vez formulada no es estable, y que los mandos medios requieren dirigir su atención hacia la implementación; el conflicto sobre esta perspectiva radica en que la toda estrategia es compleja y ambigua, lo que pudiera generar desacuerdo entre lo que la estrategia es y cómo se implementa; sobre este postulado Bilancio (2006, p. 34) coincide en que: "el *management* apostó mucho tiempo al realismo para eludir la mediocridad de falta de ruptura lógica, sobre la que no hay recetas, sino actitudes promovidas por quienes se animan a enfrentar la ambigüedad y crear un futuro distinto"

Balogun y Johnson (2004) explican cómo un cambio estructural impuesto por la dirección inicialmente crea tensión e interpretaciones conflictivas entre los grupos de mandos medios. Mientras los primeros estudios en esta área intentan identificar asociaciones entre el entendimiento compartido de la estrategia y los resultados organizacionales, las investigaciones recientes examinan cómo las características del proceso afectan el desarrollo de la cognición organizacional compartida. Uno de estos estudios es el de Sandberg y Tsoukas (2014) sobre el *sensemaking*, el cual muestra cómo el proceso estratégico afecta la cognición de los mandos medios.

Para Marín-Idárraga y Losada (2015) reviste especial importancia el concepto de congruencia de objetivos y valores, lo que comprende un estado de sincronía acerca de la identidad organizacional y sus elementos internos y externos, lo que tiene un efecto sobre las relaciones inter-organizacionales de cooperación.

Recientemente se acepta que los mandos medios, en ocasiones, no son los que definen la estrategia, sino que la completan, en su contenido y en su significado, mediante la definición de sus elementos. Este concepto proporciona una comprensión más profunda de cómo surge la estrategia y cómo se lleva a cabo a través de la dinámica humana (Lê y Jarzabokwsky, 2015).

## 2.1 Compromiso estratégico

En la literatura se observa una coincidencia de que, a mayor compromiso estratégico, se logra un mayor sentido de propiedad de la estrategia, una mayor responsabilidad personal percibida, así como una mayor disposición hacia la estrategia (Noble y Mokwa, 1999; Ford, Weissbein y Plamondon, 2003; Barton y Ambrosini, 2013).

Noble y Mokwa (1999) son los primeros en operacionalizar el compromiso estratégico, incluyeron los conceptos de: el apoyo a la estrategia, el acuerdo en las metas de la estrategia, el interés de la compañía y el considerar la estrategia como adecuada. Definieron el compromiso estratégico como el grado en el que un mando medio comprende y apoya las metas de la estrategia y se expresa en un mayor sentido de propiedad de la misma. Posteriormente, Ford et al. (2003) agregaron que el compromiso con una estrategia requiere de la disposición del mando medio en dedicar esfuerzo para ejercer las acciones encaminadas a su implementación; ellos identificaron que los valores y las metas de la estrategia condicionan el compromiso hacia la misma, así como el que los empleados puedan distinguir su compromiso con la estrategia, de su compromiso con la organización. Gagnon, Jansen y Michael (2008) al estudiar los comportamientos de los mandos medios, apuntan que el compromiso estratégico requiere adicionalmente de la predisposición de los individuos a desarrollar comportamientos tendientes a apoyar la estrategia, lo que es útil para resolver posibles problemas de falta de alineación y para generar confianza de los individuos con su organización.

En este sentido, Gagnon et al. (2008) encontraron que el conocimiento de la estrategia predice el compromiso con ella, siendo estos resultados coincidentes con los hallazgos en Latinoamérica de Araque-Jaimes, Sánchez-Esteba y Uribe (2017), quienes plantearon que la comunicación interna como parte del *marketing* interno se puede traducir en una identificación con el compromiso organizacional.

Un enfoque más pragmático es propuesto por Kohtamäki, Mäkelä y Rönkkö (2011), al definir el compromiso estratégico como el efecto de darle dirección a una estrategia establecida, a partir del alineamiento del personal en la implementación de las decisiones estratégicas. En este sentido, Ramaseshana et al. (2013) amplían la definición del compromiso estratégico, agregando la necesidad de lograr un resultado a partir del involucramiento, el entendimiento y el acuerdo del mando medio con la estrategia; lo que ocasiona un claro sentido de dirección que incide en el mejor desempeño de la organización durante la implementación de la misma.

Más recientemente Barton y Ambrosini (2013) suman algunos elementos cognitivos y emocionales al compromiso

estratégico, como el que los mandos medios comprendan y apoyen las metas de la estrategia y manifiesten un sentido de propiedad de la misma; los empleados comprometidos, en general, muestran entusiasmo, se involucran y toman responsabilidad personal del éxito del programa de implementación, mientras que los empleados con poco compromiso pueden ser un obstáculo importante para la implementación.

## 2.2 Sensemaking

Roleau y Balogun (2011) definen *sensemaking* como un proceso social de construcción de significado de la estrategia, mediante el cual, los mandos medios entienden, interpretan y crean sentido para ellos y otros miembros de su organización. Esto permite que puedan usar sus conocimientos del contexto organizacional y sus habilidades discursivas para crear y compartir mensajes significativos, atractivos y convincentes dentro de su contexto de operación para movilizar a sus jefes y subordinados hacia la adopción de su punto de vista sobre la forma en que la estrategia deberá implementarse.

La primera mención en una publicación del término *sensemaking* fue en 1969 (Weick, 1995); en la que se enuncian 7 propiedades del concepto: 1) se fundamenta en la construcción de identidad; 2) es un elemento retrospectivo; 3) se activa en ambientes sensibles; 4) es el impacto de la influencia social en el individuo; 5) se basa en la interacción con el ambiente.; 6) se centra en y por las señales interpretadas; 7) se impulsa por la recomendación en lugar de la precisión. El mismo autor identifica los esfuerzos de *sensemaking* que se dan cuando se interrumpe la actividad normal de una organización (por ejemplo, cuando se implementa una estrategia), los cuales se pueden diferenciar dentro de 3 momentos interrelacionados: creación, interpretación y promulgación; durante estos momentos, se observa que los mandos medios pretenden la construcción y la consecución de señales de texto, y de cómo estas deberían interpretarse a partir de acciones y consecuencias.

Más adelante, Balogun y Johnson (2004) estudian las interpretaciones y acciones de los mandos medios, cruciales para traducir las aspiraciones directivas, durante los cambios que sustentan la visión y *sensemaking* en las organizaciones, y de cómo mantienen la organización en operación; los autores identificaron cómo los mandos medios logran darle sentido a las iniciativas de la implementación de una estrategia de la dirección, a partir de adoptar una perspectiva de un posible cambio estructural; ellos postularon que los mandos medios participarán activamente en la construcción del *sensemaking* en la medida que tratan de resolver la ambigüedad y la incertidumbre, de ellos y de sus equipos, resultantes de la tensión creada por la necesidad de diferenciarse positivamente de otros mandos medios con los que deben trabajar en forma coordinada por los objetivos del trabajo. Roleau (2005) sintetizó muy bien el concepto como la forma en que los mandos medios comprenden, interpretan y crean sentido, por sí mismos, al

cambio estratégico, sobre la base de la información dictada por la dirección.

Becky Plowman (2009) concluyen que los mandos medios refuerzan la divergencia en la interpretación de las señales directivas, a través de los diferentes niveles jerárquicos. Estas diferentes interpretaciones tienden a mezclarlas y sintetizarlas durante las etapas posteriores a su recepción; describen los patrones complejos de descomposición y recomposición del entendimiento en común, a través de los cuáles replantean y apoyan las interpretaciones y las estrategias dictadas por la dirección de la organización.

Para Cornelissen (2012) el *sensemaking* es un proceso de construcción de significado por el cual las personas interpretan eventos y temas dentro y fuera de sus organizaciones que son sorprendentes, confusos o complejos para ellos. Teulier y Roleau (2013) identificaron un patrón de desarrollo del *sensemaking*, en el que antes del cambio hay un entendimiento común, seguido por un periodo de agrupación y el que finaliza con una reconstrucción y entendimiento de la organización. Sandberg y Tsoukas (2014) identifican cinco componentes de la perspectiva del *sensemaking* que coinciden con el proceso de implementación de la estrategia: a) se presenta en episodios específicos, b) se dispara en eventos ambiguos, c) ocurre mediante procesos particulares, d) genera resultados concretos, y e) es influenciada por factores situacionales específicos.

Recientemente, Maitlis y Christianson (2014) definen *sensemaking* como un proceso que se impulsa por las *expectativas transgredidas*, lo que implica la liberación paulatina de suposiciones y prejuicios de las señales en el medio ambiente. También indican que, con la creación intersubjetiva de significado, es decir, a través de ciclos de interpretación y de acción, y con la promulgación de un ambiente más ordenado, entonces se podría obtener información clara y relevante. Esto es lo que sucede en la implementación de la estrategia, como parte de un proceso, en el que suceden transformaciones que cambian la forma en que la organización opera normalmente, lo que ocasiona que los líderes traten de buscar un *sensemaking*, sobre todo cuando las personas experimentan una transgresión de sus expectativas y cuando se encuentran con una situación ambigua importante para ellos. Estos autores también indican que frecuentemente esta situación implica una amenaza a sus roles y rutinas, lo que ocasiona suposiciones acerca de la forma en que deberán actuar, tanto en lo individual como en grupo. Por lo que, a partir de los autores revisados, se propone la siguiente hipótesis para la presente investigación:

- H1: un mayor nivel de *sensemaking* se asocia con un mayor compromiso estratégico.

## 2.3 Inclusión

Westley (1990) define inclusión como la participación de los gerentes en las conversaciones estratégicas, así como la posibilidad de negociar recursos. Él considera

las conversaciones estratégicas como las interacciones específicas entre los niveles superiores y subordinados. Adicionalmente, apunta que la falta de inclusión origina ausencia de energía alrededor de las iniciativas estratégicas; explica también cómo los mandos medios se sentirán incluidos y energizados en la medida que se les permite dominar el sentimiento o las reglas del encuadre en una conversación estratégica, así como si se les da acceso a las reglas del juego. Para [Westley \(1990\)](#), la inclusión de los mandos medios en las conversaciones institucionales es determinante en la motivación que tengan hacia la implementación de la estrategia; sí participan en las conversaciones estratégicas y tienen posibilidad de un cierto dominio en estas discusiones tendrán más probabilidades de sostener altos niveles de energía alrededor de asuntos estratégicos. En adición, [Floyd y Wooldridge \(1997\)](#) identificaron que la inclusión es un proceso tanto ascendente como descendente. En una línea divergente, [Pappas y Wooldridge \(2007\)](#) identificaron que los mandos medios que establecen límites, son más activos estratégicamente.

[Aherne, Lam y Kraus \(2014\)](#) consideran que la inclusión de los gerentes en el proceso de la estrategia puede generar en ellos roles divergentes, desde el buscar convencer de alternativas estratégicas a la dirección, hasta facilitar la adaptabilidad de los niveles operativos; estos roles divergentes que retan la lógica dominante de la firma, ayudan a las organizaciones a entrar a nuevos mercados y mejorar el desarrollo de nuevas capacidades.

[Ramesehan et al. \(2013\)](#) definen inclusión cómo el grado en el que los mandos medios están involucrados y participan en la formulación y desarrollo de la estrategia. Esta participación tenderá a reforzar el desarrollo de la estrategia, dada la cercanía de los mandos medios con los clientes y otros grupos de interés, lo que permite la inclusión de temas estratégicos en la planeación y operación del día a día. Adicionalmente, los autores afirman que la inclusión de los mandos medios en la elaboración de la estrategia los provee de un claro entendimiento y dirección de los objetivos de la organización, lo que mejora su compromiso con la estrategia mediante: a) generación de opciones estratégicas; b) la evaluación de opciones estratégicas; c) el desarrollo de detalles acerca de las opciones estratégicas; y d) la realización de las acciones necesarias para realizar los cambios.

Por lo que, al revisar la literatura sobre la inclusión, se propone la siguiente hipótesis para la presente investigación:

- H2: un mayor grado de inclusión se asocia con un mayor compromiso estratégico.

#### 2.4 Conflicto de intereses

[Guth y MacMillan \(1986\)](#) definen conflicto de intereses como la falta de alineamiento entre las metas de los mandos medios y las metas de la organización; sugieren que los mandos medios con poco o nulo compromiso con la estrategia formulada por la dirección, pueden crear

obstáculos significativos para su implementación. Los autores argumentan que los mandos medios están más motivados por la percepción de sus propios intereses, a menos que coincidan con los de la dirección. El nivel de esfuerzo que un mando medio dedicará a la implementación de la estrategia dependerá de la percepción que tenga del éxito de dicha implementación y de cómo esta conducirá a lo que desea; así dedicará poco esfuerzo sí: a) cree que tiene poca probabilidad de implementarla exitosamente, b) aunque lo implemente de forma exitosa los resultados de la organización no se alcanzarán y c) los resultados de la organización pudieran no satisfacer sus metas particulares. [Guth y MacMillan \(1986\)](#) también demostraron que los mandos medios tienden a intervenir en los procesos de toma de decisiones cuando sus intereses están en juego. Para esto consideraron dos dimensiones principales: el impacto sobre el área de control del mando medio y el éxito probable de la intervención; por lo que el mando medio pudiera tomar dos posturas en las diferentes etapas del proceso de toma de decisiones; una posición a favor o una posición de resistencia.

En este sentido, [Huy \(2011\)](#) considera que la razón por la que los mandos medios apoyan o se oponen a las acciones dictadas por la dirección, se asume por sus propios intereses, y las emociones que sienten como resultado del impacto posible de una nueva estrategia en sus intereses personales. Resalta el autor la importancia de las emociones del mando medio en la implementación, la noción de interés personal, y en la identidad social que estimula a los mandos medios a apoyar la implementación mientras sus intereses no estén en riesgo. También muestra el investigador que los directivos pueden apoyar la implementación de la estrategia si buscan entender y direccionar las emociones de los mandos medios en el lugar de trabajo, las dimensiones que consideraron fueron: bienestar, problema de la agencia, control, certeza, consistencia con metas, y adherencia a normas morales.

[Smith \(2014\)](#) define conflicto de intereses como la falta de alineación de las metas particulares de los mandos medios y su área de control con las de la organización; sin embargo, en su investigación encontró que menos de la mitad de los encuestados respondió que sus metas personales estaban alineadas con la estrategia de la organización lo que pudiera indicar que el conflicto entre los intereses personales del mando medio y las metas de la organización no tengan una estrecha relación.

Con base en estos autores, se genera la siguiente hipótesis para la presente investigación:

- H3: un menor nivel de conflicto de intereses se asocia con un mayor compromiso estratégico.

### 3. Metodología

En esta sección se presenta el contexto de la investigación, una descripción del diseño metodológico, se define cómo medir las variables con sus respectivas escalas y se presentan las pruebas de validez.

La presente investigación es del tipo cuantitativo, exploratorio, no experimental y transversal. Las unidades de análisis de la investigación son las personas a cargo de las funciones gerenciales correspondientes al mando medio en una organización. Las características definidas para filtrar a los sujetos de estudio son: el tener por lo menos una persona a cargo, activos laboralmente y estar inscritos o haber concluido un programa de posgrado en alguna área de negocios en México. No se excluyeron de la muestra a sujetos por su edad, género, antigüedad en el puesto, actividad económica, tamaño, ni tipo de organización.

Como método de análisis de los datos se usa una regresión logística, ya que "permite el uso de variables independientes continuas y categóricas (estas últimas por medio de su codificación a variables ficticias), cuenta con contrastes estadísticos directos, tiene capacidad de incorporar efectos no lineales y es útil para realizar diagnósticos" (Alderete, 2006, p. 53). Por otra parte, es un modelo alternativo a la regresión lineal que tiene la ventaja de no requerir supuestos como el de normalidad o de homocedasticidad, los cuales en muchas investigaciones son difíciles de cumplir (Ferre-Jaén, 2017). Debido a que "la regresión lógica es un tipo especial de regresión que se utiliza para predecir y explicar una variable categórica binaria (dos grupos)" (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999, p. 251), para el análisis de la variable de estudio compromiso estratégico, se segmentan los sujetos de la muestra en dos grupos: aquellos empleados que tienen un compromiso estratégico superior a la media de la muestra y aquellos que lo tienen inferior a la media.

Considerando que la presente investigación tiene 3 variables predictoras, se seleccionó una muestra de 200 mandos medios a fin de cumplir con la recomendación de Hair et al. (1999, p. 262) para los estudios con regresión logística donde "sugieren un ratio de 20 observaciones por cada variable predictora".

Debido a que se requirió de una participación voluntaria de los informantes, el levantamiento de la muestra fue por conveniencia o no probabilística (Anderson, Sweeney, Williams, 2012). Así mismo, para no incurrir en un sesgo por ubicación se decidió practicar la encuesta en 3 ciudades diferentes a trabajadores de diversas empresas y organismos.

Con el fin de medir la variable dependiente compromiso estratégico y las variables independientes *sensemaking*, inclusión y conflicto de intereses, se diseñó un cuestionario en una versión inicial de 10 ítems por constructo, a partir de las herramientas identificadas en la revisión de la literatura. Cada ítem se evalúa con una escala Likert de 5 elementos, con base en Ford y Richardson (2013).

Para la presente investigación se define el compromiso estratégico (Comp\_Est) como el grado en el que el mando medio presenta comportamientos, genera acciones de entendimiento y de apoyo hacia la implementación de la estrategia dictada por la dirección de la organización. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Noble y Mokwa (1999); Ford et al. (2003); Gagnon et al. (2008); Barton y Ambrosini (2013) y Ramesehan

et al. (2013), y se seleccionaron afirmaciones como: "estoy dispuesto a adaptar mis comportamientos para llevar a cabo de forma exitosa la implementación de las estrategias de mi empresa".

La variable *sensemaking* se definió como el proceso social de construcción de significado en eventos que salen de lo común en la organización, en el cual el mando medio entiende, interpreta y es capaz de transmitir su idea de cómo debería ser la implementación de la estrategia, y logra el apoyo de sus jefes y personas a cargo. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Weick (1995); Balogun y Johnson (2004); Rouleau (2005); Roleau y Balogun (2011); Cornelissen (2012); Maitlis y Christianson (2014) y Sandberg y Tsoukas (2014), y se seleccionaron afirmaciones como: "en todas las ocasiones me aseguro que mi equipo entienda de forma efectiva el significado de las acciones emprendidas por la dirección".

La variable inclusión se definió como el involucramiento de los mandos medios en el diseño e implementación de la estrategia, así como, la posibilidad de negociar recursos y alternativas para realizar las acciones dictadas por la dirección. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Westley (1990); Ramesehan et al. (2013) y Aherne et al. (2014), y se seleccionaron afirmaciones como: "todas las veces que participo en el proceso de diseño de la estrategia me comprometo a implementarla de mejor manera".

Conflicto de intereses (Conf\_de\_Int) se definió como la inconsistencia entre las metas del mando medio y las de la dirección, así como el impacto que pudieran tener sobre el área de control del mando medio las acciones dictadas por la dirección, lo que pudiera ocasionar comportamientos divergentes con el compromiso estratégico. Para la cuantificación del constructo se tomaron como base las herramientas de Guth y MacMillan (1986); Huy (2011) y Smith (2014), y se seleccionaron afirmaciones como: "mis intereses personales son más importantes para mí que los intereses de la empresa".

La aplicación de la encuesta en su versión final se hizo en forma presencial, con cuestionarios impresos en papel. El encuestador instruyó a los mandos medios a contestar de acuerdo con lo que en ese momento ocurría en su empresa. Como parte del proceso de confiabilidad, los cuestionarios contestados se clasificaron y se eliminaron aquellos que no tenía la información completa o que no cumplían con las características necesarias. Se hizo una doble captura de la información.

Se corrió una prueba piloto de la herramienta y se hizo un análisis factorial a los ítems para evaluar la validez discriminante y convergente de las medidas; adicionalmente, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach por constructo como un indicador de la consistencia interna de las escalas. A partir de las medidas de validez y fiabilidad de los constructos del cuestionario, se decidió reducir el mismo en una versión depurada del instrumento que consta de 17 ítems.

A la muestra final aceptada (N=157) se le aplicó la versión

depurada del instrumento, y se obtuvieron los siguientes valores de confiabilidad de los constructos: a) compromiso estratégico, 4 ítems, con cargas rotadas entre 0,610 y 0,724, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos  $r$  dentro de un rango de 0,244 y 0,478, y una alfa de Cronbach de 0,683; b) *sensemaking*, 5 ítems, con cargas rotadas entre 0,453 y 0,783, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos  $r$  dentro de un rango de 0,128 y 0,587, y una alfa de Cronbach de 0,777; c) inclusión, 5 ítems, con cargas rotadas entre 0,404 y 0,739, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos  $r$  dentro de un rango de 0,190 y 0,397, y una alfa de Cronbach de 0,668; d) conflicto de intereses, 3 ítems, con cargas rotadas entre 0,466 y 0,845, una matriz de correlaciones inter- ítems con elementos  $r$  dentro de un rango de 0,292 y 0,625, y una alfa de Cronbach de 0,647. La varianza total explicada de los 4 componentes es del 47,163% acumulado (esta varianza pudiera haber sido mayor si se hubieran seleccionado otros componentes con autovalores superiores a 1, pero no fue posible por ser desechados estos al resultar con menos de 3 ítems).

Con respecto a los valores obtenidos en las alfas de Cronbach, de acuerdo con Nunally (1978), los valores cercanos a 0,70 son significativos para una investigación exploratoria, por lo que son considerados los constructos como confiables.

#### 4. Resultados

En esta sección se presentan las características demográficas de la muestra, los estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson, la regresión logística, y las pruebas de hipótesis.

Contestaron la encuesta 200 mandos medios de diferentes organizaciones y empresas de las ciudades de México, Querétaro y Cancún, de los cuáles 21,5% no cumplían con alguna de las características deseadas, o no contestaron completo el cuestionario, por lo que el estudio se realizó con 157 cuestionarios útiles (el 78,5% de la muestra inicial). La escolaridad de los mandos medios de la muestra es: licenciatura terminada 72,0%, maestría terminada 27,4%, doctorado terminado 0,6%; edad promedio: 33,2 años; sexo: masculino 70,7%, femenino 29,3%; antigüedad promedio en el puesto: 4,0 años; número de personas a cargo en promedio: 25,5; actividad económica de la organización: servicios 40,4%,

otros 22,4%, comercio 21,8%, manufactura y logística 10,8%, turismo 4,5%; tamaño de la organización: grande 73,3%, pequeña 14,0%, mediana 7,3%, micro 5,3%; tipo de organización: privada 77,1%, cotiza en bolsa 17,2%, sector público 4,46%, y asociación civil 1,3%.

El tamaño de la muestra para los análisis seleccionados es adecuada al presentar una medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo de 0,749 y una prueba de esfericidad de Bartlett con aproximación de Chi-cuadrada de 1251,597; grados de libertad (gl) 378, y un p-valor < 0,001.

En la tabla 1 se presentan las estadísticas descriptivas de los constructos y resultados del análisis de correlación. En esta se destaca que la media y desviación estándar de las variables *sensemaking* y compromiso estratégico son similares, ya que la mayor parte de los encuestados contestó con valores positivos entre 1,5 y 2,0 (la escala es de -2 a 2). El coeficiente de correlación de Pearson en la relación de *sensemaking* e inclusión con compromiso estratégico fue significativa y prácticamente similar ( $r = 0,502$ ;  $r = 0,461$ ). En el caso de conflicto de intereses, la mayoría de los encuestados contestó con valores negativos entre -0,5 y -1,0 y fue la variable con una mayor desviación estándar (SD=0,804; casi el doble de las otras), y los valores de la correlación de Pearson del conflicto de intereses mantuvieron signo negativo en su relación con el compromiso estratégico, y en particular éste fue no significativo ( $r = -0,138$ ).

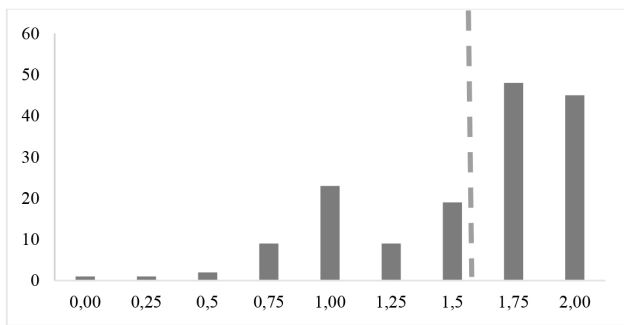
Para probar las hipótesis se decidió realizar una regresión logística (*Logit Regression*) (Hair et al., 1999; Ferre-Jaén, 2017; Alderete, 2006). El análisis de regresión logística requiere que la variable dependiente sea dicotómica, por lo que se construyó una nueva variable, compromiso estratégico logístico (Comp\_Est\_Log), a partir del siguiente criterio: Comp\_Est\_Log = 1 si Comp\_Est  $\geq 1,559$  y Comp\_Est\_Log = 0 si Comp\_Est < 1,559. El valor de corte para definir la presencia o ausencia del compromiso se definió a partir del valor promedio obtenido de la muestra 1,559, por lo que los valores superiores a 1,559 se caracterizan como comprometidos (hay 93 casos identificados como comprometidos) y los inferiores como no comprometidos (64 casos como no comprometidos). En la figura 1 se presenta el histograma de la variable dependiente, así como su valor de corte.

**Tabla 1.** Estadísticos descriptivos y correlaciones de Pearson.

Constructo	N	Descriptivos		Correlaciones de Pearson		
		Media	SD	1	2	3
1 Comp_Est	157	1,559	0,445	1		
2 <i>Sensemaking</i>	157	1,511	0,428	0,502**	1	
3 Inclusión	157	1,459	0,452	0,461**	0,433**	1
4 Conf_de_Int	157	-0,758	0,804	-0,138	-0,181*	0,007

Nota: Comp\_Est equivale a compromiso estratégico. Conf\_de\_Int equivale a conflicto de intereses. \*\* p-valor < 0,01; \* p-valor < 0,05. SD: desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.



**Figura 1.** Frecuencia de resultados de la variable compromiso estratégico (N=157).

Nota: la barra punteada se ubica en el valor medio 1,559. La línea punteada corta en el promedio de la muestra.

Fuente: elaboración propia.

Al calcular la regresión logística, a partir de la información de los 157 sujetos, se obtuvo como resultado una ecuación proyectiva probabilística con características estadísticamente significativas (Chi-Sq de 49,49; gl de 3; con un p-valor < 0,001), la cual tiene un favorable nivel predictivo para la variable dependiente (R - sg (adj.) de 21,90%). Dado lo anterior, la ecuación resultante es:

$$P(\text{Comp\_Est\_Log} = 1) = P(\text{Comp\_Est} \geq 1,559) = \frac{\exp(Y')}{1 + \exp(Y')} \quad [1]$$

Donde

$$Y' = -5,035 + 1,359 \text{ Sensmaking} - 0,002 \text{ Conf\_de\_Int} + 2,360 \text{ Inclusión} + e$$

Al analizar los coeficientes de la ecuación Logit se obtuvieron los resultados reportados en la [tabla 2](#).

Los resultados de la regresión logística son consistentes con los obtenidos por el análisis de regresión lineal, siendo los coeficientes de *sensmaking* e inclusión también relevantes y significativos para proyectar el compromiso estratégico (p-valor < 0,01 para ambos casos), mientras que el coeficiente de conflicto de intereses indica que tiene una relación negativa y a su vez no significativa (p-valor = 0,992).

Ahora bien, con respecto a los resultados para la primera hipótesis propuesta, H1: *un mayor nivel de sensemaking se asocia con un mayor compromiso estratégico*, se encontró que hay una relación significativa positiva entre *sensemaking* y compromiso estratégico, con lo que se acepta esta hipótesis

( $r = 0,502$ ; p-valor < 0,01; Coef-reg-lineal:  $B = 0,370$ ; p-valor < 0,01; Coef-reg-log:  $B = 1,359$ ; p-valor < 0,01). También se encontró una relación significativa positiva entre inclusión y compromiso estratégico lo que concluye con la aceptación de H2: *un mayor grado de inclusión se asocia con un mayor compromiso estratégico* ( $r = 0,461$ ; p-valor < 0,01; Coef-reg-lineal:  $B = 0,303$ ; p-valor < 0,01; Coef-reg-log:  $B = 2,360$ ; p-valor < 0,01). Pero no se encontró una relación significativa entre conflicto de intereses y compromiso estratégico; por lo que H3: *un menor nivel de conflicto de intereses se asocia con un mayor compromiso estratégico*, se rechaza ( $B = -0,138$ ; p-valor > 0,05; Coef-reg-lineal:  $B = -0,042$ ; p-valor = 0,265; Coef-reg-log:  $B = -0,002$ ; p-valor = 0,992), lo que en principio pareciera ser consistente con [Guth y McMillan \(1986\)](#), sobre la relación inversa ente conflicto de intereses y compromiso estratégico.

Al hacer un análisis de la asociación de las tres variables en conjunto con el compromiso estratégico se determinó, con base en los resultados de la regresión logística, que aunque en la prueba de regresión se logró una R - sg (adj.) = 0,21905, con un valor Chi - Sq= 49,49, con un p-valor < 0,01, uno de los coeficientes, conflicto de intereses, no es representativo.

Si se dejan como variables predictivas sólo las variables identificadas como significativas, *sensmaking* e *inclusión*, con los mismos datos de los 157 sujetos, se obtuvo como resultado una regresión significativa (Chi - Sq= 49,49; p-valor < 0,001; R-sr(adj) = 22,37%) en donde mejoró ligeramente el poder explicativo del modelo al repudiar la variable conflicto de intereses. Dado lo anterior, la ecuación resultante es:

$$P(\text{Comp\_Est\_Log} = 1) = P(\text{Comp\_Est} \geq 1,559) = \frac{\exp(Y')}{1 + \exp(Y')} \quad [2]$$

Donde

$$Y' = -5,034 + 1,360 \text{ Sensmaking} + 2,359 \text{ Inclusión} + e$$

Siendo ambos coeficientes significativos y relevantes (*sensmaking*: 95% CI [0,380 a 2,341]; z-Val = 2,75; p-valor < 0,001; VIF = 1,07; Inclusión: 95% CI [1,267 a 3,451]; z-Val = 4,23; p-valor < 0,001; VIF = 1,07).

La regresión logística es una técnica utilizada para modelar probabilidades de ocurrencia de un evento en función de otros factores. Por lo que, para una mejor interpretación de los resultados se presenta la [tabla 3](#),

**Tabla 2.** Matriz de coeficientes del análisis de regresión logística.

Constructo	Coefficiente	SE Coef	95% CI	z-Val	P-valor	VIF
Constante	-5,035	0,961	[-6,919 a -3,151]	-5,24	0,000	
<i>Sensmaking</i>	1,359	0,511	[0,358 a 2,360]	2,66	0,008	1,11
Inclusión	2,36	0,56	[1,263 a 3,456]	4,22	0,000	1,08
Conf_de_Int	-0,002	0,247	[-0,487 a 0,482]	-0,01	0,992	1,04

Nota: SE Coef, indica la desviación estándar del coeficiente de regresión. CI, indica el intervalo de confianza del coeficiente de regresión. Z-Val, es el valor que toma el coeficiente dentro de una normal estandarizada. VIF (variance inflation factor) mide cuánto se infla la varianza de los coeficientes de regresión estimados en comparación con las variables predictoras (si VIF = 1, indica que no hay correlación; si  $1 < VIF < 5$ , indica una correlación moderada).

Fuente: elaboración propia.



la cual reporta las probabilidades de un mando medio de obtener compromiso estratégico superior a la media en función a sus niveles de inclusión y *sensemaking*.

## 5. Conclusiones

El objetivo del presente estudio fue definir la relación que hay entre las variables inclusión, *sensemaking* y conflicto de intereses con el compromiso estratégico en una muestra de mandos medios mexicanos con estudios de posgrado.

Los resultados del presente estudio muestran, para el caso de México, que existe una relación positiva y significativa entre el *sensemaking* y el compromiso estratégico, lo que es coincidente con Weick (1995); Balogun y Johnson (2004); Rouleau (2005); Roleau y Balogun (2011); Cornelissen (2012); Maitlis y Christianson (2014) y Sandberg y Tsoukas (2014), del mismo modo existe una relación positiva y significativa entre inclusión y compromiso estratégico, lo que es coincidente con Westley (1990); Ramesehan et al. (2013) y Aherne et al. (2014).

Adicionalmente, no se encontró relación significativa entre conflicto de interés y compromiso estratégico.

Por otra parte, si los elementos de *sensemaking* e inclusión se identifican concurrentemente en un mando medio en México, entonces se tiene un fuerte nivel predictivo sobre su compromiso estratégico. Ambos elementos, por separado o en conjunto, predicen si un mando medio mexicano está dispuesto a dar un esfuerzo adicional para realizar lo necesario para lograr una adecuada implementación de la estrategia, catalizando los comportamientos acordes de sus subordinados y consiguiendo los apoyos de sus jefes.

Ahora bien, el mando medio es la figura central en la implementación de la estrategia, de ahí la importancia por parte de la dirección de lograr que ellos estén en la mejor disposición de llevar a cabo las acciones correspondientes. En el caso específico de México, hay una preocupación particular para que los mandos medios realicen de la mejor forma esta tarea, a fin de incrementar la competitividad de las organizaciones, y por ende del país, con las repercusiones positivas que implica.

**Tabla 3.** Probabilidad para conseguir un compromiso estratégico superior a la media.

Inclusión	<i>Sensmaking</i>	Probabilidad de que el mando medio tenga compromiso estratégico > media
Alto	Alto o Medio	1,000
	Bajo	0,947
Medio	Alto	1,000
	Medio	0,463
	Bajo	0,000
Bajo	Alto, Medio, Bajo	0,000

Considerando los siguientes intervalos para las variables independientes: alto para los valores superiores al promedio de la muestra más una desviación estándar y bajo para los valores inferiores al promedio de la muestra menos una desviación estándar.

Fuente: elaboración propia.

En particular parece ser que el mejor camino para incrementar la probabilidad de que un mando medio con estudios de posgrado tenga compromiso estratégico, es el incluirlos en la formulación de la estrategia y apoyarlos en el proceso social de construcción de significado.

Las implicaciones gerenciales de esta conclusión resultan interesantes, puesto que es un punto de vista a considerar por la dirección de la organización que desee implementar con mayores posibilidades de éxito su estrategia.

Sin embargo, para el caso mexicano, no se pudo demostrar que el conflicto de intereses tiene una relación significativa con el compromiso estratégico; situación similar a la que encontró Smith (2014), quien aseveró que el conflicto entre los intereses personales del mando medio y las metas de la organización pudieran no tener una estrecha relación. Siendo estas tesis contrarias a los hallazgos de Guth y MacMillan (1986) quienes determinaron que cuando los mandos medios sienten sus intereses en riesgo, presentarán comportamientos contrarios a la implementación de la estrategia, desde retrasos hasta sabotaje.

Por lo anterior, un punto pendiente a profundizar en los subsiguientes estudios debería ser el ahondar más sobre las características y subconstructos de la variable conflicto de intereses de los mandos medios, en particular para el caso de México, para tratar de comprender cuáles de ellos están a favor y cuáles en contra del compromiso estratégico.

Dos limitaciones del estudio, que pueden ser subsanadas en futuras investigaciones, fueron: i) el proceso que se utilizó para el levantamiento de la muestra, por conveniencia (no probabilística), ii) que la encuesta a mandos medios se aplicó sólo en tres ciudades.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Ahearne, M., Lam, S. y Kraus, F. (2014). Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: the role of social capital. *Strategic Management Journal*, 35(1), 68-87. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2086>
- Alderete, A.M. (2006). Fundamentos del análisis de regresión logística en la investigación psicológica. *Evaluar*, 6, 52-67.
- Anderson, D., Sweeney, D. y Williams, T. (2012). *Estadística para negocios y economía*. Ciudad de México: Cengage.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior – ANUIES. (2017). Anuarios estadísticos de educación superior. Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Recuperado el 7 de marzo de 2018 de: <http://www.anui.es.mx/>
- Araque-Jaimes, D.L., Sánchez-Esteva, J.M., Uribe, A.F. (2017). Relación entre marketing interno y compromiso organizacional en Centros de Desarrollo Tecnológico colombianos. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 95-101. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.005>
- Balogun, J. y Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle managers *sensemaking*. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549. <http://dx.doi.org/10.1017/CB09780511618925.013>

- Barton, L. y Ambrosini, V. (2013). The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(4), 721-746. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.697481>
- Beck, T.E. y Plowman, D. (2009). Experiencing rare and unusual events richly: The role of middle managers in animating and guiding organizational interpretation. *Organization Science*, 20(5), 835-939. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0451>
- Bilancio, G. (2006). *Estrategia: equilibrio entre el caos y el orden para anticipar*. Ciudad de México: Pearson Educación.
- Buss, W.C. y Kuyvenhofen, R. (2011). Perceptions of european middle managers of their role in strategic change. *Global Journal of Business Research*, 5(5), 109-119.
- Cornelissen, J. (2012). Sensemaking under pressure: the influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science*, 23(1), 118 - 137. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1100.0640>
- Currie, G. y Procter, J.S. (2005). The Antecedents of middle managers' strategic contribution: the case of a professional bureaucracy. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1325-1356. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00546.x>
- Dutton, J. y Ashford, S. (1993). Selling issues to top management. *Academy of Management Review*, 18(3), 397-428. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1993.9309035145>
- Ferre-Jaén, M. E. (2017). *Regresión logística. Estadísticos para investigación: introducción a R*. Universidad de Murcia (Apuntes del curso FEIR45). Recuperado el 12 de junio de 2018 de: <http://gauss.inf.um.es/feir/45/>
- Floyd, S. y Lane, P. (2000). Strategizing throughout the organization: managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Journal*, 25(1), 154-177. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2000.2791608>
- Floyd, S. y Wooldridge, B. (1997). Middle management's strategic influence and organizational performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Ford, J., Weissbein, D. y Plamondon, K. (2003). Distinguishing organizational from strategy commitment: Linking officers' commitment to community policing to job behaviors and satisfaction. *Justice Quarterly*, 20(1) 159-185. <http://dx.doi.org/10.1080/07418820300095491>
- Ford, R.C. y Richardson, W.D. (2013). Ethical decision making: a review of the empirical literature. En Michalos A., Poff D. (eds) *Citation Classics from the Journal of Business Ethics. Advances in Business Ethics Research (A Journal of Business Ethics Book Series)*, vol 2. Dordrecht: Springer.
- Gagnon, M., Jansen, K. y Michael, J. (2008). Employee alignment with strategic change: a study of strategy-supportive behavior among blue-collar employees. *Journal of Managerial Issues*, 20(4), 425-443.
- Guth, W. y MacMillan, I. (1986). Strategy implementation versus middle management self-interest. *Strategic Management Journal*, 7(4), 57-73. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070403>
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). *Análisis multivariante* (5 Ed. Edición). Madrid: Prentice Hall.
- Hambrick, D.C. y Mason, P.A. (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management*, 9(2), 193-206. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277628>
- Huy, Q. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: the contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31-69. <http://dx.doi.org/10.2307/3094890>
- Huy, Q. (2011). How middle manager's group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387-1410. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.961>
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística - INEGI. (2016). Resultados de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo. Recuperado el 9 de noviembre de 2017 de: <http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2017>
- Índice de Competitividad Internacional- IMCO. (2017). Índice de Competitividad Internacional. Instituto Mexicano para la Competitividad. Recuperado el 23 de febrero de 2018 de: <http://imco.org.mx/indices/#/#indices>
- King, A.W. y Zeithamal, C.P. (2001). Competencies and firm performance: examining the causal ambiguity paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99. <http://dx.doi.org/10.1002/1097>
- Kohtamäki, M., Mäkelä, M. y Rönkkö, M. (2011). The role of personnel commitment to strategy implementation and organisational learning within the relationship between strategic planning and company performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 18(2), 159-178. <https://doi.org/10.1108/13552551211204201>
- Lê, J.K. y Jarzabkowski, P.A. (2015). The role of task and process conflict in strategizing. *British Journal of Management*, 26(3), 347-568. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12076>
- Maitlis, S. y Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125. <http://dx.doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>
- Marín-Idárraga, D.A. y Losada, L.A. (2015). Estructura organizacional y relaciones inter-organizacionales: análisis en Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud públicas de Colombia. *Estudios Gerenciales*, 31(134) 88-99. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.004>
- Noble, C. y Mokwa, M. (1999). Implementing marketing strategies: developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4). 57-73. <http://dx.doi.org/10.1177/002224299906300406>
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*. New York: Mc Graw Hill.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OECD. (2015). *Education at Glance*. OECD. Recuperado el 7 de enero de 2018 de: <http://www.oecd.org/education/>
- Pappas, J. y Wooldridge, B. (2007). Middle managers' divergent strategic activity: an investigation of multiple measures of network centrality. *Journal of Management Studies*, 44 (3), 323-341. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00681.x>
- Rameseshan, B., Ishak, A. y Rabbane, F. (2013). The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Management*, 21(6), 465-483. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.804858>
- Rivero, A.G. y Dabos, G.E. (2017). Gestión diferencial de recursos humanos: una revisión e integración de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 39-51. <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.12.003>
- Roleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: how middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1413-1441. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00549.x>
- Roleau, L. y Balogun, J. (2011). Middle managers, strategic sensemaking, and discursive competence. *Journal of Management Studies*, 48(5), 953-983. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x>
- Sandberg, J. y Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior, British Journal of Management*, 36(S1), S6-S32. <http://dx.doi.org/10.1002/job.1937>
- Smith, B. (2014). Capturing an elusive phenomenon: developing and testing a multiple perspective model of marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 22(1), 16-40. <http://dx.doi.org/10.1080/0965254X.2013.817477>
- Teurlier, R. y Roleau, L. (2013). Middle manager's sensemaking and interorganizational change initiation: translation spaces and editing practices. *Journal of Change Management*, 13(3), 308-337. <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.822674>
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. California: Sage Publications.
- Westley, F. (1990). Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion. *Strategic Management Journal*, 11(5), 337-351. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250110502>
- Wooldridge, B., Schmid, T. y Floyd, S. (2008). The middle management perspective on strategy process: contributions, synthesis, and future research. *Journal of Management*, 34(6), 1190 - 1221. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308324326>

Artigo de pesquisa

## Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças

Adriana Baracho de Medeiros

Pesquisadora, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

Simone Costa-Nunes \*

Professora, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

[sinunes@pucminas.br](mailto:sinunes@pucminas.br)

Amyra Moyzes-Sarsur

Pós-doutoranda, Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Minas Gerais, Brasil.

Wilson-Aparecido Costa de Amorim

Professor, Programa de Pós-graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

### Resumo

Este estudo teve como objetivo compreender o desenvolvimento de lideranças para assegurar a sucessão empresarial, especialmente por meio de ações voltadas para ocupantes de posições-chave, ou seja, aquelas em que o desempenho das pessoas reflete diretamente no resultado da empresa. A pesquisa se configurou com base no banco de dados das *Melhores Empresas Para se Trabalhar*, tendo sido consideradas 13 empresas presentes em Minas Gerais (Brasil), e posterior realização de entrevistas com dois profissionais de recursos humanos e seis executivos, em um estudo de caso para aprofundamento, junto a uma empresa que se destacou por seus investimentos em sucessão. Como resultado, identificou-se que tais ações de desenvolvimento contribuem para o processo sucessório, especialmente aprendizagens pela experiência. Entretanto, constatou-se o desafio de (re)significar a sucessão como um investimento estratégico, de longo prazo e de interesse do negócio, e não mais como uma ação de reposição e substituição habituais.

**Palavras chave:** sucessão, aprendizagem pela experiência, desenvolvimento de lideranças, formação de lideranças, recursos humanos.

### Proceso sucesorio: el complejo desafío del desarrollo de liderazgo

#### Resumen

Este estudio tuvo como objetivo comprender el desarrollo del liderazgo para asegurar la sucesión empresarial, especialmente por medio de acciones dirigidas a empleados de posiciones clave, es decir, aquellas en que el desempeño de las personas se refleja directamente en el resultado de la empresa. La investigación se realizó con base en el banco de datos de las *Melhores Empresas Para se Trabalhar* (las Mejores Empresas para Trabajar), teniendo en cuenta 13 empresas presentes en Minas Gerais (Brasil), y realización de entrevistas con dos profesionales de recursos humanos y seis ejecutivos, en un estudio de caso para profundización, junto a una empresa que se destacó por sus inversiones en sucesión. Como resultado, se identificó que tales acciones de desarrollo contribuyen para el proceso sucesorio, especialmente aprendizajes por experiencia. Mientras tanto, se constató el desafío de (re)significar la sucesión como una inversión estratégica, de largo plazo y de interés de negocio, y no como una acción de reposición y sustitución habituales.

**Palabras clave:** sucesión, aprendizaje por experiencia, desarrollo de liderazgo, formación de liderazgo, recursos humanos.

### The successory process: the complex challenge of leadership development

#### Abstract

The aim of this study is to understand the development of leadership to ensure business succession, especially through actions targeted at those are working in key positions, that is, those in which the performance of people reflects directly in the company's results. The research was based on the database of *Melhores Empresas Para se Trabalhar* research (The Best Companies to Work for), where 13 companies present in Minas Gerais (Brazil) were considered, and also a case study was conducted by interviewing two professionals of the Human Resources Department and six top Executives from one of the participating companies that stood out for their investments in succession. As a result, it has been identified that such development actions contribute to the succession process, especially learning from experience. However, the challenge of (re)signifying succession as a strategic, long-term, and business-oriented investment was identified, no longer as a usual replacement action.

**Keywords:** succession, learning from experience, leadership development, leadership training, human resources management.

\* Autor para dirigir correspondência. Programa de Pós-graduação em Administração/PUC Minas, Av. Itaú, 525, Dom Cabral, Belo Horizonte, CEP 30535-012, Minas Gerais/MG, Brasil.

Classificações JEL: M1, M12.

Como citar: Baracho de Medeiros, A., Costa-Nunes, S., Moyzes-Sarsur, A. & Costa de Amorim, W. (2019). Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 145-158. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3136>

Recebido: 5-set-2018

Aceito: 05-jun-2019

Publicado: 25-jun-2019

## 1. Introdução

Ao longo das décadas de 1960 e 1970 era frequente encontrar pessoas que permaneciam em seu primeiro emprego até se aposentar, confiando a gestão de suas carreiras ao empregador (Cappelli e Hamori, 2005). Esse cenário começa a mudar a partir de 1980, quando a presunção de contextos estáveis associados a carreiras organizacionais se mostra em evidente enfraquecimento (Arthur, 1994). Se, de um lado, há maior mobilidade nas carreiras frente ao fato de as organizações já não mais garantirem segurança no emprego, de outro lado, conforme discutem Rothwell, Jackson, Knight e Lindholm (2005), muitas organizações vêm buscando se preparar para ondas esperadas de aposentadorias, em função do constante envelhecimento da força de trabalho. Assim, vem aumentando o investimento em planejamento de carreira (programas de treinamento e desenvolvimento para ajudar os funcionários a aprimorar suas habilidades e se qualificar para o avanço) e no gerenciamento de sucessão (programas criados para garantir a continuidade da liderança). Não obstante esse cenário, no contexto brasileiro, estudos recentes sobre os processos de sucessão a posições-chave, nos mais diversos níveis da hierarquia organizacional, são incipientes, tanto no que diz respeito à sucessão em empresas familiares, quanto em relação aos negócios não familiares (empresas profissionalizadas), conforme resultados de pesquisas realizadas, a seguir especificadas. Em levantamento feito por Ohtsuki (2013), em periódicos nacionais – Revista de Administração de Empresas (RAE), Revista de Administração de Empresas Eletrônica (RAE-E), Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração Contemporânea Eletrônica (RAC-E), Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP), *Brazilian Administration Review* (BAR), e anais dos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) – para o período de 2001 a 2012, utilizando a palavra-chave sucessão, houve um retorno de somente 18 artigos. Destes, 17 são estudos de caso sobre sucessão familiar (que não será objeto desta pesquisa), e apenas um, sobre processo sucessório não familiar.

Para fins desta pesquisa, também foi realizado levantamento no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) com as expressões sucessão e processo sucessório, para o período de 2000 a 2017, que revelou 96 trabalhos, sendo que destes, 32 se referiam ao processo de sucessão em empresas profissionalizadas, ou seja, que não são familiares; e na base do Google Acadêmico, para o mesmo período, que resultou em 27 artigos, sendo 13 sobre o processo sucessório em empresas profissionalizadas. Esses resultados mostram uma produção ainda incipiente no que tange à sucessão em empresas não familiares, o que é confirmado por Dutra, Veloso e Trevisan (2017, p. 1), segundo os quais “o tema sucessão é ainda recente no mundo, e principalmente no Brasil, quando se trata de empresas não familiares”. Vale destacar que as expressões “sucessão” e “planejamento sucessório” são associadas mais comumente aos processos

que ocorrem em empresas familiares. Os estudos relativos a processos sucessórios em empresas não familiares, ou sucessão em empresas profissionalizadas, são mais comumente identificados, especialmente na língua inglesa, como “*turnover CEO*”, “*top management turnover*”, ou “*top management changes*”. Isso pode demonstrar o quanto os processos sucessórios em empresas familiares ainda são motivo de maior atenção nas pesquisas, do que ações dirigidas aos executivos profissionais. Infere-se, ainda, o quanto as ações para sucessão estão centradas em executivos do topo organizacional, com menor ênfase a lideranças intermediárias e outras posições não executivas nas empresas.

Segundo Hall (1986), houve uma mudança na expectativa das pessoas e nas relações de trabalho, com uma perspectiva maior por contratos de trabalho cujo compromisso enfatizasse os ganhos indivíduo-indivíduo, e não organização-indivíduo, ou seja, uma perspectiva mais focada nos interesses pela própria carreira, para além da preocupação com a carreira única em uma dada organização.

Diante desse cenário, a atenção ao processo sucessório se mostra cada vez mais urgente por conta do início do movimento de aposentadoria da geração *baby boomers* e pelas características sociais dessa geração (entre as quais está a grande centralidade no trabalho), além da dificuldade de formação de pessoas qualificadas para ocuparem posições-chave nas organizações (Groves, 2007). Em complemento, Dutra (2010) argumenta que o processo sucessório se torna importante por estar alinhado às necessidades estratégicas da organização, uma vez que ela depende fundamentalmente das pessoas para seu crescimento e perenidade, principalmente quando se trata de posições-chave.

O maior protagonismo das pessoas quanto ao seu desenvolvimento (sendo que o percurso de carreira não é mais determinado prioritariamente pelas organizações), aliado às mudanças do mercado de trabalho (inserção de novas tecnologias e crescente necessidade de transmissão de conhecimento dos profissionais mais experientes para as novas gerações), trazem significativo impacto para o processo sucessório nas organizações (Rothwell, 2010).

Frente a essas considerações, este estudo teve como objetivo compreender como a formação de lideranças está relacionada ao processo de sucessão, buscando evidenciar práticas utilizadas pelas Melhores Empresas Para se Trabalhar (MEPT), publicação de referência no Brasil, no que tange às práticas de Gestão de Pessoas em organizações. Relacionar o desenvolvimento de gestores com a sucessão é relevante porque instiga as organizações a olharem para seus talentos em longo prazo. Parte-se do entendimento de que o processo sucessório se estrutura por meio de ações de desenvolvimento que requerem planejamento.

A pesquisa utilizou dados presentes em diferentes fontes: o banco de dados quantitativos da pesquisa MEPT, seus cadernos de evidências e entrevistas realizadas com profissionais da área de recursos humanos (RH) e executivos de uma das empresas participantes do estudo. As dimensões

de análise consideradas são sucessão e desenvolvimento, bem como práticas voltadas ao desenvolvimento como *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *feedback* e expatriação.

O artigo está estruturado a partir desta introdução, com a seção dois que trata do marco teórico de seus principais conteúdos, a saber, o processo sucessório, o desenvolvimento de gestores e sucessão, e as práticas para desenvolvimento de gestores para a sucessão (*coaching*, *mentoring*, *feedback*, *job rotation*, expatriação). Segue-se a seção três, referente à metodologia, a seção quatro que aborda a análise e discussão dos resultados e, finalmente, seção cinco, com as conclusões. Constam, ao final, as referências utilizadas no estudo.

## 2. Marco teórico

O marco teórico está alicerçado nas discussões acerca do processo sucessório e ações de desenvolvimento de gestores associadas à intenção de sucessão das organizações, com a exploração de algumas práticas adotadas mais frequentemente junto aos profissionais ocupantes de posições-chave nas empresas.

### 2.1. Processo sucessório

Os primeiros estudos sobre o processo sucessório surgiram na década de 1980 (Kesner e Sebor, 1994) e, desde então, esse tema vem recebendo atenção devido à necessidade de as organizações terem executivos preparados para desafios mais complexos aliados à dificuldade de encontrarem profissionais qualificados para atenderem a essa demanda (Rothwell, 2010).

Como mencionado, os estudos apontam com frequência investigações e análises de planejamento sucessório em empresas familiares, já que essa é uma importante questão quando se trata de manter o patrimônio e o legado de famílias dedicadas aos seus negócios, na maior parte das vezes, ao longo de muitos anos. Entretanto, pecam por não investigar, na mesma proporção, sucessões em empresas profissionalizadas.

Neste item, são apresentadas inicialmente referências relativas às empresas familiares, abordagens mais seminais no que tange aos estudos sobre o tema e, na sequência, abordagens que tratam do processo sucessório em empresas, de forma mais ampla, já que há peculiaridades em cada uma das perspectivas.

#### 2.1.1 Abordagem do processo sucessório em empresas familiares

No caso das empresas familiares, ainda que existam iniciativas de implementação de programas de sucessão, observa-se ausência de preocupação efetiva quanto a ações estratégicas de sucessão. Conforme afirmam Rosenfeld e Friedman (2004), muitas vezes, em empresas de capital fechado, o planejamento sucessório é visto como um problema que surge quando algum executivo da empresa vai se aposentar. Entretanto, muitas são as razões que

levam um profissional do nível superior da empresa a deixar sua posição e, nem sempre, isso é feito de forma planejada e, portanto, com pessoas já preparadas para a sucessão.

As dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares têm sua própria complexidade. Conforme abordado por Rivera (2013), no mundo, menos de 30% das empresas familiares são passadas para a segunda geração, sendo que a análise para tal fenômeno considera três distintos aspectos, a família, a organização e a propriedade. No começo dos empreendimentos, esses elementos se misturam e, ao longo do tempo, torna-se necessário dissociá-los, dando origem as maiores dificuldades enfrentadas por organizações deste tipo.

Na mesma perspectiva de Rivera (2013), Cançado, Lima, Muylder e Castanheira (2013) discutem o modelo tridimensional de desenvolvimento das organizações familiares (família, propriedade e gestão), analisando o ciclo de vida organizacional e seus processos de sucessão, concluindo que os desafios e soluções dessa administração convergem para a configuração da necessidade de uma nova forma de governança, muitas vezes para equacionar conflitos vinculados à sucessão, sobretudo com respeito à profissionalização.

Essa complexidade é também discutida por Reyna e Encalada (2016), quando abordam que as empresas familiares, além de tomarem decisões sobre os problemas que as afetam (como ocorre com outras organizações), ainda precisam ser capazes de gerenciar a relação empresa-família, gerenciando aspectos como sua sustentabilidade e crescimento, que têm especial conexão com o processo sucessório e suas distinções em relação à forma de gestão.

Tal preocupação em relação à continuidade da empresa familiar é também uma questão debatida por estudiosos do tema, como se observa em Palacios, Martínez e Jiménez (2011), já que costuma haver uma mistura entre negócios e patrimônio familiar, com riscos à sucessão desse tipo de empresas.

A atenção à sustentabilidade desse tipo de empresa passa pelo receio das famílias em realizar o protocolo familiar, principalmente devido ao seu desconhecimento sobre o assunto (Cardona e Balvín, 2014), o que leva à uma maior preocupação com os aspectos relacionados à sucessão e à necessidade de sensibilizar empresários, pesquisadores e a sociedade em geral, sobre o importante papel dessas empresas na atividade econômica das localidades nas quais estão instaladas.

A discussão sobre a sucessão familiar é, ainda abordada, em estudos dirigidos a pequenas e médias empresas, como é o caso de Venter (2007) que discute como fatores relacionados à família podem influenciar a sucessão, tendo em vista a satisfação com o processo sucessório e a lucratividade do negócio de forma contínua, sendo que elementos como a harmonia familiar são relevantes nessa análise.

No Brasil, obras mais recentemente lançadas (Bornholdt, 2016; Ribeiro, 2017; Ricca, 2016) discutem os desafios das empresas familiares frente à crescente complexidade do contexto e à ampliação e diversidade dos

modelos de negócios dos tempos atuais. E, o quanto um planejamento sucessório desenhado e implementado de forma estratégica pode servir como diferencial competitivo para a perenização das famílias frente ao seu negócio.

### 2.1.2 Abordagem do processo sucessório em empresas, de forma ampla

De forma mais ampliada, os processos sucessórios, para além da realidade somente de empresas familiares, apresentam peculiaridades. No caso do Brasil, para [Dutra \(2010\)](#), as organizações caminham com o processo sucessório estabelecendo uma divisão que considera, de um lado, o mapa sucessório e, de outro, o processo de desenvolvimento. No entanto, esses dois movimentos deveriam se relacionar continuamente, isso porque o mapa sucessório é um exercício estratégico que visa avaliar quem seriam as pessoas aptas a ocuparem posições-chave para o negócio e é suportado pelo desenvolvimento de pessoas. Com isso, as pessoas podem alcançar posições de maior complexidade nas organizações ([Dutra, 2010](#)).

Para [Groves \(2007\)](#), o processo sucessório vai além da identificação de um sucessor. Ele busca atingir a gestão do conhecimento, na qual a transferência de competências-chave para a organização deve acontecer. Sob essa perspectiva, [Hall \(1986\)](#) considera que este processo pode ser dividido em três estágios: 1º) o planejamento sucessório é estruturado apenas como um plano de reposição; 2º) o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança; 3º) o planejamento sucessório é trabalhado como um sistema de gestão da sucessão integrado aos objetivos estratégicos do negócio.

A comparação entre esses três estágios aponta para uma sequência evolutiva no que se refere à preparação de pessoas para o futuro. Essa evolução parte de uma simples reposição até o alinhamento às necessidades estratégicas do negócio que exige pessoas de alto potencial para atender ao contexto de transformação das organizações.

O planejamento sucessório também pode ser visto como “um instrumento estruturado para a seleção de pessoas com alto potencial e reconhecida competência, que estejam prontas ou precisem ser desenvolvidas para ocuparem posições-chave nas organizações em situações de vacância ou necessidade de substituição planejada, em funções de linha, staff ou equipes de projetos” ([Coelho, Queiroz e Moreira, 2004, p.4](#)).

[Spencer e Spencer \(1993\)](#) também defendem que o sucesso de um processo de sucessão está diretamente associado ao envolvimento do principal executivo nas decisões sobre as pessoas que farão parte dele.

Dessa forma, os planos da sucessão são fundamentais para a tomada de decisões nas organizações, constituindo-se uma ferramenta importante para planejar o “desenvolvimento e gerenciamento de carreira dos futuros sucessores chave, para atendimento de demandas atuais e futuras, que irão realizar a implementação e execução das estratégias de negócio, com vistas a alcançar os objetivos organizacionais” ([Huang, 2001, p.738](#)).

Essa mesma conexão entre programas de sucessão e desenvolvimento de carreira é explorada por [Rothwell et al. \(2005\)](#) quando destaca a importância de se desenvolver os talentos nas organizações como uma ação indispensável para líderes e profissionais de Recursos Humanos que buscam alinhar metas individuais e organizacionais e assegurar o futuro das corporações. O processo sucessório, sendo tão relevante, deve ser função do Chief Executive Officer (CEO) que assume sua liderança, sem delegação ([Kesler, 2002](#)). Na perspectiva internacional, [Sakano e Lewin \(1999\)](#) afirmam que a maior parte da literatura sobre os impactos da sucessão do CEO é oriunda de empresas dos Estados Unidos e, por isso, eles optaram por estudar tais consequências em empresas japonesas.

Na mesma perspectiva de ampliação dos contextos de análise, [Varhegyi e Jepsen \(2017\)](#) estudaram a sucessão nos conselhos australianos e como eles, ainda que dispostos a assumir os papéis de governança em ambientes empresariais cada vez mais complexos, não possuem conhecimento, tempo ou recursos para realizar o planejamento de sucessão necessário, já que esta não é uma prática difundida. Eles também reconhecem o importante papel do RH na assistência ao planejamento sucessório dos conselhos de administração.

Essa transição da liderança, especialmente em cargos de alto escalão, tende a afetar o desempenho da empresa e, por isso, precisa ser analisada e planejada de modo a assegurar o alinhamento entre a dinâmica já existente na organização e o novo entrante na posição de sucessão. Segundo [Chung e Lu \(2013\)](#), em economias emergentes, como é o caso do Brasil, sucessores externos à empresa podem ajudar a aumentar a lucratividade por causa das mudanças rápidas sob as quais operam em mercados emergentes. Entretanto, em empresas inseridas em grupos de negócio familiares, os sucessores internos podem ser mais efetivos no processo sucessório por já dominarem a dinâmica organizacional.

Não há consenso, no entanto, quando se trata da definição da origem do sucessor (externo ou interno). Para [Karaevli e Zajac \(2013\)](#), a suposição normalmente aceita de que CEOs externos terão uma vantagem na obtenção de mudanças estratégicas pode não ser tão confiável quanto parece. Os autores desafiam esta crença utilizando-se de dados longitudinais de companhias dos EUA para testar hipóteses distintas que remetem à adoção da estabilidade corporativa como facilitadora dos processos de mudanças estratégicas para sucessores externos.

Esses elementos demonstram o quanto os processos sucessórios em empresas não familiares são complexos e precisam ser planejados como uma ação estratégica da empresa, seja capacitando internamente potenciais sucessores com formações que também envolvam a cultura da mudança permanente, seja identificando no mercado perfis que se adequem às necessidades da organização.

No caso de lideranças empreendedoras, o desafio, segundo [Mcnaney e Strutton \(2015\)](#) torna-se ainda maior porque o contexto atual é distinto do vivenciado pelos fundadores na origem das organizações. Um dos pontos

de preocupação, nesse caso, está relacionado ao fato de que, nos próximos anos, haverá uma intensificação de aposentadorias de profissionais da geração baby boomers sem que planos formais de sucessão tenham sido desenhados para sua substituição.

A oportunidade de alavancar a capacidade de sucessão e desenvolvimento de talentos para superar os desafios do universo empresarial tem sido negligenciada, conforme afirma Groves (2017). Ele destaca, tomando como referência o contexto do sistema de saúde americano, que há um conjunto de mudanças em curso que incluem o envelhecimento da mão de obra e uma iminente onda de aposentadorias executivas, o que leva as organizações à necessidade de um melhor planejamento sucessório. Suas conclusões apontam para a sucessão como uma prioridade estratégica no atual cenário da assistência médica, em ambiente cada vez mais incerto, ainda que se possa afirmar que essa situação não esteja restrita apenas ao ambiente da saúde.

## 2.2. Desenvolvimento de gestores e sucessão

Para integrar o processo de sucessão ao desenvolvimento de gestores é necessário que a cultura de desenvolvimento esteja presente na organização de forma que todas as lideranças tenham como missão o desenvolvimento de pessoas (Groves, 2007). Sem uma visão de desenvolvimento, a organização corre o risco de que as pessoas que fazem bem o trabalho em curto prazo ascendam a posições mais complexas, sendo privilegiadas, em detrimento daquelas que poderiam aprender e se desenvolver para um novo nível de complexidade. Além disso, a empresa se limita a uma visão mais imediatista, olhando apenas para os níveis abaixo, sem desenvolver sua rede de busca de pessoas e prejudicando seu crescimento, uma vez que se veem sem pessoas que possam responder aos desafios futuros (Tanure, Evans, e Pucik, 2007).

O papel de desenvolver as pessoas deve estar pulverizado em toda a organização, que também trará processos estruturados, tais como: identificar pessoas de alto potencial com a ajuda dos gestores na organização; envolver os gestores nas atividades relacionadas ao seu próprio desenvolvimento; planejar uma sucessão flexível e fluida, evitando uma única designação, frequentemente atualizando listas de alto potencial; basear decisões de sucessão em um conjunto diversificado de candidatos; criar fóruns com membros de toda a organização para expor altos executivos aos membros do conselho; estabelecer uma cultura organizacional de apoio por meio de uma atuação ativa do CEO; empreender a gestão de programas de desenvolvimento e avaliação de desempenho e sistemas de recompensa que reforcem o envolvimento gerencial; avaliar a eficácia das práticas de desenvolvimento de gestores; e, avaliar os conhecimentos, comportamentos e resultados alcançados (Groves, 2007).

Nessa mesma perspectiva, para Hwang e Rauen (2015) as melhores práticas para preparar pessoas de alto potencial apontam para a combinação de uma variedade de ações de

desenvolvimento. Entre essas ações, está o desenvolvimento da capacidade de gestão de mudança a fim de lidar e tomar decisões em ambientes dinâmicos, ambíguos, e cada vez mais flexíveis e trabalhar a mentalidade de liderança não somente para gestores, mas também para outros membros. Além disso, se faz necessário o incremento da capacidade de comunicar, influenciar e inspirar pessoas, assim como maior compreensão da dinâmica de equipes, para liderar e desenvolver talentos para o futuro das organizações.

Para Kesler (2002), além da discussão sobre o que as pessoas apresentaram no passado, deve-se ter em mente o nível de complexidade ao qual os talentos serão submetidos. Para tanto, os planos de desenvolvimento devem contemplar oportunidades de revelar o nível de complexidade a ser introduzido, seja por meio de projetos, seja em situações em que se poderá comprovar seu potencial. Nesse sentido, talvez o mais importante tema para a agenda de um líder seja como ele está preparando a próxima geração que irá conduzir a organização, segundo entende Kesler (2002).

Os gestores são cobrados pelo desenvolvimento de pessoas, assim como por metas de crescimento, custos e vendas. Além disso, para sustentar a disponibilidade de gestores para o futuro, pessoas identificadas com potencial devem ser expostas a desafios constantes, seja apresentando projetos para o conselho de administração e recebendo feedback quanto à sua performance, seja assumindo projetos estratégicos para a organização.

Por sua vez, a área de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos de uma organização sendo parceira de negócios e atuando na posição de Business Partner (Ulrich, 2000), inclusive no estímulo à aprendizagem por desafios. De acordo com essa parceria, as soluções de desenvolvimento não devem sair de um planejamento de RH, mas sim de um planejamento em parceria com o negócio.

Outro aspecto importante e muitas vezes negligenciado em processos sucessórios, especialmente de CEO, é o período pós-sucessão, conforme destacam Ma, Seidl e Guérard (2015), que costuma estar fadada ao fracasso se não receber a devida atenção. Todo sucessor precisa passar por um período de adaptação, reaprendendo a assumir as novas responsabilidades e desafios. Nesse processo, o suporte de outros atores é fundamental, especialmente membros do conselho de administração, para que a integração seja efetiva e atenda aos interesses da organização e do sucessor.

### 2.2.1 Práticas para desenvolvimento de gestores para a sucessão

Para que o processo de desenvolvimento possa se afirmar como um instrumento de Gestão de Recursos Humanos eficaz, ele deve estar alinhado à estratégia organizacional e contribuir para o alcance das metas organizacionais e na melhoria de performance das pessoas (Torres, 2013).

Diante disso, várias ferramentas têm sido estudadas e implantadas nas organizações com o objetivo de ter gestores cada vez melhores. Nunes (2009, p.2) menciona as seguintes: "programas para desenvolver competências,

projetos em grupo, job rotation, jogos, estudos de casos, expatriação, *coaching*, *mentoring*, *workshops*, aprendizado em ação, *feedback 360°*, e-learning". De alguma forma, elas procuram estabelecer uma conexão entre a aprendizagem formal e a vivência cotidiana já que, conforme sugere Mintzberg (1986), a ação é fundamental para que o gestor possa aprender a partir de sua experiência.

Pode-se dizer que tanto o *coaching* executivo quanto o *feedback 360°*, em especial, são ferramentas bastante utilizadas pelas empresas globais para o desenvolvimento e crescimento da carreira dos executivos (Judge e Cowell, 1997).

A seguir são apresentadas as cinco práticas que tiveram maior frequência nesta pesquisa: *coaching*, *mentoring*, *feedback 360°*, *job rotation* e *expatriação*.

- Coaching

Para Fabossi (2009, p.23), o *coaching* assume um papel de desenvolvimento nas organizações por seu objetivo de contribuir para ampliar a "capacidade de liderança, melhorar o trabalho em equipe e alinhar metas do profissional e da organização, de modo a elevar a produtividade nas empresas e a qualidade de vida de quem se submete ao processo".

Para que o *coaching* ocorra, é preciso haver o reconhecimento da necessidade de mudança por parte dos envolvidos. Essa necessidade pode partir do próprio interessado (coachee) ou de seu líder, que poderá identificar onde se pretende suprir uma carência comportamental ou de desempenho (Costa, 2007).

Pesquisa com executivos (Thach, 2002) identificou que o *coaching*, realizado com o objetivo de ajudá-los a atingirem metas ou melhorarem a produtividade organizacional, além de obter maior satisfação pessoal no trabalho, aumentou a eficácia da liderança em até 60%. Isso se deu não somente pela aplicação das ferramentas, mas pelo fato de o processo estar inserido no sistema de planejamento de sucessão, no qual houve acompanhamento contínuo e patrocínio do CEO. No trabalho de Thach (2002), esse processo se relacionava diretamente com as metas estratégicas da organização, daí o fato de seu acompanhamento ser fundamental para o controle de resultados da evolução da liderança.

- Mentoring

Segundo Dutra (2010), *mentoring* é uma das mais antigas práticas de orientação profissional. Apesar de a mentoria existir desde a Grécia Antiga, somente surge em pesquisas empíricas há cerca de três décadas (Silva, 2010).

A palavra "mentor" é usada, habitualmente, para descrever diferentes tipos de relacionamentos informais. Um mentor é uma pessoa que apoia o progresso da carreira do indivíduo, compartilhando experiência, sendo um fiel defensor e fornecendo orientação quanto a difíceis decisões profissionais e pessoais que devem ser tomadas. Quando os gerentes descrevem um chefe anterior como seu mentor, eles estão se referindo a um relacionamento pessoal significativo que se desenrolou durante um longo período (Van Velsor, Mccauley, e Ruderman, 2004).

Para Dutra (2010), o *mentoring* se aplica aos jovens em início de carreira a fim de dar-lhes suporte para a formação

de sua identidade profissional. O modelo clássico refere-se a um processo informal, porém o *mentoring* como uma prática de desenvolvimento nas organizações, exige alguns ajustes. Isto ocorre em função de, originalmente, ele ter o papel de ajudar o indivíduo em seu projeto de vida, mas quando se projeta para a organização, esta tem interesses que podem sobrepor-se a esse projeto de vida. O processo sucessório e o desenvolvimento de habilidades técnicas são exemplos desses interesses organizacionais.

O *mentoring* traz benefícios para o mentor, o mentorado e a organização, de forma que o mentorado se desenvolva na carreira, adquirindo maiores competências e podendo evoluir para outras posições de maior complexidade. Estudos como os de McMurray, Henly, Chaboyer, Clapton, Lizzio e Teml (2012) demonstram o valor da mentoria na formação de liderança mais capacitadas e no incremento da motivação para a atuação empresarial. Além disso, o apoio de membros do conselho de administração pode ser fundamental para um processo pós-sucessão, bem-sucedido, conforme afirmam Ma et al. (2015).

- Feedback

O *feedback* fornece informações sobre o quanto os empregados estão cumprindo seus objetivos de *performance* e é considerado um elemento importante de autorregulação, pois permite que as pessoas obtenham informações que as auxiliem na melhoria do desempenho e em seu ajuste com a organização (Lam, Peng, Wong, e Lau, 2017).

Segundo Moreira (2009), o *feedback* tem a função de ajustar desempenhos e promover o alcance de resultados. Encarta citado por Abreu-e-Lima e Alves (2011) acrescenta que o *feedback* se evidencia por meio de opiniões sobre algo, tendo como objetivo fornecer informações que permitam decisões e melhorias.

Moscovici (2003, p.94) acredita que, "quando se trata do processo de desenvolvimento da competência interpessoal, o *feedback* é uma ferramenta de ajuda para mudanças de comportamento", ou seja, é capaz de fornecer ao indivíduo ou grupo informações sobre como sua atuação está afetando os outros. Para a autora, ele é eficaz quando ajuda o indivíduo (ou grupo) a melhorar seu desempenho e, assim, alcançar seus objetivos.

O desenvolvimento profissional não depende apenas da liderança e do ambiente organizacional, mas também da capacidade intelectual, experiência, habilidade e competência do profissional. Dessa forma, o processo de *feedback* é uma ferramenta importante atribuída ao líder na gestão de pessoas, a qual deve ser utilizada de forma clara e sincera para que promova efetivamente o desenvolvimento (Vasconcelos e Albuquerque, 2017).

Ao mesmo tempo, as organizações parecem reconhecer o valor do autoconhecimento, especialmente entre gestores, e a prática do *feedback* é uma ferramenta que promove a obtenção e manutenção desse autoconhecimento (Conaty e Charan, 2010).

Assim, parece emergir a necessidade de se buscar formas criativas e novas fontes para verificar se os gestores estão no caminho certo (Ashford, Blatt, e VandeWalle, 2003). Na busca de melhorias e aprimoramentos do processo de



feedback, é que surge, entre os anos 1960 e 1970, o conceito do *feedback* 360°, por meio de questionários de avaliação e dinâmicas interpessoais para identificar e discutir discrepâncias de percepções entre superior e subordinado (Reis, 2003).

O *feedback* 360° rompe com os modelos tradicionais de avaliação, pois ele combina avaliações que envolvem o superior, os pares e/ou os clientes e os subordinados, contrastando-as com a autoavaliação do empregado.

Os estudos referentes a esse tema tiveram início na década de 1990, buscando compreender sua influência no ambiente organizacional. Ele é também conhecido como Avaliação 360°, justamente porque propõe estabelecer uma avaliação coletiva, em contraposição a modelos anteriores que levavam em conta apenas a avaliação do superior. Esse tipo de *feedback*, 360°, de acordo com Craide e Antunes (2004), tem o intuito de verificar o desempenho dos empregados, auxiliando no desenvolvimento de gestores.

- Job Rotation

O *job rotation* é uma das muitas formas de treinamento no local de trabalho e um esforço formal de desenvolvimento executivo (Beatty, Schneier, e McAvoy, 1987). Ele refere-se a qualquer alteração na atribuição, geralmente indicada por uma mudança de título ou área, que não envolva uma mudança de remuneração, ou seja, mudanças de trabalho que não são o resultado de promoções (Campion, Cheraskin, e Stevens, 1994).

Pode também ser definido, segundo Huang (1999), como a transferência lateral de empregados entre um número de posições e tarefas diferentes que irão requerer distintas habilidades e responsabilidades.

O *job rotation* permite que os indivíduos adquiram experiência em várias fases do negócio e, assim, ampliem seus conhecimentos em prol de seu desenvolvimento na carreira. Dessa forma, desenvolver pessoas requer oferecer mobilidade em suas funções (Tanure et al., 2007). Ao oferecer mobilidade funcional, a pessoa será testada em algo ainda desconhecido e no qual não há o domínio técnico. Sob essa perspectiva, quando se trata da formação de gestores, uma adequada estratégia seria transferi-lo para algo que nunca fez, forçando-o, assim, a atingir o resultado por meio de outras pessoas, ou seja, impelindo-o a liderar.

A forma com que os gestores lideram pode ser impactada por meio do *job rotation*, pois este implica desafios no sentido de desenvolver relacionamentos frente a situações adversas nunca encontradas. O gestor pode ser mais eficaz por meio de uma ampla gama de experiências que o desafiam. Essas experiências são uma característica normal das carreiras gerenciais. No entanto, entende-se que as organizações podem ser mais proativas e intencionais ao usar experiências para acelerar o desenvolvimento de gestores (Yip e Wilson, 2010), como é o caso da rotação de tarefas.

- Expatriação

O processo pelo qual uma organização envia funcionários para se mudar e viver em outros países por razões profissionais (Tanure, et al., 2007) é conhecido como expatriação, sendo as pessoas enviadas, chamadas

expatriadas. Segundo Freitas (2010), estar em outros países expande a capacidade das organizações e a mobilidade passa a ter um conceito ampliado, que pressupõe uma disposição para o aprendizado e abertura para um cenário de transformações constantes. Nesse sentido, mover-se parece ser uma palavra de ordem.

As empresas vêm utilizando a expatriação para o processo de desenvolvimento de seus executivos, na aquisição de novos conhecimentos e competências ou para formar novos gestores, podendo ser considerada como um tipo de compensação, pois é uma intensa experiência de desenvolvimento (Ramaswami, Carter, e Dreher, 2016).

O objetivo de promover a expatriação vai desde desenvolver habilidades em um mercado local, as quais muitas vezes são difíceis de encontrar, até a criação de um processo de aprendizagem entre expatriados, que beneficiarão a empresa, muitas vezes consolidando sua cultura. Nesse sentido, os altos potenciais como expatriados são críticos para os objetivos da organização, tanto no curto quanto no longo prazo (Cerdin e Brewster, 2014).

Seja em momentos mais precoces da carreira, seja quando já se alcançou senioridade e experiência, é inegável a necessidade de aprender a lógica de outras culturas para poder atuar em mercados globais e esse aprendizado é de tal complexidade que frequentemente demanda uma imersão total na cultura que se deseja aprender. Daí a expatriação constituir-se como uma estratégia diferenciada e relevante no desenvolvimento.

O estudo de Souza (2008) constatou que na expatriação, a vivência de processos de aprendizagem, faz seus participantes desenvolverem, com maior consistência, novas competências, mobilizando conteúdos aprendidos via interação com o meio e as pessoas. Em complemento, Luiz, Santos e Tadeucci (2012, p.83) afirmam que “do ponto de vista do aprendizado, é inegável a eficiência da expatriação como uma forma de aceleração da aprendizagem, podendo ser apontada como uma importante estratégia de RH para a geração de conhecimento organizacional e como política para a carreira do executivo em padrões de gestão considerados globais”.

### 3. Metodologia

O estudo realizado envolveu 13 empresas instaladas em Minas Gerais, presentes no banco de dados MEPT do ano de 2015, conforme apresenta a tabela 1, nomeadas por letras, conforme acordo de confidencialidade.

A pesquisa MEPT é realizada anualmente, desde 2006, pelo “Programa de Estudos em Gestão de Pessoas”, da Fundação Instituto de Administração (PROGEP-FIA), da Universidade de São Paulo (USP) e pela Editora Abril que a publica no Guia Você S/A. Trata-se de pesquisa que apresenta o ranking das 150 melhores empresas para trabalhar no Brasil e que teve 347 empresas inscritas na referida edição. Ressalta-se que essa pesquisa foi tomada como referência, tendo como pressuposto que empresas com melhores práticas apresentam algum nível de estruturação de seus processos sucessórios, conforme Ohtsuki (2013).

O enfoque sobre o estado de Minas Gerais se deu em vista da sua expressividade no País, já que, dentre os 27 estados brasileiros, este consta como um dos cinco com maior participação no Produto Interno Bruto - PIB (8,7%), em 2015, junto com São Paulo (32,4%), Rio de Janeiro (11,0%), Rio Grande do Sul (6,4%) e Paraná (6,3%), concentrando 64,7% da economia brasileira (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, 2016). Além disso, na análise por Unidades da Federação, Minas Gerais figura na segunda colocação no número de unidades locais (10,7%) e pessoal ocupado (10,0%) (IBGE, 2017).

A pesquisa considerou dois momentos. Num primeiro momento, foram levantadas informações resultantes do survey, que teve o questionário como instrumento privilegiado de coleta de dados sobre as organizações e que foi respondido pelas equipes de recursos humanos dessas organizações participantes.

Os dados obtidos foram tratados e analisados levando em conta sete dimensões identificadas na literatura (sucessão, desenvolvimento, *coaching*, *mentoring*, *job rotation*, *feedback 360°* e *expatriação*) e que estão presentes em perguntas do questionário da pesquisa MEPT. Elas dizem respeito a temas que tratam do estímulo ao *feedback* como um processo de gestão; de programas formais para o desenvolvimento de gestores e tipos de práticas adotadas; da condução e estruturação do processo sucessório; e do suporte ao planejamento da carreira.

Além disso, foi feita busca de informações sobre essas empresas nos Cadernos de Evidências (*Books*), entregues pelas mesmas como parte da pesquisa MEPT, e cujo objetivo é evidenciar as práticas adotadas, conforme respostas dadas no questionário. Isso feito, num segundo momento, foi desenvolvido um estudo de caso (Yin, 2015), em uma das organizações classificadas, com o objetivo de compreender melhor as práticas utilizadas segundo a perspectiva daqueles que vivenciam o processo.

A Empresa escolhida foi denominada “B”, sendo a sua

escolha resultado do fato de ela ter sido uma das que apresentou os maiores resultados referentes às práticas de sucessão e desenvolvimento de gestores, pressupondo-se então, que teria maior maturidade em seu processo sucessório, dentre as 13 selecionadas, conforme se observa na [tabela 2](#). Ela atua em siderurgia, é líder no mercado brasileiro, com participação superior a 70% e tem capacidade produtiva de 900 mil toneladas de aço líquido por ano. Possui 2.076 empregados e faturamento acima de quatro bilhões de reais. Sua matriz está localizada em Minas Gerais com escritórios em Belo Horizonte e São Paulo e seu portfólio de produtos é destinado a diversos segmentos como o automotivo, bens de capital, construção civil, linha branca, transportes, óleo e gás, açúcar e álcool, alimentício, saúde e outros.

Nessa empresa foram realizadas entrevistas com profissionais da área de RH e com alguns de seus executivos, uma vez que são eles os responsáveis pela construção das políticas relativas ao processo sucessório e desenvolvimento de gestores, envolvidos diretamente na sua implementação. As entrevistas foram do tipo semiestruturado e contemplaram seis executivos (CEO, e Diretores Financeiro, Técnico, de Operações, Comercial e de RH), que foram escolhidos pelos critérios de: ocupar posição-chave e ter sido promovido a uma posição-chave por meio do processo de sucessão. Eles são identificados de 1 a 6. Além deles, foram também entrevistados dois profissionais de RH (Gerente e Analista de Desenvolvimento de Pessoas) responsáveis pela condução do processo sucessório na área de RH. Eles são identificados como 7 e 8. Os nomes dos entrevistados são mantidos em sigilo, conforme acordo.

As entrevistas foram realizadas nas instalações da Empresa B e também por hangout, nos casos em que não foi possível a presença do entrevistado. Elas ocorreram entre novembro de 2017 e janeiro de 2018, com duração em torno de 50 minutos, sendo gravadas e transcritas.

**Tabela 1.** Empresas com atuação em Minas Gerais

Empresa	Setor	Faturamento	Empregados
A	Serviços diversos	Acima de R\$ 5 bilhões até R\$ 10 bilhões	216
B	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 3 bilhões até R\$ 5 bilhões	2.076
C	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 1 bilhão até R\$ 3 bilhões	2.785
D	Indústria de papel e celulose	Acima de R\$ 1 bilhão até R\$ 3 bilhões	4.305
E	Indústria automotiva	Acima de R\$ 10 bilhões	8.971
F	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 1 bilhão até R\$ 3 bilhões	1.381
G	Indústria de construção	Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 300 milhões	906
H	Indústrias diversas	Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 1 bilhão	137
I	Siderurgia e Metalurgia	Menos de R\$ 90 milhões	223
J	Siderurgia e Metalurgia	Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 1 bilhão	397
K	Serviços diversos	Menos de R\$ 90 milhões	312
L	Serviços de transporte e logística	Acima de R\$ 300 milhões até R\$ 1 bilhão	955
M	Serviços de saúde	Faturamento: Acima de R\$ 10 bilhões	234

Fonte: elaboração própria.

Foram utilizados dois roteiros de entrevista (Collis e Hussey, 2005), um para os executivos e outro para os profissionais de RH. As informações contidas nos roteiros dizem respeito à empresa, ao processo de formação de gestores, ao seu desenvolvimento na carreira, aos obstáculos encontrados, às dificuldades enfrentadas e à forma como o entrevistado percebe a relação entre o desenvolvimento de gestores e a sua trajetória.

Os dados foram tratados e analisados com base na técnica análise de conteúdo (Bardin, 2011, Freanco, 2018), tendo-se considerado como categorias de análise as sete dimensões mencionadas, conforme literatura referente ao tema. Destaca-se o uso da técnica de triangulação dos

dados, tendo sido feita a interpretação dos resultados agrupando os achados em todo o processo (Creswell e Clark, 2013).

#### 4. Análise e discussão dos resultados

Os dados extraídos do banco de dados da pesquisa MEPT, referentes às sete dimensões estudadas são apresentados na [tabela 2](#).

Na sequência, os dados da [tabela 2](#) são analisados juntamente com os resultados obtidos por meio dos *books* das empresas e das entrevistas realizadas na Empresa B, para cada categoria<sup>1</sup>.

**Tabela 2.** Empresas com atuação em Minas Gerais

Questões/Dimensões	Empresas													Total
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
Q1 – Planejamento sucessório (pool)	X					X	X			X	X			5
Q2 – Planejamento sucessório (cargo)		X	X		X							X	X	5
Q3 – Reposição de vagas				X				X	X					3
Q4 – Desenvolvimento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Q5 – Desenvolvimento (controle)	X	X	X		X	X	X		X	X	X	X		10
Q6 – Desenvolvimento (feedback: gestor)	X	X			X					X	X	X	X	7
Q7 – Desenvolvimento (feedback: pares e equipe)			X				X	X						3
Q8 – Desenvolvimento (on the job training)	X	X	X		X	X				X			X	7
Q9 – Desenvolvimento (cargo interino/projetos)	X	X	X		X					X	X		X	7
Q10 – Coaching (1ª gerência e/ou líder de líderes e/ou altos executivos)	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	12
Q11 – Coaching (jovens talentos)	X	X			X					X				4
Q12 – Mentoring (1ª gerência e/ou líder de líderes e/ou altos executivos)	X	X				X						X		4
Q13 – Mentoring (jovem talento)												X		1
Q14 – Job rotation	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	11
Q15 – Job rotation (diretores, gerentes e supervisores)		X	X	X	X	X		X			X	X		8
Q16 – Job rotation (demais empregados)		X		X	X			X	X		X	X		7
Q17 – Job rotation (jovem talento)			X	X	X	X						X		5
Q18 – Job rotation (outra área)		X	X	X		X				X		X		6
Q19 – Job rotation (outra unidade)	X	X	X		X	X		X		X		X		8
Q20 – Feedback	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	13
Q21 – Feedback (controle)	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X		10
Q22 – Feedback (superior, pares e equipe)	X	X	X		X		X	X		X		X		8
Q23 – Feedback 360º	X			X						X	X	X		5
Q24 – Feedback 360º (jovem talento)				X								X		2
Q25 – Expatriação		X	X	X	X	X						X		6
Total	15	18	16	13	17	13	8	11	6	15	12	19	7	

Fonte: elaboração própria.

- Sucessão

Entre as 13 empresas pesquisadas, 10 possuem processo sucessório estruturado, porém há diferenças entre elas quanto ao nível de maturidade: cinco possuem um processo de planejamento sucessório que enfatiza a avaliação e o desenvolvimento de um pool de talentos em todos os níveis organizacionais, com base nos objetivos estratégicos do negócio, revelando maior maturidade do processo (Q1); em cinco empresas o processo de planejamento sucessório enfatiza a avaliação e o desenvolvimento dos candidatos com base em critérios relacionados com o cargo, ou seja, os candidatos são preparados para assumir cargos previamente definidos (Q2). Nas três restantes, não há planejamento sucessório sistematizado, sendo que os candidatos à sucessão são identificados apenas quando as posições se tornam vagas, sendo o mesmo baseado na reposição de profissionais (Q3).

Esses resultados mostram que o processo sucessório encontra-se em evolução, de acordo com a realidade de cada empresa, confirmando a teoria de Hall (1986), que divide esse processo em três fases distintas: no primeiro estágio, o planejamento sucessório é estruturado apenas como um plano de reposição; no segundo estágio, o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento em todos os níveis de liderança; e, no terceiro estágio, o planejamento sucessório é trabalhado como um sistema de gestão da sucessão integrado aos objetivos estratégicos do negócio.

A Empresa B só busca contratações no mercado quando não há identificação, junto à equipe interna, de sucessor com perfil adequado à necessidade. A equipe de Recursos Humanos e o Comitê da Diretoria acompanham as evoluções de carreira nas posições-chave e, trimestralmente, o Comitê de Carreira se reúne para discutir a formação de sucessores.

Em termos do nível de maturidade, verificou-se que essa empresa possui planejamento sucessório identificado com o segundo estágio de Hall (1986), pois o foco recai sobre a avaliação e o desenvolvimento nos níveis de liderança e a avaliação de desempenho, as necessidades e os planos de desenvolvimento são feitos com base no conceito de cargos, portanto, na descrição das atividades e tarefas relativas às posições (Leibman, Bruer, e Maki, 1996), conforme explicita o trecho a seguir: *“Eu acho que (o foco) é mais na posição. É lógico que a gente tem aqueles que a gente chama ‘dos talentos’, que podem e vão chegar além da posição, mas eu acho que a gente está olhando a posição”* (Entrevistado 6).

Ressalta-se o envolvimento do CEO na discussão do processo sucessório, reforçado pelo depoimento de E7 ao dizer que *“Ele (presidente) passa nome por nome, valida [...] participa do Comitê de carreira [...], ele posiciona as áreas que a gente tem que acompanhar...”*. Tal fato demonstra o já discutido por Kesler (2002) em relação à relevância desta participação direta e sem delegação e de este tema ser parte da agenda do executivo. E, ainda, reforça a ideia central de Groves (2017) de que as empresas precisam compreender

a necessidade de um posicionamento mais estratégico em relação à implementação do planejamento sucessório.

- Desenvolvimento

As 13 empresas possuem programas formais para o desenvolvimento de gestores com foco em competências de liderança (Q4). Em 10 empresas os gestores são cobrados formalmente pela formação de potenciais sucessores em suas equipes (Q5); em sete delas, a liderança em desenvolvimento recebe *feedback* formal do gestor imediato, acompanhado de um plano de desenvolvimento (Q6). Pode-se perceber que a prática do *feedback* ao gestor em desenvolvimento é estimulada, porém está concentrada na relação gestor *versus* subordinado, sendo que em apenas três empresas ele é dado também pela equipe e pelos pares (Q7), demonstrando que a prática do *feedback* 360° ainda é uma de uma minoria.

Além disso, em sete delas existe programa estruturado de treinamento no local de trabalho (*on the job training*) (Q8); em sete há programas formais que incentivam experiências pontuais de gestão, como assumir interinamente um cargo de gestão ou liderar projetos específicos (Q9).

As práticas encontradas nessas empresas alinham-se à perspectiva de Ulrich (2000), para quem a aprendizagem ocorre não por meio de treinamentos formais, mas quando a organização oferece desafios, não sendo essa apenas uma responsabilidade de RH (Varhegyi e Jepsen, 2017), mas também de todos os gerentes de linha. Além disso, reforça a perspectiva de Rothwell et al. (2005) quando destaca a vinculação entre os programas de sucessão e o desenvolvimento de carreira dos profissionais, para que os processos sucessórios sejam mais bem-sucedidos.

No caso da Empresa B, revela-se que o programa de desenvolvimento de lideranças é um dos instrumentos para aprimorar as habilidades de gestão de gerentes e supervisores e tem como base as competências consideradas chave para a organização. Ela demonstra valorizar a ação e formação no dia a dia, conforme sugere Mintzberg (1986): a ação é fundamental para que o gestor possa aprender a partir de sua própria experiência e não através de casos ou teorias. O E6 exemplifica essa ação ao afirmar: *“Eu acho assim: o treinamento é positivo? É. Ele ajuda? Muito. Mas para mim não é o caminho de desenvolver um sucessor. Para mim, desenvolver o sucessor é no dia a dia nas atividades”*.

- Coaching

Entre as 13 empresas analisadas, 12 utilizam a prática de *coaching* para seus empregados, porém ainda não demonstram um padrão de utilização em termos de público, podendo variar entre diferentes níveis de liderança (Q10). Verifica-se também que somente quatro empresas utilizam o *coaching* para o público jovem talento (Q11).

A Empresa B adota a prática de *coaching* tanto para o seu corpo gerencial quanto para a sua equipe de jovens talentos, realizando sessões individuais planejadas para serem cumpridas no período de um ano. Em 2014, um grupo de seis empregados participou de 72 sessões individuais, em média, para atender às demandas de desenvolvimento.

O processo de *coaching* é uma ferramenta valorizada

<sup>1</sup> Algumas expressões utilizadas neste item da análise dos dados são extraídas da pesquisa MEPT já mencionada, respeitando a fonte da base de dados consultada. É o caso, por exemplo, de expressões como “pool”, dentre outras.

pela área de recursos humanos dessa Empresa e alguns gestores veem essa prática como um fator impulsionador em suas carreiras, principalmente quando eles buscam desenvolvimento comportamental ou o próprio autodesenvolvimento. A fala de E5 espelha essa questão: *“Foi um polimento, realmente, para poder dar esse passo maior para a Diretoria, que é uma posição muito mais estratégica e muito menos operacional”*.

Porém, também foi identificado questionamento sobre a efetividade do processo de *coaching* por exigir muito do próprio desejo das pessoas para realizá-lo. Tal aspecto é destacado por Costa (2007) quando afirma que, para que o *coaching* ocorra, é preciso haver o reconhecimento da necessidade de mudança por parte dos envolvidos.

- *Mentoring*

Apenas quatro empresas declaram que utilizam o processo de *mentoring*, sendo esta prática a que revelou menor pontuação na declaração das empresas. Ao utilizá-la, tais empresas a concentram em posições de liderança (Q12), sendo que apenas uma empresa a utiliza para a formação de jovens talentos (Q13).

A Empresa B utiliza o processo de *mentoring* para seus gestores e 12 empregados participaram desse programa em 2014 em uma média de 96 sessões. Porém, essa empresa também não oferece esta prática para o grupo de jovens talentos. Este fato é curioso, uma vez que, para Dutra (2010), o *mentoring* se aplica a jovens em início de carreira a fim de dar a eles suporte para formação de sua identidade profissional. Dessa forma, a ferramenta seria aplicável para aqueles que estão iniciando.

Verificou-se que o *mentoring* foi visto como uma forma de buscar a ajuda de profissionais mais experientes em momentos de transição de carreira, como exemplifica o relato de E1: *“O Mentoring você pega uma visão de fora – pelo menos no meu caso – de alguém que tinha passado por experiências semelhantes às minhas. E no momento que eu assumi foi muito interessante [...]. Então, eu acho que o Mentoring foi nesse sentido, alguém que você consegue se abrir e que te ajuda a decidir...”*

Essa busca por apoio e aprendizagem a partir da experiência de terceiros confirma a proposta de McMurray et al. (2012) quanto ao valor da mentoria para profissionais e organizações.

- Job Rotation

A prática de *job rotation* foi encontrada em 11 empresas (Q14). Entretanto, somente seis a adotam para todos os seus públicos (diretores, gerentes, supervisores e demais empregados) (Q15 e Q16) sendo que tal prática está concentrada no público gestor e com foco na mobilidade entre unidades (Q19). Em cinco empresas o *job rotation* ocorre tanto com mobilidade entre áreas quanto entre unidades (Q18 e Q19). Ressalta-se que algumas empresas não informaram os públicos para os quais o *job rotation* é aplicado.

Ao focalizar o público de jovens talentos (Q17), percebe-se que há utilização desta prática, porém de maneira mais tímida. Isto pode causar estranheza devido ao fato de as empresas, atualmente, investirem em seus jovens para o

futuro. Esse fato contradiz os estudos de Campion et al. (1994), ao observarem que o *job rotation* é mais comum para profissionais no início da carreira do que para os que alcançaram maior experiência e senioridade.

Esta é uma das práticas mais presentes na Empresa B, devido ao fato de seus profissionais se manterem por anos nessa empresa, onde puderam vivenciar projetos e experiências que trouxeram uma dimensão ampliada de suas competências. O entrevistado E7 fala sobre ele: *“Olha, o job rotation que a gente vivenciou aqui de forma um pouco mais intensa teve um resultado muito forte. Porque realmente ele mexeu de uma vez só com... quase todas as gerências ... [...] tirou da zona de conforto... [...] Foi uma ferramenta muito forte”*.

O desenvolvimento de pessoas requer a oferta de mobilidade em suas funções. Ao oferecer mobilidade funcional, a pessoa será testada em algo ainda desconhecido e na qual não há o domínio técnico (Tanure et al., 2007). As lições podem ser aprendidas muito mais de tarefas distintas e desafiadoras do que de qualquer outro conjunto de eventos. As diferentes tarefas desenvolvem novas habilidades e elevam a capacidade da liderança dos gestores (Yip e Wilson, 2010).

- Feedback

Todas as empresas declaram que estimulam essa prática como um processo de gestão e que seus gestores são formalmente orientados sobre como oferecer *feedback* (Q20). Isso corrobora a visão de Vasconcelos e Albuquerque (2017), segundo a qual o processo de *feedback* é uma ferramenta importante na gestão de pessoas, atribuída ao líder, que deve utilizá-la de forma clara e sincera para que promova efetivamente o desenvolvimento.

A maioria das empresas (10) adota alguma forma de controle como meio de garantir que esse processo ocorra (Q21). O *feedback* envolve também os não gestores (pares e equipe) em oito empresas (Q22). Entre essas oito, porém, somente três informam que há um programa formal de *feedback* 360° e se concentram nos cargos de liderança (Q23). Quanto ao *feedback* 360° para posições de jovens talentos, somente duas empresas o praticam (Q24).

A Empresa B não possui a prática do *feedback* 360°, contudo, estimula a prática do *feedback*, considerando-o uma ferramenta efetiva para desenvolvimento de seus empregados. Os Entrevistados 6 e 1 relatam: *“Eles me deram oportunidade, me deram aprendizado, conhecimento, souberam me falar quando eu estava com caminhos errados e souberam me dar o feedback correto”* (E6); *“[...]2ª feira nós reunimos a Diretoria toda, fechamos numa sala, ficamos lá, [...] e metade do tempo ali foi feedback, o quê que está ruim, o quê que está bom, de uma forma bem transparente”* (E1).

A prática do *feedback* se revela importante para o desenvolvimento de gestores uma vez que ele pode ser definido como o processo que ajuda os indivíduos na consecução de suas metas, melhorando a performance individual e da organização como um todo (Moreira, 2009). Ao mesmo tempo, as organizações estão gradualmente reconhecendo o valor do autoconhecimento, especialmente entre gestores, sendo o *feedback* uma ferramenta que

promove a obtenção e manutenção deste autoconhecimento [Conaty e Charan, 2010].

- Expatriação

Essa prática teve investigação menos aprofundada nesta pesquisa, uma vez que apenas uma pergunta no questionário utilizado refere-se à expatriação. São seis as empresas que a utilizam, como forma de elevar o nível de complexidade das atividades para seus empregados (Q25). Ressalta-se que, tendo em conta que o processo de expatriação requer a internacionalização das empresas ou pressupõe que sejam empresas multinacionais, esse fato pode ser a explicação para somente seis entre as 13 empresas adotar tal prática. No caso da Empresa B, a mobilidade internacional é considerada uma aliada em seus processos de desenvolvimento. O Entrevistado 3 fala sobre a expatriação: *“Na diretoria da empresa, nós tivemos três diretores que foram expatriados, ficaram três anos fora [...] Se você me perguntar assim, para dentro da empresa, hoje, a visão que eu tenho, eu acho que a expatriação é muito forte”*.

Segundo Freitas (2010), mover-se parece ser a palavra de ordem, uma vez que as empresas são inseridas cada vez mais em ambientes globais e de maior complexidade. Em complemento, Cerdin e Brewster (2014) destacam que o objetivo de promover a expatriação vai desde desenvolver habilidades em um mercado local, onde muitas vezes são difíceis de encontrar, até a criação de um processo de aprendizagem entre expatriados, que beneficiarão a empresa, muitas vezes consolidando sua cultura.

A importância da vivência em ambientes culturalmente distintos, a fim de desenvolver-se profissionalmente e promover a experiência internacional é ressaltada por E2: *“[...] do meu ponto de vista de conviver com cultura diferente, com gente diferente [...], não tem escola melhor, a expatriação. É uma outra formação [...]. Tem o risco, na volta. Tanto é que eu voltei para coisas que eu nunca pensava na minha vida. São coisas que não estavam no meu plano, mas desde que você esteja aberto para fazer”*.

As empresas vêm utilizando a expatriação para o processo de desenvolvimento de seus executivos na aquisição de novos conhecimentos e competências ou para formar novos gestores, podendo a mesma ser considerada como um tipo de compensação, porque é uma intensa experiência de desenvolvimento (Ramaswami et al., 2016).

## 5. Conclusões

O objetivo deste artigo foi analisar como a formação de gestores impacta o processo de sucessão em empresas profissionalizadas que compõem o ranking das Melhores Empresas para se Trabalhar – MEPT 2015. Este estudo traz uma contribuição ao explorar empresas profissionalizadas, distinguindo-se da maioria das pesquisas sobre sucessão que se concentram em empresas familiares.

As práticas comuns de formação de gestores identificadas entre as empresas pesquisadas apontam para um conjunto de ações que se refletem no aprendizado por meio da própria experiência – *coaching, mentoring, job rotation, expatriação e feedback* – tendo as maiores pontuações

quanto às afirmações das empresas pesquisadas. Ainda, entre todas as práticas selecionadas identificou-se que duas têm maior incidência de utilização: o *job rotation* e o processo de *feedback*. Estas, por sua vez, se inserem no que se denomina por experiências vividas e que se dão pelo incremento do nível de complexidade do trabalho.

Tais afirmativas são respaldadas pela análise dos dados sistematizados junto a um conjunto de 13 empresas, no qual se constata a incidência de planejamento sucessório estruturado em 10 delas. Além disso, as 13 apresentam ações de desenvolvimento, ainda que variadas, com ênfase em investimentos em programas de *feedback, coaching e job rotation*. Infere-se, ainda, em relação ao elevado patamar de investimentos, que, ao se observar a [tabela 2](#), com os somatórios na vertical, das 19 possíveis alternativas de ação das empresas para atuação junto aos seus empregados (Q1 ou Q2 ou Q3 + Q5, Q6, Q7, Q8, Q9 + Q10, Q11 + Q12, Q13 + Q15, Q16, Q17, Q18, Q19 + Q21, Q22, Q23, Q24 + Q25), pelo menos oito empresas (Empresas A, B, C, D, E, F, J, L), somam acima de 10 delas.

Frente aos achados da pesquisa, pode-se afirmar que não há, por si só, uma prática de desenvolvimento de gestores que se sobreponha a outra, uma vez que o processo de desenvolvimento deve respeitar as singularidades e as necessidades específicas de cada indivíduo. Isso porque, cada executivo avalia as práticas que mais fazem sentido para si mesmos e para seu desenvolvimento ao longo de distintos momentos da carreira.

Quanto aos obstáculos encontrados no processo sucessório, observou-se que apenas metade das empresas trabalha seu processo sucessório à luz das necessidades de longo prazo do negócio. A sucessão parece estar mais situada no nível de reposição e substituição para evitar a vacância de cargos-chave do que representar um trabalho preventivo e estratégico de se antecipar às necessidades do mercado e, conseqüentemente, do negócio para o futuro.

Quanto aos agentes facilitadores do processo sucessório, surge a figura da alta administração, em particular o envolvimento do CEO, a fim de trazer a discussão de talentos para a mesa de negócios e dar ao tema “gestão de pessoas” a relevância necessária a fim de garantir a continuidade dos negócios.

Também ficou evidente, no caso da empresa B, objeto do estudo de caso, a necessidade de se ter um processo de sucessão e desenvolvimento estruturado, com seus rituais e etapas bem definidos para não se ter apenas um mapa sucessório, mas também um processo que se vincula ao desenvolvimento de novas competências e habilidades, com um planejamento de longo prazo. Essa observação se ancora em Dutra (2010), pois esse autor já havia identificado, em organizações no Brasil, que o processo sucessório se dava a partir de uma divisão: de um lado, o mapa sucessório, de outro lado, o processo de desenvolvimento. No entanto, esses dois processos deveriam se relacionar continuamente, o que ainda não parece ser prática comum.

Ao aprofundar no entendimento da relação entre formação de gestores e sucessão, os dados revelaram que não há uma relação clara entre esses processos, pois, por

mais que a totalidade das empresas invista em processos de desenvolvimento, nem sempre o processo sucessório vem acontecendo de forma planejada e estruturada. O tema “sucessão” ainda é uma realidade fragmentada nas empresas estudadas, sendo que as mesmas não apresentam um padrão relativo a este tema.

Desta maneira, não se pode afirmar que o processo de desenvolvimento esteja andando lado a lado com as ações de sucessão, sendo raras as empresas que trabalham o conjunto dos processos de forma consciente, conforme mostram os dados desta pesquisa.

Por fim, observou-se que todas as práticas de desenvolvimento de gestores estudadas contribuem de alguma forma para o processo. Porém, explorar o nível de desafios dados aos profissionais revelou-se uma ação comum no estudo de caso realizado. Oferecer projetos e experiências que elevem o profissional para além das competências já adquiridas parece ser fundamental para a formação de gestores no cenário de negócios. Quanto mais cedo estes desafios são vivenciados, maiores as chances de que se acelere o processo de formação desses profissionais.

Quanto a possível limitação desta pesquisa, destaca-se o fato de a mesma ter se concentrado nos questionários respondidos pelas empresas, não tendo a opinião dos empregados como contraponto.

Por fim, seria interessante que pesquisas futuras explorassem estudos de múltiplos casos que se voltem à temática aqui proposta, a fim de trazer maior amplitude de resultados. Também, como sugestão, poderia vir a ser realizada pesquisa à luz dos resultados dos questionários respondidos pelos empregados, nos quais o processo sucessório e de desenvolvimento seriam vistos sob o olhar desse que é o público de interesse.

### Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

### Financiamento

FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais/Brasil.

### Agradecimentos

Os autores agradecem à CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

### Referências

- Abreu-e-Lima, D. M., & Alves, M. N. (2011). O feedback e sua importância no processo de tutoria a distância. *Revista Pro-Posições*, 22(2), 189-205. <https://dx.doi.org/10.1590/S0103-73072011000200013>
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: a new perspective for organizational injury. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 295-306. <https://doi.org/10.1002/job.4030150402>
- Ashford, S. J., Blatt, R., & VandeWalle, D. (2003). Reflections on the looking glass: a review of research on Feedback-seeking behavior in organizations. *Journal of Management*, 29(6), 773-799. <https://dx.doi.org/10.5334/jpb-46-4-283>
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Almedina Brasil.
- Beatty, R. W., Schreier, C. E., & McAvoy, G. M. (1987). Executive Development and Management Succession. In K. M. Rowland, & G. R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, 5 (pp. 289-322). Greenwich, CT: JAI Press
- Bornholdt, W. (2016). *Sucessão: O Processo Sucessório nos Negócios, na Empresa e no Patrimônio*. Gramado: Imersões.
- Campion, M. A., Cheraskin, L., & Stevens, M. J. (1994). Career-related antecedents and outcomes of Job Rotation. *Academy of management journal*, 37(6), 1518-1542. <https://dx.doi.org/10.2307/256797>
- Cançado, V. L., Lima, J. B., Mulyder, C. F., & Castanheira, R. B. (2013). Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no Grupo Seculus. *REAd - Revista Eletrônica de Administração*, 19(2), 485-516. <https://doi.org/10.1590/S1413-23112013000200009>
- Cappelli, P., & Hamori, M. (2005). The new road to the top. *Harvard Business Review*, 83(1), 25-32.
- Cardona, H. A. A., & Balvín, D. R. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Cerdin, J. L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business*, 49(2), 245-252. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.008>
- Chung, C. N., & Luo, X. R. (2013). Leadership succession and firm performance in an emerging economy: successor origin, relational embeddedness, and legitimacy. *Strategic Management Journal*, 34(3), 338-357.
- Coelho, J. G., Queiroz, A. C. S., & Moreira, D. A. (2004). Programa de Sucessão: um estudo de caso em uma grande empresa nacional do setor siderúrgico. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Natal, RN, Brasil, 1.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. Porto Alegre: Bookman.
- Conaty, B., & Charan, R. (2010). *The talent masters: Why smart leaders put people before numbers*. Crown Business. A arte de cultivar líderes: como se tornar um mestre na criação de talentos / Ram Charan, Bill Conalty; Rio de Janeiro: Elsevier.
- Costa, M. G. D. (2007). *Em busca de um modelo brasileiro de Mentoria e Liderança: o caso de uma organização de Call Center* (Dissertação de Mestrado). Faculdade Boa Viagem, Programa de Pós-Graduação em Administração, Recife, PE, Brasil.
- Craide, A., & Antunes, E. D. D. (2004). Avaliação de competências 360º: os impactos na gestão de pessoas. *REAd: Revista Eletrônica de Administração*, 10(4), 1-28.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3ra ed.). Porto Alegre: Artmed.
- Creswell, J. W. & Clark, V. L. P. (2013). *Designing and conducting mixed methods research*. London: SAGE Publications.
- Dutra, J. S. (2010). *Gestão de carreiras na empresa contemporânea*. São Paulo: Atlas.
- Dutra, T. A., Veloso, E. F. R., & Trevisan, L. N. (2017). O processo sucessório e o seu vínculo com a estratégia organizacional: um estudo de casos múltiplos. *Anais do Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho*, Curitiba, PR, Brasil, 6.
- Fabossi, M. (2009). *A essência do líder Coach: conduzindo pessoas e organizações ao sucesso*. São Paulo: Abba.
- Freanco, M. L. P. B. (2018). *Análise de conteúdo*. Campinas: Autores Associados.
- Freitas, M. E. (2010). Expatriação profissional: o desafio interdependente para empresas e indivíduos. *Gestão e Sociedade*, 4(9), 689-708. <https://doi.org/10.21171/ges.v4i9.1235>
- Groves, K. (2017). Examining the impact of succession management practices on organizational performance: A national study of U.S. hospitals. *Health Care Management Review*. Publish Ahead of Print. <https://doi.org/10.1097/HMR.0000000000000176>
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of management development*, 26(3), 239-260. <https://doi.org/10.1108/02621710710732146>

- Hall, D. T. (1986). Dilemmas in linking succession planning to individual executive learning. *Human Resource Management*, 25(2), 235-265. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250206>
- Huang, H. J. (1999). Job Rotation from the employees' point of view. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- Huang, T. C. (2001). Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22(8), 736-747. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006508>
- Hwang, J. M., & Rauen, P. (2015). *What are best practices for preparing high-potentials for future leadership roles?* Retrieved in 02 de February de 2018, from: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/82>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2016). *Contas regionais 2015*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2017). *Estatísticas do cadastro central de empresas*. Coordenação de Metodologia das Estatísticas de Empresas, Cadastros e Classificações. Rio de Janeiro: IBGE.
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive Coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71-77. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90042-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90042-2)
- Karaevli, A., & Zajac, E. J. (2013). When do outsider CEOs generate strategic change? The enabling role of corporate stability. *Journal of Management Studies*, 50(7), 1267-1294. <https://doi.org/10.1111/joms.12046>
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: ten insights about executive talent development. *People and Strategy*, 25(1), 32-44.
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present & future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372. <https://doi.org/10.1177/014920639402000204>
- Lam, L. W., Peng, K. Z., Wong, C. S., & Lau, D. C. (2017). Is more Feedback seeking always better? Leader-member exchange moderates the relationship between Feedback-seeking behavior and performance. *Journal of Management*, 43(7), 2195-2217. <https://doi.org/10.1177/0149206315581661>
- Leibman, M., Bruer, R. A. & Maki, B. R. (1996). Succession management: the next generation of succession planning. *People and Strategy*, 19(3), 16-29.
- Luiz, R. C. R., Santos, I. C., & Tadeucci, M. S. R. (2012). A expatriação como estratégia de aprendizagem organizacional e carreira. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)*, 2(2), 74-83. <https://doi.org/10.20503/recape.v2i2.11865>
- Ma, S., Seidl, D., & Guérard, S. (2015). The new CEO and the post-succession process: an integration of past research and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 460-482. <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12048>
- Mcenany, R. & Strutton, D. (2015). Leading the (r)evolution: succession and leadership rules for re-entrepreneurs. *Business Horizons*, 58(4), 401-410. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.03.005>
- McMurray, A. M., Henly, D., Chaboyer, W., Clapton, J., Lizzio, A., & Teme, M. (2012). Leadership succession management in a university health faculty. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(4), 365-376. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2012.689198>
- Mintzberg, H. (1986). Trabalho do executivo: o folclore e o fato. *Coleção Harvard de Administração*, 3, 5-37.
- Moreira, B. L. (2009). *Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Moscovici, F. (2003). *Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Nunes, S. C. (2009). Desenvolvimento da liderança sob a perspectiva da abordagem baseada em competências: considerações preliminares. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, São Paulo, SP, Brasil, 33.
- Ohtsuki, C. H. (2013). *Como as organizações brasileiras identificam pessoas aptas a assumir atribuições e responsabilidades no contexto do processo sucessório: um estudo de caso*. [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.
- Palacios, T. M. B., Martínez, A. B., & Jiménez, J. L. T. (2011). Profesionlizar, emprender y aliarse para que la empresa familiar continúe. *Revista de Empresa Familiar*, 1(2), 27-41.
- Ramaswami, A., Carter, N. M., & Dreher, G. F. (2016). Expatriation and career success: a human capital perspective. *Human Relations*, 69(10), 1959-1987. <https://doi.org/10.1177/0018726716630390>
- Reis, G. G. (2003). *Avaliação 360 graus*. São Paulo: Atlas.
- Reyna, J. M. S. M. & Encalada, J. A. D. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Contaduría y Administración*, 61(1), 41-57. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.09.005>
- Ribeiro, H. M. (2017). *Profissionalização e Sucessão nas Empresas Familiares*. São Paulo: NBS.
- Ricca, D. (2016). *Sucessão na empresa familiar: conflitos e soluções*. São Paulo: Cl-A Cultura.
- Rivera, S. I. G. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 16(31), 87-132.
- Rosenfeld, L. & Friedman, H. (2004). Succession Planning in the Closely Held Business. *Compensation & Benefits Review*, 36(3), 63-66. <https://doi.org/10.1177/0886368704263048>
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: AMACOM Div American Mgmt Assn.
- Rothwell, W. J., Jackson, R. D., Knight, S. C., & Lindholm, J. E. (2005). *Career planning and succession management: developing your organization's talent - for today and tomorrow*. Westport: Praeger.
- Sakano, T. & Lewin, A. Y. (1999). Impact of CEO Succession in Japanese Companies: A Coevolutionary Perspective. *Organization Science*, 10(5), 519-690. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.5.654>
- Silva, E. (2010). Orientação Profissional, Mentoring, Coaching e counseling: algumas singularidades e similaridades em práticas. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, 11(2), 299-309.
- Souza, A. E. S. (2008). *Aprendizagem e desenvolvimento de competências de gestores na expatriação* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo, SP, Brasil.
- Spencer Jr, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: models for superior performance*. Nova York: John Wiley.
- Tanure, B., Evans, P., & Pucik, V. (2007). *A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora.
- Thach, E. C. (2002). The impact of executive Coaching and 360° Feedback on leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(4), 205-214. <https://doi.org/10.1108/01437730210429070>
- Torres, C. M. (2013). *10 Anos (2002-2012) de Produção Científica em Coaching e Coaching executivo: Meta-análise* [Dissertação de Mestrado]. Universidade de Lisboa, Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa, Portugal.
- Ulrich, D. (2000). *Os campeões de recursos humanos: inovando para obter os melhores resultados*. São Paulo: Futura.
- Van Velsor, E., McCauley, C. D., & Ruderman, M. N. (Eds.). (2004). *The center for creative leadership handbook of leadership development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Varhegyi, M. M. & Jepsen, D. M. (2017). Director succession planning in not-for-profit boards. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 55(1), 106-126. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12101>
- Vasconcelos, V. L. S., & de Albuquerque, E. A. (2017). Feedback e sua contribuição para o desenvolvimento profissional. *Revista Científica*, 16(33), 223-252.
- Venter, E. (2007). The influence of organisational-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses. *Management Dynamics*, 16(1), 42-55.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman.
- Yip, J., & Wilson, M. S. (2010). Learning from experience. In: E. Van Velsor, C. D. McCauley, & M. N. Ruderman (Eds.), *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (pp. 63-95). San Francisco, CA: Jossey-Bass.



Artículo de investigación

## Escala de medida de responsabilidad social en el contexto universitario: una triple visión basada en competencias, formación y participación del estudiante

Dolores Gallardo-Vázquez \*

Profesora Titular de Universidad, Departamento de Economía Financiera y Contabilidad, Universidad de Extremadura, Badajoz, España.  
[dgallard@unex.es](mailto:dgallard@unex.es)

### Resumen

El objetivo de este trabajo es la creación de una escala de medida de responsabilidad social (RS) orientada al estudiante universitario con un triple enfoque: las competencias transversales trabajadas en el ámbito universitario en temas de RS y comportamiento ético, la formación recibida y la participación del estudiante en actividades de este carácter. Para esto se realiza un análisis factorial exploratorio (AFE) y confirmatorio (AFC) sobre una muestra de 284 estudiantes de Programas en Administración y Dirección de Empresas y se determina la existencia de 3 factores. Se concluye afirmando que la escala diseñada puede ayudar a las instituciones universitarias a implementar cambios en sus currículos, orientándolos hacia la sostenibilidad, a la vez que dota a la universidad de una herramienta de gran utilidad en la toma de decisiones que afecten a la política estudiantil.

**Palabras clave:** responsabilidad social, contexto universitario, competencias transversales, escala de medida, análisis factorial.

### Measurement scale of social responsibility in the university context: a triple vision based on competences, training and student participation.

#### Abstract

The objective of this work is the creation of a social responsibility (SR) measurement scale aimed at the university student with a threefold approach: the transversal competences worked in the university field on subjects of SR and ethical behavior, the received training and the participation of the student in activities of this character. An exploratory factorial analysis (EFA) and confirmatory (CFA) is carried out on a sample of 284 students of Programs in Business Administration and Management and the existence of 3 factors is determined. It is concluded that the scale designed can help university institutions to implement changes in their curriculums, guiding them toward sustainability, while providing the university with a very useful tool in the decision making that affect student politics.

**Keywords:** social responsibility, university context, transversal competences, measurement scale, factorial analysis.

### Escala para medir a responsabilidade social no contexto universitário: uma visão tripla baseada em competências, treinamento e participação estudantil.

#### Resumo

O objetivo deste trabalho é a criação de uma escala de mensuração de Responsabilidade Social (RS) orientada ao estudante universitário com um triplo enfoque: as competências transversais trabalhadas na área universitária em assuntos de RS e comportamento ético, a formação recebida e a participação do aluno em atividades deste tipo. Para isso, realiza-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) e Confirmatória (AFC) em uma amostra de 284 alunos de programas de administração e gestão de empresas e determina-se a existência de 3 fatores. Conclui-se que a escala projetada pode ajudar as instituições universitárias a implementar mudanças em seus currículos, orientando-as para a sustentabilidade, ao mesmo tempo em que fornece à universidade uma ferramenta de grande utilidade na tomada de decisões que afetam a política estudantil.

**Palavras-chave:** responsabilidade social, contexto universitário, competências transversais, escala de medição, análise fatorial

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Universidad de Extremadura, Av de Elvas s/n, 06006, Badajoz, España.

Clasificación JEL: M13, M14, M19.

Cómo citar: Gallardo-Vázquez, D. (2019). Escala de medida de Responsabilidad Social en el contexto universitario: una triple visión basada en competencias, formación y participación del estudiante. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 159-177. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3138>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3138>

Recibido: 07-sep-2018

Aceptado: 10-jun-2019

Publicado: 25-jun-2019

## 1. Introducción

Los antecedentes de la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa (RSE/RSC) comienzan a ser observados en el ámbito de la gran empresa (Perrini, Russo y Tencati, 2007; Bradford y Fraser, 2008; Fassin, 2008; Ibisate, 2011; Fassin, Van Rossem y Buelens, 2011; Vázquez-Carrasco y López-Pérez, 2013); no obstante, también las pequeñas y medianas empresas han ido adentrándose en la realización de acciones socialmente responsables (Gallo, 2004; Murillo y Lozano, 2006; Russo y Tencati, 2009; Preuss y Perschke, 2010; González-Loureiro y Pita-Castelo, 2012; Gallardo-Vázquez, Sánchez-Hernández y Corchuelo, 2013; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a, 2014b; Herrera-Madueño, Larrán-Jorge, Lechuga-Sancho y Martínez-Martínez, 2016a; López-Cózar-Navarro y Benito-Hernández, 2017). Lo anterior confirma que la estrategia de RSC se viene aplicando a todo tipo de empresas, de mayor y menor tamaño, en donde no tiene incidencia la forma social adoptada (Castilla-Polo, Gallardo-Vázquez, Sánchez-Hernández y Ruíz-Rodríguez, 2018), el carácter público o privado de la empresa, el sector de actividad o ámbito de actuación, es decir, la RSC goza de gran universalidad (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas-AECA, 2004).

Como consecuencia de la realización de acciones socialmente responsables en las empresas, la literatura señala el logro de una mejor gestión y, por tanto, de éxito competitivo (Boulouta y Pitelis, 2014; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a), a la vez que un mejor desempeño (Erhemjams, Li y Venkateswaran, 2013; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a; Inoue y Lee, 2011) y reputación de la empresa (Castilla-Polo y Ruíz-Rodríguez, 2017; Jo, Kim y Park, 2015), en definitiva, ventajas competitivas de gran interés para las empresas (Pastrana y Sriramesh, 2014). Todos estos elementos tienen un efecto positivo en el desarrollo sostenible, de ahí que las empresas y organizaciones en general estén replanteando sus estrategias en materia de gestión empresarial de una manera más consciente y más activa hacia la RSE (McWilliams, Siegel y Wright, 2006; Siegel y Vitalino, 2007).

El interés en este trabajo se orienta hacia el ámbito universitario, en el que también la estrategia de Responsabilidad Social (RS) ha ido ganando cada vez un mayor interés. En el contexto de la enseñanza universitaria, la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) supuso una orientación del aprendizaje basado en el alcance de un conjunto diverso de competencias, lo que implica a su vez orientar la formación y determinar el tipo de actividades a realizar por parte de los estudiantes. Esto supone trabajar en una formación integral del estudiante, a partir de la adquisición y desarrollo de habilidades, actitudes y valores (Villa y Villa, 2007; Gallardo y Castilla, 2016). Por otro lado, también en este ámbito, ha calado el avance hacia una estrategia socialmente responsable, basada en el ejercicio de su RS, conocida bajo el concepto Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Se puede afirmar que una gran parte de materias incorporan en sus planes docentes una referencia

a competencias “orientadas al logro de capacidades que buscan la sostenibilidad y aspectos con ella relacionados, muy demandados en las organizaciones” (Gallardo y Castilla, 2016, p. 2). Se persigue con ello un desarrollo personal y una contribución a una sociedad sostenible, democrática y basada en el conocimiento, acogido bajo el concepto de “dimensión social” de la universidad, como se puso de manifiesto en la V Cumbre Ministerial del Proceso de Bolonia en 2007. En este sentido, Wals (2014) señala que las universidades están haciendo cambios sistemáticos hacia la sostenibilidad, reorganizando todas sus actividades para la consecución de esta nueva orientación.

Al mismo tiempo, el aprendizaje basado en competencias parte de la selección de elementos diferenciadores de la actuación o comportamiento en el desempeño de los estudiantes (Villa y Villa, 2007). Por lo tanto, “La universidad debe garantizar no sólo conocimientos propios y específicos de una profesión sino también motivaciones, valores, habilidades y recursos personales que permitan al estudiante desempeñarse con eficiencia, autonomía, ética y compromiso social en diferentes contextos” (Gallardo y Castilla, 2016, p. 2). Todo esto determina el importante papel de las competencias transversales (CT). En este sentido, González, Arquero y Hassall (2014) analizan los factores que están afectando al proceso de consolidación de la formación por competencias en la universidad española (citado por Gallardo y Castilla, 2016). Ante esto, se observan factores que impulsan y facilitan, pero también otros que suponen dificultades en las distintas etapas del proceso (Larrán-Jorge y Andrades-Peña, 2013; Larrán, López y Andrades, 2013).

En este orden de ideas, considerando lo indicado por Gallardo y Castilla (2016, p. 2), se afirma que “En relación con las CT, nos hemos centrado en un conjunto de ellas que guardan, desde nuestro punto de vista, una cierta relación, al encontrarse orientadas al logro de capacidades que buscan la sostenibilidad”. La literatura viene manifestando que las universidades consideran la RS en sus programas de enseñanza dando cabida a su dimensión social y dado su conocimiento como elemento de mejora de la reputación, imagen e identidad corporativa, al mismo tiempo que es un elemento generador de ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Atakan y Eker, 2007; Stensaker, 2007; Sanje y Senol, 2012; Larrán et al., 2013). A su vez, Aznar, Ull, Piñero y Martínez (2014) afirman que la institución universitaria no puede quedar al margen del camino hacia la sostenibilidad. Ante ello, debe reorientar todos los procesos en los que tiene participación, docencia, investigación, gestión, proyección externa, bajo criterios de sostenibilidad (Adomssent, Godemann y Michelsen, 2007; Ferrer-Balas et al., 2008; Latif, 2018). Igualmente, para el caso de la ética y de su incorporación a la educación superior, Hartog y Frame (2004) abogan por una estrategia de enseñanza-aprendizaje que tiene como objetivo dotar a los estudiantes de CT, entre ellas la incorporación de la ética en los negocios; Cagle y Baucus (2006) hacen comprender a los estudiantes la importancia de la ética en un contexto empresarial; Gózávez-Pérez y Contreras-Pulido (2014) observan,

igualmente, la importancia de la ética en el proceso de comunicación.

Desde un punto de vista particular, la sostenibilidad y la ética exigen un comportamiento responsable de las universidades, una RSU, en la que este tipo de CT se fomente e incorpore a los diversos planteamientos educativos desde todos los ámbitos. Por tanto, es importante conocer tanto el nivel de formación recibida en este tema como también su repercusión y el grado de implicación y compromiso adquirido por los estudiantes de Administración y Dirección de Empresa. De esta manera, se ponen de relieve los tres vértices de este trabajo, con una orientación hacia el estudiante: las CT que debe lograr, la formación que debe recibir y la participación en actividades que debe desarrollar bajo esa implicación y ese compromiso.

Como antecedente inmediato de este trabajo, se llevó a cabo un estudio descriptivo en las Universidades de Extremadura y Jaén (España) dentro de los Grados (Programas) de Administración y Dirección de Empresa en el que se revisaron un total de 61 indicadores relativos a las CT en RS, la formación en RS, la participación en actividades socialmente responsables, las barreras percibidas a la implementación de la RS y las expectativas de los estudiantes (Gallardo y Castilla, 2016). Los resultados mostraron el bajo grado de implicación en estos temas, así como la necesidad de seguir profundizando en la explicación de tal estado. Partiendo de este trabajo y dado que el estudio de la RSU es relativamente reciente y no existen escalas de medida, generalmente aceptadas, capaces de medir constructos de naturaleza latente a partir de aspectos observables, se ha abordado el presente estudio. Ante ello, el objetivo se centra en la creación de una escala de medida para el análisis de las CT en temas de RS y comportamiento ético en el contexto universitario, así como en relación a la formación recibida en la materia y la participación del estudiante en actividades de este carácter.

La oportunidad de este estudio se justifica dada la ausencia de una escala de medida específica. A pesar de la existencia de diversas y recientes investigaciones en esta línea (Larrán, López y Calzado, 2012b; Sánchez-Hernández y Mainardes, 2016; Vázquez, Aza y Lanero, 2016; Latif, 2018), no se ha encontrado una que se adapte a las inquietudes del investigador. Ante el interés por cubrir este *gap* existente, se ha optado por la creación de una propia, compuesta por un conjunto de ítems apoyados en literatura de referencia. En relación con la metodología a seguir, se señala que el trabajo ha combinado una parte cualitativa y otra cuantitativa; por un lado, se llevó a cabo un *focus group* a partir del cual se diseñaron los indicadores; por otro lado, para la validación de éstos, con vistas a su aplicación en un contexto real, se determinó la necesidad de someter las escalas a un análisis factorial exploratorio (AFE) y confirmatorio (AFC), tal como se lleva a cabo en el presente estudio.

El trabajo se estructura en los siguientes apartados. Tras la presente introducción, se aborda el marco teórico del estudio en el que se enfoca la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y la Responsabilidad Social Universitaria (RSU), así como la medición de la Responsabilidad

Social y el estudio de la formación docente cercana a la sostenibilidad. A continuación, se presenta la metodología seguida para la creación de la escala de medida, así como los resultados obtenidos mediante la aplicación de los AFE y AFC. Finalmente, se presenta la discusión y conclusiones del trabajo, incluyendo sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Marco teórico

A continuación, se presenta la literatura de referencia para enmarcar la Responsabilidad Social Empresarial y la Responsabilidad Social Universitaria en primer lugar, como objetivos centrales del presente trabajo. Al mismo tiempo, se hace una referencia a la Teoría de los *Stakeholders*, dado que los grupos de interés son elementos fundamentales a tratar en esta estrategia en las organizaciones. Seguidamente, se aborda la medición de la responsabilidad social, indicando las escalas de medida existentes en la literatura que han servido de punto de partida para la elaboración de este estudio, indicando los aspectos que han permitido colaborar en la creación de la escala de medida de RSU, así como aquellas que supusieron limitaciones. Finalmente, se expone la formación docente cercana a la sostenibilidad.

### 2.1. Responsabilidad Social Empresarial y Responsabilidad Social Universitaria

La RSE es un tema central de investigación de las últimas décadas (Hoffman, 2007; Glavas y Aguinis, 2012; Gallardo-Vázquez et al., 2013; Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2014a, 2014b; Herrera-Madueño et al., 2016a; Herrera-Madueño, Larrán-Jorge, Martínez-Conesa y Martínez-Martínez, 2016b; Moneva-Abadía, Gallardo-Vázquez y Sánchez-Hernández, 2018; Valdez-Juárez, Gallardo-Vázquez y Ramos-Escobar, 2018). La Unión Europea, en el llamado *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001, p. 7) definió la RSE bajo los siguientes términos: “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”. Más recientemente, de nuevo la Comisión de las Comunidades Europeas (2011) ha señalado la responsabilidad de las empresas por su impacto en la sociedad y haciendo referencia expresa a la necesidad de colaboración con las partes interesadas para “integrar las preocupaciones sociales, medioambientales y éticas, el respeto de los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores en sus operaciones empresariales y su estrategia básica” (Comisión de las Comunidades Europeas, 2011, p. 7).

La literatura la concibe como una estrategia que se integra con los objetivos y las competencias centrales de la empresa y, desde el principio, está diseñada para crear valor comercial y un cambio social positivo en la organización, integrándose en la cultura y los negocios del día a día (McElhane, 2009). La RSE debe incluirse en el modelo

de negocios, incluyendo prácticas que tengan impactos económicos, sociales y ambientales en el área de actividad donde opera la compañía (Weber, 2008; Slack, 2012). En este sentido, se observa una evolución que va más allá de la visión de Friedman (2007) y Ludescher, Mahsud y Prussia (2012), quienes abogaron por la búsqueda del beneficio o rentabilidad como resultado final de la actividad realizada y destinado al propietario del negocio.

Dado que las organizaciones son un grupo de individuos que influyen y son influidos en el conjunto de actuaciones que en su seno tienen lugar, se admite que la Teoría de los *Stakeholders* cobra todo su sentido, al considerar que se persigue la maximización del interés de todas las partes implicadas en la organización. Así, en este contexto, se adopta esta perspectiva teórica dentro del conjunto de las posibles existentes para el estudio de la RSE (Alvarado, Bigné y Currás, 2011). De acuerdo con Freeman (1998, p. 174), los *stakeholders* son aquellos “grupos e individuos que se benefician, son perjudicados o respetados por las acciones corporativas”. Esta teoría define a la empresa como una lista de contratos, no solo implícitos sino también explícitos, y especifica la necesidad de reconocer la importancia de todos los grupos involucrados en la creación y distribución de valor económico (Asher, Mahoney y Mahoney, 2005). Bajo esta perspectiva, los gerentes de una empresa no solo se enfocan en maximizar la riqueza de los accionistas, sino que también tienen una responsabilidad con otros grupos de personas (Martínez-Ferrero, 2014) que se ven afectados por actividades corporativas, como acreedores, empleados, clientes, proveedores, comunidades locales, el gobierno, etc. Por lo tanto, estos grupos deben ser considerados en la toma de decisiones de la gerencia (Freeman, 1999). La evidencia muestra que la investigación con respecto a las partes interesadas y la RSE ha crecido en interés (Morsing y Schultz, 2006; Dobeles, Westberg, Steel y Flowers, 2014; Viveros, 2016), al observar la influencia de los grupos de interés en las prácticas de las empresas.

En torno a la RSE, son destacables aquellos trabajos que profundizan en las pequeñas y medianas empresas, analizando el papel tan relevante que este tejido empresarial juega en las regiones y países (Gallardo-Vázquez et al., 2013; Gallardo-Vázquez et al., 2014a, 2014b; Herrera-Madueño et al., 2016a, 2016b; León, Benavides y Castán, 2017; Moneva-Abadía et al., 2018; Valdez-Juárez et al., 2018); por otro lado, trabajos que analizan la RSE en el contexto de las empresas cooperativas, vinculando la actuación socialmente responsable con otras acciones tales como la innovación, certificación, premios recibidos, reputación y performance (Castilla-Polo et al., 2018); igualmente, trabajos que analizan la RSE en el sector turismo, tal como se observa en Font, Guix y Bonilla-Priego (2016), Martínez y Nishiyama (2017) y Tyrrell, Paris y Biaett (2012); así como investigaciones que orientan la RS en el contexto de las instituciones de enseñanza superior.

El enfoque de la RS en el contexto de las universidades conduce a la Responsabilidad Social Universitaria (RSU). Al igual que otras organizaciones, las universidades han definido su propia cultura corporativa, asentada en una

misión, visión, valores y principios (Larrán et al., 2012b), que determinarán su funcionamiento socialmente responsable. Este contexto condicionará la actitud ética del estudiante (Leonard y Cronan, 2005), generando junto con el desarrollo integral del individuo un valor desde la acción (Guédez, 2006; Vallaeys, 2007).

La institución universitaria promueve su capacidad de desarrollar las estrategias orientadas a la docencia, la investigación, la gestión y la extensión o proyección a la sociedad a partir de las actuaciones de RSU (Domínguez, 2009). Baker-Shelley, van Zeijl-Rozema y Martens (2017) señalan que las universidades tienen la obligación de proporcionar, a través de la educación y la investigación, la transformación social que se requiere y que no respeta las fronteras del planeta. Sin embargo, a pesar de su clara orientación hacia la sociedad, las universidades aún no han logrado el grado de implicación en materia de RS que tienen otras organizaciones, por lo que su potencial para integrar profundamente la sostenibilidad permanece en gran parte sin explotar (Lozano, 2011; Moneva y Martín, 2012; Lozano, Lukman, Lozano, Huisigh y Lambrechts, 2013; Baker-Shelley et al., 2017). De esta forma, el concepto de RSC no llega de forma generalizada a la universidad española hasta finales de los años noventa (Gaete, 2012).

Esta situación determina una oportunidad trascendente de cambio en cuanto a la orientación estratégica de las universidades hacia los valores de RSU (Bok, 2009), estrategia que está en continuo desarrollo, destacando la cohesión social entre sus objetivos primordiales. Por otro lado, también se señalan cuatro parámetros claves, como son la formación, la investigación, el liderazgo social y el compromiso (Beltrán-Llevador, Íñigo-Bajo y Mata-Segreda, 2014). Por todo ello, no se puede dejar de mencionar el impacto que la institución genera en el entorno, en los distintos ámbitos organizativo, educacional, cognitivo y social (Vallaeys, Cruz y Sasía, 2009).

Al igual que en el contexto empresarial, Gaete (2012) y Larrán y Andrades (2015a) sugieren la incorporación de los distintos grupos de interés al gobierno universitario, afirmando que las políticas de RSU deben basarse en la teoría de los *stakeholders*, con el fin de recoger los intereses y expectativas de los distintos grupos de interés (estudiantes, profesores, investigadores, personal de administración y servicios, gestores...). Particularmente relevante es el papel de los estudiantes, grupo de interés sobre el que se centra el presente estudio. Ante ello, no se puede olvidar que uno de los desafíos más relevantes que enfrenta la universidad es impulsar las motivaciones y la satisfacción de los estudiantes (Lamberton, 2005; Sánchez-Hernández y Mainardes, 2016; Vázquez et al., 2016; Saleem, Moosa, Imam y Khan, 2017) en un entorno de RS.

De esta forma, las clásicas funciones universitarias se han adaptado a los nuevos tiempos (Molina, Sierra, Restrepo y Mondragón, 2012), incorporando otra serie de valores con fundamento en la RS de sus stakeholders, con especial protagonismo de los estudiantes (Moneva y Martín, 2012; Latif, 2018). De este modo, las universidades tienen la oportunidad de aprovechar el desarrollo social y económico

que representan los valores de la RSU, más allá de los propios límites académicos (Beltrán-Llavedor et al., 2014), lográndose la integración de los objetivos académicos y sociales (Gaete, 2012), tal como se proclama en toda universidad socialmente responsable, alcanzándose la satisfacción de los diversos colectivos afectados (Jongbloed, Enders y Salerno, 2008; Sanje y Senol, 2012; Saleem et al., 2017).

Analizada la literatura sobre RSE y RSU, en la siguiente subsección se pasará a abordar lo referente a la medición de ambas estrategias en las organizaciones.

## 2.2. Medición de la Responsabilidad Social

Tras la implementación de acciones socialmente responsables en las empresas, a continuación, se procederá a revisar la medición de estas acciones de RS. Sin embargo, el desarrollo de medidas válidas y fiables no es tarea fácil (Gallardo-Vázquez et al., 2013). En un primer lugar, desde el ámbito empresarial, el trabajo de Singhapakdi, Vitell, Rallapalli y Kraft (1996) considera las percepciones de directivos acerca del papel de la ética y la RS, lo cual limita su uso en el contexto del presente estudio, pues el agente de interés son los estudiantes. Igualmente, orientado a la percepción de los directivos, se menciona el diseño de la escala procedente de Quazi y O'Brien (2000), escala que presenta una doble limitación. Por un lado, el hecho del agente de interés al cual está orientada y, por otro, no haberse diseñado para medir cómo la organización participa en la realización de acciones socialmente responsables, ofreciendo visiones generales de la RS (Gallardo-Vázquez et al., 2013). Ampliando el grupo de *stakeholders*, y considerando a los empleados, clientes y gobierno, Turker (2008) crea una escala de medida de 19 indicadores con base en las percepciones de estos grupos de interés. Como limitación de esta escala, se puede mencionar la dificultad de obtener datos sobre comportamientos socialmente responsables de las organizaciones (Gallardo-Vázquez et al., 2013).

Por otra parte, Maignan y Ferrell (2000), basado en Carroll (1979), introduce la escala de ciudadanía corporativa, como la medida en que las empresas cumplen con las responsabilidades económicas, legales, éticas y discrecionales. Gallardo-Vázquez et al. (2013) desarrollaron una amplia escala de medida para pequeñas y medianas empresas, en la que ponían en relación las tres dimensiones de la RSC (económica, social y medioambiental), con información recibida por las empresas, así como con la difusión que las empresas a su vez realizaban de las acciones acometidas. Igualmente, la RSC se vinculaba en esta escala de medida con otras variables estratégicas, tales como la innovación, el desempeño y el éxito competitivo.

Yeh (2015) presenta una escala de medida de RSC, con vinculación a otras variables estratégicas, tales como la lealtad del cliente, el valor de la relación, la calidad de la relación, la defensa del cliente y la innovación de servicio. Como limitaciones de este estudio, se cita que el sector se aleja totalmente del objeto de este trabajo, lo cual

imposibilita la generalización de la escala de medida, como pone de manifiesto el autor. Por su parte, D'Aprile y Taló (2014) analizaron las características psicosociales de la RSC, vinculando la dimensión cognitiva con la dimensión afectiva y comportamental de los *stakeholders* con la realización de acciones socialmente responsables en las organizaciones. Un aspecto particular de la RSC, también digno de mencionar, es el consumo socialmente responsable (CSR), cuya medición ha sido objeto de estudio por parte de Dueñas, Perdomo-Ortiz y Villa (2014), concluyendo con 7 dimensiones del constructo CSR.

Más tarde, Taghian, D'Souza y Polonsky (2015) midieron la RSE analizando el nivel de influencia de las partes interesadas en la RSE de las organizaciones. Concretamente, se cuestionaron si los grupos de interés locales tienen poder para hacer cumplir sus demandas a las empresas. La amplia escala de RSC interna de Mory, Wirtz y Göttel (2016) considera dimensiones tan importantes en la RSC como la estabilidad en el empleo, el entorno de trabajo, el desarrollo de habilidades, la diversidad de la fuerza de trabajo, el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar, la participación tangible de los empleados, el empoderamiento, el compromiso organizacional afectivo y el compromiso organizacional normativo. Sin embargo, adolece del enfoque competencial que se busca en este trabajo, por lo que, salvo el apoyo de ciertos ítems para el cuestionario, no ha sido posible utilizarla en su totalidad.

Abordando la creación de escalas de medida en el ámbito universitario, se encuentran algunos estudios, tales como el de Larrán et al. (2012a), quienes llevaron a cabo un estudio del nivel de implantación de la RS en las universidades españolas. Como resultado de ello, definieron un conjunto de indicadores en varias dimensiones: gobierno corporativo, estudiantes, personal, sociedad, medio ambiente, empresa, mejora continua, así como también identificaron las posibles barreras y aceleradores ante la implementación de la RSU. Más tarde, se señala el trabajo de Sánchez-Hernández y Mainardes (2016), enfocado precisamente al *stakeholder* "estudiantes". La escala creada identifica tres dimensiones: a) gestión responsable: orientada a la gobernanza y gestión; b) programas de educación responsable: orientada a los títulos, asignaturas, planes de estudio y estudios de casos; y c) investigación responsable: orientada a la educación de investigación, el compromiso y los recursos para la investigación.

Por su parte, Vázquez et al. (2016) diseñan una escala de RSU formada por 8 componentes: proyección externa, investigación, educación en valores medioambientales, gestión interna, relaciones universidad-empresa, educación en valores sociales, índice general de RSU y satisfacción del estudiante. Saleem et al. (2017) modelizan la satisfacción del estudiante universitario a partir de la calidad del servicio, moderado por variables tales como el precio, la cultura y la reputación universitaria. Estos autores concluyen que la cultura universitaria fortalece positivamente la calidad del servicio para lograr y mantener la satisfacción de los estudiantes, mientras que el precio y la reputación de la universidad fortalecen la relación en una dirección negativa.

Muy recientemente, [Latif \(2018\)](#) ha llevado a cabo el desarrollo y validación de una escala de medida de RSU. La metodología de investigación seguida ha sido coincidente con la empleada en este trabajo, aplicando un AFE y un AFC, aunque la configuración inicial de la escala de partida es diferente. [Latif \(2018\)](#) parte de 7 dimensiones: responsabilidades operativas, responsabilidades de los *stakeholders* internos, responsabilidades legales, responsabilidades éticas, responsabilidades de investigación/desarrollo, responsabilidades filantrópicas y compromiso de la comunidad.

Analizados los anteriores trabajos y evaluadas las escalas de medidas que aportaban, se aborda el estudio de la formación docente en el ámbito concreto de empresa, con un carácter cercano a la sostenibilidad, en aras a tratar de lograr el vínculo que se busca en el trabajo. La cuestión de investigación planteada es saber si los estudiantes ¿se encuentran en actitud de alcanzar unas CT cercanas a la sostenibilidad? ¿qué formación es la que deben recibir para lograrlas? ¿participan en actividades de esta naturaleza?

### 2.3. La formación docente cercana a la sostenibilidad

Como ya pusieron de manifiesto [Gallardo y Castilla \(2016, p. 3\)](#) “diversos autores han tratado el tema de la valoración de las competencias y de su relevancia para el estudiante universitario” desde una óptica global y sin diferenciar entre RS y ética empresarial, cuestión criticada por [Larrán y Andrades \(2015b\)](#). Bajo la opinión de estos últimos autores conviene enfatizar entre el papel de la conducta empresarial en el ámbito de la ética y las consecuencias derivadas de la actividad empresarial que se asocian a la RS.

La dimensión social de la educación universitaria incluye una serie de aspectos, tales como “ampliar el acceso a la universidad y la cohesión social, frenar el fracaso de estudiantes, crecer en eficacia y equidad, empujar el desarrollo regional y forjar ciudadanos socialmente responsables” ([González-Maura, 2006](#)), citados por [Gallardo y Castilla \(2016, p. 3\)](#). Partiendo de estas ideas, años más tarde [González-Maura y González-Tirado \(2008\)](#) señalaron la importancia de la responsabilidad social y el compromiso ciudadano, el compromiso con su medio socio-cultural, el compromiso ético y con la calidad, la valoración y el respeto por la diversidad, así como la multiculturalidad y el compromiso con la preservación del medio ambiente. En este sentido, no se puede olvidar, como dice [De la Caba-Collado, López-Atxurra y Bobowik \(2016, p. 189\)](#) que “en definitiva, la responsabilidad social es un concepto multidimensional, que va más allá de ser respetuoso y que hace referencia a una forma de estar en el mundo, conectado con lo que les sucede a los otros y al medio ambiente”.

De esta forma, las competencias cívico-sociales también son incluidas por [Villa y Villa \(2007\)](#) en la educación universitaria, haciendo referencia a: “competencia académica y planificación, rigurosidad, habilidades comunicativas, relaciones interpersonales, competencia tecnológica, liderazgo, coherencia con los valores, flexibilidad e interculturalidad, espíritu cívico, conciencia ecológica, compromiso social y espiritualidad”, citadas por [Gallardo y Castilla \(2016, p. 3\)](#). Junto a los autores anteriores,

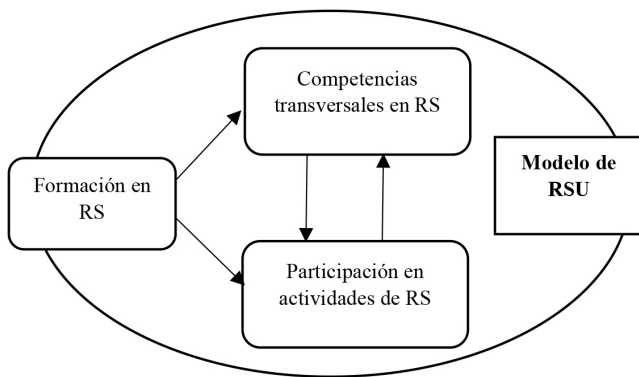
[Aznar et al. \(2014\)](#) incorporan un conjunto de actividades en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Su estudio, llevado a cabo en una muestra de profesorado, analiza los desafíos y oportunidades de esta incorporación.

Para el caso concreto de los estudiantes de Administración y Dirección de Empresa a los que se dirige este trabajo y en relación con la formación en RS, se puede afirmar que tiene un peso cada vez mayor en las organizaciones dado el número de prácticas socialmente responsables que se vienen implementando en éstas ([Secchi, 2006](#); [Zu y Song, 2009](#); [Weyzig, 2009](#)).

Los estudiantes de Administración y Dirección de Empresa en un sentido amplio tienen su futuro desarrollo condicionado al ámbito de los negocios, contexto en el cual la RS como concepto y estrategia han acaparado la atención desde hace ya algún tiempo. Si van a ser responsables de la gestión empresarial, la gestión de la RS en la estrategia corporativa es una cuestión inevitable. Como señalan [Clemente-Ricolfe y Escribá-Pérez \(2013, p. 537\)](#) “las competencias pretenden aunar la formación en las universidades con el mundo laboral” y en este contexto hay que ser conscientes de que “la responsabilidad social debe ser, ante todo, un tema de la alta dirección: si el Presidente y el Consejero Delegado o el Director General no vibran con la idea de ser socialmente responsables, si no asumen sus deberes en este sentido y no la empujan con fuerza en la organización, la RS acabará muerta” ([Argandoña, 2010, p. 1](#)). En este sentido, se advierte una relación inmediata entre los estudiantes de las titulaciones del ámbito de Administración y Dirección de Empresas y las CT relativas o cercanas a la sostenibilidad.

En definitiva, la educación en valores y RS es relevante no sólo para las Instituciones de Enseñanza Superior, sino también para las empresas y la sociedad en su conjunto ([González-Rodríguez, Díaz-Fernández y Simonetti, 2013](#)). No obstante, algunas opiniones vertidas por miembros de la comunidad educativa señalan que el nivel de enseñanza de la RS no alcanza el nivel deseado, siendo conscientes de que es necesario un mayor fomento a través de las líneas necesarias: asignaturas, seminarios, cursos, másteres, etc. ([Matten y Moon, 2004](#); [Christensen, Peirce, Hartman, Hoffman y Carrier, 2007](#); [Sánchez-Hernández y Mainardes, 2016](#)).

Por otro lado, son numerosas las CT que se pueden trabajar desde la educación superior en temas de RS y, sin duda, también numerosas las consecuencias beneficiosas que ello conllevaría, a la vez que importante la participación que se puede lograr de los estudiantes en actividades de naturaleza socialmente responsable. Por ello, se considera que existe una terna que afecta a los estudiantes de manera clara y directa “formación / competencias / participación en actividades de RS”, la cual constituye el modelo teórico de RSU ([figura 1](#)) y el cual se evalúa seguidamente de manera empírica.



**Figura 1.** Modelo teórico  
Fuente: elaboración propia.

### 3. Metodología

El procedimiento seguido para desarrollar la medida de RSU sigue los principios generalmente aceptados para el diseño de un instrumento (Churchill, 1979; Kim y Eves, 2012). Más exactamente, se han dado los siguientes pasos: a) identificación del constructo objeto de estudio; b) generación de ítems a través de las fuentes adecuadas; c) recolección inicial de datos; d) AFE, para identificar los factores subyacentes, con apoyo en el software IBM SPSS v.23; y e) AFC, para testar la fiabilidad y validez de los factores, con apoyo en el software *Smart PLS* v.3.2.8. Dado que en la sección anterior ya se ha abordado, desde un punto de vista teórico, el constructo objeto de estudio, se considera el primer paso suficientemente atendido y se procede a abordar los siguientes.

#### 3.1. Generación de ítems

Se ha diseñado una escala específica de indicadores construidos desde la revisión teórica en estos temas, que debían ser valorados en todos los casos con una escala Likert de 1: totalmente en desacuerdo a 7: totalmente de acuerdo. Dichos indicadores solicitaban la percepción del estudiante sobre una visión global de la RS, con base en el conocimiento adquirido a lo largo de sus estudios. Más concretamente, el cuestionario aborda tres amplios grupos de cuestiones que fueron debatidas y consensuadas en un *focus group* entre 15 compañeros, conocedores e investigadores en RS, a la vez que inquietos de fomentar la RS entre los estudiantes universitarios. Con el objetivo de consensuar los ítems que debían formar parte de cada uno de los bloques, se partió de un debate, y de la puesta en común se obtuvo lo que se encuentra en la [tabla 1](#).

En relación con la administración del cuestionario, se llevó a cabo una selección de asignaturas troncales de los diferentes Grados (Programas) relacionados con el ámbito de la empresa y los negocios en las que, contando con la colaboración del profesor respectivo, se procedió a la aplicación de los mismos. La duración media dedicada por los estudiantes a este cuestionario se sitúa en 15 minutos y el proceso de codificación y el tratamiento posterior de los resultados obtenidos se ha llevado a cabo con el programa estadístico SPSS v.23.

#### 3.2. Selección de la muestra

La población de estudio se configura con los estudiantes universitarios del ámbito de empresa. Se ha contado con una muestra estratificada de estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, de los Grados (Programas) en Administración y Dirección de Empresas (ADE), el Doble Grado de ADE-Derecho, de ADE-Economía y de ADE-Relaciones Laborales.

El cuestionario se entregó en las aulas de manera presencial, durante los cursos académicos 2015-2016 y 2016-2017. En la respuesta de los estudiantes se ha garantizado el total anonimato, pudiendo afirmar que las percepciones expresadas son el fruto de su libertad de expresión. Igualmente, se señala que no se avisó a los estudiantes de la entrega del cuestionario, ni tampoco se les dio información previa sobre el tema a tratar, lo cual determina la no existencia de condicionantes, tanto de formación en el tema como de presencia en el aula el día y hora concreta de entrega.

Una vez obtenidos los cuestionarios completados de forma correcta y anónima, se procedió a su recuento y clasificación por sexo y titulaciones, obteniendo una muestra conformada por 284 cuestionarios válidos ([tablas 2 y 3](#)).

### 4. Resultados

Para la evaluación de los resultados, se llevará a cabo, en primer lugar, un análisis factorial exploratorio. Tras comprobar el cumplimiento de las correspondientes pruebas estadísticas, se procede a aplicar el método de extracción de factores de ejes principales. Seguidamente, se lleva a cabo la identificación de los factores rotados, determinándose 4 factores tras el AFE. A continuación, se lleva a cabo el análisis factorial confirmatorio que permitirá testar y validar la escala de medida.

#### 4.1. Análisis factorial exploratorio

Dada la ausencia en la literatura de una escala de medida en competencias, formación y participación en actividades de RS en el contexto universitario, se optó por la creación de una propia, a partir de un conjunto de 32 ítems apoyados en literatura de referencia tal y como se ha indicado. No obstante, para la posterior utilización de esta escala, es necesario validar los indicadores, para lo cual se va a someter la escala, en primer lugar, a un análisis factorial exploratorio (AFE). Mediante esta técnica se agrupan las variables (ítems) que se correlacionan fuertemente entre sí, y cuyas correlaciones con las variables de otros agrupamientos (factores) son menores (Pérez y Medrano, 2010). Es decir, se lleva a cabo la agrupación del conjunto de variables observables en función de la variabilidad que cada una de ellas comparte con las demás. Lo anterior determina la utilidad de esta técnica para detectar fuentes latentes de covariación entre medidas observadas.

**Tabla 1.** Ítems que conforman el cuestionario

Competencias transversales		
CT1	Compromiso ético en el trabajo.	[González-Rodríguez et al., 2013; Larrán et al., 2012b]
CT2	Motivación y compromiso por la calidad.	
CT3	Capacidad para trabajar en equipo	
CT4	Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar	
CT5	Habilidad en las relaciones personales	
CT6	Capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales	
CT7	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones	
CT8	Creatividad	
CT9	Liderazgo	
CT10	Iniciativa y espíritu emprendedor	
CT11	Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales	
CT12	Respeto y promoción de los valores democráticos y de la coeducación	
Formación en Responsabilidad Social		
F1	Formando parte de un tema de una asignatura más general	[Fernández y Bajo, 2010; Larrán y Andrades, 2013; Larrán et al., 2012a]
F2	Formando parte de un tema en dos o más asignaturas del plan de estudios	
F3	Como asignatura específica	
F4	En un seminario organizado sobre esta temática	
F5	En un curso de verano	
F6	En un curso de perfeccionamiento u otra oferta de formación continua	
F7	Como actividades voluntarias realizadas en algunas asignaturas	
F8	No he recibido formación de RS	
Participación en algunas actividades universitarias y contribución a programas diversos:		
P1	Iniciativas relacionadas con el medioambiente	[González-Rodríguez et al., 2013; Larrán et al., 2012a]
P2	Iniciativas relacionadas con ONGs, fundaciones,....	
P3	Programas de diversidad e interculturalidad	
P4	Plantación de árboles en el campus universitario	
P5	Recogida de alimentos para comedores benéficos	
P6	Carrera deportiva benéfica	
P7	Organización de mercadillo solidario	
P8	Programas de voluntariado y participación social	
P9	Programas de cooperación internacional	
P10	Programas de donación de sangre y otras causas sociales	
P11	Programa de banco del tiempo	
P12	Programa de limpieza del campus	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Datos representativos de la muestra por sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Masculino	131	46,1	46,1	46,1
Femenino	153	53,9	53,9	100,0
Total	284	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Datos representativos de la muestra por titulación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ADE	136	47,9	47,9	47,9
ADE-Eco-RRLL	70	24,6	24,6	72,5
ADE-Derecho	78	27,5	27,5	100,0
Total	284	100,0	100,0	

Fuente: elaboración propia.



Una exigencia adicional para el análisis es el tamaño de la muestra con el fin de asegurar el menor error de muestreo posible. Ante ello, el AFE proporcionará buenos resultados cuando se empleen muestras grandes, de aproximadamente 300 participantes, lo que conduciría a resultados útiles y relativamente estables (Tabachnick y Fidell, 2001; Pérez y Medrano, 2010). En este caso, el AFE se realiza con una muestra de 284 observaciones.

Como paso previo a la realización de un AFE, es necesario comprobar que los ítems a estudiar se encuentran altamente correlacionados (Comrey, 1973). Para ello, las pruebas estadísticas a emplear más utilizadas son el test de esfericidad de Bartlett y la medida de adecuación muestral de Kaiser-Mayer-Olkin (KMO). El test de esfericidad de Bartlett manifiesta la ausencia de correlación entre los indicadores, así valores de significación menores a 0,100 indican que los datos son adecuados para el análisis. La medida KMO<sup>1</sup> determina un estadístico que informa de la calidad de los datos, de tal manera que valores superiores a 0,6 indicarían que los datos presentan una calidad apropiada, por lo que se puede llevar a cabo el AFE. En la tabla 4 se observan los resultados de ambas pruebas estadísticas.

Observando los valores obtenidos, se obtuvieron resultados adecuados. El valor de la significancia del test de Bartlett fue de 0,000 (inferior a 0,100). Con relación al estadístico KMO tomó el valor de 0,879, superior a 0,6, lo cual indica que los datos muestran una buena calidad para realizar el AFE.

#### 4.2. Método de extracción de factores de ejes principales.

Una vez que se ha verificado el cumplimiento de las anteriores pruebas estadísticas se puede llevar a cabo el AFE, para lo cual se pueden emplear cualquiera de sus métodos. Entre los métodos de extracción de factores, los más usados son el de Componentes Principales y Ejes Principales (Kahn, 2006). La elección de uno u otro viene determinada por la distribución que presentan los datos objeto de estudio. En este sentido, cuando no se cumple el principio de normalidad de las variables, el más recomendado es el método de Ejes Principales (Pérez y Medrano, 2010). En el presente estudio, la recolección de datos se ha realizado con base en un cuestionario con escala tipo Likert de 1 a 7, por lo tanto, se trata de indicadores de naturaleza discreta, motivo que indica

**Tabla 4.** KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,879
Prueba de esfericidad de Bartlett	
Chi-cuadrado aproximado	4308,859
gl	496
sig.	0,000

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> De acuerdo con Almeida (2010), la interpretación de los valores para KMO sería: KMO < 0,5, inaceptable; 0,5 < KMO < 0,6, mala; 0,6 < KMO < 0,7, razonable; 0,7 < KMO < 0,8, media; 0,8 < KMO < 0,9, buena; 0,9 < KMO < 1, muy buena.

que la distribución no satisface el criterio de normalidad<sup>2</sup>. Ante ello, se ha empleado el método de extracción de factores de Ejes Principales (Costello y Osborne, 2005).

Por otro lado, se plantea la elección del número de factores a considerar en el análisis, lo cual puede realizarse según diversos criterios. En este caso, se ha considerado el significado de los autovalores, como indicadores de la proporción de varianza explicada. Se ha seguido el criterio de Kaiser (1960), según el cual se excluyen los factores cuyos autovalores sean inferiores a 1, a la vez que se cumple el criterio de porcentaje de varianza mínima total explicada para el ámbito de las Ciencias Sociales, con base en la cual los factores deben explicar cerca del 60% de la varianza total observada en los indicadores originales.

Según se observa en la tabla 5, el primer factor explica un 29,94% de la varianza; el segundo, un 16,80%; el tercero, un 5,783%; y el cuarto, un 4,358%, llegando a explicar de manera conjunta estos factores un 56,89% de la varianza total. Los siguientes factores explican porcentajes inferiores, pudiendo considerar que la selección de estos 4 primeros factores es la más apropiada, reduciéndose la dimensionalidad de 32 a 4. Como se sabe, se han seleccionado los factores cuyo autovalor es superior a 1, lo cual lleva cierta pérdida de capacidad explicativa, pero lo importante es que esta pérdida no sea significativa y con la elección de los 4 factores que se ha realizado la pérdida es realmente pequeña.

Un método alternativo para la selección del número de factores es el denominado *scree test*, *gráfica scree* o *gráfico de sedimentación* (Cattell, 1966) (figura 2) en el que se representan gráficamente los autovalores (eje de ordenadas) para cada factor (eje de abscisas). Analizando visualmente esta figura se han de buscar los puntos de inflexión en la gráfica, justificándose la selección de 4 factores. Kline (2000) afirma que el *scree test* es un procedimiento sujeto a cierto grado de subjetividad, si bien se ha verificado la confiabilidad del mismo. El primer cambio de pendiente en la gráfica determina el punto de corte para el número de factores a extraer (Pérez y Medrano, 2010), ubicándose a la izquierda los autovalores que explican la mayor parte de la varianza.

Una vez elaborada la matriz factorial no rotada, resulta difícil de interpretar. Ante ello, y al haberse observado la recomendación de extraer 4 factores, es imprescindible obtener una matriz adicional de factores rotados (Carroll, 1953). Al rotar, los indicadores se colocan más cerca de los factores diseñados, a la vez que la varianza de los mismos se concentra en menos factores, facilitándose la interpretación de la matriz obtenida (Kaiser, 1958). El objetivo de la rotación, de acuerdo con Pérez y Medrano (2010), es llevar a cabo una eliminación de las correlaciones negativas importantes, lo que produciría la reducción del número de correlaciones de cada ítem en los diversos factores.

<sup>2</sup> No obstante, se analizó la normalidad de las variables objeto de estudio. En este sentido, el test de Kolmogorov-Smirnov, adecuado dado el tamaño de la muestra, mayor de 50 observaciones, concluyó con valores de nivel de significancia menores a 0,05 (p < 0,05), lo cual determina la ausencia de normalidad.

**Tabla 5.** Varianza total explicada

Factor	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,581	29,940	29,940	9,191	28,722	28,722	7,894	24,667	24,667
2	5,379	16,809	46,749	4,853	15,165	43,887	7,894	15,437	40,104
3	1,851	5,783	52,532	1,364	4,261	48,148	1,944	6,076	46,180
4	1,395	4,358	56,890	1,003	3,134	51,282	1,632	5,101	51,282
5	1,346	4,206	61,096						
6	1,106	3,458	64,554						
7	1,014	3,170	67,724						
8	0,902	2,819	70,543						
9	0,854	2,670	73,213						
10	0,785	2,534	75,747						
11	0,736	2,454	78,201						
12	0,736	2,301	80,502						
13	0,630	1,970	82,471						
14	0,581	1,815	84,286						
15	0,510	1,593	85,879						
16	0,456	1,424	87,303						
17	0,438	1,369	88,672						
18	0,434	1,355	90,028						
19	0,372	1,163	91,191						
20	0,357	1,115	92,306						
21	0,303	0,948	93,253						
22	0,299	0,934	94,187						
23	0,271	0,847	95,034						
24	0,241	0,753	95,787						
25	0,229	0,716	96,503						
26	0,208	0,649	97,152						
27	0,193	0,604	97,756						
28	0,186	0,581	98,337						
29	0,172	0,536	98,873						
30	0,134	0,419	99,292						
31	0,118	0,369	99,661						
32	0,108	0,339	100,000						

Método de extracción: Factorización de Ejes principales.

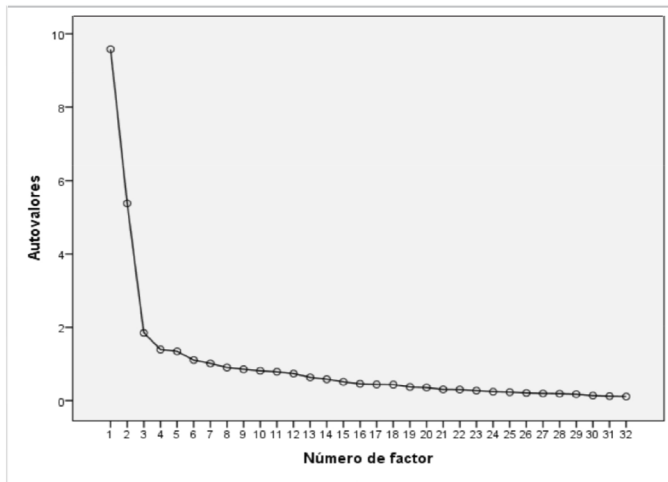
Fuente: elaboración propia.

#### 4.3. Identificación de factores rotados

Así, después de extraer los factores iniciales, se sometieron a un procedimiento de rotación Varimax, dado que las soluciones factoriales rotadas facilitan la interpretación de los factores. Este tipo de rotaciones es la que suele recomendarse en la construcción de escalas factoriales (Nunnally, 1978; Kline, 1986, 1994; Rennie, 1997). Al rotar, las variables se sitúan más próximas a los factores diseñados que las explican, la varianza de las variables se

ha concentrado en un menor número de factores y se facilita la interpretación de la solución factorial obtenida (Kaiser, 1958; Pérez y Medrano, 2010).

A continuación, se muestra la matriz de los componentes rotados (tabla 6). Se procede al análisis de la significación de las cargas factoriales obtenidas. Éstas representan la correlación entre los indicadores y los factores observados. Siguiendo las indicaciones de Hair, Black, Babin y Anderson (2009), se consideran significativas las cargas factoriales mayores o iguales a 0,55. A partir de este criterio se ha



**Figura 2.** Gráfico de sedimentación

Fuente: elaboración propia.

procedido a la siguiente asignación por factores: el primer factor, Factor 1, agrupa los indicadores P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P11 y P12; el segundo factor, Factor 2, agrupa los indicadores CT2, CT5, CT6, CT7, CT8, CT9, CT10, CT11 y CT12; el tercer factor, Factor 3, agrupa los indicadores F5 y F6; el cuarto factor, Factor 4, agrupa los indicadores F1 y F2. Se observa que no todos los indicadores cargan bien en algún factor concreto, tal es el caso de CT1 (Compromiso ético en el trabajo), CT3 (Capacidad para trabajar en equipo), CT4 (Trabajo en un equipo de carácter interdisciplinar), P10 (Programas de donación de sangre y otras causas sociales), F3 (Como asignatura específica), F4 (En un seminario organizado sobre esta temática), F7 (Como actividades voluntarias realizadas en algunas asignaturas) y F8 (No he recibido formación de RS), lo cual determina su eliminación.

La [tabla 7](#) expresa la matriz de transformación empleada para realizar la rotación.

Estos cuatro factores obtenidos del análisis factorial exploratorio constituyen las dimensiones de las competencias transversales, formación en RS y participación en actividades. Resulta de utilidad el cálculo de los coeficientes  $\alpha$  de Cronbach para cada uno de los factores, como si se tratara de pequeñas escalas, con el objeto de observar la correlación entre las variables. Así, se han determinado los siguientes coeficientes:  $\alpha_1 = 0,948$ ;  $\alpha_2 = 0,877$ ;  $\alpha_3 = 0,904$ ;  $\alpha_4 = 0,774$ . Como se observa, todos los valores del  $\alpha$  de Cronbach para cada uno de los factores son superiores a 0,7, lo cual indica que son buenos en todos los casos. Esto determina la consistencia interna de los ítems que componen la escala.

A continuación, se va a tratar de confirmar, mediante el AFC la existencia de estos factores que se han determinado en el AFE.

#### 4.4. Análisis factorial confirmatorio

El análisis factorial confirmatorio (AFC) que permita testar y validar la escala de medida ([Fornell y Larcker, 1981](#); [Anderson y Gerbing, 1988](#)) se ha llevado a cabo mediante la técnica de los modelos de ecuaciones estructurales, usando el software *Smart PLS v.3.2.8*. El modelo de medida

va a determinar si los datos se ajustan bien al modelo ([Henseler, Ringle y Sinkovics, 2009](#); [Henseler, Hubona y Ray, 2016](#)). En este análisis se abordará el estudio de la bondad del ajuste, la fiabilidad compuesta, la validez convergente y discriminante. Para evaluar la bondad de ajuste del modelo estimado a los datos observados, se utilizarán los siguientes índices disponibles para *Partial Least Square* (PLS) ([Henseler et al., 2016](#); [Henseler, 2018](#)): a) raíz cuadrada media estandarizada (SRMR); b) la discrepancia de mínimos cuadrados no ponderados ( $d_{ULS}$ ); c) la discrepancia geodésica ( $d_G$ ); y d) el índice de ajuste normalizado (NFI).

La evaluación del índice normalizado de la raíz cuadrada residual (SRMR) ofrece un valor satisfactorio de 0,066 ([tabla 8](#)), que está por debajo del límite habitual de 0,08 propuesto por [Hu y Bentler \(1998\)](#). En relación con las pruebas de ajuste  $d_{ULS}$  y  $d_G$ , realizadas mediante estadísticas de inferencia basadas en *bootstrapping* ([Henseler et al., 2016](#)), se han obtenido valores de 0,916 y 0,473, respectivamente, inferiores al percentil del 95%, por lo que se ha determinado que la discrepancia existente no es significativa. Por otra parte, el modelo alcanza un nivel aceptable en el NFI, al superar el valor mínimo recomendado por [Escobedo, Hernández, Estebané y Martínez \(2016\)](#), quienes señalan un nivel de ajuste aceptable para  $NFI > 0,90$  ( $0,921 > 0,920$ ). En la [tabla 8](#) aparecen reportados los distintos índices de ajuste analizados.

Seguidamente es necesario analizar la fiabilidad y validez convergente. Para esto, se realizó un análisis de fiabilidad para determinar la consistencia interna de múltiples indicadores para cada constructo ([Lu, Lin y Tu, 2009](#)). Tradicionalmente, el Alpha de Cronbach ha sido el índice usado para medir la fiabilidad de un constructo. Sin embargo, [Cronbach y Shavelson \(2004\)](#) han señalado que este coeficiente puede no ser suficiente. Ante ello, se utiliza la fiabilidad compuesta que estima la medida en que un conjunto de indicadores de constructos latentes comparten la medida de un constructo ([Hair, Anderson, Tatham y Black, 1998](#)). Para interpretar los valores de fiabilidad compuesta de los constructos se recurre a las recomendaciones de [Nunnally \(1978\)](#) y [Nunnally y Bernstein \(1994\)](#). Según estos autores, valores por encima de 0,7 para el indicador de fiabilidad compuesta de un constructo son considerados como suficientes cuando la investigación aún es incipiente y de tipo exploratorio, aunque para investigación más avanzada exigen un valor igual o mayor de 0,8. Tal y como se puede observar en la [tabla 9](#), todos los valores de fiabilidad compuesta estuvieron entre 0,889 y 0,957, lo que demuestra que las medidas en el estudio son confiables ([Hair, Sarstedt, Ringle y Mena, 2012](#)).

Posteriormente, para evaluar la validez convergente, es decir, el grado de interrelación entre los constructos observados, se valora la varianza extraída media (AVE) ([Fornell y Larcker, 1981](#); [Hair, Ringle y Sarstedt, 2011](#)). El AVE se calcula mediante la suma de cada carga de factor al cuadrado, dividida por el número de indicadores. [Fornell y Larcker \(1981\)](#) recomiendan que la varianza extraída media (AVE) sea superior a 0,50. Dado que los valores de AVE para cada uno de los constructos superaban este valor,

**Tabla 6.** Matriz de factores rotados

	Factor			
	1	2	3	4
P8	0,880	-0,029	0,087	0,085
P7	0,828	-0,004	0,285	-0,021
P11	0,817	0,042	0,283	-0,047
P12	0,795	0,022	0,234	0,017
P9	0,785	0,133	-0,052	0,067
P6	0,767	0,049	0,176	-0,032
P4	0,740	-0,043	0,276	-0,047
P2	0,731	0,042	0,033	0,021
P1	0,725	0,079	0,139	0,103
P3	0,710	0,077	-0,059	0,018
P5	0,672	0,027	0,080	0,026
P10	0,521	-0,017	0,036	0,031
F7	0,457	0,078	0,389	0,276
CT6	0,036	0,727	-0,038	0,033
CT7	-0,008	0,725	-0,137	0,159
CT10	0,104	0,713	0,049	0,115
CT5	-0,091	0,659	-0,087	0,017
CT8	0,069	0,653	0,090	0,137
CT12	0,141	0,640	0,176	0,098
CT11	0,096	0,608	0,274	0,048
CT9	0,101	0,604	0,082	0,113
CT2	0,044	0,570	-0,008	-0,051
CT3	-0,017	0,541	0,045	0,113
CT1	0,063	0,524	0,052	-0,001
CT4	-0,111	0,482	0,078	-0,027
F5	0,529	0,136	0,707	0,027
F6	0,528	0,099	0,608	0,043
F3	0,286	0,190	0,448	0,353
F4	0,352	0,196	0,419	0,295
F1	0,071	0,230	-0,075	0,809
F2	0,161	0,211	0,102	0,693
F8	0,082	0,011	-0,070	-0,278

Método de extracción: Factorización del eje principal.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.** Matriz de transformación de los factores

Factor	1	2	3	4
1	0,890	0,277	0,332	0,143
2	-0,319	0,923	CT	0,214
3	0,182	0,266	-0,326	-0,889
4	0,270	-0,003	-0,885	0,379

Método de extracción: Factorización del eje principal.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 8.** Índice de ajuste

	Modelo saturado	Modelo estimado
SRMR	0,066	0,066
d_uls	0,916	0,916
d_g	0,473	0,473
NFI	0,921	0,921

Fuente: elaboración propia.

se estableció la validez convergente. Los resultados de fiabilidad compuesta y AVE se muestran en la [tabla 9](#).

Por último, se evalúa la validez discriminante, la cual indica "la medida en la cual un constructo dado difiere de otros constructos" ([Roldán y Sánchez-Franco, 2012, p. 204](#)). En el análisis PLS, para determinar que un constructo tiene validez discriminante debe compartir más varianza con sus indicadores que con los otros constructos del modelo ([Barclay, Higgins y Thomson, 1995](#)). [Fornell y Larcker \(1981\)](#) proponen utilizar la varianza extraída media (AVE) entendiendo que su valor debería ser mayor que las correlaciones al cuadrado entre este constructo y los demás que forman el modelo. El análisis realizado demuestra que la raíz cuadrada del AVE de cada constructo (valor de la diagonal) es superior a la correlación entre cada uno de ellos y el resto de constructos del modelo ( $0,731 > 0,321$  y  $0,232$ ;  $0,954 > 0,321$  y  $0,695$ ;  $0,817 > 0,695$ ). Por lo tanto, puede concluirse indicando que los constructos bajo estudio cumplieron los criterios establecidos de validez discriminante siguiendo a [Fornell y Larcker \(1981\)](#) ([tabla 10](#)).

Al realizar el AFC se observa que los ítems CT2 (Motivación y compromiso por la calidad), CT5 (Habilidad en las relaciones personales), pertenecientes al Factor 2, han sido eliminados. De esta manera, el Factor 2 queda conformado por los restantes 7 ítems. Igualmente, los ítems F1 (Formando parte de un tema de una asignatura más general) y F2 (Formando parte de un tema en dos o más asignaturas del plan de estudios), han sido eliminados, y dado que eran los únicos ítems que conformaban el Factor 4, éste ha quedado descartado. Por tal motivo, el AFC determina la existencia de tres únicos factores. Finalmente, la escala queda conformada por los siguientes factores e ítems ([tabla 11](#)), que en total suman 20, habiéndose reducido la inicial en 12 ítems.

A continuación, se va a identificar y denominar cada uno de los factores atendiendo a los indicadores que contienen, con el fin de delimitar los distintos componentes de la escala objeto de estudio:

El factor 1, F1, contempla actividades y programas diversos en los cuales se ha participado y contribuido. Entre ellos se citan: las iniciativas relacionadas con el medioambiente, con Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), fundaciones, diversidad, interculturalidad, plantación de árboles, recogida de alimentos para comedores sociales, carreras deportivas benéficas, mercado solidario, programas de voluntariado, de cooperación internacional, de banco del tiempo y de limpieza del campus. Se trata, en todos los casos, de actividades que determinan la implicación y participación

**Tabla 9.** Cargas de los ítems a partir del AFC

Ítems	Factor	Cargas ( $\lambda$ )	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
P1	Factor 1 "Participación en programas y actividades socialmente responsables"	0,791	0,950	0,957	0,668
P2		0,732			
P3		0,732			
P4		0,826			
P5		0,740			
P6		0,809			
P7		0,898			
P8		0,880			
P9		0,803			
P11		0,893			
P12		0,861			
CT6		Factor 2 "Competencias transversales de mejora social y profesional"			
CT7	0,683				
CT8	0,745				
CT9	0,738				
CT10	0,787				
CT11	0,737				
CT12	0,748				
F5	Factor 3 "Formación continua de RS"	0,956	0,902	0,953	0,911
F6		0,952			

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10.** Validez discriminante

	CT	FORM RS	PART ACT RS
CT	0,731		
FORM RS	0,321	0,954	
PART ACT RS	0,232	0,695	0,817

Fuente: elaboración propia.

en actividades de RS en el contexto universitario. Por este motivo, este factor fue identificado como "Participación en programas y actividades socialmente responsables".

El factor 2, F2, contempla diversas competencias transversales trabajadas durante la estancia en la universidad, tales como: la capacidad para trabajar en entornos diversos y multiculturales, la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, creatividad, liderazgo, iniciativa y espíritu emprendedor, sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales, así como respeto y promoción de los valores democráticos y de la coeducación. Se trata de competencias orientadas a la mejora de habilidades personales en un sentido social y profesional. Por este motivo, este factor fue identificado como "Competencias transversales de mejora social y profesional".

El factor 3, F3, contempla la formación recibida en RS de manera muy concreta, ya sea en el contexto de un curso de verano, de perfeccionamiento u otra oferta de formación continua. Se trata de una formación adquirida a nivel de postgrado y con carácter amplio. Por este motivo, este

factor se ha identificado como "Formación continua de RS".

Con estos tres factores se integraría el diseño de la escala específica de RSU orientada al estudiante universitario, compuesta por las CT relativas a la RS orientadas a la sostenibilidad, la formación de RS y la participación del estudiante en actividades con carácter igualmente ético y responsable.

## 5. Discusión y conclusiones

El contexto actual impone la necesidad de educar con un planteamiento diferente al que se puede denominar como tradicional, un contexto orientado hacia la sostenibilidad (Sánchez-Hernández y Mainardes, 2016; Latif, 2018). Son importantes los conocimientos generales y profesionales, pero deben ir acompañados del trabajo de numerosas y diversas competencias, habilidades, actitudes y valores (Villa y Villa, 2007; Larrán et al., 2013; González-Rodríguez et al., 2013; González et al., 2014; Gallardo y Castilla, 2016).

Por otro lado, la consecución de la sostenibilidad ha irrumpido en todas las empresas, contexto y sociedad, destacando las universidades también como instituciones encaminadas a reorganizar sus actividades y realizar cambios orientados hacia actuaciones socialmente responsables (Adomssent et al., 2007; Ferrer-Balas et al., 2008; González-Maura y González-Tirado, 2008; Wals, 2014; Aznar et al., 2014). Por tanto, es una necesidad imperiosa incorporar la RS en las universidades.

**Tabla 11.** Indicadores finales que conforman la escala de competencias transversales, formación en RS y participación en actividades según el AFC

Factores	Indicadores	
Factor 1 "Participación en programas y actividades socialmente responsables"	P1	Iniciativas relacionadas con el medioambiente
	P2	Iniciativas relacionadas con ONGs, fundaciones, etc.
	P3	Programas de diversidad e interculturalidad
	P4	Plantación de árboles en el campus universitario
	P5	Recogida de alimentos para comedores benéficos
	P6	Carrera deportiva benéfica
	P7	Organización de mercadillo solidario
	P8	Programas de voluntariado y participación social
	P9	Programas de cooperación internacional
	P11	Programa de banco del tiempo
	P12	Programa de limpieza del campus
	Factor 2 "Competencias transversales de mejora social y profesional"	CT6
CT7		Capacidad de adaptación a nuevas situaciones
CT8		Creatividad
CT9		Liderazgo
CT10		Iniciativa y espíritu emprendedor
CT11		Sensibilidad hacia temas medioambientales y sociales
Factor 3 "Formación continua de RS"	CT12	Respeto y promoción de los valores democráticos y de la coeducación
	F5	En un curso de verano
	F6	En un curso de perfeccionamiento u otra oferta de formación continua

Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, un acercamiento a estudiantes del ámbito de empresa (Gallardo y Castilla, 2016) puso de manifiesto que los resultados esperados, el interés mostrado por los estudiantes y la integración en la enseñanza no mostraba los niveles que se pueden calificar como deseables. Esto determinó la necesidad de continuar trabajando y enfocar el trabajo de una manera muy directa y clara. Como resultado, se acomete la creación de una escala con la que abordar la medición de la RS en un sentido amplio dentro del ámbito universitario. Se parte de una exhaustiva revisión bibliográfica y tras elegir 32 indicadores mediante una metodología de *focus group*, se aplica un AFE para indagar realmente en qué ítems podrían agruparse y, de este modo, configurar una inicial escala. Posteriormente, se confirma con un AFC, el cual proporciona una escala válida y fiable. La elección de la metodología se encuentra ampliamente extendida en la literatura, motivo que animó a emplearla en esta investigación (Kim y Eves, 2012; Yeh, 2015; Latif, 2018).

En este momento, es posible abordar, con un enfoque más concreto, aquellas acciones que conducirían a una mayor y mejor formación en RS y comportamiento ético a partir del trabajo en CT y a lograr una mayor participación del estudiante en actividades de este carácter. El AFC ha concluido con la definición de tres factores, los cuales se han nombrado en los siguientes términos:

- Factor 1, "Participación en programas y actividades socialmente responsables", el cual engloba la participación

de los estudiantes en iniciativas relacionadas con el medioambiente, con ONGs, la diversidad, recogida de alimentos, voluntariado y cooperación, entre otros. En este aspecto, se comparten las acciones que Latif (2018) recoge bajo las dimensiones "compromiso con la comunidad", "responsabilidades de los *stakeholders* internos" y "responsabilidades legales". Igualmente, se comparten las acciones que Vázquez et al. (2016) recogen bajo las dimensiones de "educación en valores ambientales" y "educación en valores sociales". Por su parte, Villa y Villa (2007) mencionan entre las competencias cívico-sociales la conciencia ecológica, coincidiendo con los resultados en este factor. Finalmente, De la Caba-Collado et al. (2016) mencionaban el compromiso con la preservación del medio ambiente entre la formación docente necesaria orientada a la sostenibilidad, coincidiendo con los resultados obtenidos en este trabajo.

- Factor 2, "Competencias transversales de mejora social y profesional", que recoge el trabajo en entornos multiculturales, creatividad, liderazgo, espíritu emprendedor, sensibilidad hacia temas sociales y medioambientales, entre otros. En estos aspectos el presente trabajo coincide con las aportaciones de Villa y Villa (2007) en relación a la interculturalidad y el liderazgo, así como de González-Maura y González-Tirado (2008), quienes señalaron el respeto por la diversidad, la multiculturalidad y en general el compromiso con el medio socio-cultural. Igualmente, los resultados coinciden con Gallardo y Castilla

[2016], González-Rodríguez et al. [2013] y Larrán et al. [2012a, 2012b].

• Factor 3, “*Formación continua de RS*”, formación a partir de la incorporación de la RS en cursos de verano o de perfeccionamiento. En este sentido, los hallazgos del presente trabajo coinciden con la aproximación a los Programas de Educación Responsable, propuestos por Sánchez-Hernández y Mainardes [2016], con apoyo en Christensen et al. [2007] y Matten y Moon [2004]. Si bien Sánchez-Hernández y Mainardes [2016] son más extensos en la escala que definen, dando entrada a una formación más amplia, que abarca desde la formación en másteres, cursos dedicados exclusivamente a la ética y temas afines, la existencia de la RS a nivel de asignaturas obligatorias, el fomento de la RS introduciéndola como casos de estudio en las clases, aumentar el número de asignaturas optativas centradas en temas sociales y ambientales, etc., en este caso particular, el Factor 3 queda centrado en una formación de RS muy concreta a un nivel fuera de la propia oferta de enseñanza reglada.

Por tanto, la principal aportación de este trabajo es la creación de una escala de medida en RSU, fiable y válida, orientada al estudiante, formada por 20 ítems, que integra aspectos que abarcan desde la formación en valores, hasta la participación en actividades socialmente responsables, así como el desarrollo de competencias de RS. Esto puede ayudar a las instituciones universitarias a implementar cambios en sus currículos, orientándolos hacia la sostenibilidad. De esta forma, el estudio se suma a un creciente cuerpo de literatura sobre RSU.

En relación con el alcance y relevancia de este trabajo, se señala que contribuye claramente a la literatura de RS y más directamente al ámbito específico de la RSU, en el que se aporta una nueva escala de medida con un claro enfoque docente y sostenible. Esta aportación se suma a las de Sánchez-Hernández y Mainardes [2016], Vázquez et al. [2016] y Latif [2018], pudiendo de esta manera construir un modelo global de RSU, muy amplio y poderoso con el que medir la creación de valor hacia diversos grupos de interés en el contexto universitario.

Como implicaciones prácticas, el modelo de medida puede ayudar a las Instituciones de Educación Superior a valorar la efectividad de su RSU o desempeño alcanzado, ya que contiene medidas que son claves para que una universidad sea considerada socialmente responsable (Latif, 2018). En definitiva, la escala podría ser muy útil para la administración de la universidad en la toma de decisiones que afectan a los estudiantes (Latif, 2018).

Como numerosos trabajos, este estudio presenta ciertas limitaciones que, a su vez, abren puertas a futuras oportunidades de investigación. En primer lugar, se puede señalar el tamaño limitado de la muestra, aunque se han cumplido las exigencias establecidas de forma general para este tipo de análisis. Igualmente, se ha trabajado con una muestra de conveniencia al haberse dirigido a los estudiantes de la Facultad en la que se imparte docencia, lo cual ha facilitado, sin duda, la obtención de los datos.

Ante las limitaciones anteriores se abren futuras líneas de trabajo, entre las que se señala la ampliación de la muestra, así como la inclusión de estudiantes de otras Facultades pertenecientes a otras universidades, tanto nacionales como extranjeras, con el fin de no condicionar la generalización de los resultados obtenidos. Es posible que la estructura de los factores generados dependa del contexto social al que pertenece la universidad de origen, por ejemplo. Igualmente, se considera fundamental la utilización de la escala obtenida en estudios cuantitativos de contrastación empírica y búsqueda de relaciones causales mediante la aplicación de modelos de ecuaciones estructurales.

### Fuente de financiación

Este trabajo ha sido financiado por el Gobierno de Extremadura, específicamente por el Grupo de Investigación, Investigación Empresarial (INVE), catalogado bajo el código SEJ022.

### Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

### Bibliografía

- Adomssent, M., Godemann, J. y Michelsen, G. (2007). Transferability of approaches to sustainable development at universities as a challenge. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 8(4), 385-402. <https://doi.org/10.1108/14676370710823564>
- Almeida, A.M. (2010). *Imagen de Portugal en el turismo de los negocios. Análisis empírico en las ferias y reuniones internacionales*. Tesis Doctoral. Universidad de Extremadura. España.
- Alvarado Herrera, A., Bigné Alcañiz, E. y Currás Pérez, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la Responsabilidad Social Empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 115-138. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70149-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70149-8)
- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Argandoña, A. (2010). *La responsabilidad social y los directivos*. Publicaciones Cátedra Responsabilidad Social Empresarial y Gobierno Corporativo IESE.
- Asher, C., Mahoney, J.M. y Mahoney, J.T. (2005). Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm. *Journal of Management and Governance*, 9(1), 5-32. <https://doi.org/10.1007/s10997-005-1570-2>
- Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas-AECA. (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documento N° 1 de la Comisión de RSC de AECA.
- Atakan, M. G. S. y Eker, T. (2007). Corporate Identity of a Socially Responsible University – A Case from the Turkish Higher Education Sector. *Journal of Business Ethics*, 76, 55-68. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9274-3>
- Aznar Minguet, P., Ull, M.A., Piñero, A. y Martínez Agut, M.P. (2014). La sostenibilidad en la formación universitaria: Desafíos y oportunidades. *Educación XXI*, 17(1), 133-158. <https://doi.org/10.5944/educxx.1.17.1.10708>
- Baker-Shelley, A., van Zeijl-Rozema, A. y Martens, P. (2017). A conceptual synthesis of organisational transformation: How to diagnose, and navigate, pathways for sustainability at universities? *Journal of Cleaner Production*, 145, 262-276. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.01.026>

- Barclay D., Higgins, Ch. y Thompson, R. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Use as an Illustration. *Technology Studies*, 22(2), 285-309.
- Beltrán-Llavedor, J., Íñigo-Bajo, E. y Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 5(14), 3-18.
- Bok, D. (2009). *Beyond the Ivory Tower: Social Responsibilities of the Modern University*. Harvard University Press. Recuperado el 20 de enero de 2019 de: <https://books.google.com/books/>
- Boulouta, I. y Pitelis, C.N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349-364. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1633-2>
- Bradford, J. y Fraser, E.D.G. (2008). Local authorities, climate change and small and medium enterprises: identifying effective policy instruments to reduce energy use and carbon emissions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(3), 156-72. <https://doi.org/10.1002/csr.151>
- Cagle, J.A.B., y Baucus, M.S. (2006). Case Studies of Ethics Scandals: Effects on Ethical Perceptions of Finance Students. *Journal of Business Ethics*, 64, 213-229. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-8503-5>
- Carroll, J.B. (1953). An analytic solution for approximating simple structure in factor analysis. *Psychometrika*, 18, 79-87. <https://doi.org/10.1007/BF02289025>
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.2307/257850>
- Castilla-Polo, F., Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M.I. y Ruíz-Rodríguez, M.C. (2018). An empirical approach to analyse the reputation-performance linkage in agrifood cooperatives. *Journal of Cleaner Production*, 195, 163-175. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.05.210>
- Castilla-Polo, F. y Ruiz-Rodríguez, M.C. (2017). Usefulness of the Information on Intangible Assets Derived From Corporate Social Responsibility. Paper presented at the European Conference on Intellectual Capital. Instituto Universitario de Lisboa (ISCTE – IUL). Lisboa (Portugal).
- Cattell, R. (1966). The Scree Test for the number of factors. *Multivariate Behavioral Research*, 1, 141-161. [https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102\\_10](https://doi.org/10.1207/s15327906mbr0102_10)
- Christensen, L.J., Peirce, E., Hartman, L.P., Hoffman, W.M. y Carrier, J. (2007). Ethics, CSR, and sustainability education in the Financial Times top 50 global business schools: Baseline data and future research directions. *Journal of Business Ethics*, 73(4), 347-368.
- Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(2), 64-73. <https://doi.org/10.2307/3150876>
- Clemente-Ricolfe, J.S. y Escribá-Pérez, C. (2013). Análisis de la percepción de las competencias genéricas adquiridas en la universidad. *Revista de Educación*, 362, 535-561.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Verde. Fomentar un Marco Europeo para la Responsabilidad Social de las Empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2011). *Comunicación de la comisión al Parlamento Europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Estrategia renovada de la UE para 2011-2014 sobre la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión de las Comunidades Europeas.
- Comrey, A.L. (1973). *A first course in factor analysis*. Nueva York: Academic Press.
- Costello, A.B. y Osborne, J.W. (2005). Best Practices in Exploratory Factor Analysis: Four Recommendations for Getting the Most From your Analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 10(7), 1-9.
- Cronbach, L. J. y Shavelson, R. J. (2004). My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. *Educational and Psychological Measurement*, 64(3), 391-418. <https://doi.org/10.1177/0013164404266386>
- D'Aprile, G. y Talo`, C. (2014). Measuring corporate social responsibility as a psychosocial construct: A new multidimensional scale. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 26(3), 153-175. <https://doi.org/10.1007/s10672-013-9228-8>
- De la Caba-Collado, M.A., López-Atxurra, R. y Bobowik, M. (2016). Tareas de responsabilidad social en la escuela y agresión entre iguales. *Revista de Educación*, 374, 187-210.
- Dobebe, A., Westberg, K., Steel, M. y Flowers, K. (2014). An examination of corporate social responsibility implementation and stakeholder engagement: a case study in the Australian mining industry. *Business Strategy and the Environment*, 23(3), 145-159. <https://doi.org/10.1002/bse.1775>
- Domínguez, M. (2009). Responsabilidad Social Universitaria. *Humanismo y Trabajo Social*, 8, 37-67.
- Dueñas Ocampo, S., Perdomo-Ortiz, J. y Villa Castaño, L.E. (2014). El concepto de consumo socialmente responsable y su medición. Una revisión de la literatura. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 287-300. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.01.022>
- Erhemjamts, O., Li, Q. y Venkateswaran, A. (2013). Corporate social responsibility and its impact on firms' investment policy, organizational structure, and performance. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 395-412.
- Escobedo Portillo, M.T., HernándezGómez, J.A., EstebanéOrtega, V. y Martínez Moreno, G. (2016). Modelos de Ecuaciones Estructurales: Características, Fases, Construcción, Aplicación y Resultados. *Ciencia & Trabajo*, 55, 16-22. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492016000100004>
- Fassin, Y. (2008). SMEs and the fallacy of formalising CSR. *Business Ethics: A European Review*. 17(4), 364-79. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2008.00540.x>
- Fassin, Y., Van Rossem, A. y Buelens, M. (2011). Small-Business Owner-Managers' Perceptions of Business Ethics and CSR Related Concepts. *Journal of Business Ethics*, 98, 425-453. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0586-y>
- Fernández, J. L. y Bajo, A. (2010). The presence of business ethics and CSR in Higher Education curricula for executives: The case of Spain. *Journal of Business Ethics Education*, 7, 25-38.
- Ferrer-Balas, D., Adachi, J., Banas, S., Davidson, C.I., Hoshikoshi, A., Mishra, A., Motodoa, Y., Onga, M. y Ostwald, M. (2008). An international comparative analysis of sustainability transformation across seven universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 9(3), 295-316. <https://doi.org/10.1108/14676370810885907>
- Font, X., Guix, M. y Bonilla-Priego, M.J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175-186. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.007>
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Freeman, R.E. (1998). A stakeholder theory of the modern corporation. En Pincus, L.B. (Ed.), *Perspectives in Business Ethics* (pp. 171-181). Singapore: McGraw-Hill.
- Freeman, R. (1999). Divergent stakeholder theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 233-236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>
- Friedman, M. (2007). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. En W. C. Zimmerli, M. Holzinger y K. Richter (Eds.), *Corporate Ethics and Corporate Governance* (pp. 173-178). Berlin: Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-3-540-70818-6_14)
- Gaete Quezada, R. (2012). Gobierno universitario pluralista. Una propuesta de análisis desde la teoría de los stakeholders. *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 9(2), 115-129. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v9i2.1412>
- Gallardo Vázquez, D. y Castilla Polo, F. (2016). Percepción de competencias transversales en torno a la Responsabilidad Social. Una visión desde la Universidad. Trabajo presentado a las XXVI Jornadas Luso Españolas de Gestión Científica. Idanha-a-Nova, 3 a 6 de Febrero, Portugal.
- Gallardo-Vázquez, D. y Sánchez-Hernández, M. I. (2014a). Measuring corporate social responsibility for competitive success at a regional level. *Journal of Cleaner Production*, 72, 14-22. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.051>
- Gallardo-Vázquez, D. y Sánchez-Hernández, M. I. (2014b). Structural analysis of the strategic orientation to environmental protection in SMEs. *Business Research Quarterly*, 17(2), 115-128. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2013.12.001>



- Gallardo-Vázquez, D., Sánchez-Hernández, M. I. y Corchuelo Martínez-Azúa, M. B. [2013]. Validación de un instrumento de medida para la relación entre la orientación a la responsabilidad social corporativa y otras variables estratégicas de la empresa. *Spanish Accounting Review*, 16(1), 11-23. [https://doi.org/10.1016/S1138-4891\(13\)70002-5](https://doi.org/10.1016/S1138-4891(13)70002-5)
- Gallo, M. [2004]. The Family Business and Its Social Responsibilities. *Family Business Review*, 17(2), 135-147. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00009.x>
- Glavas, A. y Aguinis, H. [2012]. What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, 38(4), 932-968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- González González, J.M., Arquero Montaña, J.L. y Hassall, T. [2014]. Consolidación de la formación por competencias en la Universidad Española: estudio de un caso. *Educación XXI*, 17(2), 145-168. <https://doi.org/10.5944/educxx1.17.2.11483>
- González-Loureiro, M. y Pita-Castelo, J. [2012]. A model for assessing the contribution of innovative SMEs to economic growth: The intangible approach. *Economics Letters*, 116(3), 312-315. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2012.03.028>
- González-Maura, V. [2006]. La formación de competencias profesionales en la universidad. Reflexiones y experiencias desde una perspectiva educativa. *Revista de Educación*, 8, 1-14.
- González-Maura, V. y González-Tirado, R.M. [2008]. Competencias genéricas y formación profesional: un análisis desde la docencia universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 47, 185-209.
- González-Rodríguez, M.R., Díaz-Fernández, M.C. y Simonetti, B. [2013]. Corporate social responsibilities perceptions: an approximation through Spanish university students' values. *Quality and Quantity*, 47, 2379-2398.
- González-Pérez, V. y Contreras-Pulido, P. [2014]. Empoderar a la ciudadanía mediática desde la Educomunicación. *Comunicar Journal*, 42, 129-136. <https://doi.org/10.3916/C42-2014-12>
- Guédez, V. [2006]. *Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial*. Venezuela: Editorial Planeta.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. [1998]. *Multivariate data analysis* (5th ed.). Nueva York: Prentice Hall International.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., y Anderson, R.E. [2009]. *Multivariate data analysis*. Nueva York: Pearson Prentice Hall
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. [2011]. PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Mena, J. A. [2012]. An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3), 414-433. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0261-6>
- Hartog, M. y Frame, P. [2004]. Business Ethics in the Curriculum: Integrating Ethics through Work Experience. *Journal of Business Ethics*, 54, 399-409. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-1828-7>
- Henseler, J. [2018]. Partial Least Squares Path Modeling: Quo Vadis?. *Quality & Quantity*, 52(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s11135-018-0689-6>
- Henseler, J., Hubona, G. y Ray, P.A. [2016]. Using PLS Path Modeling in New Technology Research: Updated Guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/IMDS-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sinkovics, R. R. [2009]. The use of partial least squares path modeling in international marketing. In R. R. Sinkovics & P. N. Ghauri (Eds.), *New challenges to international marketing* (Advances in International Marketing, Volume 20) (pp. 277-319). Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Herrera-Madueño, J., Larrán-Jorge, M., Lechuga-Sancho, M.P. y Martínez-Martínez, D. [2016a]. Responsabilidad Social en las PYMES: Análisis Exploratorio de Factores Explicativos. *Revista de Contabilidad*, 19(1), 31-44. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2014.10.003>
- Herrera-Madueño, J., Larrán-Jorge, M., Martínez-Conesa, I. y Martínez-Martínez, D. [2016b]. Relationship Between Corporate Social Responsibility and Competitive Performance in Spanish SMEs: Empirical Evidence From a Stakeholders Perspective. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(1), 55-72. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2015.06.002>
- Hoffman, R.C. [2007]. Corporate social responsibility in the 1920s: An institutional perspective. *Journal of Management History*, 13(1), 55-73. <https://doi.org/10.1108/17511340710715179>
- Hu, L. y Bentler, P.M. [1998]. Fit Indices in Covariance Structure Modeling: Sensitivity to Underparameterized Model Misspecification. *Psychological Methods*, 3(4), 424-453. <https://doi.org/10.1037/1082-989X.3.4.424>
- Ibáñez, A. [2011]. *Estudio multisectorial sobre el estado de la Responsabilidad Corporativa de la gran empresa en España*. Club de Excelencia en Sostenibilidad y Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- Inoue, Y. y Lee, S. [2011]. Effects of different dimensions of corporate social responsibility on corporate financial performance in tourism-related industries. *Tourism Management*, 32(4), 790-804. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.06.019>
- Jo, H., Kim, H. y Park, K. [2015]. Corporate environmental responsibility and firm performance in the financial services sector. *Journal of Business Ethics*, 131(2), 257-284. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2276-7>
- Jongbloed, B., Enders, J. y Salerno, C. [2008]. Higher Education and its Communities: Interconnections, Interdependencies and Research Agenda. *Higher Education*, 56, 303-324. <https://doi.org/10.1007/s10734-008-9128-2>
- Kahn, J.H. [2006]. Factor analysis in Counseling Psychology research, training and practice. *The Counselling Psychologist*, 34, 1-36. <https://doi.org/10.1177/0011000006286347>
- Kaiser, H.F. [1958]. The varimax criterion for analytic rotation in factor analysis. *Psychometrika*, 23, 187-200. <https://doi.org/10.1007/BF02289233>
- Kaiser, H.F. [1960]. The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement*, 20, 141-151. <https://doi.org/10.1177/001316446002000116>
- Kim, Y.G. y Eves, A. [2012]. Construction and validation of a scale to measure tourist motivation to consume local food. *Tourism Management*, 33, 1458-1467. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.01.015>
- Kline, P. [1986]. *A Handbook of Test Construction*. New York: Methuen.
- Kline, P. [1994]. *An Easy Guide to Factor Analysis*. Newbury Park: Sage.
- Kline, P. [2000]. *Handbook of Psychological Testing*. London: Routledge.
- Lamberton, G. [2005]. Sustainability accounting – a brief history and conceptual framework. *Accounting Forum*, 29, 7-26. <http://dx.doi.org/10.1016/j.accfor.2004.11.001>
- Larrán Jorge, M. y Andrades-Peña, F.J. [2013]. Frenos y aceleradores para la implantación de la Responsabilidad Social en las Universidades Españolas. *Prisma Social, Revista de Investigación Social*, 10, 233-270.
- Larrán Jorge, M. y Andrades Peña, F.J. [2015a]. Análisis de la responsabilidad social universitaria desde diferentes enfoques teóricos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 6(15), 91-107. [http://doi.org/10.1016/S2007-2872\(15\)30005-6](http://doi.org/10.1016/S2007-2872(15)30005-6)
- Larrán Jorge, M. y Andrades Peña, F.J. [2015b]. La oferta de asignaturas de responsabilidad social corporativa y ética empresarial en las titulaciones de finanzas y contabilidad: análisis comparativo con el ámbito de la gestión de organizaciones. *Revista de Contabilidad, Spanish Accounting Review*, 18(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.10.001>
- Larrán Jorge, M., De la Cuesta, M., Fernández, A., Muñoz, M.J., López, A., Moneva, J.M., Rodríguez, J.M., Martín Villaspín, E., Calzado Cejas, Y., Herrera Madueño, J., Andrades Peña, J. y Garde, R. [2012a]. Análisis del nivel de implantación de Políticas de Responsabilidad Social en las Universidades Españolas. Conferencia de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Españolas. Fundación Carolina.
- Larrán Jorge, M., López Hernández, A. y Calzado Cejas, M.Y. [2012b]. Stakeholder Expectations in Spanish Public Universities: An Empirical Study. *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(10), 1-13.
- Larrán Jorge, M., López Hernández, A. y Andrades Peña, F.J. [2013]. Barreras y aceleradores para la implantación de la Responsabilidad Social en las Universidades Públicas Españolas. Comunicación presentada al XVII Congreso de AECA. Ética y Emprendimiento: Valores para un nuevo desarrollo. Universidad de Navarra. 25-27 de Septiembre. Pamplona.
- Latif, K.F. [2018]. The Development and Validation of Stakeholder-Based Scale for Measuring University Social

- Responsibility [USR]. *Social Indicators Research*, 140, 511-547. <https://doi.org/10.1007/s11205-017-1794-y>
- León, G., Benavides Gutiérrez, H.L. y Castán Farrero, J.M. (2017). Evaluation of the perception and application of social responsibility practices in micro, small and medium companies in Barranquilla. An analysis from the theory of Stakeholders. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 261-270. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.08.003>
- Leonard, L. N. K. y Cronan, T.P. (2005). Attitude toward ethical behavior in computer use: a shifting model. *Industrial Management & Data Systems*, 105(9), 1150-1171. <https://doi.org/10.1108/02635570510633239>
- López-Cózar-Navarro, C. y Benito-Hernández, S. (2017). Responsabilidad Social Empresarial en la Industria Manufacturera: Ámbitos Social y Económico. *DYNA-Ingeniería e Industria*, 92(3), 308-313. <http://dx.doi.org/10.6036/8089>
- Lozano, R. (2011). The estate of sustainability reporting in universities. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 12(1), 67-78. <https://doi.org/10.1108/14676371111098>
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F.J., Huisingh, D. y Lambrechts, W. (2013). Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system. *Journal of Cleaner Production*, 48, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.006>
- Lu, C. S., Lin, C. C. y Tu, C. J. (2009). Corporate social responsibility and organisational performance in container shipping. *International Journal of Logistics: Research and Applications*, 12(2), 119-132. <https://doi.org/10.1080/13675560902749373>
- Ludescher, J. C., Mahsud, R. y Prussia, G. E. (2012). We Are the Corporation: Dispersive CSR. *Business and Society Review*, 117(1), 55-88. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00399.x>
- Maignan, I. y Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297. <https://doi.org/10.1023/A:1006262325211>
- Martínez, P. y Nishiyama, N. (2017). Enhancing customer-based brand equity through CSR in the hospitality sector. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. <https://doi.org/10.1080/15256480.2017.1397581>
- Martínez-Ferrero, J. (2014). Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa. *Revista de Contabilidad, Spanish Accounting Review*, 17(2), 153-162. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.08.008>
- Matten, D. y Moon, J. (2004). Corporate social responsibility education in Europe. *Journal of Business Ethics*, 54(4), 323-337.
- McElhaney, K. (2009). A strategic approach to corporate social responsibility. *Leader to Leader*, 52, 30-36. <https://doi.org/10.1002/ltl.327>
- McWilliams, A., Siegel, D.S. y Wright, P.M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Molina, N., Sierra, O., Restrepo, V. y Mondragón, J. (2012). Prestación de servicios para pymes. Bases teóricas para el modelo de responsabilidad social universitaria de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle. *Gestión & Sociedad*, 5(1), 55-71.
- Moneva, J. y Martín, E. (2012). Universidad y desarrollo sostenible: Análisis de la rendición de cuentas de las Universidades públicas desde un enfoque de responsabilidad social. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 10(19), 1-8.
- Moneva-Abadía, J.M., Gallardo-Vázquez, D. y Sánchez-Hernández, M.I. (2018). Corporate Social Responsibility as a Strategic Opportunity for Small Firms during Economic Crises. *Journal of Small Business Management*, 1-28. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12450>
- Morsing, M. y Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15, 323-338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Mory, L., Wirtz, B. W. y Göttel, V. (2016). Factors of internal corporate social responsibility and the effect on organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(13), 1393-1425. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072103>
- Murillo, D. y Lozano, J. M. (2006). SMEs and CCSR: An approach to CCSR in their own words. *Journal of Business Ethics*, 67(3), 227-240. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9181-7>
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J.C. y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pastrana, N.A. y Sriramesh, K. (2014). Corporate social responsibility: perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40(1), 14-24.
- Pérez, E.R. y Medrano, L. (2010). Análisis Factorial Exploratorio: Bases Conceptuales y Metodológicas. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 2(1), 58-66.
- Perrini, F., Russo, A. y Tencati, A. (2007). CSR strategies of SMEs and large firms: evidence from Italy. *Journal of Business Ethics*, 74(3), 285-300. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9235-x>
- Preuss, L. y Perschke, J. (2010). Slipstreaming the larger boats: Social responsibility in medium-sized businesses. *Journal of Business Ethics*, 92, 531-551. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0171-4>
- Quazi, A.M. y O'Brien, D. (2000). An empirical test of a cross-national model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 25, 33-51. <https://doi.org/10.1023/A:1006305111122>
- Rennie, K.M. (1997). Exploratory and Confirmatory Rotation Strategies in Exploratory Factor Analysis. Paper presented at the annual meeting of the Southwest Educational Research Association, Austin, January, 1997.
- Roldán, J. y Sánchez-Franco, M. (2012). Variance-Based Structural Equation Modeling: Guidelines for using Partial Least Squares in Information Systems Research. En Mora, M., Gelman, O., Steenkamp, A. & Raisinghani, M.S. (Eds.), *Research Methodologies, Innovations and Philosophies in Software Systems Engineering and Information Systems, Information Science Reference* (pp. 193-221). Hershey: IGI Global.
- Russo, A. y Tencati, A. (2009). Formal vs. informal CSR strategies: Evidence from Italian micro, small, medium-sized, and large firms. *Journal of Business Ethics*, 85, 339-353. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9736-x>
- Saleem, S. S., Moosa, K., Imam, A. y Khan, R. A. (2017). Service Quality and Student Satisfaction: The Moderating Role of University Culture, Reputation and Price in Education Sector of Pakistan. *Iranian Journal of Management Studies (IJMS)*, 10(1), 237-258. <https://doi.org/10.22059/ijms.2017.217335.672304>
- Sánchez-Hernández, M.I. y Mainardes, E.W. (2016). University social responsibility: A student base analysis in Brazil. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 151-169. <https://doi.org/10.1007/s12208-016-0158-7>
- Sanje, G. D. y Senol, I. (2012). Corporate Social Responsibility in Higher Education Institutions: Istanbul Bilgi University Case. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(3), 95-103.
- Secchi, D. (2006). The Italian experience in social reporting: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13, 135-149. <https://doi.org/10.1002/csr.96>
- Siegel, D.S. y Vitaliano, D.F. (2007). An empirical analysis of the strategic use of corporate social responsibility. *Journal of Economics & Management Strategy*, 16(3), 773-792. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9134.2007.00157.x>
- Singhapakdi, A., Vitell, S.J., Rallapalli, K.C. y Kraft, K.L. (1996). The perceived role of Ethics and Social Responsibility: a scale development. *Journal of Business Ethics*, 15, 1131-1140. <https://doi.org/10.1007/BF00412812>
- Slack, K. (2012). Mission impossible?: Adopting a CSR-based business model for extractive industries in developing countries. *Resources Policy*, 37(2), 179-184. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2011.02.003>
- Stensaker, B. (2007). The Relationship between Branding and Organizational Change. *Higher Education Management and Policy*, 19(1), 13-29.
- Tabachnick, B. y Fidell, L. (2001). *Using multivariate statistics*. New York: Harper & Row.
- Taghian, M., D'Souza, C. y Polonsky, M. (2015). A stakeholder approach to corporate social responsibility, reputation and business performance. *Social Responsibility Journal*, 11(2), 340-363. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2012-0068>
- Turker, D. (2008). Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>
- Tyrrell, T., Paris, C.M. y Biaett, V. (2012). A Quantified Triple Bottom Line for Tourism: Experimental Results. *Journal of Travel Research*, 52(3),

- 279-293. <https://doi.org/10.1177/0047287512465963>
- Valdez-Juárez, L.E., Gallardo-Vázquez, D. y Ramos-Escobar, E.A. (2018). CSR and the Supply Chain: Effects on the results of SMEs. *Sustainability*, 10, 2356. <https://doi.org/10.3390/su10072356>
- Vallaey, F. (2007). *Responsabilidad Social Universitaria. Propuesta para una definición madura y eficiente*. Programa para la formación en Humanidades, México. Recuperado el 21 de junio de 2013 de: <http://www.responsable.net/sites/default/files>
- Vallaey, F., de la Cruz, C. y Sasia, P.M. (2009). *Responsabilidad Social Universitaria. Manual de primeros pasos*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana.
- Vázquez, J. L., Aza, C. L. y Lanero, A. (2016). University social responsibility as antecedent of students' satisfaction. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 13, 137-149. <https://doi.org/10.10007/s12208-016-0157-8>
- Vázquez-Carrasco, R. y López-Pérez, M.E. (2013). Small & Medium-Sized Enterprises and Corporate Social Responsibility: A Systematic Review of the Literature. *Quality & Quantity*, 47(6), 3205-3218. <https://doi.org/10.1007/s11135-012-9713-4>
- Villa Sánchez, A. y Villa Leicea, O. (2007). El aprendizaje basado en competencias y el desarrollo de la dimensión social en las Universidades. *Educar*, 40, 15-48.
- Viveros, H. (2016). Examining stakeholders' perceptions of mining impacts and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 23(1), 50-64. <https://doi.org/10.1002/csr.1363>
- Wals, A.E.J. (2014). Sustainability in higher education in the context of the UN DESD: a review of learning and institutionalization processes. *Journal of Cleaner Production*, 62(1), 8-15. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.06.007>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>
- Weyzig, F. (2009). Political and Economic Arguments for Corporate Social Responsibility: Analysis and a Proposition Regarding the CSR Agenda. *Journal of Business Ethics*, 86, 417-428. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9855-4>
- Yeh, Y. P. (2015). Corporate social responsibility and service innovation on customer loyalty: An empirical investigation in wealth management services. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 823-839. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2014-0130>
- Zu, L. y Song, L. (2009). Determinants of managerial values on Corporate Social Responsibility: Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 88, 105-117. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9828-7>

Artículo de Investigación

## El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas

Roberto Rojero-Jiménez \*

Docente, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Tecnológico Nacional de México, Durango, México.  
[rrojero@itdurango.edu.mx](mailto:rrojero@itdurango.edu.mx)

José Gerardo Ignacio Gómez-Romero

Docente, Departamento de Ciencias Económico Administrativas, Tecnológico Nacional de México, Durango, México.

Liz Margarita Quintero-Robles

Jefe del Departamento, Centro de Información, Tecnológico Nacional de México, Durango, México.

### Resumen

La presente investigación busca analizar y explicar la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores de las Mipymes de Durango (México). Para esto, se aplicó un cuestionario a una muestra de líderes y sus seguidores de 360 empresas escogidas al azar. Con base en la información recopilada se construyeron 84 modelos de regresión lineal, encontrando evidencia estadísticamente significativa de la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores. El factor *laissez faire* y el de consideración individualizada, son los factores que mayor incidencia tienen sobre la variable dependiente. Además, se resaltan 6 casos donde los valores de  $r^2$  presentan valores de 1,0 reflejando una relación más fuerte de la variable independiente en los atributos de seguidores.

**Palabras clave:** liderazgo transformacional, atributos de seguidores, Mipymes.

### Transformational leadership and its influence on the attributes of the followers on Mexicans MSMEs

#### Abstract

The present investigation seeks to analyze and explain the influence that transformational leadership has on the attributes of the followers of the MSMEs of Durango (Mexico). For this, a questionnaire was applied to a sample of leaders and their followers of 360 companies chosen at random. Based on the information collected, 84 linear regression models were constructed, finding statistically significant evidence of the influence of transformational leadership on the attributes of the followers. The *laissez faire* factor and the one of individualized consideration, are the factors that have greater incidence on the dependent variable. In addition, 6 cases are highlighted where the values of  $r^2$  present values of 1,0 reflecting a stronger relationship of the independent variable in the attributes of followers.

**Keywords:** transformational leadership, followers, MSMEs.

### Liderança transformacional e sua influência sobre os atributos dos colaboradores nas MPMEs mexicanas

#### Resumo

A presente pesquisa busca analisar e explicar a influência da liderança transformacional sobre os atributos dos seguidores das MPMEs de Durango (México). Para isso, foi aplicado um questionário a uma amostra de líderes e seus colaboradores de 360 empresas escolhidas aleatoriamente. Com base nas informações coletadas, foram construídos 84 modelos de regressão linear, encontrando-se evidências estatisticamente significativas da influência da liderança transformacional sobre os atributos dos colaboradores. O fator *laissez faire* e o da consideração individualizada, são os fatores que têm maior incidência sobre a variável dependente. Além disso, 6 casos são destacados onde os valores de  $r^2$  apresentam valores de 1,0 refletindo uma relação mais forte da variável independente nos atributos dos colaboradores.

**Palavras-chave:** liderança transformacional, atributos de colaboradores, MPMEs.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Predio las Mesas Priv. 6 #118-29 fracc. Villas de San Francisco. Durango, Dgo. México. C.P. 34287.

Clasificación JEL: M12, M54.

Cómo citar: Rojero-Jiménez, R., Gómez-Romero, J. G. I. y Quintero-Robles, L.M. (2019). El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 178-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3192>

Recibido: 22-oct-2018  
Aceptado: 10-jun-2019  
Publicado: 25-jun-2019

## 1. Introducción.

La importancia de la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) en México y en Latinoamérica es innegable, pues de acuerdo con [Saavedra y Hernández \(2008\)](#) del total de empresas existentes en estos lugares, el 99,25% son Mipymes y generan el 35,5% del empleo de esa región.

Este tipo de empresas son un elemento fundamental en el tejido empresarial de cada nación. En el caso particular de México, de acuerdo con las cifras del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) correspondiente al año 2014, existen más de 3 millones de empresas de las cuales el 99,7% son Mipymes, de ellas el 95,7% son micro, el 3,1% son pequeñas y el 0,9% son medianas, y en conjunto aportan el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) mexicano.

Las problemáticas que enfrentan las Mipymes en la actualidad, según [Rivera \(2002\)](#) y [Saavedra, Tapia y Aguilar \(2013\)](#), son tan diversas que van de la falta de conocimientos técnicos de sus dueños, pues no hay conexión alguna entre las habilidades que requiere el empresario y la formación que se recibe en el sistema educativo; hasta que un número importante de emprendedores no cuentan con educación formal para el manejo de un negocio.

Otro factor que agrava la situación se basa en la turbulencia del entorno como resultado de la globalización y sus constantes cambios, que sin duda complica demasiado su supervivencia, pues aquellas empresas que no se adaptan a las circunstancias que les rodea, en el corto plazo quedarán fuera de los mercados. Según [Villarreal \(2001, p.475\)](#) "la globalización ha marginado territorios y personas que al no tener el interés y el valor necesario son excluidos, esto conlleva a una fragmentación del mundo. Los territorios que se encuentran en condiciones no aptas para su incorporación a la globalización, como amplios sectores de África y Latinoamérica, se enfrentarán a las condiciones socioeconómicas críticas de sus pobladores".

Por su parte, [González-Romá \(2008\)](#) sostiene que el medio ambiente en un mundo globalizado es dinámico y cambiante, además que las normas y reglas son cada vez más difíciles de atender porque cambian con suma facilidad. Por todo esto, la competitividad sigue en aumento, y bajo estas circunstancias si una organización desea subsistir, debe hacer frente a los retos que se presentan en su entorno, con la finalidad de convertirse en una entidad competitiva.

[Ireland y Hitt \(2005\)](#) y [Pérez, Bojórquez y Duarte \(2012\)](#), coinciden en afirmar que en mercados tan competidos como los actuales, donde la incertidumbre y las amenazas del entorno se ciernen sobre las empresas para hacerlas fracasar, el liderazgo toma un papel preponderante, no solo por la toma de decisiones acertadas que garanticen mejores rendimientos económicos para la empresa, sino además por el manejo adecuado que realice con el personal bajo su cargo. Esto se ve reflejado en una alta mortandad en las Mipymes, ya que según [Gómez-Romero, Villarreal-Solís y Villarreal-Solís \(2015, p.688\)](#) "en México la esperanza de vida de éstas empresas es de 6,6 años. Mientras que, a los cinco años de su inicio de actividades, de cada 100 negocios de este tipo, únicamente sobrevive el 25%".

En complemento a lo anterior, [Arteaga y Ramón \(2009\)](#) sostienen que es universal el precepto de que el éxito de las organizaciones se basa en su capacidad para adaptarse a los nuevos desafíos, y por lo mismo, a la necesidad de contar con un líder que las lleve por el camino más adecuado. Derivado de lo anterior se puede afirmar que el papel del líder en la subsistencia de las organizaciones es primordial, pues será quien guíe los esfuerzos del recurso humano y quien asigne los recursos materiales y financieros para el logro de los objetivos organizacionales.

[Loaiza y Pirela \(2015\)](#) señalan que las organizaciones periódicamente se ven en la necesidad de reformular sus estilos de liderazgo y sus prácticas directivas, provocado por los grandes cambios económicos, sociales, políticos entre otros factores, los cuales han impactado el talento humano que habita dentro de las mismas.

De todo lo anterior emerge la siguiente pregunta ¿qué impacto tiene el ejercicio del liderazgo en el desempeño de los trabajadores? [Daft \(2006\)](#) proporciona una respuesta parcial cuando argumenta que la clave del liderazgo reside en el influjo que ejerce en sus seguidores, para convencerlos que lo sigan y trabajen incansablemente en la consecución de la tarea asignada. Al llegar a este momento se puede afirmar que el razonamiento de esta postura reside en que tan profunda sea la relación de influencia del líder sobre los seguidores.

Bajo esta nueva óptica, [Chavez y Torres \(2012\)](#) complementan al explicar que en la actualidad y bajo este enfoque el ser humano deja de ser solo un recurso más de la organización, convirtiéndose en una pieza clave en la consecución de los objetivos. A partir de este estudio el capital intelectual, es decir, los seguidores, se convierten en generadores de riquezas y progreso para la organización. Como consecuencia de lo anterior, el rol del subalterno se transforma en fundamental para la consecución del éxito o del fracaso de la empresa y en la medida que se conozca la influencia del liderazgo en el seguidor y su comportamiento, los objetivos organizacionales se cumplirán de mejor forma.

Profundizando en lo expuesto, [García-Solarte \(2015b\)](#) realizó un estudio de carácter cualitativo en 55 artículos y libros publicados en el tema de teorías de liderazgo, con el fin de determinar cuáles son los elementos predominantes en los diferentes enfoques de estudio de este concepto. Los resultados obtenidos indican que las variables de "estilo del líder" y "seguidores" son las más importantes en el ejercicio del liderazgo. De lo anterior se desprende el interés por estudiar estas variables en las Mipymes mexicanas y, específicamente, de la ciudad de Durango. Por esto, se plantea como objetivo analizar y explicar la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores de las Mipymes de Durango (México).

Para lograr lo anterior, se desarrolló el apartado del marco teórico que le da sustento al estudio, más adelante se describe la metodología utilizada, así como los resultados encontrados, para finalizar con las conclusiones del trabajo.

## 2. Marco teórico

El liderazgo definido por la Real Academia Española hace referencia a la palabra "liderato" que proviene del inglés "Leader" que significa guía, es decir, el término liderazgo es atribuido a alguien que guía los esfuerzos de un grupo.

Para [Ramírez \(2013\)](#), es un fenómeno social por lo que está presente en todas las actividades, y por su naturaleza, representa el ejercicio del poder, la autoridad y la responsabilidad en las organizaciones.

Por su parte, para [Senge \(2001\)](#) un líder es una persona que inspira a otros individuos a lograr sus objetivos, incluso en formas distintas a las acostumbradas, con el fin de construir un mejor futuro para la organización. El liderazgo desde este punto de vista simplemente significa empujar a la organización en la búsqueda de sus objetivos, sin embargo, para que se pueda ejercer el liderazgo, es imprescindible contar con la participación de los seguidores.

[Lussier y Achúa \(2002\)](#) y [Castro, Clemenza y Araujo \(2012\)](#) coinciden en que otra arista del problema radica en que el papel del liderazgo es más visible y nombrado, sobre todo cuando la organización logra los objetivos planteados, mientras que el papel que desempeñan los seguidores por lo general es menospreciado y solo es recordado cuando las organizaciones fracasan.

Lo anterior se ve reflejado en la afirmación de [Kelley \(1992, p. 7\)](#) quien indica que "mientras los líderes contribuyen como máximo al 20% del éxito de la organización, los seguidores contribuyen un estimado del 80% del logro organizacional". [Grint \(2005\)](#) complementa lo anterior cuando afirma que el liderazgo es demasiado trascendente como para creer que solamente depende de los líderes.

Sin embargo, el camino para entender la relación simbiótica entre estas variables no fue sencillo, ya que las teorías de liderazgo iniciaron estudiando únicamente al líder, sin tomar en cuenta otras importantes variables. Por esta razón, se revisará la evolución de las variables de liderazgo y seguidores, en función del desarrollo de la teoría organizacional.

De esta forma, [García-Solarte \(2015a\)](#) establece que el estudio del liderazgo contempla 4 enfoques: enfoque de rasgos, enfoque del comportamiento, enfoque contingente y enfoque emergente.

El enfoque de rasgos se centra en las aportaciones de la teoría clásica de la administración en la cual, según [Estrada \(2007\)](#), los líderes se caracterizaban por sus condiciones y atributos personales obtenidos desde su nacimiento, por lo que no podrían adquirirse dichas habilidades por medio de la educación.

[Fayol \(1916\)](#) afirmaba que la empresa requería de personas vigorosas, educadas y preparadas para ejercer la autoridad en la organización. Este enfoque, de acuerdo con [Cruz-Ortíz, Salanova y Martínez \(2013a\)](#), sería apoyado por [Bernard \(1926\)](#), [Bray y Grant \(1966\)](#), [Ghiselli \(1959\)](#) y [Stogdill \(1974\)](#). Al respecto, se debe considerar que este enfoque no toma en cuenta a los seguidores.

Por otra parte, el enfoque de comportamiento clasifica a los líderes de acuerdo con su conducta, y toma en cuenta

a los seguidores, aunque solo para medir las reacciones en función del estilo de liderazgo ejercido. Inicia con los estudios de [Lewin, Lippit y White \(1939\)](#) demostrando que cada estilo de liderazgo ejercido (autocrático, democrático y *laissez-faire*) generaba conductas distintas en los seguidores (grupos de niños), a partir de lo cual concluyen que los seguidores mostraban una preferencia por el liderazgo democrático sobre los demás estilos.

[Schellenberg \(1978, p.88\)](#) afirmaba que "los resultados de estos estudios se han aducido con mucha frecuencia para mostrar las ventajas de la democracia sobre la autocracia. Por ejemplo, bajo el liderazgo autocrático, se producía menos iniciativa y mayor agresión contra los compañeros que en el resto de los tratamientos. Los grupos dirigidos democráticamente eran los mejores en estos aspectos y además eran los más preferidos por la mayoría de los niños. Los grupos "laissez-faire" mostraban una carencia en objetivos e insatisfacción que no se daban en los grupos democráticos".

Estos estudios son de gran trascendencia por ser los primeros en establecer la posibilidad de ejercer diferentes estilos de liderazgo, además de demostrar que cada estilo provocará diferencias en el desempeño de los seguidores.

Años más tarde, en la Universidad de Michigan con [Likert \(1961\)](#), en la Universidad de Texas con [Blake y Mouton \(1964\)](#), y la Universidad Estatal de Ohio con [Stogdill \(1974\)](#), se hicieron aportaciones similares en el estudio del liderazgo de acuerdo con dos variables principales: la inclinación por el cumplimiento de las tareas y la inclinación por tener consideración sobre el personal. Estos estudios generaron importantes aportaciones como los estilos gerenciales de [Likert \(1961\)](#) que se pueden observar en la [tabla 1](#), y [Blake y Mouton \(1964\)](#) presentan la malla gerencial que también comprende 5 estilos de diferentes formas de liderar, estos son: club campestre, líder de equipo, liderazgo empobrecido, liderazgo autocrático y, en el centro de las cuatro anteriores, el liderazgo medio.

Ambos modelos presentan diferentes estilos de liderazgo y parten de las combinaciones de la inclinación del líder, ya sea hacia las personas o hacia el cumplimiento de los objetivos, es decir que las variables de interés son las personas y las tareas. En el planteamiento de [Blake y Mouton \(1964\)](#), el mejor estilo de liderazgo será siempre el liderazgo en equipo, ya que permite el logro de los objetivos organizacionales, al mismo tiempo que se promueve la participación y el desarrollo de los miembros de la organización. Sin embargo, esto parece no funcionar en la totalidad de las organizaciones en la práctica.

[Hersey y Blanchard \(1969\)](#), con la presentación del modelo LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*), inician los estudios de liderazgo conocidos como situacional o de contingencia, para plantear que no hay una forma siempre igual para hacer frente a esta actividad. Este parte del modelo de la malla gerencial de [Blake y Mouton \(1964\)](#), que hace referencia a la inclinación a las tareas o a los seguidores de parte del líder, haciendo una aportación fundamental al incluir en el modelo el concepto del nivel de madurez de los seguidores, que será determinante para preferir utilizar un estilo mejor que otro,

**Tabla 1.** Estilos de liderazgo de Likert

Tipo de liderazgo	Características
Autoritario coercitivo	Autocrático, arbitrario y controlador en todas las tareas. Utiliza amenazas y sistemas punitivos. La comunicación es escasa y no existe el trabajo en equipo.
Autoritario benevolente	Autoritario e impositivo pero condescendiente. Existe en pequeña medida la delegación de autoridad. Además de amenazas también hay recompensas.
Consultivo	Se consulta a los subordinados, aunque puede no atender a los consejos recibidos. Existe comunicación vertical ascendente. Se presenta la motivación a los empleados.
Participativo	Es un líder democrático. Se descentralizan las decisiones. Se promueve la comunicación vertical y horizontal. Existe un alto grado de motivación a los trabajadores.

Fuente: elaborado a partir de [Rojero, Quintero y Linden \(2017\)](#).

dependiendo de la presencia de esta variable. Todo esto generó cuatro estilos de liderazgo que se definen a continuación:

- El líder delegador: con una baja conducta hacia la tarea y baja conducta a la relación interpersonal, pero con un nivel alto de madurez de los colaboradores.
- El líder participativo: con alto énfasis en la relación con las personas y baja conducta de tareas, el nivel de madurez de los trabajadores es moderado.
- El líder persuasivo: con alto interés en las tareas y en las personas, con un nivel de madurez laboral moderado.
- El líder autoritario: con alto énfasis en las tareas y bajo interés en las personas, donde la madurez de los colaboradores es baja.

Luego [Burns \(1978\)](#) afirmó que el liderazgo debe de lograr una transformación en los seguidores convirtiéndolos también en líderes y en agentes del cambio, iniciando con esto la corriente del liderazgo transformacional.

Tiempo más tarde, [Bass \(1985\)](#) definió al líder transformacional como aquel que promueve conductas proactivas en sus seguidores. El fundamento de los líderes transformacionales es modificar los intereses de los individuos y ponerlos al servicio de la organización a través del convencimiento en una visión compartida conforme al modelo de [Senge \(1990\)](#).

Así pues, se puede definir el liderazgo transformacional como aquel cuya meta principal no es solamente el logro de los objetivos institucionales, por el contrario, recurre al logro de los objetivos organizacionales con el fin de transformar moralmente a los colaboradores y, así mismo, promover conductas positivas que reeditarán en mejores niveles de desempeño laboral para la empresa.

Se puede afirmar que el liderazgo transaccional propuesto por [Burns \(1978\)](#) se basa en las características propias del enfoque de tareas. Un enfoque analizado ampliamente por [Likert \(1961\)](#), [Blake y Mouton \(1964\)](#), [Hersey y Blanchard \(1969\)](#) y [Stogdill \(1974\)](#), por mencionar solo algunos.

Por el contrario, el liderazgo transformacional tiene un claro enfoque en la consideración sobre las personas ([Bass, 1985](#)), enfoque opuesto al modelo transaccional recién mencionado. [Bass \(1985\)](#) afirmaba que se requerían de 4 factores para ejercer este estilo: carisma, estimulación intelectual, consideración sobre el colaborador y motivación. Posteriormente, al publicar su investigación en colaboración con [Avolio \(Bass y Avolio, 1990\)](#) se convierten en 7 factores con un acomodo priorizado de la siguiente manera:

- Factor 1. Influencia idealizada: indica el nivel de confianza y respeto de los subordinados en el líder, la dedicación mostrada en los colaboradores y que lo consideren como su modelo a seguir. Encuentra su fundamento teórico en las características carismáticas de los líderes o directivos descritas desde [Weber](#) hasta autores más recientes como [Robbins y DeCenzo \(2008\)](#) y [Ramírez \(2012\)](#).
- Factor 2. Estimulación intelectual: muestra el grado en que se alienta a otros a ser creativos al ver viejos problemas en nuevas formas, creando un ambiente de tolerancia y permitiendo que los colaboradores cuestionen sus valores y creencias personales, así como los de la organización. Este factor también es conocido como liderazgo creativo y ha sido desarrollado por autores como [Drucker \(1985\)](#), [Varela \(2001\)](#), [Schnarch \(2010\)](#) y [González \(2013\)](#), quienes afirman la relevancia de que los líderes promuevan el pensamiento creativo e innovador de sus colaboradores para resolver los problemas empresariales.
- Factor 3. Recompensas contingentes: muestra el grado de información que se comparte a los colaboradores para que sean recompensados, enfatizando lo que se espera de ellos y reconociendo sus logros. Implica el otorgamiento de recompensas o castigos basados en el desempeño de los trabajadores. Se basa en los sistemas de incentivos de [Taylor \(1994\)](#) publicados originalmente en 1911, en el estilo autoritario de [Lewin et al. \(1939\)](#), así como en el estilo de liderazgo transaccional de [Burns \(1978\)](#), quien manifiesta que el ejercicio del liderazgo es una transacción realizada por el líder con sus subordinados con el fin de obtener ambos un beneficio.
- Factor 4. Consideración individualizada: indica el grado de preocupación en el bienestar de los subordinados, la asignación de proyectos individuales y presta atención a aquellos que se ven menos integrados al grupo. La consideración individualizada se basa en las conclusiones de las teorías motivacionales de [Maslow \(1943\)](#), [Herzberg, Mausner y Snyderman \(1959\)](#) y la teoría de expectativas de [Vroom \(1964\)](#), las cuales afirman la importancia de que el individuo perciba la preocupación de los directivos por sus necesidades. Este factor también tiene precedentes en el enfoque de personas desarrollado por [Blake y Mouton \(1964\)](#) y por [Stogdill \(1974\)](#).
- Factor 5. Administración por excepción: evalúa si se informa a los trabajadores sobre los requisitos de las tareas, los indicadores de desempeño. Se basa en el principio de excepción propuesto por [Taylor \(1994\)](#), e implica el monitoreo del desempeño de los colaboradores, así como tomar acciones correctivas cuando surjan los problemas ([Kim y Lee, 2011](#)).
- Factor 6. Motivación inspiracional: se refiere al grado en el cual el líder comparte su visión, usa los símbolos e imágenes apropiados para ayudar a los colaboradores en el logro de su trabajo para

que entiendan la importancia de su labor. Esto se encuentra en consonancia con las teorías de [Maslow \(1943\)](#), [Herzberg et al. \(1959\)](#), [Vroom \(1964\)](#), así como las aportaciones de [Adams \(1963\)](#), [Locke \(1968\)](#), [Deci \(1975\)](#) y [Bandura \(1997\)](#) y la visión compartida de [Senge \(1990\)](#).

- Factor 7. *Laissez faire* (dejar hacer): hace referencia a si se requiere algo de los demás o si se deja que los trabajadores realicen sus labores como mejor crean conveniente. Implica un pequeño grado de libertad sobre las acciones de los subordinados, pero también un líder que evita tomar decisiones minimiza su autoridad y se ausenta de forma frecuente en momentos decisivos. En algunas ocasiones interviene, pero solo cuando se presentan errores y no pueden ser resueltos por los colaboradores ([Skogstad, Hetland, Glaso y Einarsen, 2014](#); [Chaudhry y Javed, 2012](#); [Molero, Recio y Cuadrado, 2010](#); [Furtner, Baldegger y Rauthmann, 2013](#)).

Derivado de lo anterior, [Bass y Avolio \(1990\)](#) consideran que el factor de influencia idealizada será el de mayor preponderancia en los líderes de las organizaciones, razón por la cual forma parte de la hipótesis de trabajo de la presente investigación, en la variable de liderazgo.

De esta forma, a raíz del estudio y logros del liderazgo transformacional en colaboración con los seguidores en el cumplimiento de las metas organizacionales, se inicia una etapa de desarrollo y fortalecimiento de la teoría de liderazgo enfocada en el análisis de los seguidores y sus atributos.

Tal es el caso de [Zaleznik \(1965\)](#), quien realizó una investigación para entender la dinámica de los colaboradores basado en dos variables, la primera se refiere a la inclinación del seguidor de ser controlado o su opuesto de controlar y, por otro lado, la actitud pasiva o activa ante esta situación. Lo anterior generó cuatro diferentes tipos de colaboradores a los que llamó: impulsivo, compulsivo, masoquista y retraído, cada uno con características y comportamientos diferentes.

Así mismo, [Kelley \(1992\)](#) publicó una investigación en la cual analizó los estilos de los seguidores basados en dos importantes variables: la independencia de pensamiento y su nivel de actividad dentro de la empresa, obteniéndose así 5 estilos de colaboradores descritos por [Zárte y Matviuk \(2012\)](#), los cuales se presentan en la [tabla 2](#), donde se resaltan los atributos o características de los trabajadores.

Posteriormente, [Chaleff \(1995\)](#) desarrolla una tipología de seguidores tomando en cuenta dos variables que los definen; por un lado, el grado de apoyo o no al líder, y por el otro, el grado en el cual se desafía o se colabora con el líder, que le permitió generar una tipología de 4 diferentes estilos de seguidores a los que llamó: los implementadores, los socios, los individualistas y los colaboradores.

Los implementadores, según [Chaleff \(1995\)](#), son aquellos colaboradores que reciben una orden y la cumplen sin realizar cuestionamientos, ofreciendo así, un apoyo total al líder. Los socios son aquellos que les gusta ser tratados como iguales por el líder, y le ofrecen su apoyo, sin embargo, también lo cuestionan cuando lo creen conveniente. Los

individualistas ofrecen poco apoyo al líder y les gusta hacer las cosas a su manera, sin seguir las indicaciones de la autoridad. Los colaboradores son aquellos que obedecen en el estricto sentido a la indicación o tarea asignada, sin realizar tareas más allá de su responsabilidad, pero tampoco incumplen las mismas para no perder su trabajo.

Años más tarde, [Antelo, Prilipko y Sheridan-Pereira \(2010\)](#) identifican, a través de una exhaustiva investigación de carácter global, un total de 12 características a las que llaman "atributos" y que permiten identificar el grado de efectividad de los colaboradores. Así pues, bajo esta metodología los autores no clasifican al colaborador, sino que, por el contrario, se propone que cada trabajador puede contener alguno de los atributos o la combinación de estos, descritos a continuación:

- Relaciones interpersonales: el colaborador demuestra habilidades para conectar con otras personas fácilmente y en un periodo de tiempo adecuado. [Zárte y Antelo \(2014\)](#) referencian a [Clydesdale \(2009\)](#) como uno de los pocos teóricos que analizan la gerencia de relaciones interpersonales como la forma de mejorar las relaciones entre compañeros de trabajo.
- Relaciones grupales y trabajo en equipo: se espera que los seguidores experimenten y demuestren un nivel adecuado de confort cuando trabajan en equipo, trabajan efectivamente como equipo para alcanzar objetivos organizacionales y se apoyan unos a otros al tiempo que apoyan al líder. Este factor hace referencia a la capacidad de los colaboradores para resolver conflictos que se presenten entre los grupos de trabajo, al mismo tiempo que mejoran su desempeño, producto de los procesos sinérgicos del pensamiento grupal por encima del individual, tal y como afirman [Menkes \(2005\)](#) y [Senge \(1990\)](#).
- Tolerancia: se refiere a que los seguidores aceptan prácticas, acciones o decisiones tomadas por la administración o los colaboradores, a pesar de su desagrado por ellas. Encuentra sus bases en el dominio personal de [Senge \(1990\)](#) y en la Inteligencia Emocional de [Goleman \(1995\)](#).
- Entendimiento conceptual: los seguidores cuentan con experiencia relativa al puesto, entienden los procesos relativos a los proyectos, las razones, los objetivos y las consecuencias de las tareas encomendadas. Así mismo, los seguidores deben desarrollar y utilizar su propio e independiente pensamiento crítico y buscar el aprendizaje continuo.
- Aprendizaje y aceptación del cambio: el colaborador es capaz de adaptarse fácilmente a las circunstancias siempre cambiantes del centro de trabajo. Tiene la habilidad de dejar en el pasado las experiencias, actitudes y pensamientos y abrirse a la posibilidad del cambio siendo innovadores y creativos. Además, son capaces de analizar la información que se les proporciona para ayudar en la toma de decisiones. Esto se aprecia en la teoría paradigmática de [Kuhn \(1971\)](#) sobre la capacidad del trabajador para aceptar los cambios en el entorno.
- Comunicación efectiva: es capaz de comunicarse efectivamente con sus superiores y sus compañeros. Además, es capaz de informar de noticias, tanto positivas como ne-



**Tabla 2.** Estilos de liderazgo de Kelley (1992)

Tipo de Colaborador	Características
Estilo pasivo	Este carece de proactividad y rehúye a sus responsabilidades, se somete al líder. Son resultado de líderes controladores, autoritarios y coercitivos.
Estilo conformista	Son optimistas, siempre a favor de las decisiones del líder. Cuando concluyen sus labores encomendadas por el líder, vuelven por más tareas.
Estilo alienado	Este colaborador no está dispuesto al cambio, al grado de cuestionar negativamente cada decisión del líder. Piensa que todo lo que se hace en la organización es en su contra.
Estilo pragmático	El colaborador pragmático siempre vigila como están las cosas y se ajusta al entorno. Nunca serán los primeros en tomar una decisión, pero siempre apoyará las decisiones del líder.
Estilo efectivo	Conocidos como colaboradores estrella, pues piensan por sí mismos. Evalúan las decisiones del líder, si están de acuerdo, le apoyan, de lo contrario desafían al líder de forma apropiada y le ofrecen alternativas.

Fuente: elaboración propia basado en [Zárate y Matviuk \(2012\)](#).

gativas, en la forma más apropiada y de comunicar nuevas perspectivas respetuosamente, sin importar si sus ideas son o no aceptadas. [Nosnik \(2005, p.78\)](#) comenta que "Las organizaciones líderes, es decir, aquellas que sobresalen en su sector y especialidad, no solo valoran a la comunicación, sino que la vuelven un proceso fundamental de su vida organizacional, laboral y comunitaria".

- **Confiabilidad como miembro del grupo:** confía en otros y trabaja efectivamente con ellos, al tiempo que desempeña su trabajo competentemente. Se identifica con el líder y comparte su visión, así pues, al convertirse en un trabajador confiable, se fortalece el trabajo en conjunto y el apoyo mutuo ([Latour y Rast, 2004](#)).

- **Facilidad para contribuir al grupo:** es capaz de actuar como un elemento de cohesión para el grupo, de contribuir de forma justa para superar las tareas asignadas al grupo, mientras trabaja más allá de lo que se le solicita. Esto permitirá generar un ambiente de cordialidad y mejoras al desempeño tal como proponía [Ouchi \(1992\)](#) con la teoría Z.

- **Inteligencia emocional:** es la habilidad de autoconciencia, la capacidad de detectar emociones en otros y de controlar su propio comportamiento, así como expresarse de una forma agradable. Específicamente hace referencia a las aportaciones de [Goleman \(1995\)](#).

- **Facilidad para apoyar a otros:** es capaz de proveer apoyo emocional a colegas, clientes y otras personas inmersas en el proceso de trabajo, además apoya las ideas innovadoras y la creatividad de sus compañeros. Esto se desarrolla en la Teoría de [Hersey y Blanchard \(1969\)](#), al alcanzar un alto nivel de madurez laboral y psicológica por parte del trabajador para el cumplimiento de las tareas asignadas.

- **Flexibilidad:** el colaborador se adapta a las circunstancias cambiantes en el centro de trabajo. También puede desarrollar flexibilidad cognitiva, que le permite pasar de una tarea a otra, manejar bien sus tareas y priorizarlas de

forma adecuada. Hace referencia a la disciplina de modelos mentales propuesto por [Senge \(1990\)](#).

- **Motivación para el logro de los objetivos:** el seguidor se encuentra generalmente auto-motivado. No compite con el líder por el poder, sino que coopera para el logro de los objetivos de la colectividad. Refleja las teorías de [Maslow \(1943\)](#), [Herzberg et al. \(1959\)](#), [Vroom \(1964\)](#), así como las aportaciones de [Adams \(1963\)](#), [Locke \(1968\)](#), [Deci \(1975\)](#) y [Bandura \(1997\)](#) así como la visión compartida de [Senge \(1990\)](#), y tiene perfecta relación con el factor de motivación inspiracional del liderazgo transformacional de [Bass y Avolio \(1990\)](#).

[Antelo et al. \(2010\)](#) realizaron esta investigación en Rusia, Bielorrusia, Estados Unidos, Bolivia, México e Italia, donde se comprobó que el atributo que se presenta con mayor frecuencia en los seguidores es el de confiabilidad como miembro del grupo.

Cabe mencionar que dichos resultados coinciden también con los presentados por [Zárate y Antelo \(2014\)](#), quienes analizaron a los seguidores de las empresas colombianas en la ciudad de Bogotá (Colombia), en donde se reafirma "confiabilidad como miembro del equipo" como el atributo predominante en dichos colaboradores.

Derivado de esto, se manifiesta la necesidad de realizar un estudio que permita analizar de forma integral, los factores del liderazgo transformacional de acuerdo con el modelo de [Bass y Avolio \(1990\)](#), y su impacto en la totalidad de los atributos de los seguidores conforme al modelo de [Antelo et al. \(2010\)](#).

### 3. Metodología

El presente estudio, de acuerdo con [Hernández, Fernández y Baptista \(2006\)](#), es transversal debido a que la información recolectada se obtuvo en un solo momento, además también es no experimental porque no se manipularon las variables bajo estudio, por otro lado, busca establecer la influencia del liderazgo transformacional sobre los atributos de sus seguidores.

El instrumento de medición utilizado se compone de los cuestionarios originales desarrollados por [Bass y Avolio \(1990\)](#) para medir el liderazgo transformacional y por [Antelo et al. \(2010\)](#) para medir los atributos de los seguidores.

Derivado de lo anterior, el presente instrumento consta de 57 preguntas (21 para medir los 7 factores del liderazgo transformacional y 36 para describir los 12 atributos de los seguidores), todas en una escala Likert de cinco opciones que van gradualmente de: nunca, pocas veces, regularmente, casi siempre, siempre.

Para determinar el universo de las unidades de observación, se utilizaron datos del Directorio Estadístico de Unidades Empresariales (DENUE) del Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática (INEGI), que establece que en Durango capital (México) existían al momento de la consulta 6.081 Mipymes, y para el cálculo de la muestra estadística se empleó el programa Stats 2.0, con un nivel de confianza del 95% y margen de error del 5%, resultando una muestra de 360 unidades empresariales a estudiar.

Inicialmente, se realizó una prueba piloto a trabajadores y directivos de 20 empresas, a las que se les aplicó el cuestionario compuesto para las dos variables, y se obtuvo realimentación que permitió hacer algunos ajustes en la redacción del instrumento. Posteriormente, se procedió a la aplicación del total de las encuestas las cuales fueron contestadas por los administradores/gerentes de las empresas en las dos variables de análisis. Y para medir la variable atributos de los seguidores, se encuestó adicionalmente a 360 trabajadores de nivel operativo de las mismas empresas, con el fin de evitar la subjetividad de los administradores/gerentes al evaluar a sus empleados. La caracterización de la muestra se observa en la [tabla 3](#).

**Tabla 3.** Distribución de la muestra poblacional por actividad económica y tamaño.

Tamaño de la empresa	Industria	Comercio	Servicios	Total
Micro	22	230	89	341
Pequeña	2	10	5	16
Mediana	1	2	1	4
Total	25	241	95	360

Fuente: elaboración propia.

Una vez recopilada la información correspondiente, se generó una base de datos empleando el programada estadístico SPSS 22.0, y se procedió a calcular su fiabilidad con la prueba Alfa de Cronbach, cuyos resultados se observan en la [tabla 4](#). En este sentido, [Barraza-Macías \(2007\)](#) sustenta que es una de las pruebas que por excelencia se utiliza para medir la fiabilidad del instrumento de medición, de tal forma que en la medida en que su valor sea cercano a la unidad es más apropiada y, particularmente en ciencias sociales, con calificaciones de 0,60 el resultado de esta prueba se considera aceptable.

En complemento se construyó la [tabla 5](#), que muestra el nivel educativo de las personas que proporcionaron la información, donde se destaca que en la formación profesional de los dueños es predominante la formación a nivel medio superior, mientras que, en el caso de los trabajadores, la mayor parte de los encuestados del género masculino solo tiene secundaria terminada, y en el caso del personal femenino el mayor porcentaje cuenta con educación media superior.

#### 4. Resultados

La presente investigación tomó como base los resultados de dos estudios realizados previamente en las Mipymes de la Ciudad de Durango, realizado por [Rojero et al. \(2017\)](#) y [Rojero, Quintero y Gómez \(2018\)](#). La [tabla 6](#) muestra las estadísticas descriptivas de los factores de liderazgo transformacional que con mayor frecuencia se utiliza en las empresas bajo estudio, mientras que en la [tabla 7](#) se observan los atributos de los seguidores que con mayor preponderancia se utilizan. Los resultados de ambas tablas son referenciadas de los autores arriba citados.

Como se puede observar, el atributo predominante

de los seguidores es el de confiabilidad como miembro del grupo, y este mismo resultado también se presentó en el estudio original de [Antelo et al. \(2010\)](#) realizado en Rusia, Bielorrusia, Estados Unidos, Bolivia, México e Italia; además de que también se presentó el mismo atributo como predominante en la investigación de [Zárate y Antelo \(2014\)](#) en las empresas colombianas.

[Zárate y Antelo \(2014\)](#), citando a [Hofstede \(1984\)](#), afirman que este resultado se puede deber a que las empresas colombianas – al igual que las mexicanas- tienen una cultura de colectividad, la cual es consistente con los resultados de la confiabilidad de los trabajadores como miembros del grupo. Algo que difícilmente se presenta en culturas de tipo individualistas, tales como la norteamericana o la alemana.

Por otro lado, una vez que se comprobaron los supuestos básicos estadísticos de normalidad y homocedasticidad, y con el fin de probar que existe una influencia de los factores de liderazgo transformacional sobre los atributos de los seguidores, basados en [Hair, Anderson, Tatham y Black \(2005\)](#) se utilizó la prueba de regresión lineal la cual es una técnica muy versátil utilizada en la investigación, ya que permite el análisis de la influencia entre una variable dependiente y una o más variables independientes. Cabe mencionar que se usaron en paralelo dos técnicas de análisis estadístico, el análisis de regresión lineal y el análisis de correlaciones canónicas, obteniendo similares resultados, por lo que, conforme al principio de parsimonia, se eligió la alternativa más económica.

El modelo de regresión se aplicó contrastando por separado cada uno de los elementos de la variable independiente (7 factores de liderazgo transformacional) y de la variable dependiente (12 atributos de los seguidores), lo que arrojó 84 modelos diferentes, cuyos resultados se presentan en las [tablas 8 y 9](#). A continuación, se encuentra un resume de las características de los modelos mencionados, que fueron agrupados respectivamente en la variable independiente (predictora) liderazgo transformacional y en la variable dependiente seguidores, las que se derivaron del promedio de cada atributo. El modelo es:

$$Y_{Ea} = \alpha + b_1 X_{Inc.de.A} + \varepsilon \quad [1]$$

En donde  $Y_{Ea}$  <sup>[1..2]</sup> se refiere a la variable seguidores;  $\alpha$  es el intercepto;  $X_{Inc.de.A}$  <sup>[1..4]</sup> se refiere a la variable liderazgo transformacional,  $\varepsilon$  es el termino de error y  $b_1$  es el coeficiente asociado a la variable independiente.

Así mismo, la [tabla 10](#) muestra los resultados del análisis de varianza (ANOVA) del modelo de regresión lineal que le da sustento estadístico a los resultados encontrados.

#### 5. Conclusiones.

Con base en los resultados encontrados en la presente investigación, se puede afirmar que existe evidencia estadísticamente significativa de la influencia del liderazgo transformacional en los atributos de los seguidores debido a que las regresiones lineales presentan significancia de 0,00.

Se debe tener en cuenta que, de acuerdo con los

**Tabla 4.** Cálculo de la prueba alfa de Cronbach por atributos, factores y totales

Atributos de los seguidores	Alfa de Cronbach	Factores de liderazgo transformacional	Alfa de Cronbach
Confiabilidad como miembro del grupo	0,673	Influencia idealizada	0,774
Facilidad para apoyar a otros	0,901	Estimulación intelectual	0,912
Relaciones grupales	0,877	Recompensas contingentes	0,895
Contribución al grupo	0,880	Consideración individualizada	0,909
Flexibilidad	0,894	Administración por excepción	0,831
Entendimiento conceptual	0,874	Motivación inspiracional	0,906
Comunicación efectiva	0,901	Laissez faire	0,984
Relaciones interpersonales	0,839		
Aprendizaje y aceptación del cambio	0,896		
Inteligencia emocional	0,897	Liderazgo transformacional	0,942
Motivación al logro de los objetivos	0,794	Atributos de los seguidores	0,944
Tolerancia	0,754		

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Estatus de las personas entrevistadas y su formación académica.

Escolaridad	Dueños		Trabajadores	
	Masculino	Femenino	Masculino	Femenino
Sin estudios	1%	1%	0%	1%
Primaria	1%	1%	1%	3%
Secundaria	7%	8%	20%	23%
Media superior	28%	26%	18%	28%
Superior	15%	13%	2%	4%
Posgrado	1%	0%	0%	0%
Total	100%		100%	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Frecuencias y promedios de los factores de liderazgo transformacional.

Factor de Liderazgo	Frecuencia	Promedios	Desviación estándar
Influencia idealizada	212	3,50	0,520
Estimulación intelectual	62	3,47	0,550
Recompensas contingentes	33	3,34	0,660
Consideración individualizada	31	3,47	0,596
Administración por excepción	12	3,24	0,699
Motivación inspiracional	13	3,51	0,507
<i>Laissez faire</i>	5	3,13	0,714

Fuente: tomado de [Rojero et al. \(2017, p. 1700\)](#).

resultados estadísticos obtenidos, en mayor o menor medida, los 7 factores del líder transformacional (influencia idealizada, motivación inspiracional, estimulación intelectual, consideración individualizada, recompensas contingentes, administración por excepción y *laissez faire*) influyen en los 12 atributos de los seguidores.

La presente investigación se realizó en las Mipymes de

la ciudad de Durango (México), donde más del 90% de las empresas bajo estudio fueron de tamaño micro, y alrededor del 4% pequeñas empresas, esto es relevante para entender las respuestas obtenidas, además que el 48% de los entrevistados solo accedieron a educación básica (primaria y secundaria). Si a lo anterior se le agrega que el 36% de los encargados cuentan con estudios hasta el nivel medio superior, se obtiene un total de 84% de encargados sin estudios universitarios.

Resulta particularmente interesante el caso del factor *laissez-faire* que es la característica de liderazgo transformacional que más relación estadística sostiene con casi todas las características de los seguidores; se debe recordar que el liderazgo es la influencia que el líder tiene sobre sus seguidores, esta influencia descansa en las cualidades que el seguidor descubre en las actitudes y en los rasgos del modelo de persona a quien sigue.

*Laissez faire* es una forma particular de liderar, pues habla de un líder que deja en libertad a sus seguidores de realizar sus labores como mejor crean conveniente. No se debe de perder de vista que implica libertad sobre las acciones de los subordinados y una escasa supervisión de los responsables.

Para algunos autores el liderazgo *laissez faire* es amorfo, pues en la generalidad no hay compromiso por parte del líder, limitándose solo al resultado de las actividades que logran sus subordinados, por una mezcla casi indescifrable de confianza hacia su líder al cual quiere imitar y quien supo venderles una visión compartida que, sin estar permanentemente cerca de ellos, les enseñó qué hacer y cómo realizarlo. Otro elemento clave en la aplicación de este tipo de liderazgo descansa en la madurez del seguidor, sin la cual este sería difícil. Al revisar la tabla de los resultados correspondientes, resalta que con la salvedad de dos factores (tolerancia y confiabilidad como miembro del grupo) de los atributos de los seguidores, todas las  $r^2$  son superiores a 0,500.

Con respecto a la visión compartida propuesta por [Senge \(1990\)](#), ésta genera en los trabajadores un cambio de conciencia que permite la subordinación de los intereses particulares sobre los intereses organizacionales, algo anhelado por [Fayol \(1916\)](#) en sus 14 principios, y en el presente caso la mayor parte de los trabajadores descubren su trabajo

**Tabla 7.** Frecuencias y promedios de los atributos de los seguidores.

Factor de Liderazgo	Frecuencia	Promedios	Desviación estándar
Confiabilidad como miembro del grupo	139	4,2	0,64
Facilidad para apoyar a otros	68	4,2	0,72
Relaciones grupales	40	4,3	0,69
Contribución al grupo	28	4,0	0,68
Flexibilidad	26	4,2	0,70
Entendimiento conceptual	23	4,0	0,68
Comunicación efectiva	21	4,2	0,69
Relaciones Interpersonales	19	4,3	1,02
Aprendizaje y aceptación del cambio	11	4,1	0,75
Inteligencia emocional	8	4,0	0,71
Motivación al logro de los objetivos	5	3,9	0,85
Tolerancia	5	3,9	0,89

Fuente: tomado de [Rojero et al. \(2018, p. 135\)](#).

como la única fuente de sus ingresos para subsistir, razón que magnifica el compromiso de ellos con la empresa.

Todo esto concuerda con el modelo de [Hersey y Blanchard \(1969\)](#) quienes afirmaban que el estilo de liderazgo delegador -semejante a *laissez faire*- se podía utilizar en los casos en que los seguidores presentaran un nivel de madurez psicológica y laboral alto, lo cual representa que el colaborador sabe realizar sus tareas y además disfruta realizándolas. En este caso particular, se puede afirmar que la libertad que se les otorga a los trabajadores promueve el desarrollo de los atributos de los colaboradores, quienes responden a esta libertad con mejoras a su desempeño. Lo anterior es interesante resaltarlo, pues los dueños o encargados de los negocios no siempre están en la empresa, y dejan operar libremente a los subordinados, en quienes confían.

De la misma forma que el factor *laissez faire*, el factor que guarda una relación estadísticamente significativa con los atributos de los seguidores es el de consideración individualizada, que consiste en la preocupación del líder por mejorar las condiciones de vida de sus colaboradores y que encuentra su fundamento en el enfoque de personas descrito por [Likert \(1961\)](#), [Blake y Mouton \(1964\)](#) y [Stogdill \(1974\)](#).

Este factor guarda una relación directa sobre los atributos: aprendizaje y aceptación del cambio, comunicación efectiva, contribución al grupo, inteligencia emocional, facilidad para apoyar a otros y flexibilidad. Estos atributos representan mejoras al desempeño de los colaboradores al percibir cómo su líder se preocupa por ellos, así como por brindarles las herramientas adecuadas para realizar sus labores. Por lo mismo, los trabajadores retribuyen esta consideración en la forma de atributos que optimizan sus formas de trabajo.

Además de estos hallazgos, es necesario hacer notoria la influencia entre algunos factores del liderazgo transformacional con los atributos de los seguidores, ya que presentan un coeficiente estandarizado de 1,0 y una significancia de 0,00. Tal es el caso de las siguientes relaciones.

En primer término, la influencia idealizada presenta una fuerte relación con el atributo confiabilidad como miembro del grupo. Se debe de tener presente que, la influencia idealizada indica el nivel de confianza y respeto que los subordinados tienen en su líder, esto los lleva a idealizarlo en ocasiones como su modelo a seguir, además de que se identifican con su líder y comparten su visión al igual que sus compañeros. Esto permite que el seguidor presente conductas que lo hagan digno de confianza, ya que no desea cometer un error ante un líder que idealiza.

La segunda relación que resalta se presenta entre la motivación inspiracional y el atributo de contribución al grupo, esto significa que en la medida que el líder motive a los seguidores a través de la visión compartida ([Senge, 1990](#)), estos desarrollarán un mayor espíritu de equipo, lo que fomenta un mejor desempeño en el logro de los objetivos organizacionales.

La tercera relación con  $r^2$  de 1,00 se da entre la estimulación intelectual y la inteligencia emocional, lo cual implica que en la medida en que el líder motive a los trabajadores a resolver sus problemas de una manera creativa, el seguidor lo percibirá como una acción de confianza por parte del líder, lo cual habrá de mejorar la inteligencia emocional de los colaboradores. Así pues, conforme el líder estimule a través de la capacitación o la guía en los procedimientos de trabajo al seguidor, los niveles de ansiedad del colaborador serán menores debido a que conoce mejor la tarea a realizar, lo cual le permite tener un mayor control de sus emociones.

[Díaz, Gómez y de la Garza \(2008\)](#) confirman que la exhibición de comportamientos del liderazgo transformacional reduce los factores de estrés en los seguidores, el cual sería parecido al atributo de inteligencia emocional, mostrando así algunas bondades en el ejercicio de este tipo de liderazgo. Esto mismo se confirma en [López, Pulido, Berrios y Augusto \(2017, p.524\)](#) quienes afirman que "el desarrollo de líderes transformacionales emocionalmente competentes producirá grupos emocionalmente competentes que podrían mejorar su rendimiento, su efectividad y otros procesos relacionados", es decir, que existe una importante relación entre ambas variables.

La cuarta relación con el coeficiente estandarizado de 1,00 se da entre la consideración individualizada que es la preocupación del líder en el bienestar de los subordinados, e influye en el atributo facilidad para apoyar a otros, que resulta de un mimetismo derivado de la preocupación personalizada de su líder. Si el líder fomenta la mejora en las condiciones de trabajo del seguidor, el colaborador corresponderá a esa acción con el apoyo a sus compañeros.

La quinta relación profunda la presenta el factor de recompensas contingentes que muestra una fuerte proyección con el atributo flexibilidad, esto habla de la

**Tabla 8.** Matriz de regresiones lineales (factores 1-4)

Variable independiente	Influencia idealizada			Motivación inspiracional			Estimulación intelectual			Consideración individualizada		
	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.
Relaciones interpersonales	0,154	0,392	0,000	0,195	0,442	0,000	0,303	0,550	0,000	0,293	0,541	0,000
Relaciones grupales	0,156	0,395	0,000	0,308	0,555	0,000	0,360	0,600	0,000	0,388	0,623	0,000
Tolerancia	0,069	0,263	0,000	0,311	0,558	0,000	0,236	0,486	0,000	0,229	0,479	0,000
Entendimiento conceptual	0,195	0,441	0,000	0,349	0,591	0,000	0,396	0,629	0,000	0,371	0,609	0,000
Aprendizaje y aceptación del cambio	0,153	0,391	0,000	0,433	0,658	0,000	0,464	0,681	0,000	0,541	0,736	0,000
Comunicación efectiva	0,171	0,414	0,000	0,393	0,627	0,000	0,458	0,677	0,000	0,523	0,723	0,000
Confiabilidad como miembro del grupo	1,000	1,000	0,000	0,220	0,469	0,000	0,181	0,425	0,000	0,153	0,392	0,000
Contribución al grupo	0,220	0,469	0,000	1,000	1,000	0,000	0,514	0,717	0,000	0,520	0,721	0,000
Inteligencia emocional	0,181	0,425	0,000	0,514	0,717	0,000	1,000	1,000	0,000	0,579	0,761	0,000
Facilidad para apoyar a otros	0,153	0,392	0,000	0,520	0,721	0,000	0,579	0,761	0,000	1,000	1,000	0,000
Flexibilidad	0,168	0,410	0,000	0,402	0,634	0,000	0,510	0,714	0,000	0,531	0,729	0,000
Motivación al logro de los objetivos	0,177	0,421	0,000	0,322	0,567	0,000	0,285	0,534	0,000	0,282	0,531	0,000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Matriz de regresiones lineales (factores 5-7)

Variable independiente	Recompensas contingentes			Administración por excepción			<i>Laissez faire</i>		
	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.	r2	B	Sig.
Relaciones interpersonales	0,337	0,581	0,000	0,238	0,488	0,000	0,535	0,731	0,000
Relaciones grupales	0,382	0,618	0,000	0,266	0,516	0,000	0,623	0,790	0,000
Tolerancia	0,263	0,513	0,000	0,116	0,340	0,000	0,441	0,664	0,000
Entendimiento conceptual	0,401	0,633	0,000	0,250	0,500	0,000	0,610	0,781	0,000
Aprendizaje y aceptación del cambio	0,470	0,686	0,000	0,323	0,569	0,000	0,679	0,824	0,000
Comunicación efectiva	0,443	0,666	0,000	0,307	0,554	0,000	0,689	0,830	0,000
Confiabilidad como miembro del grupo	0,168	0,410	0,000	0,177	0,421	0,000	0,383	0,619	0,000
Contribución al grupo	0,402	0,634	0,000	0,322	0,567	0,000	0,668	0,817	0,000
Inteligencia emocional	0,510	0,714	0,000	0,285	0,534	0,000	0,694	0,833	0,000
Facilidad para apoyar a otros	0,531	0,729	0,000	0,282	0,531	0,000	0,700	0,837	0,000
Flexibilidad	1,000	1,000	0,000	0,255	0,505	0,000	0,673	0,820	0,000
Motivación al logro de los objetivos	0,255	0,505	0,000	1,000	1,000	0,000	0,508	0,713	0,000

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10.** Anova del modelo completo de regresión lineal de liderazgo - atributos seguidores.

Variable dependiente	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	112,767	1	112,767	5962,563	0,000
Residuo	6,809	360	0,019		
Total	119,576	361			

Nota. variable dependiente: seguidores. Predictores (constante): liderazgo.

Fuente: elaboración propia.

disposición de los líderes para compartir información con los subalternos sobre cómo pueden alcanzar los objetivos y cómo los colaboradores de manera flexible pueden acceder a las recompensas que se otorgan. Si el colaborador conoce las recompensas que se ofrecen en caso de mejorar su rendimiento, tenderá a la flexibilidad para dar un extra en el desempeño de sus actividades.

Cruz-Ortiz, Salanova y Martínez (2013b) determinaron que la presencia del liderazgo transformacional mejora el desempeño grupal y el compromiso grupal, entendido a través de sus tres factores componentes: vigor, dedicación y absorción. Es decir, que el liderazgo transformacional mejora el desempeño y el compromiso del seguidor con la empresa los cuales son semejantes al atributo de relaciones grupales y trabajo en equipo, así como al de facilidad para contribuir al grupo en el modelo de Antelo et al. (2010).

Godoy y Bresó (2013) también relacionan el liderazgo transformacional con la motivación intrínseca de los seguidores, atributo definido por Bass y Avolio (1990) como motivación inspiracional, investigando la correlación entre las variables a través de un instrumento de medición de liderazgo transformacional, y del instrumento de Quijano y Navarro (1998) para medir la motivación, concluyendo la alta correlación entre ambas variables.

La sexta relación plena se da en el caso de la administración por excepción, que busca informar a los trabajadores sobre los requisitos de las tareas y de los indicadores de desempeño, y tiene una relación íntima con el atributo motivación para el logro de los objetivos, lo anterior se da porque en estas circunstancias el seguidor se encuentra generalmente automotivado y no le interesa competir con el líder por el poder, sino que busca cooperar para el logro de los objetivos.

Hasta aquí las conclusiones del presente trabajo, quedando algunos temas pendientes, que giran en torno a la efectividad de los líderes y la rentabilidad de las empresas, la motivación de los subordinados y los resultados económicos empresariales, entre otros temas.

### Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

### Fuente de financiación

Tecnológico Nacional de México / I.T. Durango. Proyecto de investigación "La economía del conocimiento y el liderazgo transformacional". Clave del proyecto: 6712.18-P.

### Bibliografía

- Adams, J.S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal Psychology*, 67, 422-436.
- Antelo, A., Prilipko, E. V. y Sheridan-Pereira, M. (2010). Assessing effective attributes of followers in a leadership process. *Contemporary Issues in Education Research (CIER)*, 3(9), 33-44. <https://doi.org/10.19030/cier.v3i9.233>
- Arteaga, A., y Ramón, S. (2009). Liderazgo Resonante según género. *Multiciencias*, 9(3), 289-295.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control [Auto-eficacia: El ejercicio de control]*. New York: W. H. Freeman.
- Barraza-Macías, A. (2007). Formación docente en una conceptualización comprensiva y un enfoque por competencias. *Innovación Educativa*, 7(40), 27-47.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.3930250310>
- Bass, B.M. y Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5). <https://doi.org/10.1108/03090599010135122>
- Bernard, L. L. (1926). *An introduction to social psychology*. Nueva York: Henry Holt and Company. <http://dx.doi.org/10.1037/11032-000>
- Blake, R. y Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The key to leadership excellence*. Houston: Gulf.
- Bray, D. W. y Grant, D. L. (1966). The assessment center in the measurement of potential for business management. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(17), 1-27. <http://dx.doi.org/10.1037/h0093895>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Castro, E., Clemenza, C. y Araujo, R. (2012). *Líderes y seguidores: una relación dual*. *Multiciencias*, 12, 251-255.
- Chaleff, I. (1995). *The courageous follower: Standing up to and for our leaders*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chaudhry, A.Q. y Javed, H. (2012) Impact of transactional and laissez-faire leadership style on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 258-264.
- Chávez-Hernández, N. y Torres-Sanabria, G. (2012). La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales. *AD-minister*, (21), 101-115.
- Clydesdale, G. (2009). Management education's blind spot: Management of workplace relations. *Journal of European Industrial Training*, 33(2), 178-191.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. M. (2013a). Liderazgo transformacional: investigación actual y retos futuros. *Universidad & Empresa*, 15(25), 13-32.
- Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Martínez, I. (2013b). Liderazgo transformacional y desempeño grupal: unidos por el engagement grupal. *Revista de Psicología Social*, 28(2), 183-196.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo (3ra Ed.)*. Madrid: Thomson.
- Deci, E.L. (1975). *Intrinsic Motivation*. Nueva York: Plenum Press.
- Díaz-Sáenz, H., Gómez-Holguín, R. y de la Garza-García, J. (2008). La relación entre comportamientos de liderazgo transformacional, contenidos de comunicación y factores de estrés en el trabajo. *Investigación Administrativa*, (102), 7-21.
- Drucker, P. (1985). *La innovación y el Empresario Innovador*. Buenos Aires: Editorial Hermes.
- Estrada Mejía, S. (2007). Liderazgo a través de la historia. *Scientia Et Technica*, 13(34), 343-348.
- Fayol, H. (1916). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Furtner, M., Baldegger, U. y Rauthmann, J.F. (2013). Leading yourself and leading others: Linking self-leadership to transformational, transactional, and laissez-faire leadership. *European Journal Work Organization Psychology*, 22(4), 436-449. <http://dx.doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>

- García-Solarte, M. (2015a). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *Revista Apuntes del CENES*, 34(59), 155-184. <https://doi.org/10.19053/22565779.3542>
- García-Solarte, M. (2015b). Formulación de un modelo de liderazgo desde las teorías organizacionales. *Entramado*, 11(1), 60-79.
- Ghiselli, E. (1959). Traits differentiations management personnel. *Personnel psychology*, 12(4), 535-544. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1744-6570.1959.tb01341.x>
- Godoy, R. y Bresó, E. (2013). ¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 59-64.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.
- Gómez-Romero, J., Villarreal-Solís, M. y Villarreal-Solís, F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y Administración*, 60(3), 686-702. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2013.11.001>
- González-Romá, V. (2008). La innovación en los equipos de trabajo. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 32-40.
- Grint, K. (2005). *Leadership: Limits and possibilities*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- González, F. (2013). *En Busca de Respuesta. El Liderazgo en el Siglo XXI*. Barcelona: Editorial Debate.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. y Black, W. C. (2005). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hersey, P. y Blanchard, K. H. (1969). *Management of Organizational Behavior – Utilizing Human Resources*. New Jersey: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Nueva York: John Wiley.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Ireland, R. y Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 4(19), 63-77. <http://dx.doi.org/10.5465/AME.1999.1567311>
- Kelley, R. (1992) *The power of followership: How to create leaders people want to follow and followers who lead themselves*. New York: Doubleday Currency. <http://dx.doi.org/10.1109/SHUSER.2012.6268851>
- Kim, J. y Lee, S. (2011). Effects of transformational and transactional leadership on employees' creative behaviour: mediating effects of work motivation and job satisfaction. *Asian Journal of Technology Innovation*, 19(2), 233-247. <https://doi.org/10.1080/19761597.2011.632590>
- Kuhn, T. S. (1971) *La estructura de las revoluciones científicas*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Latour, S. y Rast, V. J. (2004). Dynamic followership. *Space Power Journal*, 18(4), 102-114.
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 269-299. <http://dx.doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Mc Graw-Hill.
- Loaiza, C.T. y Pirela, L. (2015). Liderazgo en organizaciones venezolanas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(69), 152-171.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- López-Zafra, E., Pulido-Martos, M., Berrios-Martos, M. P. y Landa, J. (2017). Does transformational leadership predict group emotional intelligence in work settings? / ¿Es el liderazgo transformacional un predictor de la inteligencia emocional grupal en los contextos laborales? *Revista de Psicología Social*, 32(3), 513-538. <https://doi.org/10.1080/02134748.2017.1352170>
- Lussier, R. y Achúa, C. (2005). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades*. México D.F.: Thomson Learning.
- Maslow, A. (1943): A theory of motivation. *Psychology Review*, 50(4), 370 - 396.
- Menkes, J. (2005). *Executive intelligence: What all great leaders have*. New York: Harper Collins.
- Molero, F., Recio, P. y Cuadrado, I. (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22(3), 495-501.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales. Su origen, consolidación y desarrollo*. La Coruña: Netbiblo.
- Ouchi, W. (1992). *Teoría Z*. Bogotá: Editorial Norma.
- Pérez, A.E., Bojórquez, M.I. y Duarte, L.G. (2012) La competitividad empresarial y el liderazgo. *Gestión & Sociedad*, 5(2), 111-124.
- Quijano, S.D. y Navarro, J. (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo. Conceptualización y medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 14, 193-216.
- Ramírez, M. (2012). Estilos de liderazgo y sus enfoques gerenciales. Una aproximación teórica-metodológica para el análisis de la dirección organizacional. *Revista de Ciencias Sociales*, 18(1), 89-98.
- Ramírez-Méndez, G. A. (2013). Liderazgo organizacional. Un desafío permanente. *Universidad & Empresa*, 15(25) 5-11.
- Rivera, G. (Coord.) (2002). *Micro, pequeñas y medianas empresas en México. Evolución, funcionamiento y problemática*. México D.F.: Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República.
- Robbins, S. y DeCenzo, D. (2008). *Supervisión (5ta ed.)*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rojero, R., Quintero, L. y Linden, E. (2017). Estudio de los factores de Liderazgo Transformacional en las mipymes de la Ciudad de Durango. En Malacara, A.R. La cooperación y nuevos enfoques estratégicos ante la complejidad del entorno empresarial globalizado. (pp. 1689-1706). Puerto Vallarta: Universidad del Valle de Atemajac.
- Rojero, R., Quintero, L. y Gómez, J. (2018). Estudio sobre los atributos de los seguidores en las mipymes de la ciudad de Durango. En Molina, R; Contreras, R. & López, A. Emprendimiento y MiPyMEs: Nuevo Balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social (pp. 130-139). México D.F.: Pearson.
- Saavedra, G. M. L., Tapia, S. B. y Aguilar, A. M. (2013). El impacto de las políticas públicas en la Mipyme mexicana. *Ciencias Administrativas*, 1(1), 1-9.
- Saavedra, G., M. L. y Hernández, C. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122-134.
- Schellenberg, J. A. (1978). *Masters of Social Psychology*. New York: Oxford.
- Schnarch, A. (2010). *Creatividad Aplicada. Como estimular y desarrollar la creatividad a nivel personal y empresarial (1ra ed.)*. Madrid: Editorial Starbook.
- Skogstad, A., Hetland, J., Glasø, L. y Einarsen, S. (2014). Is avoidant leadership a root cause of subordinate stress? Longitudinal relationships between laissez-faire leadership and role ambiguity. *Work Stress*, 28(4), 323-341. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.957362>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P. (2001). Comentarios. En Scharmer, O. *Presencing: Illuminating the Blind Spot of Leadership*. Helsinki.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of the literature*. New York: Free Press.
- Taylor, F. (1994). *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice Hall.
- Villarreal, M.E. (2001). Globalización, cultura y exclusión social. *Fermentum. Revista Venezolana de Sociología y Antropología*, 11 (32), 470-476.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zaleznik, A. (1965). The Dynamics of Subordinacy. *Harvard Business Review*, 43(3), 119-131.
- Zárate Torres, R.A. y Antelo, A. (2014). Caracterización de los Empleados Colombianos de acuerdo con Arco Iris de Atributos. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(3), 17-27.
- Zárate, R.A. y Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28(47), 91-104.

Artículo de investigación

## Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: una aproximación no paramétrica

Zuray Melgarejo \*

Profesora Asociada, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.  
[zamelgarejomo@unal.edu.co](mailto:zamelgarejomo@unal.edu.co)

Katrin Simon-Elorz

Profesora Titular, Departamento de Gestión de Empresas, Universidad Pública de Navarra, Pamplona, España.

### Resumen

Los países emergentes están presentando tasas de crecimiento y desempeño empresarial por encima de la media, respecto a los países desarrollados. En Colombia, el sector de alimentos y bebidas, en particular, es uno de los que está generando oportunidades de negocio, derivadas de sus tasas de desempeño. El objetivo de este trabajo consiste en analizar cómo han evolucionado los indicadores de desempeño, estructura financiera y solvencia de la industria de alimentos y bebidas colombiana. Para ello, se propone como metodología un análisis no paramétrico de los datos, segmentados con base en variables como ciclo económico, tamaño, edad o localización geográfica. Los resultados obtenidos permiten extraer conclusiones positivas sobre la capacidad de recuperación de esta industria por tamaño y región.

**Palabras clave:** desempeño empresarial, ciclo económico, industria alimentos y bebidas, Colombia.

### Business performance and business cycle in the colombian food and beverage industry: a non-parametric approach

#### Abstract

In recent years, the emerging countries are presenting rates of growth and business performance above the average with respect to the developed countries. In Colombia, the food and beverages sector, in particular, is one of those that is generating business opportunities, derived from its performance rates. The objective of this paper is to analyze how the indicators of performance, financial structure and solvency of the Colombian food and beverage industry have been developed. To this end, a nonparametric analysis of the data is proposed, segmented based on variables such as economic cycle, size, age or geographical location. The results obtained allow us to draw positive conclusions about the resilience of this industry by size and region.

**Keywords:** business performance, business cycle, food and beverage industry, Colombia.

### Desempenho empresarial e ciclo econômico na indústria de alimentos e bebidas na Colômbia: uma abordagem não paramétrica

#### Resumo

Os países emergentes estão apresentando taxas de crescimento e desempenho comercial acima da média, em comparação com os países desenvolvidos. Na Colômbia, o setor de alimentos e bebidas, em particular, é um dos que estão gerando oportunidades de negócios, derivados de suas taxas de desempenho. O objetivo deste trabalho é analisar como os indicadores de desempenho, estrutura financeira e solvência da indústria colombiana de alimentos e bebidas evoluíram. Para isso, propõe-se uma análise não-paramétrica dos dados como metodologia, segmentada com base em variáveis segundo o ciclo econômico, tamanho, idade, ou localização geográfica. Os resultados obtidos nos permitem tirar conclusões positivas sobre a resiliência dessa indústria por tamanho e região.

**Palavras-chave:** desempenho empresarial, ciclo econômico, indústria de alimentos e bebidas, Colômbia.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Carrera 30, 45-03, edificio 311, oficina 305ª, Universidad Nacional de Colombia, Bogotá, Colombia.

Clasificación JEL: D22, D9, L25

Cómo citar: Melgarejo, Z. y Simon-Elorz, K. (2019). Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: una aproximación no paramétrica. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 190-202. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3162>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3162>

Recibido: 24-sep-2018

Aceptado: 11-jun-2019

Publicado: 25-jun-2019



## 1. Introducción

En los últimos años, especialmente a partir de 2010 (Domínguez, 2014), se ha producido un cambio en el peso que los países emergentes representan en la construcción del nuevo orden mundial, como consecuencia de su participación en el Producto Interno Bruto (PIB) mundial, innovación e inversión (Orgaz, Molina y Carrasco, 2011). Hay que tener en cuenta que, durante el periodo de crisis económica, estos países han actuado como motores del crecimiento económico, con tasas de crecimiento claramente superiores a las presentadas por otros países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Por todo lo anterior, resulta de especial relevancia el estudio de los comportamientos empresariales desarrollados por los países emergentes. En este sentido, uno de los países emergentes con tasas de crecimiento económico positivo es Colombia. Adicionalmente, el Fondo Monetario Internacional (FMI) confirma el mantenimiento de un sólido marco macroeconómico, lo que va a permitir asentar la tendencia de crecimiento de la economía colombiana (FMI, 2019).

En el caso de Colombia, la industria de alimentos y bebidas (IAB) es uno de los sectores más dinámicos en el ámbito industrial, cuyo peso en número de empresas y activos totales es de aproximadamente el 25% del sector industrial (Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, 2015). Dada su enorme relevancia, comprender y analizar su comportamiento será clave para establecer posibilidades de supervivencia y competitividad empresarial.

Por lo tanto, el objetivo del presente estudio consiste en conocer el comportamiento empresarial en términos de rentabilidad, estructura financiera y solvencia, de la IAB a través de un panel de datos compuesto por 418 empresas, correspondiente al periodo 2007-2015. De esta forma, se pretende evaluar si las diferencias en el desempeño empresarial y los efectos del ciclo económico en las empresas industriales manufactureras, concretamente las que se dedican a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas en Colombia, se deben a diferencias en el tamaño de las empresas, la ubicación geográfica o la edad. Para esto se propone como metodología un análisis no paramétrico de los datos.

El trabajo se fundamenta en una de las leyes de la economía moderna, la cual señala que el desempeño empresarial es importante para el crecimiento económico (Baumol, 2004). Tras la convulsión económica mundial que supuso el periodo de crisis económica de 2008 y en la actual fase de recuperación (a partir de 2012), el desempeño empresarial se enfrenta a un contexto de alta competitividad y a unas condiciones de mercado variables, generado por fenómenos como la globalización e integración de las economías en el ámbito internacional (Rivera y Ruíz, 2011). Esto conlleva a que las empresas fijen estrategias dentro de toda la cadena de valor que les permita lograr mejores resultados, potenciando su supervivencia y disminuyendo los indicadores de fracaso (Pozuelo, Labatut y Veres, 2010).

La literatura existente sobre las diferencias en el desempeño empresarial, han identificado que existe correlación entre

algunas variables que caracterizan a las empresas, como el tamaño de la empresa, ubicación geográfica o la edad, con sus niveles de rentabilidad, posibilidades de financiación ajena y potencial de supervivencia (Arcelus, Melgarejo y Simón, 2014; Beck y Demirguc, 2006; Bonnaccorsi y Giannangeli, 2010, entre otros). Esto permite inferir que las empresas de mayor tamaño, ubicadas en regiones dinámicas y más antiguas, pueden lograr un mejor desempeño empresarial.

Una de las aportaciones del presente trabajo, es la construcción de un panel balanceado de empresas pertenecientes a la industria de alimentos y bebidas colombiana (IAB), que están activas en el periodo de tiempo considerado (2007-2015). Los datos recopilados para este análisis se basan en los estados financieros: estado de situación y estado de resultados. Este panel tiene como característica relevante la disponibilidad de datos a nivel empresa y año, lo que permite hacer inferencia a nivel micro.

El segundo aporte de este trabajo está relacionado con la construcción de un panel de datos homogéneo en términos de sector industrial. Es necesario tener en cuenta que la crisis económica de 2008 ha afectado de forma desigual a los diferentes sectores industriales, por lo que el estudio de un sector homogéneo como es la IAB, permite mejorar el alcance del estudio del sector y comprender su realidad, evitando efectos no relacionados directamente con el sector.

En tercer lugar, es necesario considerar el importante peso que las empresas de menor tamaño tienen en el sector agroalimentario colombiano. Por ello, se ha optado por incluir empresas de todos los tamaños, sin sesgar la base de datos hacia las empresas de mayor tamaño.

Esta consideración supone una importante aportación del trabajo en términos de interpretación y extensión de los resultados, ya que las empresas de menor tamaño suponen el 60% del total del sector, por lo que no es posible comprender la dinámica del sector sin incluir este tamaño empresarial.

La identificación de las variables que explican el desempeño empresarial es múltiple y muchas de ellas, aunque no tienen una relación directa, son causales. Por esto, es importante evaluar la relación que variables como tamaño, ubicación geográfica, edad, y ciclo económico juegan en la explicación del desempeño empresarial (Fiala, 2017).

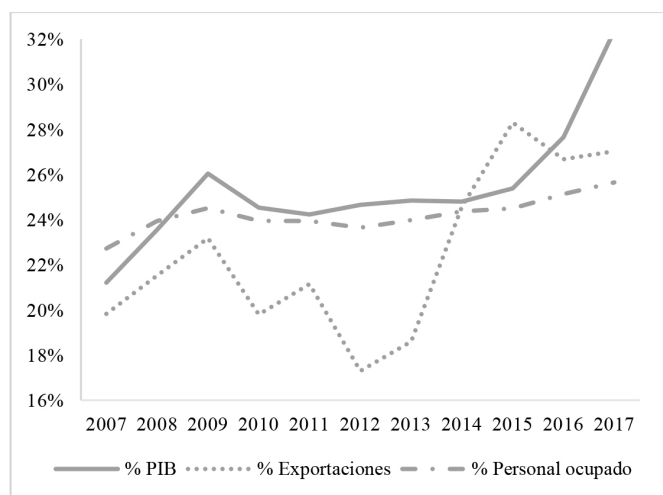
El trabajo se ha estructurado de la siguiente manera. En la sección 2 se describe el contexto de la IAB en el sector manufacturero con base en las variables de segmentación consideradas. En el apartado 3 se establece el marco teórico de debate y la formulación de hipótesis. La sección 4 describe la base de datos y la metodología empleada. En la sección 5 se encuentra el análisis de los resultados. Finalmente, se encuentran las conclusiones.

## 2. La industria de alimentos y bebidas en Colombia

La industria manufacturera es una de las ramas de actividad económica de importante peso en la industria colombiana (Camacho y Ríos, 2010), aportando en el año 2017 el 12,04% del total del PIB y sus exportaciones representan el 45% del total de las exportaciones del país, según datos del DANE (2018).

Como parte del sector industrial manufacturero, los sectores dedicados a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas son relevantes dentro de la economía colombiana (Rivera y Ruiz, 2011). Estos dos sectores presentan una tendencia creciente, durante el periodo 2007 a 2017, en variables económicas como el PIB, exportaciones y personal ocupado.

Complementando lo anterior, en la figura 1 se presenta la participación de la IAB sobre el total de la industria manufacturera en cada una de las variables económicas analizadas. Como se observa en esta figura, la evolución del PIB de la IAB sobre el total de la industria manufacturera es positiva, con un crecimiento de más de 8 puntos porcentuales entre 2007 y 2017, reflejando a su vez una importante recuperación del sector después de la crisis. El resto de variables también evolucionan de forma positiva, destacando el importante crecimiento que las exportaciones del sector IAB representan sobre la industria manufacturera.



**Figura 1.** Participación del sector IAB sobre el total de la industria manufacturera en Colombia (2007-2017).

Fuente: elaboración propia con base en datos del DANE, Banco de la República y Confecámaras.

La IAB ha tenido una importante participación en el número de establecimientos y total activos durante el periodo 2007 -2015. De acuerdo con el DANE, la participación de éstas variables del sector IAB sobre el total de la industria nacional representó alrededor del 20%. La tabla 1 especifica mayor información al respecto.

Por ubicación geográfica, se evidencia que la región 1, es decir, la región centro conformada por Bogotá y los departamentos de Cundinamarca, Huila y Tolima, concentra alrededor del 30% del total de la industria nacional en número de establecimientos y total de activos. Lo anterior, se ve reforzado con lo concluido por el estudio de *Invest in Bogotá*, el cual afirma que Bogotá es el principal centro de producción de alimentos y bebidas de Colombia (Portafolio, 2018).

Por tamaño empresarial, la concentración de la IAB por número de establecimientos es importante en los tamaños pequeños y micro, es decir, establecimientos con un número de trabajadores inferior o igual a 50. Sin embargo, sobre la

variable total activos la dinámica del sector es contraria, ya que más del 70% del total de activos del sector se concentran mayoritariamente en las empresas de tamaño grande, esto es, establecimientos con un número de empleados superior a 200 trabajadores.

### 3. Desempeño empresarial y ciclo económico

La discusión alrededor del desempeño empresarial gira en torno a la función objetivo de la empresa (Yalcin y Renström, 2003). De acuerdo a la literatura económica, existen diferencias respecto a la función objetivo entre las empresas debido a su tamaño (Jarvis, Curran, Kitching y Lightfoot, 2000). Estos autores señalan que el objetivo común que persiguen las empresas, sin importar su tamaño, es la maximización de sus beneficios y, como diferencia, es que las empresas de pequeño tamaño, además, buscan la supervivencia y la estabilidad en su negocio. Tal diferenciación en la función objetivo de las empresas, genera discrepancias sobre el desempeño, eficiencia y competitividad de las empresas.

Con el fin de evaluar el desempeño empresarial de las empresas pertenecientes a la IAB colombiana, se utiliza como fuente de información la basada en información contable, por ser la más utilizada en el mundo, debido a su requerimiento legal (Rivera y Ruiz, 2011). Sin embargo, no está exenta de restricciones para su consecución, para el cálculo de ratios financieros, para su interpretación y uso.

Es necesario considerar que las mismas medidas basadas en estados financieros, no reflejan las mismas estrategias, comportamientos o situaciones para todas las empresas. De ahí que la segmentación con base en variables clave, permite identificar y explicar de forma más adecuada su comportamiento empresarial.

En este trabajo se han identificado cuatro características que provocan diferencias de comportamiento en las empresas como son el tamaño, la edad, localización geográfica y la fase del ciclo económico. A continuación, se propone un debate sobre la relación entre las medidas de desempeño y solvencia con base en las anteriores variables.

#### 3.1. El tamaño de la empresa y el desempeño empresarial

La variable más utilizada en relación al desempeño empresarial ha sido el tamaño de la empresa (Demir, Karl y McKelvie, 2017; Chun, Chung y Bang, 2015; Capasso, Cefis y Sapio, 2011; Caiazza, 2015; Beck y Demircuc, 2006; Bonaccorsi y Giannangeli, 2010). Del estudio del tamaño empresarial y su impacto sobre el desempeño, se puede afirmar que el tamaño es una de las variables predictoras más confiable de los obstáculos financieros de la empresa, siendo las empresas de mayor tamaño las que reportan menores obstáculos de financiación. Asimismo, Blázquez, Dorta y Verona (2006) y Vera, Melgarejo y Mora (2014) afirman que las empresas de menor tamaño se identifican por una serie de debilidades estructurales intrínsecas a su tamaño, fundada en unos recursos propios limitados que les genera barreras para el acceso a fuentes financieras de largo plazo y menor

**Tabla 1.** Industria manufacturera y sector IAB colombiano según ubicación geográfica y tamaño (2007-2015).

Año	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
VARIABLES	Nº	TA*	Nº	TA*	Nº	TA*	Nº	TA*	Nº	TA*	Nº	TA*	Nº	TA*	Nº	TA*	Nº	TA*
Total Industria Nacional	7.257	78,90	7.937	87,20	9.135	95,70	9.946	102,50	9.809	108,60	9.488	113,40	9.227	123,40	9.159	126,00	9.015	146,30
Total IAB	1.487	21,50	1.585	25,00	1.738	25,70	1.829	26,80	1.793	27,60	1.770	30,10	1.766	34,70	1.756	36,00	1.763	38,50
Peso del sector IAB	20%	27%	20%	29%	19%	27%	18%	26%	18%	25%	19%	27%	19%	28%	19%	29%	20%	26%
Ubicación geográfica																		
R1	34%	29%	36%	28%	35%	29%	35%	29%	35%	27%	35%	27%	36%	25%	36%	26%	35%	27%
R2	17%	19%	17%	20%	19%	19%	25%	22%	19%	20%	19%	20%	20%	18%	20%	18%	19%	19%
R3	49%	53%	47%	52%	47%	53%	40%	49%	46%	54%	45%	53%	45%	56%	45%	56%	46%	54%
Tamaño empresarial																		
Micro	17%	1%	18%	1%	17%	1%	40%	1%	18%	1%	17%	1%	16%	1%	16%	1%	16%	1%
Pequeña	46%	5%	45%	6%	50%	5%	50%	5%	49%	5%	48%	5%	47%	4%	46%	4%	44%	4%
Mediana	24%	17%	25%	16%	23%	20%	22%	16%	22%	16%	24%	17%	25%	23%	27%	25%	28%	18%
Grande	12%	78%	12%	77%	10%	74%	10%	78%	11%	78%	11%	78%	11%	73%	12%	71%	12%	77%

\*Valores expresados en miles de millones de pesos colombianos. Nº = Nº de empresas. TA= activos totales. R1 = Región Centro: comprende Bogotá, Cundinamarca, Huila y Tolima. R2 = Región Antioquia y Eje Cafetero: comprende Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda. R3 = Resto de regiones: comprende las regiones Oriente, Pacífico, Amazonía y Orinoquía.

Fuente: elaboración propia con base en la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del DANE.

coste, la ausencia de garantías para acceder a financiación externa y una gestión financiera pasiva y tradicional.

Capasso et al. (2011) evidencian que las empresas grandes que controlan una fracción significativa del mercado, pueden estar restringiendo el crecimiento y, por ende, el mejor desempeño de las empresas más pequeñas, con el fin de preservar los altos precios. En este sentido, las empresas de mayor tamaño pueden ser vistas con mayor potencial de supervivencia en un proceso evolutivo a través del cual se las arreglaron para aprender y lograr caminos expansivos estables y homogéneos.

El debate sobre la relación entre tamaño y situación financiera no se encuentra cerrado, ya que no está claro si el menor tamaño condiciona negativamente el desempeño o, como otros autores afirman, son las pequeñas empresas las que, con su flexibilidad ante diferentes situaciones, mejoran su capacidad de supervivencia.

Este análisis justifica la prueba de las siguientes hipótesis:

- H1: no existen diferencias en la rentabilidad de las empresas, consecuencia de las diferencias en el tamaño de las empresas.
- H2: no existen diferencias en la estructura financiera, consecuencia de las diferencias en el tamaño de las empresas.
- H3: no existen diferencias en la solvencia de las empresas, consecuencia de las diferencias en el tamaño de las empresas.

### 3.2. La ubicación geográfica y el desempeño empresarial

La ubicación geográfica de las empresas es uno de los aspectos clave en el estudio del desarrollo regional. La proximidad o pertenencia a regiones dinámicas, se considera un aspecto importante para entender una cierta *imitación* en la localización empresarial. En este sentido, Giner, Santa y Fuster (2017), consideran que la proximidad a regiones, ciudades o centros con dinamismo regional, influirá positivamente en el desempeño de las empresas. Blázquez et al. (2006) sugieren que las decisiones de endeudamiento se encuentran sujetas a las características propias del entorno en el que se desenvuelven las empresas. Sin embargo, Langebaek (2008) concluye que la ubicación de una empresa en una cierta región no incide en su desempeño empresarial.

Para la industria colombiana, un estudio de Confecámaras (2017), reflexiona sobre la importancia de la localización geográfica, indicando su impacto sobre su supervivencia, así como las posibilidades de especialización y concentración geográfica.

Otros trabajos a nivel internacional abordan la importancia de la localización geográfica como efecto motor y de atracción a la implantación de nuevas empresas, en un efecto de aglomeración (Huelva, 2003; Jayasighe y Sarker, 2008; Pablo y Muñoz, 2009); también se ha concluido que es la distancia y no la ubicación de por sí lo que importa para el desempeño de las empresas (Maine, Shapiro y Vining, 2010). Además, Rugman y Verbeke (como se citó en Goddard, Tavakoli y Wilson, 2005)

establecen que el desempeño deriva de factores específicos del país donde se encuentra la empresa, argumentando entre otras razones un mayor comercio nacional que transfronterizo, mayor capital interno en búsqueda de la máxima rentabilidad e inversores reacios a diversificar sus carteras geográficamente.

Así, aunque la dinámica empresarial varía entre países haciendo difícil la extrapolación de resultados empíricos a ciertos ámbitos, se ha establecido, no obstante, que cuando las regiones son abiertas y creativas, logran atraer capital humano aumentando el dinamismo y desempeño empresarial (Lee, Florida y Acs, 2004).

En este sentido y dada la amplitud del país sujeto a estudio, es necesario considerar cuál es el efecto “arrastre” que puede ejercer la capitalidad respecto a otras regiones. Los resultados que se puedan obtener a este respecto, pueden ayudar a establecer políticas de desarrollo regional en el sector.

Las decisiones de localización empresarial no responden a un único criterio y en el caso de la industria de alimentos y bebidas, este hecho cobra una especial relevancia. Uno de los criterios es la localización empresarial con base en criterios físicos, como la proximidad a las materias primas. Un segundo criterio, responde a la localización con base en factores humanos, como la proximidad a los mercados. Esta dualidad en la decisión, hace que no exista un criterio único para localizar las industrias. En este trabajo, se analiza cual es el impacto que la localización tiene en la rentabilidad, estructura financiera y solvencia, dependiendo de si la empresa se encuentra ubicada en regiones productoras de materias primas, o si su localización es la proximidad a los mercados (cercanía a la capital, Bogotá), especialmente en un sector con un importante peso de las exportaciones.

Este análisis justifica la prueba de las siguientes hipótesis:

- H4: no existen diferencias en la rentabilidad de las empresas, consecuencia de las diferencias en la ubicación geográfica.
- H5: no existen diferencias en la estructura financiera de las empresas, consecuencia de las diferencias en la ubicación geográfica.
- H6: no existen diferencias en la solvencia de las empresas, consecuencia de las diferencias en la ubicación geográfica.

### 3.3. La edad y el desempeño empresarial

El impacto que la edad de la empresa tiene sobre el desempeño es una de las relaciones comúnmente estudiadas (Coad, Holm, Krafft y Quattraro, 2018; Beck y Demirguc, 2006; Bonaccorsi y Giannangeli, 2010; Bos y Stam, 2013; Blázquez et al., 2006; Choi y Phan, 2014). Esto supone una profundización sobre el estudio de la relación ente la edad y el desempeño empresarial. La edad probablemente influye en el desempeño como consecuencia de la rutinización, aprendizaje o rigideces organizativas. En este sentido, Choi y Phan (2014) sugieren que las empresas maduras se centran en la explotación de las ganancias de rendimiento predecibles mientras minimizan el valor de la exploración, lo que las hace menos propensas a adoptar cambios estratégicos que implican la adopción de riesgos.

Por su parte, Anyadike, Hart y Du (2015) establecen

periodos de edad y relaciones con el desempeño. La evolución temporal de las empresas indica que las mayores tasas de crecimiento y supervivencia se producen hasta los 5 años de edad, mientras que tan solo el 10% de las empresas llegan a cumplir los 15 años de edad. Bos y Stam (2013) establecen que, con una edad máxima de 10 años, las empresas son todavía relativamente jóvenes.

Beck y Demirguc (2006) encuentran que el tamaño, la edad y la propiedad son predictores confiables de las limitaciones financieras de las empresas. Las empresas de mayor edad, de tamaño grande y de propiedad extranjera son las que reportan menores dificultades de financiación.

Esto indica varios periodos críticos en el estudio de la relación entre edad y desempeño empresarial, ligado al ciclo de vida de la empresa. El objetivo es el estudio del efecto que las diferentes etapas en la vida de la empresa tienen sobre los diferentes indicadores económico-financieros, para lo que se formulan las siguientes hipótesis.

- H7: no existen diferencias en la rentabilidad de las empresas, consecuencia de las diferencias en la edad.
- H8: no existen diferencias en la estructura financiera de las empresas, consecuencia de las diferencias en la edad.
- H9: no existen diferencias en la solvencia de las empresas, consecuencia de las diferencias en la edad.

### 3.4. Ciclo económico

La revisión de literatura permite evidenciar un déficit en cuanto a estudios que evalúen el impacto que tienen en el desempeño empresarial los episodios de ciclos económicos, ya sean de recesión o de auge, experimentados en una determinada economía. Pese a esto, algunos autores consultados exponen ciertos hallazgos encontrados en sus investigaciones y que se presentan a continuación.

En este trabajo, se tiene en cuenta la etapa del ciclo económico (crisis vs. recuperación), que permite analizar el desempeño de las empresas dependiendo del año analizado. En esta línea, autores como Audretsch, Klomp, Santarelli y Thurik (2004) y Stam (2010) señalan que las empresas obtienen resultados distintos, dependiendo del año analizado y afirman que estas diferencias por años, son resultado de las diferentes etapas del ciclo económico. También se afirma que, en épocas de auge económico, las empresas tienen la posibilidad de acumular conocimiento; aspecto que se ve influenciado por el acceso a mercados internacionales y mayor inversión extranjera (Bardales y Castillo, 2009).

En contraste, en época de crisis financiera, según Lee (2014), las empresas con orientación a beneficios suelen renunciar a oportunidades de crecimiento adoptando una visión cortoplacista que les permita mantener su rentabilidad.

Sumado a esto, en periodos de recesión, algunos argumentos sostienen que en estos periodos resulta favorable el fortalecimiento de la inversión en investigación y desarrollo (I+D) a la par con la transferencia tecnológica, lo que colabora en la reducción de la afectación de los ingresos empresariales (Goddard et al., 2005; Chun et al., 2015).

Por otra parte, Choi y Phan (2014) señalan que en

ambientes adversos donde la competencia es intensa, el clima de negocios es implacable, las oportunidades son pocas, y los márgenes de beneficio son limitados, la capacidad de responder con flexibilidad y rapidez puede ser vital para la supervivencia. En este tipo de entornos, las empresas están en constante búsqueda de nuevas vías para el crecimiento y la supervivencia. En esta misma línea, [Choi y Phan \(2014\)](#) argumentan que el débil desempeño de la industria aumenta la presión sobre las empresas para actuar empresarialmente mediante el lanzamiento de nuevos productos. Por el contrario, ambientes benignos proporcionan un entorno seguro para que las empresas acumulen ganancias sin cambiar la gama de productos.

Finalmente, autores como [Derbyshire y Garnsey \(2014\)](#) consideran periodos de crecimiento, a partir de los cuales, se produce una ralentización o estancamiento, sin que esto se pueda considerar como una pérdida del crecimiento en la trayectoria de la empresa. En dicho trabajo, se considera que cada cuatro años se produce una ralentización del crecimiento de la empresa.

En este trabajo, se consideran ambos aspectos en la definición de sub-periodos: por una parte, se tiene en cuenta la etapa del ciclo económico (crisis vs recuperación), que acumulada al periodo de cuatro años de crecimiento consecutivo permiten identificar dos sub-periodos para analizar el patrón de crecimiento de las empresas. Para ello, se formulan las siguientes hipótesis:

- H10: no existen diferencias en el desempeño empresarial por fases del ciclo económico, consecuencia de las diferencias en el tamaño.
- H11: no existen diferencias en el desempeño empresarial por fases del ciclo económico, consecuencia de las diferencias en la ubicación geográfica.
- H12: no existen diferencias en el desempeño empresarial por fases del ciclo económico, consecuencia de las diferencias en la edad.

#### 4. Metodología

La base de datos obtenida para la realización de este trabajo recopila los estados financieros de las empresas pertenecientes a la industria manufacturera colombiana, concretamente aquellas que se dedican a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas, durante el periodo 2007-2015. La información financiera de las empresas fue obtenida de la Superintendencia de Sociedades a través del Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM).

El conjunto de empresas seleccionadas incluye aquellas empresas que mantienen su situación como activa y de las que se dispone información financiera para todo el periodo considerado, por lo tanto, se trata de un panel balanceado de empresas que han sobrevivido a la crisis económica y está compuesto por 418 empresas (390 dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y 28 empresas dedicadas a la elaboración de bebidas), que representan el 41% sobre los ingresos totales de la industria de alimentos y bebidas.

La [tabla 2](#) lista el número de empresas incluidas en

este trabajo. En esta se puede observar que el tamaño de la muestra está también categorizado por su edad. La Ley 905 de 2004 (Colombia), establece los criterios para la determinación del tamaño empresarial, con base en el número de trabajadores. Hay que considerar que esta clasificación es una de las más utilizadas en la literatura, pues da cuenta de las características internas de la empresa ([Segarra y Teruel, 2012](#)). La [tabla 2](#) indica que el 42% de las empresas son de tamaño grande (más de 200 trabajadores o activos totales por encima de 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes - SMMLV<sup>1</sup>), el 40% de tamaño mediano (planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales por valor entre 5.001 a 30.000 SMMLV) y el 18% pequeña (planta de personal entre 11 a 50 trabajadores o activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 SMMLV).

En el caso de la edad, definida como el número de años desde su fecha de constitución hasta el ejercicio económico actual, la muestra se ha dividido en dos subgrupos, empresas con menos o igual a 15 años de haberse constituido y empresas con más de 15 años de edad. Según la edad de las empresas, el 83% de las empresas de la muestra tienen más de 15 años de haberse constituido. La muestra analizada no parece manifestar la fragilidad y la baja supervivencia de las empresas en Colombia, especialmente las de menor tamaño que generalmente las suele caracterizar ([Romero, Melgarejo y Vera, 2015](#)).

Para medir el efecto de la ubicación geográfica, se han clasificado a las empresas en 3 regiones ([Confecámaras, 2017](#)). La región 1 es la del centro que comprende Bogotá (capital del país), y los departamentos de Cundinamarca, Huila y Tolima. La región 2 es la de Antioquia y Eje Cafetero, comprende los departamentos de Antioquia, Caldas, Quindío y Risaralda. Y la región 3 es la del resto de regiones, que comprende los demás departamentos del Oriente, Pacífico, Amazonía y Orinoquía.

Del análisis de la localización geográfica se desprende que, de las 418 empresas, 198 se localizan en la región centro, 76 en la región de Antioquía y Eje Cafetero, y 144 en el resto de las regiones de Colombia.

En resumen, se puede concluir que las empresas de la muestra objeto de estudio se identifican por predominar los tamaños grande y mediana, con edades superiores a los 15 años, se localizan principalmente en la región centro y el número seleccionado es representativo de las empresas que se dedican a la elaboración de productos alimenticios y de bebidas, lo cual podría interpretarse como un reflejo de la estructura de la IAB en Colombia.

Para completar el análisis con base en estos indicadores y siguiendo a [Anyadike et al. \(2015\)](#), se establece la relación entre el desempeño empresarial y la edad de las empresas de la IAB. Por último, el ciclo económico comprende un periodo de crisis (2007 a 2011) y un periodo de recuperación (2012 a 2015), dividido así por el comportamiento cíclico de la economía nacional.

Además de la segmentación con base en las variables

<sup>1</sup> El Salario Mínimo Mensual Legal Vigente (SMMLV) en Colombia para el año 2019 es de 828.116 pesos colombianos, lo que supone aproximadamente \$253 dólares estadounidenses.

**Tabla 2.** Categorización de las empresas que integran el panel de datos

Edad Tamaño	Menor o igual a 15 años (≤15)	Mayor de 15 años (>15)	Total
Pequeña (P)	17	59	76
Mediana (M)	30	136	166
Grande (G)	24	152	176
Total	71	347	418

Fuente: elaboración propia.

anteriores, es necesario establecer cuáles son las variables utilizadas para medir el desempeño, la estructura financiera y la solvencia de la empresa. Para ello, y partiendo de los estados financieros anuales: estado de situación financiera y estado de resultados, se estiman los ratios que permiten establecer esta medida. En la [tabla 3](#), se recogen las definiciones y medidas de los indicadores utilizados.

La cantidad de ratios financieros que tienen origen en la información contable es amplia, pero dentro de los más usados para evaluar el desempeño financiero se encuentran los de rentabilidad, estructura financiera y solvencia ([Arcelus et al., 2014](#)).

La rentabilidad es analizada a partir de tres ratios: rentabilidad económica (ROA), rentabilidad financiera (ROI) y rentabilidad de las ventas (ROS). Estas ratios, permiten medir la eficacia de la empresa en el uso de los recursos.

La estructura financiera es evaluada a partir de la ratio de endeudamiento (END). Esta ratio permite evaluar el nivel de financiación ajena a corto plazo, en comparación con la cantidad total de recursos disponibles para financiar las operaciones y refleja el grado de apalancamiento financiero.

Finalmente, para la solvencia, se distingue entre solvencia a corto plazo y solvencia a largo plazo. La solvencia a corto plazo se mide a partir del ratio de liquidez (LR) y para la solvencia a largo plazo, se han considerado aspectos estáticos, Solvencia Total (ST), y aspectos dinámicos, ZRIESGO<sup>2</sup> y λRIESGO<sup>3</sup>. En general, el análisis de estas ratios permitirá evaluar la capacidad de la empresa para hacer frente a sus obligaciones con terceros.

La selección de una metodología apropiada requiere un buen manejo de dos características importantes presentes en la base de datos. La primera característica hace referencia al tipo de datos disponibles. El enorme grado de agregación que presentan algunas partidas de los estados financieros genera problemas para el usuario de la información contable, ya que puede enmascarar comportamientos diferentes de las variables agregadas ([Maingot y Zegbal, 2006](#)).

Específicamente, en Colombia, el formato predominante de presentación del estado de situación financiera y del estado de resultados es el abreviado, a menudo caracterizadas por la ausencia de información sobre algunos aspectos financieros importantes ([Argilés y Stof, 2012](#)). A modo de ejemplo, la

agregación de los niveles de deuda por periodo de tiempo, entre corto y largo plazo, hace que no sea posible identificar que parte de la deuda a corto plazo tiene coste explícito (intereses de los préstamos a corto plazo) o no (financiación con base en la deuda a proveedores).

La naturaleza de la base de datos es la configuración de un panel balanceado, compuesto por empresas que se dedican a la elaboración de alimentos y bebidas con situación empresarial activa y que presentan información contable durante el periodo 2007-2015. Se trata de un panel con un alto número de empresas muy heterogéneas entre periodos, tamaños y antigüedad en el sector de actividad.

Por lo tanto, lo anterior sugiere la consideración de la metodología estadística del test de medias, con el fin de poder evaluar las diferencias en el desempeño empresarial y los efectos del ciclo económico de la IAB colombiana, dividiendo a las empresas en cuatro grupos de análisis por tamaño, ubicación geográfica, edad y ciclo económico.

Los p-valores quedan recogidos en las [tablas 4 - 7](#), para cada una de las variables y grupos considerados, los cuales se obtienen a partir de un procedimiento estadístico inferencial que consiste en la comparación de medias de las distribuciones de la variable cuantitativa en los diferentes grupos establecidos por la variable categórica (tamaño, región, edad y ciclo económico).

Para llevar a cabo este procedimiento estadístico, se comprueba que la variable cuantitativa que se está evaluando se distribuya según la Ley Normal en cada uno de los grupos que se comparan. Después de realizar las pruebas de normalidad (Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk) con los datos en el programa estadístico SPSS, los resultados muestran que, en los grupos por tamaño, región, edad y ciclo económico, los ratios financieras no se distribuyen según una Ley Normal, ya que la "p" asociada a los contrastes de Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk se encuentran por debajo del nivel de significancia alfa prefijado (0,05). Por lo anterior, el análisis de la relación entre las variables se realizó con pruebas no paramétricas (U de Mann-Whitney). La prueba de la U de Mann-Whitney y la prueba de la Suman de Rangos de Wilcoxon son completamente equivalentes y se trata de una prueba no paramétrica aplicada a dos muestras independientes. Es la versión no paramétrica de la habitual prueba t de Student ([Grande y Abascal, 2009](#)).

Se debe tener presente que la expresión "no diferencia" en las H1-H12 tiene dos significados distintos. El primer significado se refiere a su nivel de interpretación, esto es, que la variable en cuestión tiene o no el mismo valor para los dos tamaños, regiones, edad y ciclo económico de las empresas comparadas. Por lo tanto, la prueba es la igualdad o la diferencia de medias. El segundo significado, sigue la literatura relacionada con el tamaño, región, edad y ciclo económico de las empresas respecto a su desempeño empresarial, el cual se mencionó anteriormente, por ejemplo, en el sentido de que la hipótesis alternativa se refiere a si los valores alcanzados por las empresas de menor tamaño son inferiores a las empresas de mayor tamaño. Para ambos casos, comparando el p-valor de cada prueba a un error de tipo 1,  $\alpha$  de 0,1, es posible definir la siguiente regla de

<sup>2</sup> ZRIESGO, fue propuesto por [Hannan y Hanweck \(1988\)](#) y se mide como se detalla en la [tabla 3](#). Bajo esta perspectiva, un valor alto de ZRIESGO puede ser interpretado como una empresa que tiene un débil margen financiero y un bajo capital con respecto a las desviaciones de la relación ROA.

<sup>3</sup> λRIESGO, mide el margen de solvencia. Su interpretación es opuesta a ZRIESGO, puesto que un valor alto de λRIESGO indica una situación segura de la empresa.

**Tabla 3.** Definición de las variables

Rentabilidad	Descripción
ROA	Rentabilidad Económica = $BAll^* / \text{Activo Total}$
ROI	Rentabilidad Financiera = $BAll^* / \text{Fondos Propios}$
ROS	Rentabilidad de las Ventas = $BAll^* / \text{Ventas Totales}$
Estructura Financiera	
END	Endeudamiento = $\text{Pasivos Circulante} / \text{Activo Total}$
Solvencia a corto plazo	
LR	Liquidez = $\text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante}$
Solvencia a largo plazo	
ST	Solvencia Total = $\text{Activo Total} / \text{Pasivo Total}$
ZRIESGO	Índice de riesgo percibido = $\{\sigma(\text{ROA}) / [E(\text{ROA}) + \text{CAP}]\}^2$ donde, $\sigma(\text{ROA})$ representa la desviación típica del ROA $E(\text{ROA})$ representa la rentabilidad esperada del ROA $\text{CAP} = \text{Fondos propios} / \text{Activo Total}$
$\lambda$ RIESGO	Margen de Solvencia = $E(\text{ROA}) + \text{CAP} + Z_{\alpha} \sigma(\text{ROA})$ donde, $Z_{\alpha}$ representa la varianza normal estándar de $\sigma$

\*BAll: representa el resultado antes de intereses e impuestos.

Fuente: elaboración propia.

decisión:

- Si  $p\text{-valor} > \alpha$ , se puede concluir que no existen diferencias en la característica analizada, como resultado de las diferencias en el tamaño de la empresa, ubicación geográfica, edad de la empresa o ciclo económico.
- Si  $p\text{-valor} < \alpha/2$ , se puede concluir que existen diferencias en la característica analizada, como resultado de las diferencias en el tamaño, ubicación geográfica, edad de la empresa o ciclo económico, ya que el valor de la característica analizada es menor en alguno de los grupos analizados.
- Si  $\alpha/2 < p\text{-valor} < \alpha$ , se puede concluir que existen diferencias en la característica analizada, como consecuencia de las diferencias en el tamaño de la empresa, ubicación geográfica, edad de la empresa o ciclo económico, pero no necesariamente porque el valor de la característica analizada sea menor en alguno de los grupos analizados.

La prueba de estas hipótesis consiste en la comparación de medias de las variables listadas en la [tabla 3](#), clasificadas según el tamaño de las empresas, ubicación geográfica, edad y ciclo económico, discutidos anteriormente. Estos valores obtenidos del test de medias son válidos como criterio para probar las hipótesis previamente citadas, es decir, si existen o no diferencias derivadas del tamaño, región, edad o ciclo

económico; y si estas diferencias posicionan mejor o peor a un grupo respecto al otro, en las ratios analizadas. La interpretación de los resultados de dicho análisis se efectúa atendiendo al siguiente criterio. Por ejemplo, para comparar si existen diferencias en el índice de Solvencia Total (TS) entre empresas pequeñas y medianas en 2007, el p-valor es 0,07. Considerando un nivel de significancia de  $\alpha=0,1$  para el test de medias de dos colas, el  $p\text{-valor}=0,07 * 2=0,14$ , lleva a la aceptación de la hipótesis nula, esto es, que los indicadores de solvencia total no presentan diferencias significativas. Sin embargo, en el equivalente del test de medias de una cola, el  $p\text{-valor}=0,07 < \alpha=0,1$ , no permite concluir que la diferencia es debido a que la media de la Solvencia Total de las pequeñas empresas es menor respecto a las empresas medianas.

Otra interpretación de resultados, por ejemplo, para establecer diferencias por región, señalan que, en el año 2015, para el END entre la región 1 y la región 2 el p-valor  $=0,02 * 2=0,04$ , lo que sugiere que, para el mismo nivel de significancia como en el ejemplo anterior, se rechaza la hipótesis para el mismo nivel de endeudamiento. Esto también sugiere que, la diferencia es debido a que las empresas ubicadas en la región 1, en promedio, se encuentran menos endeudadas que las empresas que se encuentran ubicadas en la región 2.

Finalmente, el p-valor  $=0,23 * 2=0,46$  para el ROI, entre las empresas con edad menor o igual a 15 años y mayores a 15 años, en el año 2014 implica, para el mismo nivel de significancia como en el ejemplo anterior, la aceptación de la hipótesis y sugiere que el nivel de ROI de las empresas analizadas no difiere por su edad.

Obsérvese que, con la regla de decisión, la interpretación de la aceptación o rechazo de las hipótesis dependen de la naturaleza de la variable que se esté analizando. En el caso de las ratios END y ZRIESGO, si el valor del ratio es menor ( $p\text{-valor} < \alpha/2$ ) tiene una connotación positiva para su supervivencia financiera, mientras que, para las demás ratios financieras, lo contrario es la correcta interpretación. Con esta advertencia, los resultados se presentan y discuten en la siguiente sección.

## 5. Resultados y discusión

Los resultados se presentan en el orden en que se fueron probando las hipótesis. Esto es, tamaño de la empresa (H1-H3), ubicación geográfica (H4-H6), edad de la empresa (H7-H9) y ciclo económico (H10-H12).

En primer lugar, los resultados relacionados con el tamaño de la empresa, ponen de manifiesto la importancia de seleccionar medidas adecuadas de desempeño empresarial. La [tabla 4](#) recoge las diferencias por tamaño. Así, se puede observar como no existen diferencias en ninguna de las tres medidas de rentabilidad entre las empresas pequeñas y las empresas medianas. Sin embargo, esta situación cambia al comparar las medidas de rentabilidad entre las empresas medianas y grandes, observando una menor rentabilidad en las empresas medianas, respecto a las empresas de mayor tamaño.

Del análisis de la estructura financiera, medida a través

del endeudamiento, tampoco se observan diferencias entre las empresas por tamaño. Sin embargo, a partir de los resultados de este test por periodos económicos, se puede afirmar que, en épocas de crisis, el endeudamiento es significativamente inferior, cuanto menor es el tamaño empresarial. Este resultado puede tener una doble lectura: en primer lugar, que son las empresas de menor tamaño las que reducen antes su endeudamiento como consecuencia de su flexibilidad, o que tienen más dificultades para el acceso al mercado de capitales y, por lo tanto, no pueden acceder a fuentes de financiación externas.

Analizada esta situación por periodos de tiempo, se puede afirmar que, en el periodo de recuperación económica, las empresas pequeñas se endeudan menos que las medianas o grandes, por lo que se puede concluir que existe un menor acceso al mercado de capitales para las empresas de menor tamaño. Aunque esto ha supuesto un ajuste más rápido en periodos de crisis económica. Un aspecto no necesariamente negativo, al haber mantenido niveles de rentabilidad aceptable. Por lo tanto, sería necesario profundizar si ha sido a costa de oportunidades de crecimiento.

Por último, se encuentran los p-valores correspondientes para el test de diferencias entre los valores medios de los ratios de solvencia a corto plazo (LR- Ratio de Liquidez) y solvencia a largo plazo (ST, ZRIESGO y  $\lambda$ RIESGO). Con respecto a la solvencia a corto plazo, la evidencia se inclina hacia experiencias similares entre las empresas pequeñas y medianas, pero encuentra diferencias entre las empresas grandes y medianas, respecto a los problemas de liquidez.

Por el contrario, las empresas de cualquier tamaño parecen operar bajo niveles de riesgo similares, según la medición de la solvencia a largo plazo. Las excepciones a esta regla son el grupo de ST mediana respecto a la grande,

durante el periodo 2007 a 2010, lo que sugiere un mayor riesgo para las empresas de tamaño medio.

Una mención especial merece los resultados referidos a riesgo. En primer lugar, para el indicador ZRIESGO, no se encuentran diferencias en cuanto al riesgo percibido en el periodo analizado, siendo este inferior cuanto menor es el tamaño empresarial. Se debe destacar que el nivel de riesgo percibido ha sido menor para las pequeñas empresas durante el periodo de crisis y para las empresas medianas en el periodo de recuperación. Esto apoya el argumento de que son las empresas de menor tamaño las que se ajustan más rápidamente en periodos de crisis económica; sin embargo, son las empresas más grandes las que tienen un menor índice de riesgo percibido en periodos de recuperación.

En cuanto al margen de solvencia ( $\lambda$ RIESGO), tampoco se observan diferencias por tamaño medido por años. Sin embargo, por periodos, es en el momento de crisis cuando las pequeñas empresas tienen un menor margen de solvencia respecto al momento de la recuperación, mientras que son las medianas las que tienen menores indicadores de riesgo respecto a las empresas de mayor tamaño en el periodo de crisis. La explicación a esta situación está relacionada con las anteriores afirmaciones, en donde se indica que son las empresas de menor tamaño las que mejor y más rápido se ajustan, mientras son las empresas grandes las que mejor aprovechan la coyuntura de crecimiento económico.

En segundo lugar, los resultados por ubicación geográfica (tabla 5) permiten evidenciar que no se producen grandes diferencias vinculadas a la localización geográfica. Sin embargo, es preciso profundizar en esta afirmación. La región 1 –centro- incluye Bogotá y regiones próximas, por lo que pudiera parecer que existe un efecto “tirón” vinculado a la proximidad a la capital. No obstante, esto no es así, pues en la tabla 5 se observa como en términos de rentabilidad

**Tabla 4.** P-valores para la prueba de diferencia de medias por tamaño

Desempeño Empresarial	Ratio	Tamaño*	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Crisis	Recuperación
Rentabilidad	ROA	P vs. M	0,72	0,40	0,70	0,52	0,74	0,90	0,38	0,41	0,11	0,41	0,80
		M vs. G	0,02	0,01	0,13	0,06	0,66	0,52	0,03	0,00	0,01	0,00	0,11
	ROI	P vs. M	0,89	0,14	0,57	0,67	0,41	0,48	0,09	0,58	0,74	0,48	0,33
		M vs. G	0,00	0,00	0,01	0,01	0,27	0,33	0,04	0,00	0,03	0,00	0,17
	ROS	P vs. M	0,39	0,16	0,45	0,57	0,97	0,65	0,75	0,08	0,08	0,13	0,95
		M vs. G	0,61	0,40	0,35	0,35	0,29	0,45	0,19	0,05	0,06	0,29	0,51
Estructura Financiera	END	P vs. M	0,10	0,34	0,24	0,65	0,68	0,21	0,08	0,35	0,07	0,03	0,00
		M vs. G	0,01	0,44	0,82	0,56	0,49	0,41	0,41	0,49	0,35	0,02	0,11
Solvencia	LR	P vs. M	0,45	0,97	0,91	0,94	0,71	0,85	0,70	0,82	0,67	0,86	0,70
		M vs. G	0,05	0,00	0,00	0,00	0,03	0,10	0,03	0,01	0,00	0,00	0,00
	ST	P vs. M	0,07	0,46	0,32	0,34	0,44	0,34	0,22	0,27	0,03	0,01	0,01
		M vs. G	0,00	0,03	0,09	0,04	0,10	0,13	0,48	0,62	0,64	0,00	0,32
	ZRIESGO	P vs. M				0,04	0,31	0,88	0,32	0,26	0,55	0,03	0,23
		M vs. G				0,84	0,45	0,36	0,89	0,05	0,00	0,49	0,02
	$\lambda$ RIESGO	P vs. M				0,38	0,33	0,32	0,31	0,43	0,24	0,20	0,04
		M vs. G				0,13	0,13	0,12	0,88	0,57	0,10	0,03	0,77

\*Tamaño: Pequeña=P, Mediana=M, Grande=G.

Fuente: elaboración propia.



**Tabla 5.** P-valores para la prueba de diferencia de medias por ubicación geográfica

Desempeño Empresarial	Ratio	Región*	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Crisis	Recuperación
Rentabilidad	ROA	1 vs. 2	0,75	0,25	0,64	0,25	0,18	0,65	0,64	0,71	0,12	0,41	0,82
		1 vs. 3	0,08	0,15	0,57	0,34	0,94	0,60	0,58	0,17	0,07	0,03	0,36
	ROI	1 vs. 2	0,92	0,23	0,98	0,09	0,21	0,64	0,42	0,35	0,03	0,88	0,36
		1 vs. 3	0,05	0,09	0,29	0,20	0,95	0,47	0,48	0,15	0,08	0,01	0,45
	ROS	1 vs. 2	0,35	0,09	0,09	0,91	0,06	0,43	0,58	0,29	0,49	0,01	0,91
		1 vs. 3	0,38	0,18	0,94	0,83	0,49	0,68	0,83	0,62	0,15	0,59	0,21
Estructura Financiera	END	1 vs. 2	0,33	0,13	0,05	0,10	0,11	0,04	0,23	0,17	0,02	0,00	0,00
		1 vs. 3	0,63	0,22	0,51	0,64	0,50	0,62	0,65	0,68	0,82	0,11	0,56
Solvencia	LR	1 vs. 2	0,89	0,86	0,59	0,65	0,54	0,46	0,45	0,45	0,78	0,49	0,74
		1 vs. 3	0,73	0,25	0,74	0,68	0,83	0,76	0,82	0,80	0,30	0,81	0,49
	ST	1 vs. 2	0,26	0,22	0,06	0,16	0,13	0,04	0,08	0,06	0,10	0,00	0,00
		1 vs. 3	0,47	0,29	0,61	0,33	0,34	0,43	0,68	0,39	0,18	0,07	0,08
	ZRIESGO	1 vs. 2				0,12	0,92	0,76	0,19	0,78	0,98	0,28	0,43
		1 vs. 3				0,05	0,00	0,01	0,08	0,06	0,06	0,00	0,00
	$\lambda$ RIESGO	1 vs. 2				0,10	0,09	0,06	0,10	0,02	0,03	0,02	0,00
		1 vs. 3				0,88	0,89	0,88	0,82	0,89	0,85	0,99	0,88

\*Región: 1=Región Centro, 2=Antioquia y Eje Cafetero, 3=Resto de Regiones.

Fuente: elaboración propia.

por sub-periodos, la región centro, tiene ratios inferiores de rentabilidad que sus contrapartes. Sin embargo, esta afirmación en términos de rentabilidad se ve compensada por un menor endeudamiento de las empresas situadas en la región 1, un aspecto que no afecta a la disponibilidad de recursos, medido en términos de liquidez.

Desde un punto de vista de solvencia a largo plazo, es donde se puede encontrar un comportamiento más errático. Así, los indicadores de solvencia a largo plazo son variables al comparar las regiones, pero no concluyentes en cuanto a cuál de ellos es superior. Por sub-periodos, la región 1 tiene una menor solvencia que la región 2 y comportamientos dispares entre las regiones 1 y 3.

En cuanto al índice de riesgo percibido, los resultados son favorables en la región 1 respecto al resto, puede que consecuencia de un menor nivel de endeudamiento. Y, por último, el margen de solvencia tiene un comportamiento errático entre la región 1 y la 2 durante el periodo de crisis, reduciéndose a partir de 2014, lo que lleva a que por sub-periodos el margen de solvencia de las empresas de la región centro es inferior a las de la región de Antioquia y Eje Cafetero.

En tercer lugar, para las variables analizadas, los resultados según la edad de las empresas no presentan diferencias en cuanto a indicadores de rentabilidad (tabla 6). Este es un aspecto importante ya que supone que empresas con 15 años de antigüedad ya se encuentran asentadas en el sector. Desde el punto de vista del endeudamiento, se resalta que estas empresas tienen ratios de endeudamiento menores a los de empresas de mayor edad, lo que reafirma la idea de la existencia de periodos críticos en la relación entre la edad y las medidas de desempeño empresarial. Esta cuestión que se ve reforzada con los peores resultados obtenidos por las empresas más jóvenes en términos de solvencia a largo plazo

(ST) o un menor margen de solvencia ( $\lambda$ RIESGO). Este conjunto de resultados permite establecer que el número de años de antigüedad que provoca cambios relevantes en las medidas de desempeño es la edad de 15 años. Esto puede ayudar para que en futuros estudios de la IAB colombiana, sea este número el criterio que establezca la segmentación por edad.

En cuanto al ciclo económico (tabla 7), se observa como durante el periodo de crisis (2007-2011) los p-valores muestran que las empresas de mayor tamaño, ubicadas en la R1 y más antiguas, son las que presentan mejores indicadores de rentabilidad, estructura financiera y solvencia. Por el contrario, durante el periodo de recuperación (2012-2015), por tamaño, ubicación geográfica y edad, las empresas tienen comportamientos similares en términos de rentabilidad. Además, también se observa que, durante el periodo de crisis y de recuperación, las empresas más antiguas presentan mejores indicadores de solvencia a largo plazo.

Finalmente, se puede afirmar que, el ciclo económico de crisis y recuperación, ha generado en las empresas, independientemente de su tamaño, ubicación geográfica y edad, diferencias importantes en los indicadores de rentabilidad. Lo anterior, acentúa la mejora en términos de rentabilidad y del riesgo percibido (ZRIESGO), durante el periodo de recuperación.

Las principales conclusiones de la construcción de sub-periodos es que validan los resultados presentados en apartados anteriores y establecidos por años, lo que indica que no se han producido cambios drásticos en los comportamientos de las empresas durante el periodo de crisis y de recuperación económica.

## 6. Conclusiones

En los últimos años, se han observado importantes diferencias en las tendencias de crecimiento y desempeño de las empresas ubicadas en países emergentes. Colombia, es uno de los seis países que genera mayor riqueza en América del Sur y cuya IAB es una de los más relevantes en generación de riqueza y empleo.

Este trabajo se ha centrado en evaluar si las diferencias

en el desempeño empresarial y los efectos del ciclo económico en las empresas de la IAB en Colombia, se deben a diferencias en el tamaño de las empresas, la ubicación geográfica o la edad. La importancia del estudio de estas variables en la literatura es de gran relevancia y no se han encontrado evidencias empíricas uniformes como para poder aceptar hipótesis universales de comportamiento. De ahí, la relevancia del estudio de las medidas empresariales de desempeño, liquidez y solvencia y su segmentación con base

**Tabla 6.** P-valores para la prueba de diferencia de medias por edad

Desempeño Empresarial	Ratio	Edad*	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Crisis	Recuperación
Rentabilidad	ROA	≤15 vs. >15	0,44	0,15	0,83	0,86	0,84	0,62	0,56	0,64	0,18	0,80	0,12
	ROI	≤15 vs. >15	0,03	0,09	0,06	0,04	0,64	0,62	0,72	0,23	0,41	0,00	0,24
	ROS	≤15 vs. >15	0,63	0,18	0,35	0,76	0,50	0,41	0,42	0,70	0,10	0,17	0,10
Estructura Financiera	END	≤15 vs. >15	0,01	0,22	0,01	0,01	0,02	0,17	0,09	0,02	0,04	0,00	0,00
Solvencia	LR	≤15 vs. >15	0,06	0,25	0,16	0,03	0,17	0,83	0,34	0,29	0,39	0,00	0,16
	ST	≤15 vs. >15	0,00	0,29	0,00	0,00	0,00	0,01	0,05	0,01	0,00	0,00	0,00
	ZRIESGO	≤15 vs. >15				0,03	0,01	0,00	0,02	0,12	0,18	0,00	0,00
	λRIESGO	≤15 vs. >15				0,00	0,00	0,01	0,04	0,08	0,10	0,00	0,00

\*Edad: Menor o igual a 15 años = ≤, Mayor a 15 años = >15.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 7.** P-valores-p para la prueba de diferencia de medias por ciclo económico

Desempeño Empresarial	Ratio	Tamaño	Crisis vs. Recup.	Región	Crisis vs. Recup.	Edad	Crisis vs. Recuperación
Rentabilidad	ROA	P	0,00	1	0,00	≤15	0,00
		M	0,00	2	0,00	>15	0,00
		G	0,00	3	0,00		
	ROI	P	0,00	1	0,00	≤15	0,00
		M	0,00	2	0,00	>15	0,00
		G	0,00	3	0,00		
ROS	P	0,00	1	0,00	≤15	0,00	
	M	0,00	2	0,00	>15	0,00	
	G	0,00	3	0,00			
Estructura Financiera	END	P	0,80	1	0,05	≤15	0,13
		M	0,10	2	0,41	>15	0,11
		G	0,75	3	0,44		
Solvencia	LR	P	0,47	1	0,34	≤15	0,42
		M	0,33	2	0,84	>15	0,05
		G	0,67	3	0,10		
	ST	P	0,36	1	0,35	≤15	0,03
		M	0,05	2	0,92	>15	0,73
		G	0,13	3	0,41		
	ZRIESGO	P	0,00	1	0,00	≤15	0,00
		M	0,00	2	0,00	>15	0,00
		G	0,00	3	0,00		
λRIESGO	P	0,17	1	0,15	≤15	0,13	
	M	0,03	2	0,76	>15	0,24	
	G	0,47	3	0,28			

Fuente: elaboración propia.

en tamaño, edad o localización geográfica.

El estudio a través de análisis no paramétricos, permite extraer información sin apriorismos sobre el comportamiento de las variables, tipo de empresas o periodo de tiempo analizado. Por esto, los resultados describen de forma clara la evolución de estas medidas durante un periodo de tiempo considerado largo plazo (2007-2015) y estableciendo dos sub-periodos vinculados a crisis y recuperación económica.

La utilización de medidas contables presenta dificultades para la extrapolación de los resultados, dada su dependencia de la medida utilizada. Aun conscientes de estas dificultades, son los estados financieros, los informes que permiten analizar la evolución de las empresas y, son también los utilizados por el sector bancario para valorar las posibilidades de acceso al mercado de capitales. Como resultado, se pone de manifiesto la necesidad de ampliar las investigaciones que se enfoquen hacia la propuesta de nuevos indicadores que aporten información complementaria o de mayor calidad, quizás continuando con las líneas de Haber y Reichel (2005).

Los resultados de este trabajo presentan importantes implicaciones. La primera implicación es respecto al tamaño. La evidencia no permite concluir sobre la superioridad de las empresas de mayor tamaño en relación a las de menor tamaño, identificando diferencias en términos de liquidez. Las empresas de mayor tamaño, presentan una clara preferencia por la liquidez y por la facilidad de convertir su activo circulante en líquido, lo que contribuye a diferenciar el comportamiento económico financiero de las empresas de mayor tamaño respecto a las de menor tamaño.

El tamaño no juega un papel en el potencial de supervivencia a largo plazo de una empresa, ya que las empresas de menor tamaño utilizan su capacidad de adaptación y flexibilidad para equilibrar ratios de rentabilidad y endeudamiento. La evidencia de los indicadores dinámicos de solvencia a largo plazo (ZRIESGO y  $\lambda$ RIESGO), señala variaciones de supervivencia a largo plazo semejantes para empresas de cualquier tamaño. Este resultado permite dudar sobre la práctica generalizada de evaluar la probabilidad de supervivencia a través del uso de indicadores de desempeño a corto plazo. También resalta la necesidad de aumentar las investigaciones en la propuesta de indicadores dinámicos de desempeño a largo plazo que generen un panorama más preciso de los manifiestos a largo plazo de las empresas.

La segunda implicación, referente a la ubicación geográfica de las empresas de la base de datos analizada, hace referencia a que la región no es tan determinante para explicar el desempeño empresarial y que existe una actividad equilibrada en las regiones analizadas. Sin embargo, mientras los ratios estáticos no proporcionan evidencia sobre la superioridad de la R1 en términos de rentabilidad, estructura financiera o solvencia a corto plazo, los análisis de los ratios de solvencia dinámicos, ZRIESGO y  $\lambda$ RIESGO, indican claras diferencias respecto a su potencial de supervivencia. Se debe destacar que no se ha podido identificar un efecto "localización" vinculado a la capitalidad y son las empresas de la región 2 (Antioquia y Eje Cafetero) las que mantienen una inercia empresarial en términos de competitividad.

Una tercera implicación, respecto a la edad, permite concluir

que las empresas más antiguas presentan mejor desempeño empresarial en términos de endeudamiento y solvencia a largo plazo. Lo anterior, confirma la teoría tradicional, las empresas más antiguas reportan menores obstáculos de financiación (Beck y Demirguc, 2006). Sin embargo, no se han detectado comportamientos desfavorables en términos de rentabilidad en las empresas más jóvenes, aunque si un menor acceso al mercado de capitales. Queda pendiente para investigaciones futuras, trabajar en cuál es la edad de las empresas que permita establecer diferencias de comportamiento en términos de competitividad y supervivencia.

Por último, una cuarta implicación relacionada con el ciclo económico, permite concluir que durante el periodo de crisis (2007-2011) las empresas de mayor tamaño, presentaron mejores indicadores de desempeño empresarial. Sin embargo, durante el periodo de recuperación (2012-2015), se produjo en las empresas de la muestra comportamientos similares en sus indicadores de rentabilidad, pero diferentes en su estructura financiera y solvencia. Por tamaño, ubicación geográfica y edad, la rentabilidad de las empresas y el ZRIESGO difieren del periodo de crisis respecto al de recuperación, pero su estructura financiera y solvencia, excepto ZRIESGO, no presenta diferencia durante los dos ciclos económicos. Lo anterior, confirma que el sector dedicado a la elaboración de productos de alimentos y bebidas colombiano, es un sector maduro, caracterizado por un entorno económico estable, inducido por la fortaleza del consumidor, la innovación de productos y la iniciación de nuevos mercados (Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF, 2016).

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras - ANIF. (2016). Alimentos y bebidas: Desempeño reciente del sector. Recuperado el 07 de junio de 2018, de: <http://anif.co/>
- Anyadike, M., Hart, M. y Du, J. (2015). Firm dynamics and job creation in the United Kingdom: 1998-2013. *International Small Business Journal*, 33(1), 12-27. <https://doi.org/10.1177/0266242614552334>
- Arcelus, F., Melgarejo, Z. y Simón, K. (2014). Managerial performance differences between labor-owned and participatory capitalist firms. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 808-828. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12056>
- Argilés, J. y Slob, E.J. (2012). The use of financial accounting information and firm performance: an empirical quantification for farms. *Accounting and Business Research*, 33(4), 251-273. <https://doi.org/10.1080/00014788.2003.9729653>
- Audretsch, D., Klomp, L., Santarelli, E. y Thurik, A. (2004). Gibraltar's Law: Are the services different?. *Review of Industrial Organization*, 24(3), 301-324. <https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000038273.50622.ec>
- Bardales, J. y Castillo, J. (2009). Crecimiento de las empresas manufactureras en el Perú: un análisis de sus determinantes internos y del ciclo de transición. Programa de Investigaciones del Consorcio de Investigación Económica y Social (CIES), 1-51. Recuperado el 17 de febrero de 2019, de: <http://www.cies.org.pe/sites/default/files/>
- Baumol, W. (2004). Entrepreneurial enterprises, large established firms and other components of the free-market growth machine. *Small Business Economics*, 23, 9-21. <https://doi.org/10.1023/>

- B:SBEJ.0000026057.47641.a6
- Beck, T. y Demirguc, A. (2006). Small and medium-size enterprises: access to finance as a growth constraint. *Journal of Banking & Finance*, 30, 2931-2943. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2006.05.009>
- Blázquez S., Dorta V. y Verona M. (2006). Factores del crecimiento empresarial. Especial referencia a las pequeñas y medianas empresas. *Revista Innovar*, 16(28), 43-56.
- Bonaccorsi, A. y Giannangeli, S. (2010). One or more growth processes? Evidence from new Italian firms. *Small Business Economics*, 35, 137-152. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9131-0>
- Bos, J. y Stam, E. (2013). Gazelles and industry growth: a study of young high-growth firms in The Netherlands. *Industrial and Corporate Change*, 23(1), 145-169. <https://doi.org/10.1093/icc/dtt050>
- Caiazza, R. (2015). Explaining innovation in mature industries: evidences from Italian SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(8), 1-11. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1038511>
- Camacho, A. y Ríos, H. (2010). Competencia Intra-industria, aglomeraciones regionales y crecimiento económico: caso industria de alimentos. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, XIX (1), 55-71.
- Capasso, M., Cefis, E. y Sapio, S. (2011). Framing the empirical findings on firm growth. LEM Working Paper Series, No. 2011/01, Scuola Superiore Sant'Anna, Laboratory of Economics and Management (LEM), Pisa, Italia.
- Coad, A., Holm, J., Krafft, J. y Quatraro, F. (2018). Firm age and performance. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(1), 1-11. <https://doi.org/10.1007/s00191-017-0532-6>
- Confecámaras (2017). Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia. Recuperado el 07 de junio de 2018, de: <http://www.confecamaras.org.co/>
- Choi, Y. y Phan, P. (2014). Exploration, exploitation, and growth through new product development: The moderating effects of firm age and environmental adversity. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 61(3), 428-437. <https://doi.org/10.1109/TEM.2014.2310633>
- Chun, D., Chung, Y. y Bang, S. (2015). Impact of firm size and industry type on R&D efficiency throughout innovation and commercialization stages: evidence from Korean manufacturing firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(8), 1-15. <https://doi.org/10.1080/09537325.2015.1024645>
- Demir, R., Karl, W. y McKelvie, A. (2017). The strategic management of high-growth firms: a review and theoretical conceptualization. *Long Range Planning*, 50, 431-456. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2016.09.004>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2015). Encuesta Anual Manufacturera - EAM (2007-2015). Recuperado el 17 de febrero de 2019, de: <https://www.dane.gov.co/index.php/>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE. (2018). Encuesta Anual Manufacturera - EAM (2017). Recuperado el 17 de febrero de 2019, de: <http://www.dane.gov.co/index.php/>
- Derbyshire, J. y Garnsey, E. (2014). Firm growth and the illusion of randomness. *Journal of Business Venturing Insights*, 1-2, 8-11. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbvi.2014.09.003>
- Domínguez Martínez, J. (2014). Desarrollo económico, países emergentes y globalización. *eXtoikos*, (14), 5-14.
- Fiala, R. (2017). Testing convergence toward gibrat's law for Czech manufacturing firms. *Ekonomicky Casopis*, 65(8), 737-750.
- Fondo Monetario Internacional- FMI. (2019): Perspectivas de la Economía Mundial. FMI <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/>
- Giner, J., Santa, M. y Fuster, A. (2017). High-growth firms: does location matter? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(1), 75-96. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0392-9>
- Goddard, J., Tavakoli, M. y Wilson, J. (2005). Determinants of profitability in European manufacturing and services: evidence from a dynamic panel model. *Applied Financial Economics*, 15(18), 1269-1282. <https://doi.org/10.1080/09603100500387139>
- Grande, I. y Abascal, E. (2009). *Fundamentos y técnicas de investigación comercial (10a Ed)*. Madrid: ESIC.
- Haber, S. y Reichel, A. (2005). Identifying performance measures of Small ventures - the case of the tourism industry. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 257-286. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2005.00137.x>
- Hannan, T. y Hanweck, G. (1988). Bank insolvency risk and the market for large certificates of deposit. *Journal of money, credit and banking*, 20, 203-211. <http://dx.doi.org/10.2307/1992111>
- Huelva, D. (2003). Impactos económicos y territoriales de la reestructuración: la industria agroalimentaria en Andalucía. *Revista De Estudios Regionales*, 65, 185-217.
- Jarvis, R. Curran, J. Kitching, J. y Lightfoot, G. (2000). The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. *Journal of small business and enterprise development*, 7(2), 123-133.
- Jayasinghe, S. y Sarker, R. (2008). Effects of regional trade agreements on trade in agrifood products: Evidence from gravity modeling using disaggregated data. *Review of Agricultural Economics*, 30(1), 61-81. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9353.2007.00392.x>
- Langebaek, A. (2008). Determinantes del crecimiento de las empresas no financieras en Colombia: Ley de Gibrat y otras teorías. Borradores de Economía, 493, 1-27. Recuperado el 16 de febrero de 2019, de: <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files>
- Lee, S. (2014). The relationship between growth and profit: evidence from firm-level panel data. *Structural Change and Economic Dynamics*, 28, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2013.08.002>
- Lee, S., Florida, R. y Acs, Z. (2004). Creativity and entrepreneurship: A regional analysis of new firm formation. *Regional Studies*, 38(8), 879-891. <https://doi.org/10.1080/0034340042000280910>
- Maine, E., Shapiro, D. y Vining, A. (2010). The role of clustering in the growth of new technology-based firms. *Small Business Economics*, 34, 127-146. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9104-3>
- Maingot, M. y Zegbal, D. (2006). Financial reporting of small business entities in Canada. *Journal of small business management*, 44, 513-530. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00191.x>
- Orgaz, L., Molina, L. y Carrasco, C. (2011): El creciente peso de las economías emergentes en la economía y la gobernanza mundiales. Los países BRIC. Documentos ocasionales n° 1101, Banco de España, Madrid.
- Pablo, F. y Muñoz, C. (2009). Localización empresarial y economías de aglomeración: el debate en torno a la agregación espacial. *Investigaciones Regionales*, 15, 139-166.
- Portafolio. (2018). Industria de alimentos y bebidas tendría un crecimiento anual del 7%. Recuperado el 28 de febrero de 2019, de: <https://www.portafolio.co/economia/>
- Pozuelo, J., Labatut, G. y Veres, E. (2010). Análisis descriptivo de los procesos de fracaso empresarial en microempresas mediante técnicas multivariantes. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 19, 47-66.
- Rivera, J. A. y Ruíz, D. (2011). Análisis del desempeño financiero de empresas innovadoras del Sector Alimentos y Bebidas en Colombia. *Pensamiento y Gestión*, 31, 109-136. <http://www.redalyc.org/pdf/646/64620759006.pdf>
- Romero, F., Melgarejo, Z. y Vera, M. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios* 6(13), 29-41. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.003>
- Segarra, A. y Teruel, M. (2012). An appraisal of firm size distribution: Does sample size matter? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 82, 314-328. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2012.02.012>
- Stam, E. (2010). Growth beyond Gibrat: Firm growth processes and strategies. *Small Business Economics*, 35(2), 129-135. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9294-3>
- Vera, M., Melgarejo, Z. y Mora, E. (2014). Acceso al financiamiento en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Revista Innovar*, 24(53), 149-160. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43922>
- Yalcin, E. y Renström, T. (2003). Endogenous firm objectives. *Journal of Public Economics*, 5, 67-94. <https://doi.org/10.1111/1467-9779.00122>

Artículo de investigación

## Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano

Rafael Mora-Contreras \*

Egresado, Maestría en Ingeniería Industrial, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia  
[rafael.mora-c@mail.escuelaing.edu.co](mailto:rafael.mora-c@mail.escuelaing.edu.co)

### Resumen

El objetivo de este artículo es proponer una metodología de implementación de sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 de 2015 e ISO 30301 de 2011 en el contexto notarial colombiano. Con este fin, se estableció la metodología de implementación a partir de la revisión de literatura y se aplicó en una notaría del departamento de Cundinamarca en Colombia. Se utilizó un cuestionario para determinar si existen incidencias favorables durante el proceso de implementación y, por otro lado, se caracterizó el servicio de escrituras públicas con el fin de identificar cambios en el desempeño. Los resultados indican que la metodología de implementación favorece al cuidado del modelo organizacional, a la reducción de la burocracia ineficaz y ofrece beneficios puntuales de desempeño.

**Palabras clave:** sistemas integrados de gestión, ISO 9001, ISO 30301, notaría.

### Integrated management systems on ISO 9001 and ISO 30301 standards in the Colombian notarial context

#### Abstract

The target of this article is to propose a methodology for the implementation of integrated management systems on ISO 9001 of 2015 and ISO 30301 of 2011 standards in the Colombian notarial context. To this end, the methodology for the implementation was established from the literature review and applied at a notary office in the department of Cundinamarca, Colombia. A questionnaire was used to determine if there are favorable aspects during the implementation process and by other hand, the public deeds service was characterized in order to identify changes in performance. Results indicate that the implementation methodology helps out taking care of the organizational model, to reduce the inefficient bureaucracy and offers specific performance benefits.

**Keywords:** integrated management systems, ISO 9001, ISO 30301, notary.

### Sistemas de gestão integrada para as normas ISO 9001 e ISO 30301 no contexto notarial colombiano

#### Resumo

O objetivo deste artigo é propor uma metodologia para a implementação de sistemas integrados de gestão para as normas ISO 9001 de 2015 e ISO 30301 de 2011 no contexto notarial colombiano. Para este fim, a metodologia de implementação foi estabelecida a partir da revisão da literatura e aplicou-se a um cartório do departamento de Cundinamarca, na Colômbia. Um questionário foi usado para determinar se houve incidências favoráveis durante o processo de implementação e, por outro lado, o serviço público foi caracterizado para identificar mudanças no desempenho. Os resultados indicam que a metodologia de implementação favorece o atendimento do modelo organizacional, a redução da burocracia ineficiente e oferece benefícios específicos de desempenho.

**Palavras-chave:** sistemas de gestão integrada, ISO 9001, ISO 30301, cartório.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: AK. 45 No. 205-59, Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito, Bogotá, Colombia.

Clasificación JEL: M1, D2, L8.

Cómo citar: Mora-Contreras, R. (2019). Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano. Estudios Gerenciales, 35(151), 203-218. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3248>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3248>

Recibido: 11-nov-2018

Aceptado: 17-jun-2019

Publicado: 25-jun-2019

## 1. Introducción

Las organizaciones han orientado sus decisiones estratégicas a la implementación de sistemas de gestión de la calidad (SGC) frente a los inminentes cambios del entorno, con el fin de mejorar el desempeño global y satisfacer los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios. Los SGC con base en la norma ISO 9001 se reconocen internacionalmente en más de 170, países con al menos 1.100.000 organizaciones certificadas hasta el año 2016 y con un crecimiento del 7% con respecto al año anterior (International Organization for Standardization - ISO, 2016c). Además, la actual edición ISO 9001 de 2015 destaca cambios importantes como la combinación del pensamiento basado en riesgos y una nueva organización con 10 capítulos idénticos para las versiones recientes de sistemas de gestión. La nueva organización de la norma se conoce como estructura de alto nivel (HLS, por su sigla en inglés de *High Level Structure*), donde uno de sus propósitos principales es lograr una mayor alineación entre los diferentes estándares normativos (ISO, 2016a).

Desde hace años, los SGC se han unificado junto con otros estándares como ISO 14001 de sistemas de gestión ambiental (SGA) y OHSAS (sigla en inglés de *Occupational Health and Safety Assessment Series*) 18001 de sistemas en seguridad y salud ocupacional (SGSySO) (Pheng y Kwang, 2005; Wilkinson y Dale, 1999, 2002; Zeng, Shi y Lou, 2007; Zeng, Tian y Shi, 2005). En 2011 tras la publicación de la norma ISO 30301 de sistemas de gestión para los documentos (SGD), es posible realizar nuevas sinergias en las organizaciones para adoptar desde un enfoque estratégico la creación y control de documentos.

El interés de unificar los SGD con los SGC es relevante, dada la dificultad que supone fusionar pertinentemente la documentación de las compañías y la que se genera a partir de los SGC. Por tal motivo, la información documentada de los SGC en ocasiones se encuentra aislada y desconectada del archivo general de las organizaciones. De acuerdo con Bustelo (2013) este hecho afecta principalmente a los países latinoamericanos, dada la tendencia en considerar la documentación como una parte visible de la implementación de los SGC y por ser uno de los primeros requerimientos que examinan los auditores. En consecuencia, se genera inconformismo por parte del recurso humano debido a la burocratización de la documentación que debe crearse, custodiarse y guardarse (Bustelo, 2013; Grudzień, 2014). Lo anterior, se percibe como un aspecto intrusivo que ocasiona la demanda de excesivos recursos para gestionar la documentación, lo cual es un efecto colateral de la implementación de los SGC que no están interrelacionados pertinentemente con las organizaciones (Bustelo, 2013).

Por consiguiente, la sinergia de los SGD y los SGC ofrece la oportunidad de mejorar el desempeño de los procesos documentales, asegurar el cumplimiento legal, demostrar transparencia en las actividades, incorporar la satisfacción de las necesidades del cliente y otras partes interesadas, y ayudar al cumplimiento de los objetivos de otros sistemas de gestión interrelacionados (Bustelo, 2012; García Alsina, 2012; Hernad y Gaya, 2013).

De lo anterior, se discute una de las problemáticas más comunes de las empresas que implementan dos o más sistemas de gestión y es si deben administrarlos de forma individual, o si pueden obtener algún beneficio de la integración. Los sistemas integrados de gestión (SIG) se definen a partir de la literatura como "conjunto de procesos interconectados que comparten un conglomerado de personas, información, materiales, infraestructura y recursos financieros para lograr una serie de objetivos relacionados con la satisfacción de las partes interesadas" (Bernardo, Casadesús, Karapetrovic y Heras, 2009, p. 743).

Aunque los SIG se han estudiado en detalle, no existe una norma internacional que abarque metodologías para realizar la integración de manera uniforme (Bernardo et al., 2009; Casadesús, Karapetrovic y Heras, 2011; Karapetrovic, 2002, 2003; Karapetrovic y Willborn, 1998; Simon, Yaya, Karapetrovic y Casadesús, 2014; Zeng, Xie, Tam y Shen, 2011). Por otra parte, pocos estudios abordan explícitamente el establecimiento de metodologías para la integración de SGC y SGD, aspecto que se plantea en la presente investigación.

Con relación a los países latinoamericanos, y más específicamente en Colombia, no existen estándares normativos para la integración de sistemas de gestión. Sin embargo, en lo que se refiere a normas técnicas sobre los SGC, se están realizando adelantos en el campo. La Unión Colegiada del Notariado Colombiano (UCNC) ha solicitado al Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación (ICONTEC), el establecimiento de una norma única de calidad aplicable al sector notarial para facilitar el proceso de implementación y mejorar el desempeño del sector (UCNC, 2017).

Al respecto, el notariado es un sector relevante de estudio no solo por su historia que lo vincula en las primeras manifestaciones de la conquista española; desde hace décadas la actividad notarial está ligada a un sistema normativo especial, siendo así, sometida a reglas altamente exigentes en materia legal para garantizar la seriedad, eficacia e imparcialidad de dicha actividad. En Colombia, el Decreto 960 de 1970 promulga el Estatuto Notarial con ciertas modificaciones contenidas en el Decreto 2163 de 1970 y la Ley 29 de 1973, describiendo así la situación del notariado (Superintendencia de Notariado y Registro - SNR, 2017).

Dadas las condiciones previas, el objetivo de este artículo es proponer una metodología de implementación de SIG de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano. Con este fin, se establece la base de la metodología de implementación de SIG a partir de la revisión de literatura y se realiza la aplicación en una notaría del departamento de Cundinamarca. La revisión de investigaciones afines al campo de estudio situó la recolección de información con base en datos cualitativos y cuantitativos de manera que se pudiera establecer la validez metodológica (Arumugam, Ooi y Fong, 2008; Santos, Costa y Leal, 2014; Terziowski, Power y Sohal, 2003). Por lo anterior, se utilizó un cuestionario de percepción para determinar si existen incidencias favorables durante el proceso de implementación y, por otro lado, se caracterizó el servicio de escrituras públicas con el fin de identificar cambios en el desempeño.

El artículo se encuentra organizado de la siguiente forma: la sección 2 presenta la revisión de la literatura. En la sección 3, se detalla la metodología de investigación. En la sección 4, se presenta la metodología de implementación de SIG de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano. Las secciones 5 y 6 presentan los resultados y las conclusiones de la investigación, respectivamente.

## 2. Revisión de la literatura

La integración de sistemas de gestión se ha estudiado en detalle a partir de investigaciones con perspectivas teóricas y empíricas [Bernardo et al., 2009; Casadesús, Karapetrovic y Heras, 2011; Karapetrovic, 2002, 2003; Karapetrovic y Willborn, 1998; Simon, Yaya, Karapetrovic y Casadesús, 2014; Zeng, Xie, Tam y Shen, 2011]. Sin embargo, no existe una norma internacional que abarque metodologías para realizar la integración de manera uniforme [Bernardo et al., 2009]. Por tal motivo, las organizaciones aún presentan dificultades en el proceso de integración de dos o más sistemas de gestión, dada la alta complejidad y notable demanda de recursos humanos y financieros durante la implementación [Nunhes, Motta Barbosa y de Oliveira, 2017].

A continuación, se discuten los 6 principales puntos identificados a partir de la revisión de la literatura: normas y libros relacionados con los SIG; modelos y metodologías de integración; estrategias de integración; beneficios y dificultades de la integración; adopción de la norma ISO 9001 y el contexto de la norma ISO 30301.

### 2.1 Normas y libros relacionados con los sistemas integrados de gestión

Los valiosos esfuerzos de diversos países se han orientado al desarrollo de normas, directrices y libros para la integración de los diferentes sistemas de gestión. Por ejemplo, en Australia y Nueva Zelanda, la AS/NZS (sigla en inglés de *Australian/New Zealand Standard*) 4581 de 1999 [SAI Global, 1999]; en Dinamarca, la DS (sigla en danés de *Dansk Standard*) 8001 de 2005; en España, la UNE (sigla de Una Norma Española) 66177 de 2005 por parte de la Asociación Española de Normalización y Certificación [AENOR, 2005]; en Reino Unido, la PAS (sigla en inglés de *Publicly Available Specification*) 99 de 2012 por parte de la *British Standards Institution* [BSI, 2012]; en Suiza un libro publicado por la organización internacional de normalización para el uso integrado de las normas de sistemas de gestión [ISO, 2008].

### 2.2 Modelos y metodologías de integración

Desde la literatura, múltiples autores han propuesto diferentes modelos y metodologías de SIG. Por ejemplo, en Portugal se propuso un modelo de madurez [Domingues, Sampaio y Arezes, 2016]; en España se han propuesto metodologías para la integración de diferentes sistemas de gestión [Hernad y Gaya, 2013; Tarí y Molina-Azorín, 2010]; en Países Bajos, Canadá y Estados Unidos se han generado diseños para la implementación de SIG [Asif, de Bruijn,

Fisscher, Searcy y Steenhuis, 2009; Karapetrovic y Willborn, 1998].

Otros autores han propuesto modelos sinérgicos para la implementación de SIG. Por ejemplo, Zeng et al. (2007) con base en un estudio empírico en China, propone un modelo compuesto por 3 niveles: (1) sinergia estratégica para integrar objetivos, planes y acciones; (2) sinergia estructural, recursos y cultura, que se refiere a un alto compromiso y participación por parte de la alta dirección y utilización conjunta del recurso humano y financiero teniendo en cuenta similitudes y compatibilidades entre los sistemas de gestión; (3) sinergia en la documentación, que considera la jerarquía documental a partir de políticas, valores y principios establecidos por la organización con apoyo de información en forma de procedimientos, instrucciones de trabajo y registros.

### 2.3 Estrategias de integración

El trabajo de otros autores se ha orientado en la determinación de estrategias de SIG, mediante la discusión de las pretensiones organizacionales en la selección de los distintos sistemas de gestión y la secuencia para llevar a cabo la integración. Por ejemplo, en Brasil se han generado lineamientos para la integración de SGC, SGA y SGSySO en empresas del sector industrial [Oliveira, 2013]; en el caso de España y Canadá se han llevado a cabo estudios sobre la definición de estrategias de implementación de SIG, el análisis de los niveles de integración y la armonización de los subsistemas [Bernardo et al., 2009; Bernardo, Casadesús, Karapetrovic y Heras, 2012b; Karapetrovic y Willborn, 1998].

### 2.4 Beneficios y dificultades de la integración

Los beneficios y dificultades que pueden percibirse de la implementación de los SIG, también han sido objeto de múltiples estudios. Por ejemplo, en Brasil se han generado estudios destinados a identificar beneficios y dificultades de los SIG en las organizaciones [Carvalho, Picchi, Camarini y Chamon, 2015; Nunhes et al., 2017; Oliveira, 2013]; mientras que en España se ha realizado una revisión de literatura para identificar los beneficios de implementar SIG en comparación con los beneficios obtenidos de la implementación de los sistemas de gestión por separado [Bernardo, Simon, Tarí y Molina-Azorín, 2015].

De acuerdo con Bernardo et al. (2015) los beneficios obtenidos en la implementación de los SIG son mayores en comparación de los sistemas de gestión aplicados por separado. Los beneficios internos de los SIG hacen referencia a la organización global, mejora en el desempeño de los procesos y realizar auditorías internas de SIG. Los beneficios externos hacen referencia a oportunidades de mercado, favorecer las relaciones con las partes interesadas y realizar auditorías externas de forma integral. Otros beneficios son reducir costos por una gestión integral, eliminar barreras entre departamentos, establecer estrategias comunes, evitar duplicidades en tareas y en la información documentada.

Ahora bien, se pueden presentar dificultades asociadas con la falta de conciencia por parte de la alta dirección y los

trabajadores, desconocimiento de responsabilidades, falta de formación, obstáculos relacionados con la cultura, pérdida de personalidad de la organización, ausencia de un equipo de trabajo con conocimientos sólidos de todos los subsistemas durante el proceso de implementación de los SIG (Fraguela-Formoso, Carral-Couce, Iglesias-Rodríguez, Castro Ponte y Rodríguez Guerreiro, 2011).

### 2.5 Adopción de la norma ISO 9001

Algunos autores sugieren que los sistemas, las metodologías y herramientas de gestión de la calidad son cruciales para mantener ciertas ventajas competitivas en las organizaciones (Ruiz-Torres, Ayala-Cruz, Alomoto y Acero-Chavez, 2015). Sobre la base anterior, estudios indican que la implementación de SGC en ISO 9001 ha ofrecido impactos positivos en las organizaciones objeto de análisis (Aba, Badar y Hayden, 2016; Ionaşcu, Ionaşcu, Săcărin y Minu, 2017; Martínez Rojas, Laguado Ramirez y Flórez Serrano, 2018; Psoomas, Pantouvakis y Kafetzopoulos, 2013; Tarí, Molina-Azorín y Heras, 2012); también beneficios de carácter interno y externo (Carmona-Calvo, Suárez, Calvo-Mora y Perriñez-Cristóbal, 2016); finalmente, incidencias favorables en los índices de productividad tras certificar la norma ISO 9001, por ejemplo en empresas de la zona industrial de Mamonal, una de las más importantes del Caribe colombiano (Morelos Gómez, Fontalvo y Vergara, 2013).

### 2.6 Contexto de la norma ISO 30301

La norma ISO 30301 de 2011 en su versión original en idioma inglés, se le conoce como *Management systems for records*. Expertos en el campo de gestión documental, afirman que la traducción del término '*record*' como registro en español, actualmente sigue generando confusión y múltiples problemas de interpretación en las organizaciones (Bustelo, 2013). Se afirma que el término de registro no es equivalente a '*record*', puesto que el primero es más pobre en su significado en torno a aquello que cubre todo lo relacionado con los documentos. En Colombia existe una adopción idéntica a la norma ISO 30301 de 2011, conocida como la Norma Técnica Colombiana (NTC) – ISO 30301 de 2013 sobre sistemas de gestión de registros. Sin embargo, en el presente estudio se procura mantener los términos sugeridos según la justificación previa.

## 3. Metodología de investigación

La metodología de esta investigación se estructura en cuatro sub-secciones: la base de la metodología de implementación de SIG; la recolección de información; el diseño del cuestionario; la confiabilidad y validez del cuestionario.

### 3.1 Base de la metodología de implementación de sistemas integrados de gestión

Los estudios realizados por Bertalanffy (1976) sobre la teoría general de sistemas; las metáforas de Morgan (2006)

para comprender la vida en las organizaciones; el modelo sinérgico de Zeng et al. (2007) en la implementación de SIG; el estudio de casos en contra de la ISO 9001 por Seddon (1997) y las lecciones de un caso de abandono de integración de sistemas de gestión por Gianni y Gotzamani (2015), sobresalieron para establecer la base de la metodología de implementación de SIG y su consecutiva aplicación en una notaría del departamento de Cundinamarca en Colombia.

### 3.2 Recolección de información

La revisión de procedimientos, herramientas y pruebas estadísticas a partir de investigaciones afines al campo de estudio como la de Arumugam et al. (2008), Santos et al. (2014) y Terziowski et al. (2003), situaron la recolección de información con base en datos cualitativos y cuantitativos de manera que se pudiera establecer la validez metodológica.

Los datos cualitativos se obtuvieron a partir de un cuestionario de percepción con preguntas dirigidas a directivos, coordinadores y auxiliares de la notaría en el último periodo de aplicación de la metodología de implementación de SIG. El propósito fue establecer el nivel de acuerdo del personal de la notaría con respecto a 5 grupos y 10 variables definidas desde la literatura (ver subsección 3.3 referente al diseño del cuestionario) para identificar si existen incidencias favorables durante el proceso de implementación de SIG.

Ahora bien, los datos cuantitativos se obtuvieron a partir de la caracterización del servicio de escrituración, también en el último periodo de aplicación y su propósito fue establecer si pueden percibirse cambios en el desempeño con respecto al servicio de escrituras públicas. Dado que el estudio se realizó en un horizonte menor a un año, los resultados de dichas variables de desempeño están definidas en el corto plazo. Las variables cuantitativas que se tuvieron en cuenta son las siguientes: tiempos de búsqueda de documentos, tiempos de transcripción de información, cantidad de controles operacionales para la elaboración de escrituras, errores en el servicio de escrituras públicas, consumo de recursos y costos de gestión documental.

### 3.3 Diseño del cuestionario

El cuestionario de percepción se diseñó con base en una escala ordinal tipo Likert de 10 valores donde 1 = totalmente en desacuerdo, hasta 10 = totalmente de acuerdo (McDaniel y Gates, 2011). Los 5 grupos y las 10 variables para el estudio, se establecieron a partir de la revisión de las investigaciones de Piombino (1996), Seddon (1997), Morgan (2006), Bustelo (2013), Gianni y Gotzamani (2015) y Bernardo et al. (2015). En la tabla 1 se describen las condiciones anteriores.

Las variables tienen implícita la sinergia entre la organización, los SGC, los SGD y otros sistemas adoptados por la organización. Por ejemplo, el término '*política*' dentro de la variable P2, hace referencia a una única política que integra aspectos de la compañía, de los SGC, de los SGD y de otros sistemas de gestión.



### 3.4 Confiabilidad y validez del cuestionario

La consistencia interna del cuestionario se estableció con el alfa de Cronbach. A partir de la literatura, se pueden obtener resultados aceptables con valores mayores o iguales a 0,7 según lo recomendado por autores (George y Mallery, 2003). Los resultados estadísticos de fiabilidad que se obtuvieron tras aplicar el cuestionario tienen un alfa de Cronbach igual a 0,859; por lo tanto, se puede decir que el cuestionario proporciona una confiabilidad aceptable.

Por otra parte, la validez de constructo del cuestionario debe tener relación entre la teoría y el fenómeno de estudio. Por lo tanto, puede determinarse mediante el análisis factorial y la prueba de esfericidad de Bartlett, siempre que se cumplan las siguientes condiciones tal como sugiere Montoya (2007): el test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) indica que es apropiado aplicar el análisis factorial cuando se obtienen valores entre 0,5 y 1. La prueba de esfericidad de Bartlett consiste en probar la hipótesis nula (H0), cuya afirmación hace referencia a que las variables de estudio no están correlacionadas. Los resultados se pueden considerar válidos cuando se rechaza la hipótesis nula, para esto el p-valor debe ser menor a 0,05.

- Si p-valor > 0,05, se acepta la H0.
- Si p-valor < 0,05, se rechaza la H0.

Se obtuvo un valor de 0,752 tras el test KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett dio como resultado un p-valor igual a 0,041. Por lo tanto, el resultado es un valor mediano para el

**Tabla 1.** Definición de grupos y variables a partir de la revisión de la literatura

Grupo	Variabes
Planificación	P1: cuidar el modelo organizacional P2: establecer objetivos a partir de una política alineada con estrategias organizacionales P3: eliminar barreras entre áreas, departamentos y oficinas P4: evitar redundancias y duplicidades en la planeación, documentación, operación y actividades de auditoría interna de sistemas de gestión P5: definir acciones para prevenir situaciones indeseadas y perseguir oportunidades. P6: asegurar la competencia de los trabajadores, el ambiente, la infraestructura, los recursos y las comunicaciones necesarias para la operación
Documentación	D1: establecer procesos y procedimientos para la creación y control de documentos auténticos, fiables, íntegros y usables
Operación	O1: establecer requisitos para la operación y controles que combinen el enfoque al cliente y la gestión para los documentos
Evaluación	E1: evaluar el desempeño global con métricas objetivas
Aprendizaje y mejora	A1: realizar mejoras basadas en el aprendizaje de la organización

Fuente: elaboración propia.

test KMO y, además se rechaza la hipótesis nula en la prueba de esfericidad de Bartlett; con los hechos anteriores, se pudo establecer la validez de constructo del cuestionario. Los resultados obtenidos indican que las variables P1, P2 y P3 explican el 77,403% de la varianza.

## 4. Metodología de implementación de sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano

La metodología de implementación de SIG en el contexto notarial colombiano está compuesta por 4 pasos, tal como se muestra en la figura 1.

El primer paso consiste en definir conceptos y abordar principios característicos de los sistemas; presentar referentes para prevenir dificultades en la implementación de los SIG; incluir el pensamiento metafórico para favorecer el análisis teórico y práctico de las organizaciones; finalmente, presentar modelos de madurez para realizar la autoevaluación en las compañías. El segundo paso consiste en la integración de requisitos de las normas ISO 9001 de 2015 e ISO 30301 de 2011. El tercer paso consiste en reconocer las tecnologías de información existentes para apoyar el proceso de implementación de SIG. El cuarto paso consiste en presentar el esquema propuesto para el diseño e implementación de los SIG en el contexto notarial colombiano.

Por último, la validación de la metodología de implementación consiste en la aplicación metodológica en la notaría objeto de estudio a través del cuestionario de percepción con el fin de determinar si existen incidencias favorables durante el proceso de implementación y, por otro lado, identificar cambios en el desempeño del servicio de escrituras públicas.

A continuación, se revisará cada uno de los pasos de la metodología de implementación de SIG.

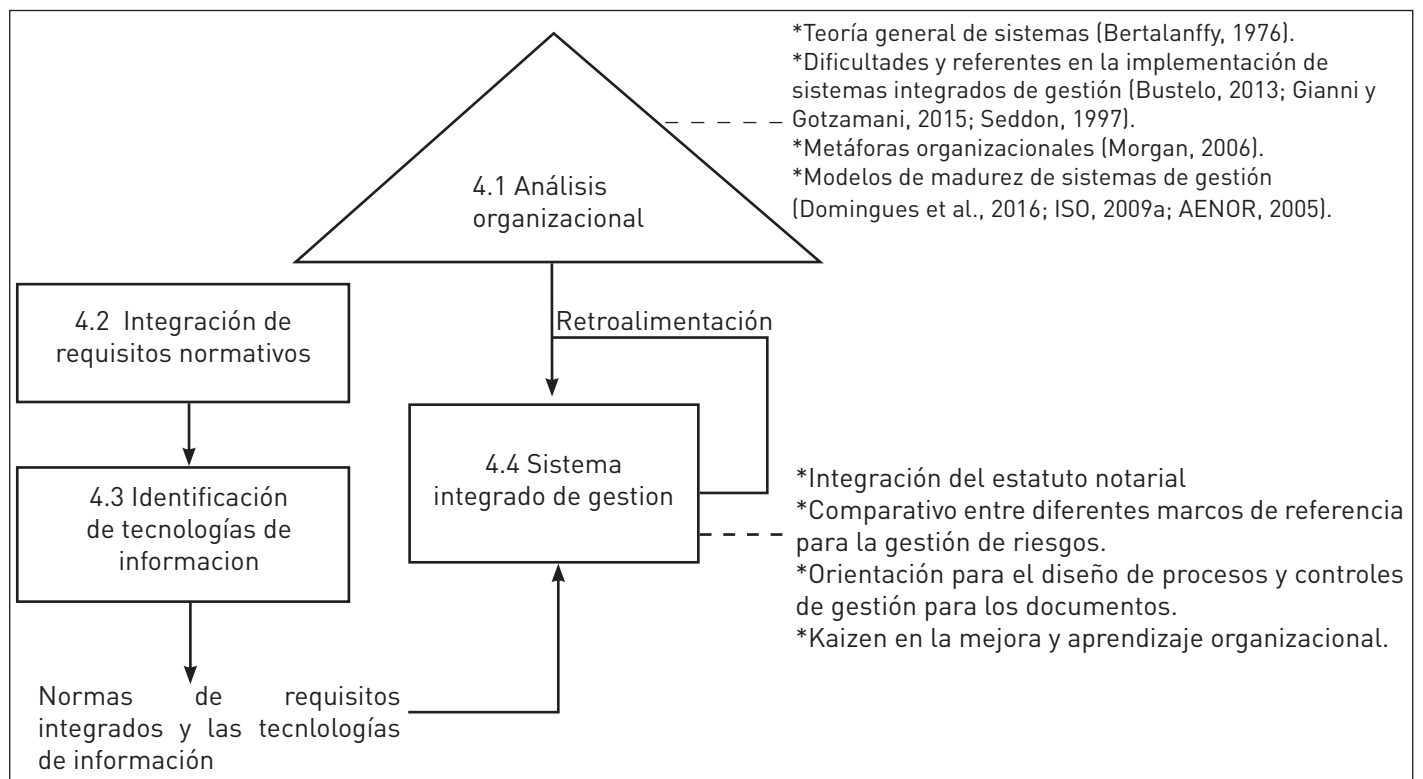
### 4.1 Análisis organizacional

#### 4.1.1 Conceptos y principios característicos de los sistemas

La teoría general de sistemas sugiere que “el todo es más que la suma de sus partes” (Bertalanffy, 1976, p. 17). Es decir que las características constitutivas de un sistema, no pueden ser explicadas a partir de las características individuales de cada parte. Por tal motivo, el conjunto total de relaciones entre los elementos interactuantes de un sistema, así como sus principios inherentes, adquieren gran relevancia para comprender o utilizar un sistema.

La teoría de Bertalanffy (1976) establece dos principios destacables para la comprensión de los sistemas, la equifinalidad y homeostasia. En el principio de equifinalidad puede decirse que, en un sistema abierto, el mismo estado final puede alcanzarse partiendo desde diferentes condiciones iniciales y por distintos caminos. En este caso, todo sistema que alcanza un estado de equilibrio puede asociarse con el logro de una meta o un estado final (Bertalanffy, 1976).

En relación con la implementación de sistemas de gestión en



**Figura 1.** Pasos de la metodología de implementación de sistemas integrados de gestión  
 Fuente: elaboración propia.

las organizaciones, podría decirse que las condiciones iniciales corresponden a las características, conductas y actuación de una compañía en el momento presente. Mientras que el estado de equilibrio, hace referencia a la visión de la compañía, como la genuina finalidad o intencionalidad por lograr.

Sobre la misma base organicista, la homeostasia insiste en el comportamiento con tendencia al equilibrio, y al estímulo-respuesta, lo cual es un aspecto característico de las actividades humanas y culturales. La homeostasia es un mecanismo de control que busca preservar la constancia de un gran número de variables en un contexto dado, mediante el retorno de información que comprende desviaciones (por ejemplo, sobre requerimientos de partes interesadas, el ambiente de trabajo y las propias del producto o servicio ofrecido) con respecto al estado que se desea mantener o la meta que se desea alcanzar (Bertalanffy, 1976).

Abordar la teoría general de sistemas tiene como propósito identificar relaciones con los SIG y ser una apertura al pensamiento metafórico que se discute más adelante.

#### 4.1.2 Referentes para la implementación de los sistemas integrados de gestión

Ahora bien, durante la implementación de los SIG es posible encontrar desviaciones que pueden representar dificultades durante el proceso. Algunos autores señalan que la falta de compromiso por parte de la alta dirección se identifica como la principal causa de abandono de los SIG (Bernardo, Casadesus, Karapetrovic y Heras, 2012a). Por lo tanto, en la tabla 2 se incluye una serie de dificultades con potencial de ocurrencia y referentes para superarlas, con

base en la literatura (Bustelo, 2013; Gianni y Gotzamani, 2015; Seddon, 1997).

#### 4.1.3 Metáforas organizacionales

Tras discutir las dificultades y referentes sobre SIG, se sugiere que los directivos y solucionadores de problemas más eficaces son aquellos que están en la capacidad de realizar apreciaciones precisas de situaciones organizacionales desde diferentes perspectivas, ya que ofrecen diversos cursos de acción en torno al análisis organizacional. En la tabla 3 se presentan 3 metáforas organizacionales establecidas por Morgan que fueron alineadas en el contexto notarial como parte del estudio de organizaciones (Morgan, 2006; Piombino, 1996).

#### 4.1.4 Modelos de madurez para realizar la autoevaluación de la organización

Es importante definir el nivel de madurez de una compañía, puesto que ofrece una base de diagnóstico y de priorización de estrategias en el análisis organizacional. Se presentan tres modelos de madurez para llevar a cabo la autoevaluación. El primero es el modelo híbrido de Domingues et al. (2016) el cual considera 6 niveles: (0) base; (1) macro-ergonomía; (2) análisis y gestión de ciclo de vida; (3) sostenibilidad exitosa; (4) responsabilidad social; (5) excelencia. El segundo modelo propuesto se detalla en la norma ISO 9004 (ISO, 2009a) el cual considera 5 niveles para los siguientes elementos clave: gestión; estrategia y política; recursos; procesos; seguimiento y medición; mejora, innovación y aprendizaje. El tercer modelo se presenta

en la norma UNE 66177 (AENOR, 2005) el cual considera los siguientes niveles: (1) inicial, sin aproximación formal; (2) básico, con aproximación reactiva; (3) avanzado, con aproximación del sistema formal estable; (4) experto, con énfasis en la mejora continua; (5) premio, desempeño del “mejor” en su clase.

Finalmente, se sugiere la adopción del modelo de madurez de Domingues et al. (2016) por lo siguiente: considera una completa evaluación del nivel de articulación de los diferentes sistemas de gestión; está relacionado con los pilares de la excelencia y el modelo fue elaborado en diferentes contextos y entornos para darle un carácter normalizado alrededor de los SIG.

#### 4.2 Integración de requisitos normativos

Una de principales razones de abandono de los SIG se atribuye a que los sistemas se auditen de forma separada y, en parte, se afirma que es por la ausencia de un estándar internacional de SIG y la disponibilidad de auditores con competencias y conocimientos en múltiples campos (Bernardo et al., 2012a; Gianni y Gotzamani, 2015). Por lo tanto, se elabora una norma que unifica los requisitos de la ISO 9001 de 2015 e ISO 30301 de 2011 para fortalecer la sinergia entre ambos estándares normativos, facilitar el proceso de implementación de SIG y la realización de auditorías de gestión integrada.

Los capítulos de la norma integrada son los siguientes: (1) introducción (capítulo 0 de la HLS); (2) objetivo de la norma

(capítulo 1 de la HLS); (3) referencias normativas (capítulo 2 y 3 de la HLS); (4) planificación (capítulos 4, 5, 6 y 7 de la HLS); (5) documentación (capítulo 7 en el apartado de información documentada); (6) operación (capítulo 8 de la HLS); (7) evaluación (capítulo 9 de la HLS); (8) aprendizaje y mejora (capítulo 10 de la HLS). Los capítulos de la norma integrada se expresan en un nivel más general, sin embargo, los apartados de segundo y tercer orden conservan los nombres y la secuencia de la HLS con el fin de mantener el beneficio de alineación entre los diferentes sistemas de gestión.

#### 4.3 Identificación de tecnologías de información

Las tecnologías de información *Business Process Management* (BPM) y *Enterprise Content Management* (ECM) son sistemas establecidos para mejorar los procesos de las organizaciones mediante estrategias, tácticas y operaciones que involucran aspectos de ingeniería con tecnologías de información (Dumas, La Rosa, Mendling y Reijers, 2013; van der Aalst, 2004, 2013; van der Aalst, La Rosa y Santoro, 2016; Weske, 2012). La interrelación de BPM con ECM incluye el ordenamiento y almacenamiento de documentos propios de una organización, y otros contenidos necesarios para su adecuado funcionamiento.

Estudios demuestran que la adopción de dichos sistemas tecnológicos, facilitan el proceso de implementación de los

**Tabla 2.** Dificultades y referentes en la implementación de sistemas integrados de gestión

Dificultad	Referente sugerido
Abandonar el sistema de gestión.	Generar un compromiso sostenido en el largo plazo en todos los niveles de la organización. La implementación debe asegurar la autodeterminación de los trabajadores.
Perjudicar el modelo organizacional junto con el incremento de la burocracia.	Preservar el lenguaje que las personas entienden de acuerdo con la identidad de la compañía. Fomentar en todos los trabajadores la cultura de hacer las cosas bien desde la primera vez.
Crear y controlar documentación que solo sirve al auditor.	Elaborar y controlar documentos al servicio de las partes interesadas. Asegurar que a partir de la documentación es posible preservar la memoria colectiva de la organización, favorecer la toma de decisiones y promover la transparencia en su gestión.
Incurrir en mayores costos en el proceso de implementación.	Contar con la asesoría de expertos para garantizar la alineación entre la organización y los sistemas de gestión. Una adecuada orientación puede prevenir hacer el servicio más difícil para el cliente durante la implementación.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 3.** Metáforas para realizar el análisis organizacional

Metáfora	Referente sugerido
Organización como máquina: burocracia, estandarización y control.	Existen ordenamientos debidamente documentados. Por ejemplo, el estatuto notarial según el Decreto 960 de 1970. El énfasis en el control legal sobre la seriedad, eficacia e imparcialidad del servicio. Por ejemplo, la Ley 588 de 2000 Código Disciplinario Único. La jerarquía y unidad de mando de la notaría.
Organización como organismo: necesidades de las personas, y principios característicos de homeostasia.	La transmisión de aspectos propios de la personalidad de los notarios a la cultura de la organización. El ambiente para satisfacer las necesidades de los trabajadores como individuos o grupos. Historia, valores, ideologías y conocimientos de la notaría. El entorno en el cual interactúa cada notaría en función de las condiciones económicas, sociales y políticas.
Organización como sistema político: intereses, conflictos, derechos, poderes y autoridades.	La naturaleza del servicio notarial para ofrecer atención igualitaria a los interesados. Los diferentes estilos de poder que pueden presenciarse en una notaría: la autocracia de poder, la burocracia y tecnocracia.

Fuente: elaboración propia.

sistemas de gestión y, además, representan beneficios para el análisis de información, la mejora en las comunicaciones internas y la capacidad para la eliminación de causales de no conformidades potenciales mediante un proceso sistemático (Magd y Nabulsi, 2012; Svärd, 2017). En la tabla 4 se presentan los aportes que pueden ofrecer las tecnologías de información en las organizaciones.

4.4 Sistema integrado de gestión

El esquema propuesto para el diseño e implementación de los SIG en el contexto notarial colombiano se presenta en la figura 2.

4.4.1 Misión y visión de la compañía

La visión de la compañía puede establecerse, modificarse y verificarse a partir del análisis organizacional (subsección 4.1). Dado que el sector notarial presta un servicio público sujeto al estatuto notarial, se recomienda definir la misión con base en los artículos 3º y 8º que hacen referencia a funciones y aspectos de autonomía de los notarios, conforme a lo dispuesto por el decreto 960 de 1970. Brevemente se resume en: recibir, extender y autorizar declaraciones según requisitos legales; autorizar el reconocimiento de documentos privados; dar fe de correspondencia entre documentos a su alcance; recibir y guardar documentos de ley dentro del protocolo notarial; dar testimonio escrito de hechos percibidos en el ejercicio de sus funciones; certificar la existencia de las personas naturales; poseer autonomía en el ejercicio de sus funciones, así como asumir su responsabilidad en materia legal.

4.4.2 Estrategias organizacionales y el presupuesto

La planificación de estrategias organizacionales es una herramienta de gestión utilizada para respaldar decisiones coherentes con la misión de las compañías y adoptar cambios necesarios frente al entorno (Armijo, 2011). Desde esta perspectiva, la capacidad analítica de una compañía para identificar las partes interesadas cruciales; comprender el entorno externo e interno; reconocer las situaciones no previstas; establecer cursos de acción y determinar el alcance de la gestión, se convierte en un tema crucial para lograr resultados benéficos en la provisión de bienes y servicios.

En el sector notarial, por su naturaleza, existen ciertas alertas durante la formulación de estrategias. Por ejemplo, en el caso de formular estrategias para el crecimiento económico de una notaría, se debe considerar el artículo

Tabla 4. Aporte de las tecnologías de información en las organizaciones

Metáfora	Referente sugerido
Rizoto-Vidala-Pesoa y Kuzņecova (2017)	Alineación estratégica Gobernabilidad Cultura Orientación a procesos Mejora continua
Mircea, Ghilic-Micu, Stoica y Senioros (2016)	Transparencia Gestión de riesgos Conocimiento organizacional Orientación a procesos Operaciones
Buh, Kovačič y Indihar Štemberger (2015)	Liderazgo Gestión del cambio Comunicación Cultura Enfoque al cliente

Fuente: elaboración propia.

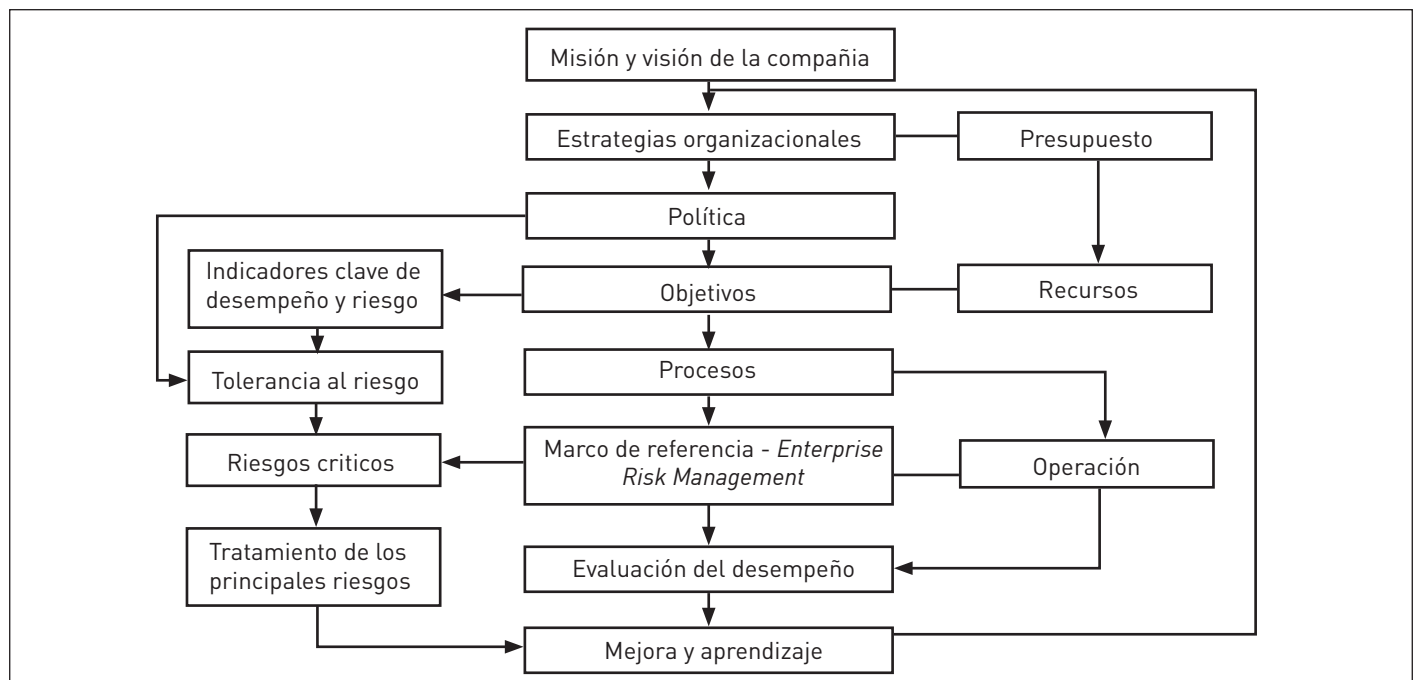


Figura 2. Esquema para el diseño e implementación de los sistemas integrados de gestión Fuente: elaboración propia.

198° del decreto 960 de 1970 que se refiere a conductas que acarrear sanciones disciplinarias, brevemente se identifican cuatro: (1) solicitar o fomentar publicidad de su persona o actuación; (2) emplear propagandas o incentivos de cualquier tipo para estimular la demanda de sus servicios; (3) cobrar derechos notariales mayores o menores según lo autorizado.

Ahora bien, con la debida atención en la formulación de estrategias, [Walter y Pando \(2014\)](#) sugieren que es importante articular el presupuesto para el correcto ejercicio de planificación. De acuerdo con [Muñiz \(2009\)](#) el presupuesto es una herramienta coherente con estrategias que se utiliza para la integración y coordinación de áreas, actividades y responsables de una compañía sobre una base monetaria asociada con ingresos, gastos y recursos en periodos establecidos. Las principales características de un presupuesto son: poseer una finalidad principal en términos monetarios sobre lo que se desea alcanzar a futuro; incluir periodos de tiempo definidos; integrar todos los departamentos y actividades de una organización; ser coherente con el contexto económico del entorno; minimizar riesgos en el logro de objetivos; involucrar y comprometer a todas las partes implicadas ([Muñiz, 2009](#)).

En consecuencia, es necesario realizar un presupuesto para el SIG conforme a las estrategias y el alcance definido. La provisión de recursos para el cumplimiento de objetivos tiene como punto de partida el presupuesto.

#### 4.4.3 Política y tolerancia al riesgo

La política debe incluir aspectos relacionados con la naturaleza de la notaría, el enfoque de los SGC, los SGD y el pensamiento basado en riesgos. Por ejemplo, se puede declarar el compromiso por cumplir requisitos del cliente y otras partes interesadas; crear y controlar documentos fidedignos; establecer la tolerancia al riesgo (ver subsección 4.4.7); incluir el compromiso y responsabilidad sobre la prevención y el control de riesgos asociados al lavado de activos y financiación del terrorismo (LA/FT) y mejorar continuamente el SIG.

#### 4.4.4 Objetivos y recursos

Los objetivos se establecen a partir de la misión, visión y directrices de la política, por tanto, incorporan expectativas que pretende alcanzar la organización sobre la base de los SIG. Los objetivos pueden formularse según el modelo SMART (específicos-medibles-alcanzables-realistas-en tiempo) y estructurarse de forma jerárquica (por ejemplo, el sub-objetivo de reducir en 15% el incumplimiento de los plazos de entrega de documentos notariales para el año 2020, reúne las características del modelo SMART). De tal hecho, los sub-objetivos (objetivos de proceso) deben estar alineados y converger en el cumplimiento de uno o varios objetivos (objetivos estratégicos) puesto que su carácter estratégico expresa logros globales, mayores alcances sobre resultados y plazos de tiempo más amplios, dada su relación directa con la misión, visión y directrices de la política.

Ejemplos de objetivos propuestos en el contexto notarial

a partir de los principios fundamentales del sistema notarial que establece la Unión Internacional de Notarios pueden ser los siguientes: desarrollar la función notarial de forma imparcial, independiente y autónoma conforme a la ley; garantizar la creación y control de documentos notariales auténticos; ejercer la función notarial con transparencia, celeridad y trato digno.

Ahora bien, desde el presupuesto se pueden asignar diferentes tipos de recursos para favorecer el cumplimiento de objetivos. De acuerdo con [Ibarra y Suárez \(2002\)](#) diversos autores definen los recursos como activos físicos, tecnológicos, humanos y organizativos disponibles y controlables por las organizaciones para proveer la dirección básica de la estrategia y ser una fuente de rentabilidad. Por tal motivo, determinar los recursos y la capacidad para gestionarlos adecuadamente, son una base importante para apoyar el logro de objetivos congruentes con la estrategia.

#### 4.4.5 Indicadores clave de desempeño y riesgo

Es importante definir un sistema de medición del desempeño en paralelo con la integración de sistemas de gestión, según lo recomendado en la literatura ([Flynn, Schroeder y Sakakibara, 1995](#); [Karapetrovic y Jonker, 2003](#)). En este aspecto, se abordan los indicadores clave de desempeño (KPI) e indicadores claves de riesgo (KRI). Los KPI se elaboran con base en métricas objetivas que se utilizan para determinar el cumplimiento de objetivos. Por su parte, los KRI sirven para medir causas o factores que afectan el logro de objetivos (con carácter preventivo) e indican la presencia, niveles y tendencias de los riesgos con el fin de planificar acciones una vez se han superado los umbrales definidos en la política.

Ejemplos propuestos de indicadores para medir resultados del objetivo de ejercer la función notarial con transparencia, celeridad y trato digno pueden ser: medir la efectividad de los controles de riesgo anticorrupción y la eficacia de los planes de comunicación en relación a la rendición de cuentas (aspecto de transparencia); medir la eficacia en la entrega oportuna de documentos notariales a las partes interesadas pertinentes (aspecto de celeridad); medir la percepción de las partes interesadas pertinentes sobre el servicio notarial en términos del trato justo, equitativo y con respeto (aspecto de trato digno).

#### 4.4.6 Procesos y operación

La definición de procesos de SIG para el sector notarial debe derivarse del estatuto notarial, por tal motivo, en la [tabla 5](#) se presenta brevemente las principales funciones del servicio público y los respectivos referentes de consulta para la definición de procesos.

Por otro lado, en la operación es necesario contar con el diseño de procesos y controles sobre la gestión para los documentos en concordancia con las funciones propias de la notaría. Los procesos para la creación de documentos incluyen lo siguiente: qué documentos deben ser creados, el momento y la manera de hacerlo; el contenido, contexto

y metadatos de los documentos; las tecnologías para la creación de documentos. Del mismo modo, los procesos para el control incluyen lo siguiente: el control de metadatos sobre los documentos; qué pautas se requieren para el uso de documentos a lo largo del tiempo; la usabilidad de los documentos a lo largo del tiempo; la disposición y eliminación autorizada de documentos; administración y mantenimiento de aplicaciones de gestión documental (ISO, 2011, 2016b).

#### 4.4.7 Marco de referencia – Enterprise Risk Management, riesgos críticos y tratamiento

El marco de referencia *Enterprise Risk Management* (ERM) ayuda a las organizaciones para que puedan abordar de forma efectiva la incertidumbre, la identificación de los riesgos críticos y la forma de tratarlos cuando se han establecido estrategias y objetivos. En este sentido, el ERM está orientado para asegurar el cumplimiento de leyes y regulaciones, el logro de objetivos, el efectivo despliegue de recursos y prevenir daños a la imagen de las organizaciones.

Con base en lo anterior, se examinan los siguientes enfoques para la gerencia integral de riesgos durante el diseño e implementación de SIG: (1) la Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia del Riesgo (FERMA) (FERMA, 2003); (2) *the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) (COSO II, 2004; COSO III, 2013); (3) la norma ISO 31000 sobre gestión del riesgo,

principios y directrices (ISO, 2009b). En la tabla 6 se ofrece un comparativo de conceptos desde la perspectiva de cada enfoque. La “x” indica ausencia del concepto según el referente.

Durante el análisis comparativo de los tres enfoques del ERM, se determinó que el esquema de COSO se destaca por su énfasis en el control interno, FERMA sobresale por su valiosa orientación sobre los factores externos, la norma ISO 31000 es relevante por brindar principios y directrices genéricas sobre la gestión del riesgo. Sobre la base anterior, en la tabla 7 se presenta un resumen comparativo entre los esquemas para la gestión de acuerdo con los tres enfoques de interés en el estudio.

Se sugiere el uso combinado de COSO (II y III), FERMA y la norma ISO 31000 en los SIG con la priorización de cada enfoque en el ERM de la siguiente manera: (1) durante la planificación de estrategias para apoyar el análisis del entorno externo e interno, se recomienda el uso del estándar de FERMA y el marco COSO, respectivamente; (2) en la definición de la política de SIG, apoyar el establecimiento de la tolerancia al riesgo a partir del marco de COSO, el compromiso y responsabilidad sobre la prevención y el control de riesgos desde los tres enfoques; (3) en el proceso de gestión de riesgos, el establecimiento de los controles internos a partir del marco de COSO en organizaciones con niveles de madurez altos; la norma ISO 31000 y el estándar FERMA en compañías con niveles más bajos en correspondencia con la complejidad que ofrece cada enfoque.

**Tabla 5.** Referente para definir procesos

Función notarial	Referente según el estatuto notarial	Otras leyes y decretos relacionados
Protocolo (archivos)	Capítulo II. Ejercicio de las funciones del notario Capítulo I. Artículos 12 al 44 Capítulo III. Artículos 56 al 67 Capítulo VIII. Artículos 79 al 88 Capítulo IX. Artículos 89 al 91 Título IV. Libros que deben llevar los notarios y de los archivos Capítulo I. Artículos 106 al 112 Capítulo II. Artículo 113 al 115 Capítulo III. Artículos 116 al 120	Decreto 2148 de 1983 por el cual se reglamentan los Decretos 960 y 2163 de 1970 y la ley 29 de 1973. Título IV. Capítulo I y II.  Ley 594 de 2000 Ley general de archivos y otras disposiciones. Decreto 2578 de 2012 Sistema Nacional de Archivos
Autenticación	Título II. Ejercicio de las funciones del notario Capítulo VI. Artículos 73 al 77	Decreto 2148 de 1983 por el cual se reglamentan los Decretos 960 y 2163 de 1970 y la ley 29 de 1973. Título II. Capítulo V
Declaraciones con fines extraprocesales	Título I. Función notarial Capítulo I. Artículo 3	Decreto 1557 de 1989 por el cual se autoriza a los notarios para recibir declaraciones con fines extraprocesales.
Escrituras públicas	Título II. Ejercicio de las funciones del notario Capítulo I. Artículos 12 al 44 Capítulo II. Artículos 45 al 55 Capítulo VIII. Artículos 79 al 88 Capítulo X. Artículos 92 al 94 Título III. Invalidez y subsanación de los actos notariales Capítulo I. Artículos 99 al 100 Capítulo II. Artículos 101 al 105	Decreto 2148 de 1983 por el cual se reglamentan los Decretos 960 y 2163 de 1970 y la ley 29 de 1973. Título II. Capítulo I
Registro civil	Título I. Función notarial Capítulo I. Artículo 3	Decreto 1260 de 1970 por el cual se expide el Estatuto del Registro del Estado Civil de las personas. Decreto 2668 de 1988 por el cual se autoriza la celebración del matrimonio civil ante Notario público. Ley 84 de 1873 Código Civil de los estados unidos de Colombia. Títulos IV, V, VI y VII

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Comparativo entre conceptos de riesgo

Término	FERMA	COSO	ISO 31000
Alcance	Los estándares de gerencia de riesgos están destinados a multinacionales, entidades públicas, empresas que cotizan en la bolsa y compañías de cualquier actividad, en contextos de corto y largo plazo.	Los estándares están destinados a organizaciones de diferentes sectores. Tiene un enfoque en los riesgos relativos a la información financiera. Es una guía relevante para todas las empresas que cotizan en bolsa.	El estándar normativo está destinado a cualquier empresa pública, privada o comunitaria, asociación, grupo o individuo. No específica para algún sector en particular.
Riesgo	Combinación de la probabilidad de un suceso y sus consecuencias.	Posibilidad de que ocurra un evento y pueda afectar negativamente a la consecución de los objetivos.	Efecto de la incertidumbre sobre los objetivos.
Gestión del riesgo	Proceso por el que las empresas tratan los riesgos relacionados con sus actividades, con el fin de obtener un beneficio sostenido en cada una de ellas y en el conjunto de todas las actividades.	Proceso efectuado por la dirección en el establecimiento de estrategias para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y proporcionar una seguridad razonable en la consecución de los objetivos.	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto al riesgo.
Tolerancia	Objetivo(s) del control de riesgo y nivel deseado de rendimiento.	Cantidad de riesgo que una entidad está dispuesta a aceptar en el cumplimiento de su misión y visión.	Magnitud y tipo de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar o conservar.
Tratamiento del riesgo	Medios primarios por los que se gestiona el riesgo.	X	Proceso para modificar el riesgo.

Fuente: elaborado a partir de [COSO II \(2004\)](#); [FERMA \(2003\)](#); [Gjerdrum y Peter \(2011\)](#) e [ISO \(2009b\)](#).

**Tabla 7.** Comparativo entre esquemas para la gestión de riesgos

Aspecto	FERMA	COSO II	COSO III	ISO 31000
Estrategias	Objetivos estratégicos	Ambiente interno Establecimiento de objetivos	Ambiente de control Evaluación de riesgos (parte 1)	Compromiso de la dirección
Gestión de riesgos	Identificación de riesgos Descripción de riesgos Estimación de riesgos Evaluación Decisión Tratamiento Modificación	Identificación de eventos Evaluación de riesgos Respuesta al riesgo Actividades de control	Evaluación de riesgos (parte 2) Actividades de control	Identificar riesgos Analizar riesgos Evaluar riesgos Tratar riesgos
Comunicación e información	Informe de riesgos Informe de riesgos residuales	Información y comunicación	Información y comunicación	Comunicación y consulta
Evaluación del sistema de gestión de riesgos	Auditoría	Monitoreo	Actividades de supervisión	Seguimiento y revisión

Fuente: elaboración propia.

#### 4.4.8 Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño de los SIG ayuda a las organizaciones en la determinación del progreso para el logro de resultados sobre su misión, visión, estrategias, políticas y objetivos en todos los niveles y funciones. Es necesario que las compañías lleven a cabo la medición y seguimiento de los KPI y KRI; la realización de auditorías internas y la revisión por la dirección sobre la eficacia y conveniencia de los SIG. Los métodos para realizar la evaluación del desempeño pueden incluir: cuestionarios, encuestas, entrevistas y observación sobre las partes interesadas; estudios de autoevaluación y determinación de los niveles de madurez de organización; resultados de la tolerancia, valoración y controles de riesgo; información documentada de variables en los procesos ([ISO, 2009a, 2011](#)).

#### 4.4.9 Mejora y aprendizaje

El aprendizaje es la base de la efectiva mejora e innovación de los SIG para obtener mayores beneficios en el desempeño, las capacidades y en la satisfacción de las partes interesadas pertinentes de las organizaciones. El aprendizaje implica considerar casos de éxitos y de fracasos, compartir conocimientos, fomentar la creatividad y fortalecer la competencia de las personas con respecto a la misión, visión y estrategias organizacionales.

Las acciones de mejora pueden incluir desde pequeñas mejoras en funciones específicas hasta mejoras considerables en toda la organización. En el campo de mejora, el término Kaizen es congruente con la afirmación anterior. El autor [Imai \(2006, 2007\)](#) citado por [Suárez-Barraza, Ramis-Pujol y Kerbache \(2011, p. 290\)](#) define el concepto de Kaizen como

“mejoramiento continuo, pero mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales”.

De tal aspecto, se sugiere enfocar la atención en Kaizen, puesto que se concentra en la mejora puntual y recurrente de procesos sin referirse a un sector específico y sus principios son aplicados con gran relevancia en el contexto internacional [Alvarado-Ramírez, Pumisacho-Álvaro, Miguel-Davila y Suárez Barraza, 2018; Kiran, 2017]. Existe evidencia que el enfoque de mejora basado en Kaizen puede ofrecer los siguientes beneficios: crear una mentalidad positiva en las personas con respecto a cambios radicales y la introducción de nuevas tecnologías en los lugares de trabajo; motivar y comprometer a los equipos de trabajo sin la necesidad de solamente percibir el Kaizen como una filosofía idealista de mejora continua; articular la mejora dentro del sistema organizacional en torno a la medición del desempeño y logro de objetivos [Brunet y New, 2003].

Finalmente, la validez de la metodología de implementación de SIG se establece a partir del propósito de aplicación en la notaría objeto de estudio. Por lo tanto, se determinó la precisión para recoger, procesar y analizar la información a través del cuestionario de percepción (considerando la confiabilidad y la capacidad para medir el constructo teórico relacionado en el estudio) y se realizó una caracterización del servicio de escrituras públicas para identificar cambios puntuales de desempeño.

## 5. Resultados

El objetivo general de este estudio fue proponer una metodología de implementación de SIG de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano. A continuación, se presentan los resultados relativos al propósito de aplicación de la metodología de implementación en la notaría objeto de estudio.

La confiabilidad del cuestionario fue comprobada con el alfa de Cronbach y la validez de constructo fue ponderada mediante el análisis factorial para establecer la afinidad del instrumento con la teoría a través del programa *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versión 25.0 para Windows. Los hallazgos obtenidos a partir del cuestionario de percepción sugieren que el mayor nivel de acuerdo logrado en todos los niveles de la notaría, fue respecto a las siguientes tres variables de percepción: cuidar el modelo organizacional (P1); evitar redundancias y duplicidades en la planeación, documentación, operación y actividades de auditoría interna de sistemas de gestión (P4); establecer procesos y procedimientos eficaces para la creación y control de documentos auténticos, fiables, íntegros y usables (D1). En la figura 3 se presentan los resultados de percepción tras la aplicación de la metodología de implementación de SIG.

Se encontró que los aspectos más importantes para lograr incidencias favorables de percepción durante el proceso de implementación de SIG son los siguientes:

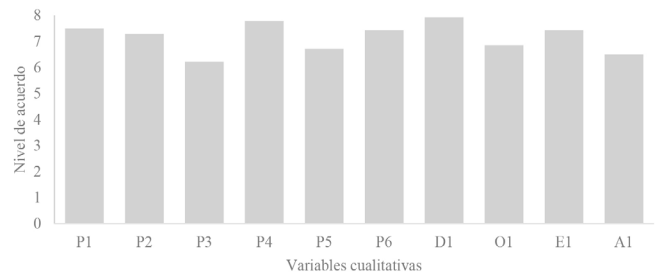


Figura 3. Resultados del cuestionario de percepción  
Fuente: elaboración propia.

- Preservar la identidad de la compañía, mantener el lenguaje que las personas entienden y proteger los valores organizacionales; reducir la burocracia ineficaz, por ejemplo, eliminar los controles operacionales que no aportan valor al trabajo, cumplir los requisitos normativos sin hacer más difíciles los trámites a las partes interesadas y conservar cierta flexibilidad en los servicios notariales.
- Aunar responsabilidades, políticas, objetivos, documentos, procesos y actividades de auditoría para integrar elementos comunes y divergentes en torno a la organización, los SGC, los SGD y otros sistemas adoptados por la organización.
- Unificar actividades en todos los niveles de la organización para capturar, autorizar, transferir, trasladar y destruir documentos entre las funciones misionales de la organización y los requerimientos de los SIG; normalizar la información general para la descripción y el contexto de los documentos; articular la forma de registrar, identificar, clasificar y seleccionar documentos; definir controles para la recuperación de la información documentada dentro de los límites de la notaría.

Ahora bien, los resultados de la caracterización del servicio de escrituras públicas tras la aplicación de la metodología de implementación de SIG, proporciona los siguientes beneficios puntuales de desempeño: reducción de tiempos en actividades; reducir aquellos controles que durante la elaboración de escrituras públicas no agregan valor al trabajo y se atribuyen a la burocracia ineficaz; reducir errores en el servicio; disminuir el consumo de papel y reducir costos de gestión documental. En la tabla 8 se describen brevemente los beneficios en el desempeño del servicio de escrituras públicas.

Con el propósito de identificar los hallazgos en los cuatro pasos abordados en la sección de la metodología de implementación de SIG, se presenta en la tabla 9 un comparativo del estado inicial y final en la notaría objeto de estudio.

Por último, la metodología de implementación de SIG se elaboró de forma genérica, puesto que no es específica para una sola notaría. Se extiende sobre estrategias, procesos, actividades y servicios enmarcados en el estatuto notarial colombiano y los principios fundamentales del sistema de notariado. La metodología de implementación de SIG se puede aplicar a notarías con diferentes características dado su contexto con el sector notarial colombiano.



**Tabla 8.** El desempeño en el servicio de escrituras públicas

Aspecto	Beneficio	Descripción
Tiempos de búsqueda de documentos	Reducción de 70%	Identificador único para el registro de documentos. Organización y clasificación de documentos con BPM y ECM. Incorporación de metadatos cruciales para la creación de documentos.
Tiempo de transcripción de información	Reducción de 75%	Implementación de una aplicación de reconocimiento óptico de caracteres (OCR) y prácticas de digitalización de documentos conforme a la ISO/TR 13028. De modo que se sustituye la transcripción manual de información a partir de documentos físicos.
Controles de la elaboración de escrituras públicas	Reducción en 50%	Planeación del control (definición clara del criterio, establecimiento del sistema de medición y el mecanismo para actuar sobre la variable de control). Eliminación de filtros excesivos para la elaboración de escrituras de modo que se previenen errores de factor humano y se incrementa la eficacia del control.
Errores en el servicio	Reducción de 18%	Implementación de sistemas de información BPM y ECM. Automatización de actividades y reducción de controles asociados a la burocracia ineficaz en el servicio de escrituras públicas.
Ahorro de papel	Reducción cerca de 35%	Aumentar eficiencia en el uso de papel (por ejemplo, reducción de consumo de papel para la comunicación interna, en el control de escrituras y en la actividad de otorgamiento de escrituras).
Costos de gestión documental	Reducción de costo cerca de 10%	Prevención por pérdida de información física y magnética. Reducción de recursos de papelería. Digitalización de documentos. Automatización de actividades de gestión documental. Unificación de la fuente de consulta de escrituras. Administración integral del protocolo notarial, según la tasa de crecimiento anual de aproximadamente 25%.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 9.** Comparativo tras la aplicación de la metodología de implementación

Estado inicial	Estado final
Incertidumbre sobre los aspectos que deben preservarse y aquellos que deben cambiarse, cuando se toma la decisión estratégica de implementar sistemas integrados de gestión.	Construcciones interpretativas que advierten sobre aspectos con potencial de percibirse intrusivos durante la implementación de sistemas integrados de gestión.
Presencia de burocracia ineficaz en los sistemas de gestión existentes.	Reducción de la burocracia durante la integración de los diferentes sistemas de gestión, mediante los aspectos señalados en el análisis organizacional.
Información estática.	Información dinámica (adopción de las tecnologías de información BPM y ECM).
Documentación de los sistemas de gestión desconectada del archivo general de la notaría.	Documentación del sistema integrado de gestión articulado con el archivo general de la notaría.
Gestión de riesgos sobre LA/FT en el servicio de escrituración.	Sistema de riesgos en todos los niveles organizacionales, mediante el enfoque combinado de COSO, FERMA, ISO 31000 y el control de riesgos asociados al LA/FT.
Ausencia de un esquema de referencia para la definición de procesos con base en el estatuto notarial.	Esquema de referencia común en el sector para la integración del estatuto notarial en la definición de procesos de sistemas integrados de gestión.
Dos estándares normativos ISO 9001 e ISO 30301 de referencia para la implementación, la evaluación y las actividades de auditoría.	Un estándar normativo de requisitos integrados ISO 9001 e ISO 30301 para realizar la implementación, la evaluación y las actividades para las auditorías integrales.
Enfoque reactivo de mejora.	Integración del sistema de información notarial con BPM y ECM para favorecer la alineación estratégica, la gestión del cambio, la transparencia y las funciones misionales.  Enfoque en Kaizen para la mejora continua. Desde cambios graduales y simples que pueden percibirse en ahorros inmediatos hasta innovaciones drásticas.

Fuente: elaboración propia.

## 6. Conclusiones

La metodología de implementación de SIG es aplicable a más de 900 notarías en Colombia puesto que se identifican elementos comunes del sector para afirmar su compatibilidad con cualquier notaría conforme a la legislación colombiana. Se proporciona un método de integración experto con la capacidad de unificar en un solo sistema de gestión lo siguiente: el estatuto notarial, los SGC, los SGD, el pensamiento basado en riesgos, BPM y ECM. Además, orienta la redacción de una norma que pretende facilitar la integración durante la implementación y la realización de actividades integrales de auditoría.

Tras la aplicación de la metodología de implementación de SIG en la notaría del departamento de Cundinamarca, se obtuvo resultados de percepción aceptables por parte del personal. El cuestionario de percepción permite concluir que la metodología de implementación favorece al cuidado del modelo organizacional; previene sobre redundancias y duplicidades en la implementación de los SIG; finalmente, contribuye al establecimiento de procesos y procedimientos eficaces para la creación y control de documentos fidedignos.

Los cambios percibidos en el desempeño del servicio de escrituras se pueden resumir en: reducir tiempos y errores durante la elaboración de escrituras públicas; eliminar los controles operacionales que hacen parte de la burocracia ineficaz para aumentar la eficacia de dicha actividad; disminuir el consumo de papel y reducir costos de gestión documental.

Finalmente, se recomienda continuar con el desarrollo de la norma integrada con apoyo de especialistas en derecho notarial para que sea específica en el sector, según los intereses de diversas partes interesadas. Por otro lado, se sugiere medir la percepción y el desempeño tanto de los actores cruciales como de los procesos en el mediano y largo plazo. En último lugar, es de interés aplicar la metodología de implementación en un mayor número de notarías para identificar resultados de desempeño generalizables en el sector.

## Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

## Nota

Este artículo es resultado del trabajo de grado de la Maestría en Ingeniería Industrial de la Escuela Colombiana de Ingeniería Julio Garavito que realizó el autor.

## Bibliografía

- Aba, E. K., Badar, M. A. y Hayden, M. A. (2016). Impact of ISO 9001 certification on firms financial operating performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33(1), 78–89. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-02-2014-0021>
- Asociación Española de Normalización y Certificación - AENOR. (2005). UNE 66177: Sistemas de gestión. Guía para la integración de los sistemas de gestión. Madrid, España.
- Alvarado-Ramírez, K. M., Pumisacho-Álvarez, V. H., Miguel-Davila, J. Á. y Suárez Barraza, M. F. (2018). Kaizen, a continuous improvement practice in organizations. *The TQM Journal*, 30(4), 255–268. <https://doi.org/10.1108/TQM-07-2017-0085>
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Publicación de las Naciones Unidas - CEPAL. Recuperado el 12 de marzo del 2019 de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5509>
- Arumugam, V., Ooi, K. y Fong, T. (2008). TQM practices and quality management performance: An investigation of their relationship using data from ISO 9001:2000 firms in Malaysia. *The TQM Journal*, 20(6), 636–650. <https://doi.org/10.1108/17542730810909383>
- Asif, M., de Bruijn, E. J., Fisscher, O. A. M., Searcy, C. y Steenhuis, H. (2009). Process embedded design of integrated management systems. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(3), 261–282. <https://doi.org/10.1108/02656710910936735>
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S. y Heras, I. (2009). How integrated are environmental, quality and other standardized management systems? An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 17(8), 742–750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.11.003>
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S. y Heras, I. (2012a). Do integration difficulties influence management system integration levels? *Journal of Cleaner Production*, 21(1), 23–33. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2011.09.008>
- Bernardo, M., Casadesus, M., Karapetrovic, S. y Heras, I. (2012b). Integration of standardized management systems: does the implementation order matter? *International Journal of Operations & Production Management*, 32(3), 291–307. <https://doi.org/10.1108/01443571211212583>
- Bernardo, M., Simon, A., Tarí, J. J. y Molina-Azorín, J. F. (2015). Benefits of management systems integration: a literature review. *Journal of Cleaner Production*, 94, 260–267. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.075>
- Bertalanffy, L. V. (1976). Teoría General de los Sistemas. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Brunet, A. P. y New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426–1446. <https://doi.org/10.1108/01443570310506704>
- British Standards Institution - BSI. (2012). PAS 99:2012 Specification of common management system requirements as a framework for integration. British Standards Institution. London, UK.
- Buh, B., Kovačić, A. y Indihar Štemberger, M. (2015). Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study. *Economic Research-Ekonomiska Istraživanja*, 28(1), 243–258. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1041776>
- Bustelo, C. (2012). UNE-ISO 30301 Sistemas de gestión para los documentos. Recuperado el 23 de octubre del 2017 de: <http://www.aenor.es/aenor/actualidad/>
- Bustelo, C. (2013). *Gestión de documentos en el contexto de sistemas de gestión ISO*. Recuperado el 25 de diciembre del 2017 de: <https://www.exabyteinformatica.com/>
- Carmona-Calvo, M. A., Suárez, E. M., Calvo-Mora, A. y Periáñez-Cristóbal, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22(1), 8–16. <https://doi.org/10.1016/J.IEDEE.2015.10.001>
- Carvalho, K. M. P., Picchi, F., Camarini, G. y Chamon, M. Q. O. (2015). Benefits in the Implementation of Safety, Health, Environmental and Quality Integrated System. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(4), 333–338. <https://doi.org/10.7763/IJET.2015.V7.814>
- Casadesús, M., Karapetrovic, S. y Heras, I. (2011). Synergies in standardized management systems: some empirical evidence. *The TQM Journal*, 23(1), 73–86. <https://doi.org/10.1108/1754273111097506>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO II. (2004). *Enterprise Risk Management. Integrated Framework*. Recuperado el 12 de octubre del 2017 de: <https://www.coso.org/Pages/>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO III. (2013). *Enterprise Risk Management. Integrated Framework*. Recuperado el 12 de octubre del 2017 de: <https://www.coso.org/Pages/>
- Domingues, P., Sampaio, P. y Arezes, P. M. (2016). Integrated management systems assessment: a maturity model proposal. *Journal of Cleaner Production*, 124, 164–174. <https://doi.org/10.1016/J>

- JCLEPRO.2016.02.103
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J. y Reijers, H. A. (2013). *Fundamentals of Business Process Management*. Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5_1)
- Federación de Asociaciones Europeas de Gerencia del Riesgo - FERMA. (2003). *Estándares de Gerencia de Riesgos*. Bruselas, Bélgica. Recuperado el 12 de octubre del 2017 de: <http://www.ferma.eu/app>
- Flynn, B. B., Schroeder, R. G. y Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26(5), 659–691. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Fraguela-Formoso, J. A., Carral-Couce, L., Iglesias-Rodríguez, G., Castro Ponte, A. y Rodríguez Guerreiro, M. J. (2011). La integración de los sistemas de gestión. Necesidad de una nueva cultura empresarial. *DYNA*, 78(167), 44–49.
- García Alsina, M. (2012). Contribución de la serie ISO 30300 a la gestión de la documentación judicial. Ibersid: *Revista de Sistemas de Información y Documentación*, 6, 135–143.
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 11.0 update (4th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Gianni, M. y Gotzamani, K. (2015). Managementsystemsintegration: lessons from an abandonment case. *Journal of Cleaner Production*, 86, 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.08.023>
- Gjerdrum, D. y Peter, M. (2011). The new international standard on the practice of risk management—A comparison of ISO 31000: 2009 and the COSO ERM framework. *Risk Management*, 31(21), 8–12.
- Grudziń, Ł. (2014). Information quality in design process documentation of quality management systems. Poznan University of Technology. Recuperado el 14 de marzo del 2019 de: <https://www.researchgate.net/publication/300086815>
- Hernad, J. M. C. y Gaya, C. G. (2013). Methodology for Implementing Document Management Systems to Support ISO 9001:2008 Quality Management Systems. *Procedia Engineering*, 63, 29–35. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2013.08.225>
- Ibarra, S. y Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, (15), 63–89.
- Imai, M. (2006). *What is total flow management under Kaizen approach? In Day of Kaizen Conference*. Barcelona: Kaizen Institute.
- Imai, M. (2007). Mejorar la calidad es la mejor forma de reducir los costes. In *Diario de Negocios la Gaceta*. Barcelona.
- Ionaşcu, M., Ionaşcu, I., Săcărin, M. y Minu, M. (2017). Exploring the Impact of ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 Certification on Financial Performance: The Case of Companies listed on the Bucharest Stock Exchange. *Amfiteatru Economic Journal*, 19(44), 166–180.
- International Organization for Standardization - ISO. (2008). The integrated use of management system standards. Geneva, Switzerland.: International Organization for Standardization. Recuperado el 24 de octubre del 2017 de: <https://www.iso.org/news/2008/07/Ref1144.html>
- International Organization for Standardization - ISO. (2009a). ISO 9004:2009 Gestión para el éxito sostenido de una organización. Enfoque de gestión de la calidad. Recuperado el 23 de abril del 2018 de: <https://www.iso.org/standard/70397.html>
- International Organization for Standardization - ISO. (2009b). Norma internacional ISO 31000:2009 - Gestión del riesgo. Principios y directrices. Recuperado el 12 de octubre del 2017 de: <https://www.iso.org/standard/43170.html>
- International Organization for Standardization - ISO. (2011). ISO 30301:2011. Información y documentación. Sistemas de gestión para los documentos. Requisitos. Recuperado el 26 de febrero del 2018 de: <https://www.iso.org/standard/53733.html>
- International Organization for Standardization - ISO. (2016a). Annex SL (normative) Proposals for management system standards. ISO/IEC Directives, Part 1 Consolidated ISO Supplement -- Procedures specific to ISO (Seventh edition). Geneva, Switzerland. Recuperado el 23 de octubre del 2017 de: <http://www.iso.org/sites/directives/2016/consolidated/>
- International Organization for Standardization - ISO. (2016b). ISO 15489-1:2016 Information and documentation — Records management. Part 1: Concepts and principles. Recuperado el 2 de mayo del 2018 de: <https://www.iso.org/obp/ui/>
- International Organization for Standardization - ISO. (2016c). The Iso survey of certification. Recuperado el 23 de septiembre de 2017 de: <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Karapetrovic, S. (2002). Strategies for the integration of management systems and standards. *The TQM Magazine*, 14(1), 61–67. <https://doi.org/10.1108/09544780210414254>
- Karapetrovic, S. (2003). Musings on integrated management systems. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 4–13. <https://doi.org/10.1108/13683040310466681>
- Karapetrovic, S. y Jonker, J. (2003). Integration of standardized management systems: Searching for a recipe and ingredients. *Total Quality Management & Business Excellence*, 14(4), 451–459. <https://doi.org/10.1080/1478336032000047264>
- Karapetrovic, S. y Willborn, W. (1998). Integration of quality and environmentalmanagementsystems. *The TQM Magazine*, 10(3), 204–213. <https://doi.org/10.1108/09544789810214800>
- Kiran, D. R. (2017). Kaizen and Continuous Improvement. En D.R. Kiran (Ed), *Total Quality Management* (pp.313–332). Butterworth-Heinemann: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-811035-5.00022-2>
- Magd, H. y Nabulsi, F. (2012). The Effectiveness of ISO 9000 in an Emerging Market as a Business Process Management Tool: The Case of the UAE. *Procedia Economics and Finance*, 3, 158–165. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(12\)00135-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(12)00135-9)
- Martínez Rojas, A., Laguado Ramirez, R. y Flórez Serrano, E. (2018). Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 216–228. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2599>
- McDaniel, C. D. y Gates, R. H. (2011). *Investigación de mercados (8th ed.)*. México D.F.: Cengage Learning.
- Mircea, M., Ghilic-Micu, B., Stoica, M. y Siniros, P. (2016). Inter-organizational Performance and Business Process Management in Collaborative Networks. *Economic Computation and Economic Cybernetics Studies and Research*, 50(2), 107–122.
- Montoya Suárez, O. (2007). Aplicación del análisis factorial a la investigación de mercados. Caso de estudio. *Scientia et Technica*, 1(35), 281–286. <http://dx.doi.org/10.22517/23447214.5443>
- Morelos Gómez, J., Fontalvo, T. J. y Vergara, J. C. (2013). Incidencia de la certificación ISO 9001 en los indicadores de productividad y utilidad financiera de empresas de la zona industrial de Mamonal en Cartagena. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 99–109. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(13\)70025-1](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(13)70025-1)
- Morgan, G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Muñiz, L. (2009). *Control presupuestario: planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*. Barcelona: Profit.
- Nunhes, T. V., Motta Barbosa, L. C. F. y de Oliveira, O. J. (2017). Identification and analysis of the elements and functions integrable in integrated management systems. *Journal of Cleaner Production*, 142, 3225–3235. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.10.147>
- Oliveira, O. J. (2013). Guidelines for the integration of certifiable management systems in industrial companies. *Journal of Cleaner Production*, 57, 124–133. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.06.037>
- Pheng, L. S. y Kwang, G. K. (2005). ISO 9001, ISO 14001 and OHSAS 18001 Management Systems: Integration, Costs and Benefits for Construction Companies. *Architectural Science Review*, 48(2), 145–151. <https://doi.org/10.3763/asre.2005.4818>
- Piombino, A. E. (1996). *Notary Public Handbook: Principles, Practices & Cases*. New York: East Coast Publishing.
- Psomas, E. L., Pantouvakis, A. y Kafetzopoulos, D. P. (2013). The impact of ISO 9001 effectiveness on the performance of service companies. *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(2), 149–164. <https://doi.org/10.1108/09604521311303426>
- Rizoto-Vidala-Pesoa, L. M. y Kuzņecova, O. (2017). The Role of the Super User in Achieving Business Process Management Maturity. *Information Technology and Management Science*, 20(1), 74–78. <https://doi.org/10.1515/itms-2017-0013>
- Ruiz-Torres, A. J., Ayala-Cruz, J., Alomoto, N. y Acero-Chavez, J. L. (2015). Revisión de la literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.01.004>

- SAI Global. (1999). AS/NZS 4581:1999. Management system integration. Guidance to Business, Government and Community Organizations. Sydney, Australia. Recuperado el 24 de octubre del 2017 de: <https://infostore.saiglobal.com/store/>
- Santos, G., Costa, B. y Leal, A. (2014). Motivation and benefits of implementation and certification according ISO 9001 – the Portuguese experience. *International Journal of Engineering, Science and Technology*, 6(5), 1–12. <https://doi.org/10.4314/ijest.v6i5.1>
- Seddon, J. (1997). Ten arguments against ISO 9000. *Managing Service Quality: An International Journal*, 7(4), 162–168. <https://doi.org/10.1108/09604529710172962>
- Simon, A., Yaya, L. H. P., Karapetrovic, S. y Casadesús, M. (2014). An empirical analysis of the integration of internal and external management system audits. *Journal of Cleaner Production*, 66, 499–506. <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2013.11.020>
- Superintendencia de Notariado y Registro - SNR. (2017). Reseña Histórica Notariado. Recuperado el 26 de diciembre de 2017 de: <https://www.supernotariado.gov.co/PortalSNR/>
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J. y Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288–308. <https://doi.org/10.1108/20401461111189407>
- Svärd, P. (2017). Enterprise content management, records management and information culture amidst e-government development. Cambridge: Chandos Publishing.
- Tarí, J. J., Molina-Azorín, J. F. y Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standards: A literature review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5(2), 297–322. <https://doi.org/10.3926/jiem.488>
- Tarí, J. J. y Molina-Azorín, J. F. (2010). Integration of quality management and environmental management systems. *The TQM Journal*, 22(6), 687–701. <https://doi.org/10.1108/17542731011085348>
- Terziovski, M., Power, D. y Sohal, A. S. (2003). The longitudinal effects of the ISO 9000 certification process on business performance. *European Journal of Operational Research*, 146(3), 580–595. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(02\)00252-7](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(02)00252-7)
- Unión Colegiada del Notariado Colombiano - UCNC. (2017). Certificación Norma ISO 9001:2015 ICONTEC "Un compromiso, una realidad". Recuperado el 25 de diciembre de 2017 de : <http://www.unioncolegiadadelnotariadocolombiano.com>
- Van der Aalst, W. M. P. (2004). Business Process Management Demystified: A Tutorial on Models, Systems and Standards for Workflow Management. Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-27755-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-540-27755-2_1)
- Van der Aalst, W. M. P. (2013). Business Process Management: A Comprehensive Survey. *ISRN Software Engineering*, 2013, 1–37. <https://doi.org/10.1155/2013/507984>
- Van der Aalst, W. M. P., La Rosa, M. y Santoro, F. M. (2016). Business Process Management - Don't Forget to Improve the Process! *Business & Information Systems Engineering*, 58(1), 1–6.
- Walter, J. y Pando, D. (2014). Planificación estratégica: nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público. Buenos Aires: Sociedad Argentina de Análisis Político - AAP.
- Weske, M. (2012). Business process management: Concepts, Languages, Architectures. Berlin: Springer.
- Wilkinson, G. y Dale, B. G. (1999). Integrated management systems: an examination of the concept and theory. *The TQM Magazine*, 11(2), 95–104. <https://doi.org/10.1108/09544789910257280>
- Wilkinson, G. y Dale, B. G. (2002). An examination of the ISO 9001:2000 standard and its influence on the integration of management systems. *Production Planning & Control*, 13(3), 284–297. <https://doi.org/10.1080/09537280110086361>
- Zeng, S. X., Shi, J. J. y Lou, G. X. (2007). A synergetic model for implementing an integrated management system: an empirical study in China. *Journal of Cleaner Production*, 15(18), 1760–1767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.03.007>
- Zeng, S. X., Tian, P. y Shi, J. J. (2005). Implementing integration of ISO 9001 and ISO 14001 for construction. *Managerial Auditing Journal*, 20(4), 394–407. <https://doi.org/10.1108/02686900510592070>
- Zeng, S. X., Xie, X. M., Tam, C. M. y Shen, L. Y. (2011). An empirical examination of benefits from implementing integrated management systems (IMS). *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(2), 173–186. <https://doi.org/10.1080/14783363.2010.530797>

Artículo de revisión

## Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico

Jhoany Alejandro Valencia-Arias

Profesor Asociado, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Instituto Técnico Metropolitano, Medellín, Colombia.

Flor Ángela Marulanda-Valencia \*

Profesora Asociada, Departamento de Ingeniería de la Organización, Facultad de Minas Sede Medellín, Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia.

[famarulan@unal.edu.co](mailto:famarulan@unal.edu.co)

### Resumen

Considerando la importancia de la autoeficacia como factor motivacional para el emprendimiento, se realizó un análisis bibliométrico con el fin de establecer la evolución y tendencias en la investigación sobre el tema. Para esto se aplicó una ecuación de búsqueda en la base de datos Scopus que permitió identificar 206 publicaciones, sobre los cuales se extrajeron indicadores de productividad, de calidad y de estructura. A partir de lo anterior, se encontró, entre otros, que la revista con mayor impacto en el campo es *Journal of Applied Psychology* con 644 citaciones; que la educación, el género, innovación e intención emprendedora son los factores con los que más se ha asociado la autoeficacia y que la población más común en los estudios son los estudiantes universitarios.

**Palabras clave:** autoeficacia emprendedora, análisis bibliométrico, género, innovación, educación.

### Evolution and research trends in entrepreneurial self-efficacy: a bibliometric analysis

#### Abstract

Considering the importance of self-efficacy as a motivational factor for entrepreneurship, a bibliometric analysis was carried out in order to establish the evolution and trends in research on the subject. For this purpose, a search equation was applied to the Scopus database, which allowed the identification of 206 publications, and indicators of productivity, quality, and structure were extracted from them. It was found that the journal with the greatest impact on the field is *Journal of Applied Psychology* with 644 citations; that gender, education, innovation, and entrepreneurial intention are the factors with which self-efficacy has been associated the most and that an important part of the research is carried out with university students.

**Keywords:** entrepreneurial self-efficacy, bibliometric analysis, gender, innovation, education.

### Evolução e tendências de pesquisa em autoeficácia empreendedora: uma análise bibliométrica

#### Resumo

Considerando a importância de autoeficácia como fator motivacional para o empreendedorismo, foi realizada uma análise bibliométrica para estabelecer a evolução e as tendências da pesquisa sobre o assunto. Para isso, aplicou-se uma equação de busca na base de dados Scopus, que permitiu a identificação de 206 publicações, nas quais foram extraídos indicadores de produtividade, qualidade e estrutura. Pelo exposto, constatou-se, entre outros, que o periódico com maior impacto no campo é o *Journal of Applied Psychology*, com 644 citações; que a educação, o gênero, a inovação e a intenção empreendedora são os fatores como os quais a autoeficácia está mais associada e que a população mais comum nos estudos são estudantes universitários.

**Palavras-chave:** autoeficácia empreendedora, análise bibliométrica, gênero, inovação, educação.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: carrera 80 N° 65-223, código postal 050034, Medellín, Colombia.

Clasificación JEL: L26, M13.

Cómo citar: Valencia-Arias, J.A. y Marulanda-Valencia, F.A. (2019). Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 219-232. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3277>

DOI: <https://doi.org/10.18046/-j.estger.2019.151.3277>

Recibido: 26-nov-2018

Aceptado: 19-jun-2019

Publicado: 25-jun-2019

## 1. Introducción

En los estudios sobre el emprendedor como individuo, se ha planteado que la necesidad de logro es uno de los rasgos más diferenciadores entre quienes son emprendedores y aquellos que no lo son. Sin embargo, este rasgo debe ir acompañado de unas capacidades gerenciales para desarrollar con éxito una idea de negocio (McClelland, 1961). Estas fueron definidas por De Pablo, Santos, y Bueno (2004), como las habilidades y conocimientos del individuo resultantes de la evolución de las aptitudes desarrolladas a lo largo de la vida, gracias al aprendizaje y la experiencia. Moriano, Trejo y Palací (2001) encontraron que estas competencias son, entre otras: autonomía, búsqueda de independencia, capacidad de asumir riesgos, capacidad de establecer metas claras que son desafiantes pero alcanzables, innovación, locus de control interno, perseverancia, capacidad de sacrificio, empeño y determinación. Para Saiz-Álvarez (2018), estas capacidades permiten, además, fortalecer el bienestar organizacional.

Sin embargo, más importante que las capacidades y habilidades de un potencial emprendedor, es la percepción que él tiene sobre sí mismo en relación con éstas, la que influirá en su decisión de crear y administrar su empresa (Liñán, Urbano y Guerrero, 2011). Esta es la aplicación de lo que Bandura (1977) desarrolló como la "autoeficacia percibida", entendida como un juicio personal del individuo sobre sus capacidades. Así, las personas que tienen un alto sentido de eficacia pondrán toda su atención en las exigencias de la situación y harán un mayor esfuerzo para enfrentar las dificultades (Bandura, 1982). Es por esto que se le ha considerado uno de los factores claves para el emprendimiento, dentro del cual se le conoce como ESE (sigla de la expresión en inglés *Entrepreneurial Self Efficace*) y se le ha relacionado con otros factores como la intención emprendedora, el género y la educación para el emprendimiento.

El número creciente de investigaciones, así como la variedad de factores con los que se relaciona la autoeficacia emprendedora, motivó la realización de este estudio bibliométrico, con el fin de establecer el desarrollo científico y académico que ha tenido el tema. Para ello se tomó como fuente la información de la base de datos Scopus durante el período 1998-2018, a la que se aplicó una ecuación de búsqueda que arrojó como resultado 206 publicaciones, entre las que se toman en cuenta artículos de investigación, artículos de revisión, memorias de eventos, capítulos de libro y artículos en proceso de publicación (*online first*). Todas estas fuentes fueron analizadas a través de indicadores de productividad (mayor número de publicaciones), de influencia (mayor cantidad de citas), tanto por revista como por autor, e indicadores de estructura (conexión de las publicaciones).

El artículo inicia con una síntesis sobre el desarrollo que ha tenido la investigación sobre la autoeficacia, a continuación, se presenta la metodología utilizada, para luego describir los resultados. Éstos se componen de los principales indicadores bibliométricos, así como de un análisis de los factores más importantes con los cuales se ha relacionado

la ESE. Finalmente, se presenta un análisis de la evolución y la tendencia en el estudio del tema y, las conclusiones, dentro de las cuales se incluyen algunas recomendaciones y asuntos de interés para futuras investigaciones.

## 2. Autoeficacia emprendedora

La "autoeficacia percibida" ha sido definida por Bandura (1997) como el juicio personal del individuo sobre sus capacidades para enfrentar determinadas situaciones. Así las personas con un alto nivel de autoeficacia, gracias a la confianza en sí mismas, tienden a perseguir sus objetivos por encima de las limitaciones y se preocupan por lo que otros perciben de sus capacidades, lo que los motiva a controlar los factores externos y a adaptarlos para obtener lo deseado. En algunos estudios se ha encontrado que rasgos de personalidad como estabilidad emocional, conciencia, amabilidad, extraversión y apertura, considerados como innatos por Wang, Chang, Yao y Liang (2016), están positivamente asociados con la autoeficacia (Wang et al., 2016; Strobel, Tumasjan y Spörrle, 2011; Karwowski, Lebuda, Wisniewska y Gralewski, 2013; Lee y Klein, 2002; Nauta, 2004; Tams, 2008).

Se ha establecido que la autoeficacia tiende a ser específica para ciertas labores o trabajos, por tanto, es necesario determinar las expectativas de éxito en áreas particulares (Eccles, 1994), siendo el emprendimiento una de las actividades con las que más se le ha relacionado, al considerarla como una motivación para que las personas superen las dificultades propias del proceso de iniciar un negocio (Jung, Ehrlich, De Noble y Baik, 2001; Marulanda, Montoya y Vélez, 2018). En general, se considera que tiene una influencia positiva en la actividad de emprender (Newman, Obschonka, Schwarz, Cohen y Nielsen, 2018). En este sentido, Bandura (1997) afirma que la autoeficacia está asociada a iniciar y persistir en el comportamiento emprendedor bajo incertidumbre y adversidad, y que la falta de confianza en uno mismo, para iniciar, sostener con éxito y hacer crecer una empresa comercial, puede socavar la persistencia de esa meta. Esto ha sido corroborado por los estudios realizados por autores como McGee, Peterson, Mueller y Sequeira (2009) y Wilson, Kickul y Marlino (2007), quienes encontraron que las personas con autoeficacia emprendedora baja tienen menos probabilidades de perseguir el espíritu empresarial porque la idea de una nueva empresa parece más arriesgada dada la percepción negativa de sus capacidades.

La autoeficacia emprendedora (ESE, por las siglas de la expresión en inglés *Entrepreneurial Self Efficace*) se define como la creencia de una persona en su potencial para llevar a cabo un proceso de inicio de negocio (Chen, Greene y Crick, 1998; Segal, Borgia y Schoenfeld, 2005; McGee et al., 2009).

A lo largo del tiempo, la autoeficacia emprendedora ha estado relacionada con diferentes factores, dentro de los cuales se destaca la intención emprendedora. Esta relación se ha constituido en uno de los temas de mayor interés, especialmente a partir de 2013, cuando se inició una creciente producción académica en la búsqueda por

fortalecer este componente en los futuros emprendedores (Valencia, Restrepo, y Restrepo, 2016), pues se ha establecido que la ESE aumenta las intenciones emprendedoras de las personas (Lüthje y Franke, 2003; Guerrero, Rialp y Urbano, 2008; Trevelyan, 2009; Schlaegel y Koenig, 2014; Kurczewska y Białek, 2014; Hernández-López, Moncada-Toro y Henao-Colorado, 2018). El control conductual percibido complementa esta relación, constituyéndose los tres factores en elementos esenciales en la voluntad del individuo para participar en un determinado comportamiento (Ajzen, 1991; Boyd y Vozikis, 1994; Krueger, Reilly y Carsrud, 2000; Douglas y Fitzsimmons, 2013).

Otros factores con los que se ha relacionado la ESE son: innovación y creación (Hmieleski y Corbett 2008); marketing, gestión, asunción de riesgos y control financiero (Chen et al., 1998). En general, se ha encontrado una asociación positiva, robusta y relativa de la autoeficacia con el desempeño en el trabajo (Stajkovic y Luthans, 1998; Judge y Bono, 2001) y la satisfacción laboral (Judge y Bono, 2001; Dormann, Fay, Zapf y Frese, 2006).

La investigación sobre la ESE está incorporando otras perspectivas teóricas como la efectividad (Engel, Dimitrova, Khapova y Elfring, 2014), la autorregulación (Shepherd, Patzelt y Baron, 2013) y el enfoque regulatorio (Cooper, Peake, y Watson, 2016). También se le relaciona con variables como el estilo cognitivo y la propensión al riesgo; individuales y demográficas como género; y contextuales como los valores culturales (McGee et al., 2009).

Es relevante destacar que un número importante de investigaciones sobre la ESE se realiza con estudiantes, pues se considera que la educación es un medio para elevar los niveles de autoeficacia (McGee et al., 2009). Al respecto, Zhao, Seibert y Hills (2005) encontraron que la educación en emprendimiento puede proporcionar al menos tres de las cuatro fuentes de información en las que, según Bandura (1977), se basan las expectativas de autoeficacia, como son: logros de desempeño, experiencia indirecta y la persuasión verbal. De acuerdo con Nowiński, Haddoud, Lančarič, Egerová y Czeglédi (2017), esto se debe a que, en los cursos de emprendimiento, los estudiantes pueden realizar proyectos prácticos, conocer o discutir historias de empresarios exitosos, que son fuentes de aprendizaje indirecto, y también se les puede convencer de que una carrera empresarial es un objetivo alcanzable.

### 3. Metodología

El objetivo de este análisis es conocer la evolución y tendencias sobre la autoeficacia como factor motivacional para el emprendimiento, a través de un estudio bibliométrico, para el cual se seleccionó como herramienta de búsqueda la base de datos Scopus. De acuerdo con Norris y Oppenheim (2007), la selección de la base de datos para este tipo de estudios es un aspecto fundamental. Entre otros, porque esto permite garantizar la disponibilidad, pertinencia y confiabilidad de la información (Rueda, Gerdtsri y Kocaoglu, 2007). Por ello, se eligió la base de datos Scopus que es de gran visibilidad, dado que en ella reposan publicaciones en

múltiples campos de conocimiento que son de alto impacto, además posee comandos a través de los cuales se puede administrar la información recuperada (Hasper, Correa, Benjumea y Valencia, 2017).

Los estudios bibliométricos como herramienta de cuantificación de la producción científica, tienen buena aceptación académica, gracias a su proceso de maduración y a la combinación de elementos matemáticos y estadísticos, lo que ha llevado a extender su aplicabilidad y usabilidad (Gorbea, 2016); éstos se constituyen no sólo en referentes para la medición de los avances de la ciencia en campos específicos del conocimiento, sino también para la valoración de su calidad, arrojando información útil para la toma de decisiones (Cadavid, Awad y Franco, 2012).

En el presente estudio, se analiza información referente al volumen de producciones, evolución, visibilidad y estructura (Velasco, Eiros, Pinilla y San Román, 2012). Para esto, fueron calculados tres tipos de indicadores: i) de cantidad, que permiten medir la productividad de acuerdo con el número de publicaciones; ii) de calidad -conocidos también como de influencia-, que posibilitan medir el impacto de las publicaciones según el número de citas; y iii) de estructura, los cuales reflejan la conexión entre las publicaciones y sus autores (Virgen, Cobo y Betancourt, 2014).

Una vez definidos los tipos de indicadores a calcular, se procedió a definir la ecuación de búsqueda que se muestra a continuación, con el fin de obtener los registros del periodo de estudio de la temática, es decir, desde 1998 hasta la actualidad, obteniendo un total de 206 registros.

Ecuación de búsqueda empleada es: TITLE([self-efficacy W/4 Entrepr\*] OR [self-efficacy W/4 New venture] OR [self-efficacy W/4 "Start up"] OR [self-efficacy W/4 "New business"]) OR KEY([self-efficacy W/2 Entrepr\*] OR [self-efficacy W/2 New venture] OR [self-efficacy W/2 "Start up"] OR [self-efficacy W/2 "New business"]) OR [self-efficacy W/2 "New firm"])

Luego de aplicada la ecuación, se procedió a realizar la clasificación de los datos arrojados, con el fin de analizar los indicadores bibliométricos, los cuales sirven para valorar la actividad científica, y la influencia (o impacto) tanto del trabajo como de las fuentes (Camps, 2008). En este caso se tuvo en cuenta aspectos como la productividad, el impacto y las conexiones. Por último, se realizó el estudio de las palabras clave que han sido más relacionadas con la autoeficacia, a partir de lo cual se pudo identificar la evolución y los enfoques más trabajados.

### 4. Resultados

La sección de resultados se presenta en tres subsecciones. En la primera se abordan los hallazgos frente a los indicadores bibliométricos de cantidad, para lo cual se devela la productividad obtenida según: cada año en la ventana de estudio, de las revistas, por tipos de documentos publicados y por país. En la segunda, se presentan los indicadores de calidad -conocidos también como de influencia- donde se refleja el impacto por revista y autores;

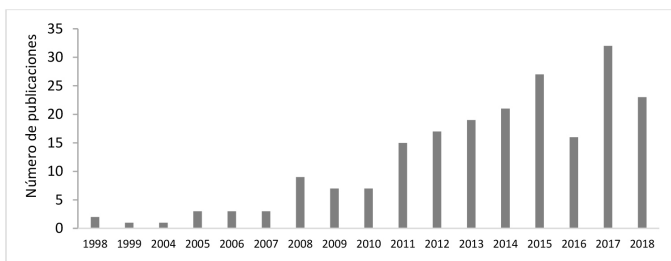
y finalmente, en la tercera, se exponen los indicadores de estructura, con lo que el lector podrá conocer las formas en que se relacionan las producciones en el campo del conocimiento y sus autores -establecimiento de redes-.

#### 4.1. Indicadores bibliométricos de cantidad (productividad)

Los indicadores de cantidad, como su nombre lo indica, se basan en el volumen o recuento de publicaciones científicas, es decir, miden la productividad en el campo de estudio (Durieux y Gevenois, 2010). A continuación, se presentan dichos indicadores correspondientes al campo de la autoeficacia emprendedora.

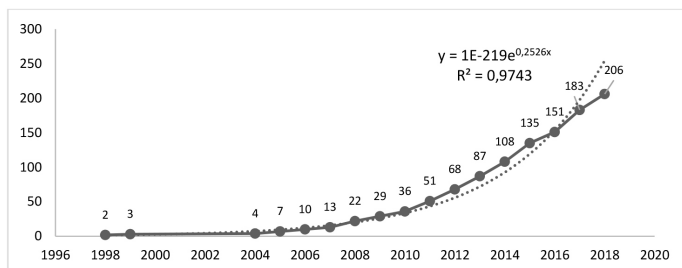
##### 4.1.1 Productividad anual

En la figura 1 se puede observar cómo ha sido la dinámica de crecimiento de las publicaciones sobre autoeficacia emprendedora a lo largo del tiempo, desde 1998 con 2 publicaciones, hasta junio de 2018, con un registro de 23 artículos. De la figura 1 se puede concluir que existe un crecimiento en el interés por el tema, siendo el 2017 el año más productivo con 32 publicaciones, mientras que en 2016 hubo 16.



**Figura 1.** Cantidad de publicaciones por año.  
\*Los datos de 2018 corresponden hasta junio.  
Fuente: elaboración propia.

La figura 2 muestra que el incremento en el número de publicaciones cumple la ley de crecimiento exponencial de Price, según la cual, la información científica crece a tasas exponenciales de tal forma que cada 10 o 15 años la información se duplica (Fernández, Torralbo y Vallejo, 2004). En cuanto al coeficiente de determinación ( $R^2$ ) se puede concluir que la línea de tendencia exponencial describe la distribución presentada por la cantidad de publicaciones.



**Figura 2.** Publicaciones acumuladas por año.  
Fuente: elaboración propia.

##### 4.1.2 Productividad de revistas

En la figura 3 se presentan las 10 revistas con mayor número de publicaciones. Las tres más importantes son: *International Entrepreneurship and Management Journal* especializada en temas de negocios, contabilidad, gestión de tecnología e innovación. El cuartil de esta revista es Q1 para 2017. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* enfocada en administración, contabilidad, negocios y gestión internacional, economía, econometría y finanzas, con cuartil Q2 en Scopus para 2017. Y *Journal of Developmental Entrepreneurship* centrada en el desarrollo de micro y pequeñas empresas, especialmente en condiciones de adversidad, cuyo cuartil en Scopus es Q3 para 2017.

##### 4.1.3 Productividad por tipo de documento

En cuanto a la productividad de acuerdo con el tipo de publicación, el 70% de los registros corresponden a artículos y el 19% a conferencias (*Conference Paper*). Los demás tipos, entre los que se encuentran, artículos en revisión e impresión, capítulos de libros y artículos en proceso de impresión, representan el 11%.

##### 4.1.4 Productividad por país

Estados Unidos es el país con más publicaciones (71), las cuales equivalen al 34,5% del total, seguido por China con 20 y Australia con 17, lo cual es muestra de la gran concentración de publicaciones en el primero. Sumado a esto, los 10 países con más publicaciones son los responsables del 82,5% del total.

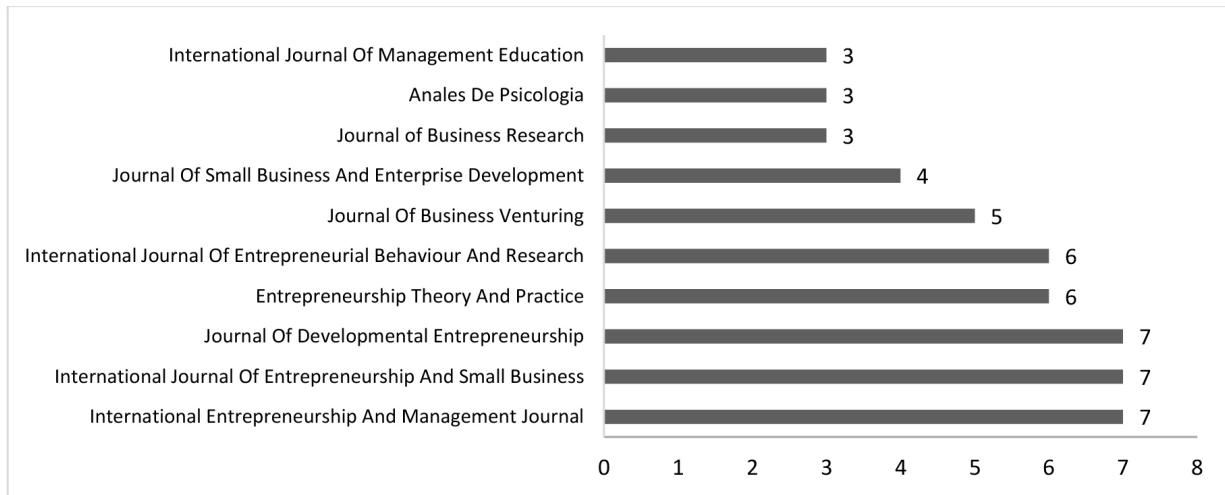
#### 4.2. Indicadores bibliométricos de calidad

Los indicadores de calidad hacen referencia al impacto de las publicaciones y, generalmente, se mide por el número de citas (Durieux y Gevenois, 2010). Otros autores lo plantean desde la influencia que los autores o publicaciones tienen en la temática (Cancino, Merigó y Coronado, 2017). Estos indicadores se analizan junto con los de cantidad, para así mostrar que la productividad no implica impacto (Van Raan, 2006). A continuación, se presentan los resultados obtenidos según la ecuación de búsqueda aplicada.

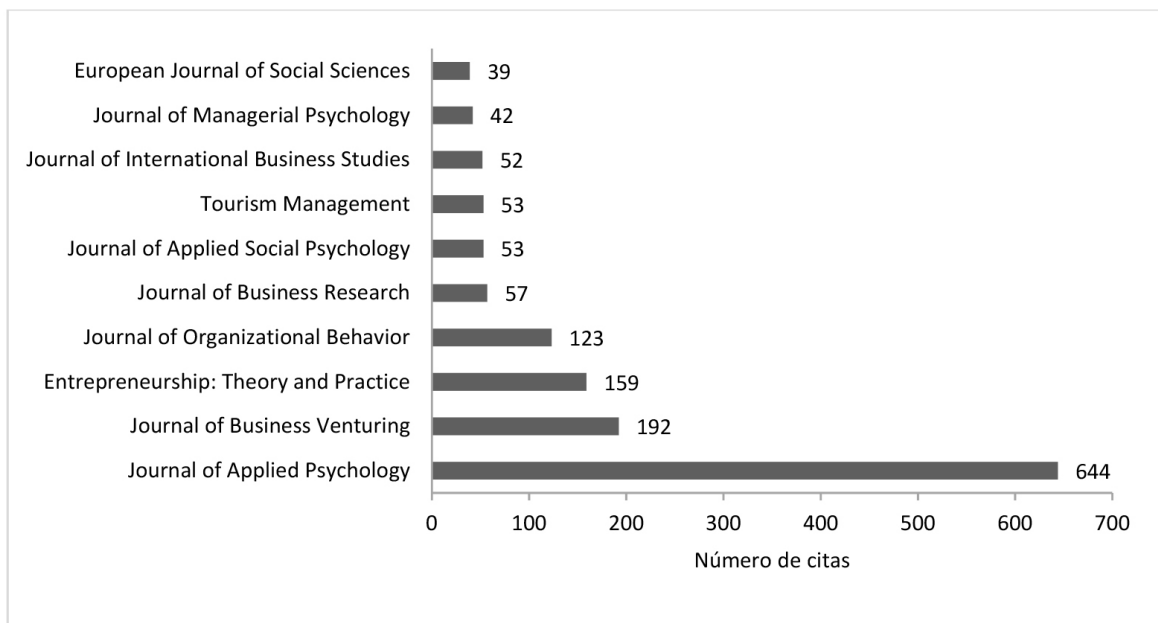
##### 4.2.1 Impacto por revista

En la figura 4 se muestran las 10 revistas con mayor cantidad de citas en el campo de la autoeficacia emprendedora. La primera es *Journal of Applied Psychology* con 644 citas, en la cual solo se encontraron dos artículos, lo que muestra el gran impacto que han tenido, sin ser una de las más productivas. En segundo lugar, se encuentra *Journal of Business Venturing* con 192 citas para 5 artículos, seguida de *Entrepreneurship: Theory and Practice* con 6 artículos y 159 citas.





**Figura 3.** Cantidad de publicaciones por revista.  
Fuente: elaboración propia.



**Figura 4.** Impacto por revista.  
Fuente: elaboración propia.

#### 4.2.2 Impacto por autor

Las autoras Ann Crick, Patricia Greene y Chao Chen alcanzaron el mayor número de citas (804) con su artículo *"Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?"*; publicado en 1998, en la revista *Journal of Business Venturing*, con presencia en la lista de los diarios de navegación académica con mayor producción e impacto en el campo. Los investigadores estadounidenses Gerald Hills, Scott Seibert y Zhao Hao obtuvieron la segunda posición en este *ranking*, con un total de 644 citas por la publicación realizada en el marco de una cooperación interuniversitaria entre la *Universidad de Bradley*, la *Universidad Cornell* y el *Laboratorio Nacional Lawrence Berkeley*, que tuvo como propósito investigar el

papel mediador de la autoeficacia en las intenciones de los estudiantes de convertirse en empresarios, a través de modelos de ecuaciones estructurales con una muestra de 265 estudiantes de maestría en administración de empresas de 5 distintas universidades.

#### 4.3. Indicadores bibliométricos de estructura

Los indicadores de estructura miden la conectividad entre las publicaciones, los autores y las áreas del conocimiento, y suelen asociarse con la construcción y análisis de redes sociales, las cuales se componen de nodos (vértices) y enlaces. Para el caso de un análisis bibliométrico, los nodos son los autores y los enlaces representan coautorías (Rueda et al., 2007). A partir de estas redes es posible identificar

investigadores sobresalientes en el campo y definir la dinámica con la que trabajan conjuntamente (Villa, Ruiz, Valencia y Picón, 2018). A continuación, se presenta el análisis en el que se fragmentó la ventana de tiempo de acuerdo con la proporción media de la producción científica registrada por la base de datos Scopus, identificando dos periodos: 1998-2008 y 1998-2018.

Los resultados de los indicadores de la red de autores del campo se presentan en la [tabla 1](#), en donde se muestran que existen 515 autores en el campo y se evidencia que cada autor en promedio ha publicado con otros 2 autores.

Adicionalmente, la densidad de la red es cercana a cero (0,005); no obstante, se debe tener presente que las técnicas de análisis de redes se emplean para evaluaciones complejas, donde existen muchos índices y nodos. Esta técnica permite la visualización de relaciones dentro de un conjunto de datos, los puntos de referencia y las mejores alternativas para tomar decisiones oportunas frente al problema que se esté evaluando (Lozano y Calzada-Infante, 2018). En este caso, se evidencia que la intensidad de las conexiones entre los autores de toda la red es muy baja, lo que indica significativa dispersión de la producción, tal como se observó en los indicadores de cantidad e impacto presentados anteriormente. Por otra parte, en las subredes que forman la agrupación entre sus nodos (autores) es representativa, ya que, cuentan con un grado de agrupamiento de 0,735 ([Figura 5](#)). La agrupación por nodos permite una estrategia para ordenar y planificar información confiable frente a las estructuras y bases del conocimiento (García-Lillo, Claver-Cortés, Marco-Lajara, Úbeda-García, y Seva-Larrosa, 2018).

En la [tabla 1](#) también se presentan los indicadores de estructura en dos períodos de manera acumulativa (1998-2008 y de 1998-2018), con el propósito de realizar un análisis de la evolución de la red de autores en el tiempo. En esta se aprecia un aumento en el número de autores (número de nodos), por lo que la convexidad de una red define la propiedad de incluir todas las mejores rutas de los nodos relacionados con el estudio (Šubelj, Fiala, Ciglarič, y Kronegger, 2019) en el número de autores independientes (número de nodos aislados) y en el número de subredes aisladas (número de componentes aislados). Sin embargo, la tasa de crecimiento de los nodos es mucho más grande que la de los nodos aislados y de componentes conectados, que básicamente tienen como objetivo explorar las mejores rutas de los nodos interceptados y se concentran en investigar las principales fuentes de información (Tu, 2019). Por esto, se da una disminución de la dispersión de las subredes aisladas y las publicaciones independientes.

Se puede apreciar que los autores que se van adhiriendo al campo lo hacen por medio de redes ya conformadas, Barbastenafo, Souza, Costa y Teixeira (2013) afirman que la identificación de autores es un factor crítico en los análisis y estudios que se relacionen directamente con investigaciones de alto grado de desarrollo, en este sentido, se vuelve importante diferenciar en la densidad de una red autores que reporten componentes que aporten a la investigación. En el presente estudio, las subredes han ido aumentando en tamaño y disminuyendo en densidad, lo

cual se refleja en la evolución del grado de agrupamiento y el diámetro de la red. Pese a esto, un leve aumento de la densidad de la red refleja que los nuevos autores se relacionan con pocos autores de la subred a la cual se conectaron y como consecuencia la distancia característica esperada no ha sufrido variaciones.

Otro de los comportamientos que se evidencian en esta red de autores, es que existe solo un enlace del camino más corto que conecta a todos los nodos de una red (1,212) y que, a su vez, la máxima distancia entre cualquier par de nodos de la red es igual a 3, lo cual corresponde a una tipología de redes de gestión de conocimiento interno, utilizada para maximizar la aplicación del conocimiento individual a los objetivos de la organización. Estas redes evolucionan a través del mapeo temático de la experiencia dentro de la organización, y de ambientes propicios para compartir el conocimiento (Duque-Jaramillo y Villa-Enciso, 2017).

Finalmente, la red es cada vez más descentralizada y heterogénea, es decir, no existen autores centrales comunes para todo el campo, pero sí los hay para las subredes. Cong y Shi (2018) afirman que adoptar redes de colaboración internacional permite cálculos estadísticos que traducen la información adecuada, resumida y trascendental en los desarrollos que se implementan en cada país, especialmente, industrias especializadas. Es posible que dichas subredes estén relacionadas con la desagregación del campo del conocimiento y por ende pueden representar la fragmentación de él.

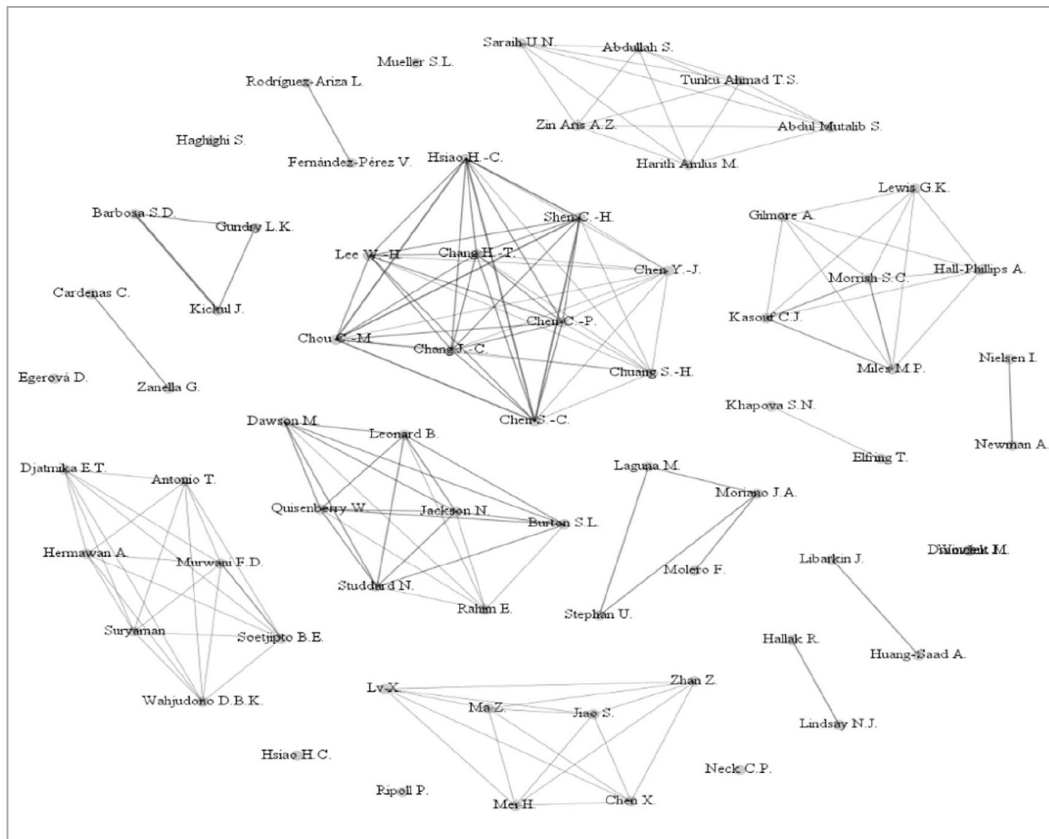
## 5. Discusión de los resultados

El ejercicio de discusión de los resultados, de acuerdo con el análisis bibliométrico efectuado, se llevó a cabo mediante tres acciones. En la primera, se realizó un

**Tabla 1.** Indicadores de estructura.

Indicador	1998-2008	1998-2018
Número de nodos	57	515
Densidad red	0,038	0,005
Diámetro de red	2	3
Distancia característica esperada	1,104	1,212
Número de componentes conectados	20	165
Número promedio de vecinos	2,105	2,579
Grado de agrupamiento de la red (Clusterización)	0,744	0,735
Centralización de la red	0,054	0,014
Heterogeneidad de la red	0,442	0,647
Número de nodos aislados	3	24
Componentes conectados por nodos	35,08%	32,03%
Componentes aislados por nodos	6,66%	6,87%

Fuente: elaboración propia.



**Figura 5.** Red de autores del campo autoeficacia emprendedora con conexiones de cinco vínculos con otros autores.  
Fuente: elaboración propia a partir de Cytoscape.

análisis de tendencia, fundamentado en el comportamiento de las 20 palabras clave más importantes en el campo de conocimiento. Con la segunda, se presenta la discusión de las temáticas emergentes y que generan una orientación clara sobre nuevas tendencias investigativas en el ámbito de la autoeficacia emprendedora; y en la tercera, se expone la evolución en el tiempo que ha tenido la temática. En la [tabla 2](#), se presenta un breve resumen sobre el abordaje realizado para la discusión de los resultados obtenidos.

### 5.1 Análisis de tendencia

La [figura 6](#) permite evidenciar la relación que tienen las 20 palabras clave más importantes del campo entre ellas y con la autoeficacia emprendedora. También es posible identificar el año en el que se empezó a usar una palabra clave, la intensidad de su uso y el crecimiento en cuanto a la relevancia durante un tiempo específico, hasta la actualidad o hasta su desaparición.

En ese orden de ideas, se evidencia que la autoeficacia emprendedora involucra un alto nivel de liderazgo (temática presente desde 1998 hasta 2013); acompañado de resiliencia (campo que cobra importancia en el periodo comprendido entre 2013 y 2017); persistencia (trabajado en la literatura desde 2015 hasta 2017); esfuerzo (este tópico inició su aparición en este campo en 2011 y sus aportaciones duraron hasta 2016) e inspiración (se destacó durante 2010, sin embargo, su estudio no continuó en el tiempo).

Finalmente, los campos que siguen vigentes y están fuertemente asociados a la autoeficacia se enmarcan en: poseer un alto grado de creatividad (2014-2018), innovación (2014-2018), poder de efectucción (2014-2018), personalidad proactiva (2011-2018) y un contexto cultural que soporte las iniciativas emprendedoras (2016-2018).

### 5.2 Discusión de temas emergentes

#### 5.2.1 Intención emprendedora

La intención emprendedora, conocida como *EI* por la sigla de su expresión en inglés de *Entrepreneurial Intention*, es uno de los factores que más se encuentra asociado con la ESE ([Hadjimanolis, 2016](#); [Wang, Wang y Chen 2017](#); [Mei, Ma, Jiao, Chen, Lv y Zhan, 2017](#); [Rosique, Madrid y García, 2017](#); [Ngha y Osman, 2017](#); [Darmanto y Yuliani, 2018](#); [Crespo, Belchior y Costa, 2018](#)). Se ha establecido, además, que dicho vínculo está mediado por las actitudes hacia el emprendimiento y el control empresarial planeado y que éstos son moderados por las normas subjetivas ([Tsai, Chang y Peng, 2016](#)).

[Omidi, Zamani y Mirdamadi \(2016\)](#) usaron la teoría del comportamiento planificado de Ajzen, el modelo del evento empresarial de Shapero y la teoría de cognición empresarial, para identificar la relación de cada uno de sus factores con la intención emprendedora. Los autores encontraron que la autoeficacia emprendedora tiene un efecto positivo del 44%,

**Tabla 2.** Acciones emprendidas para la discusión de resultados.

Acción	Descripción
Análisis de tendencia	Se analizaron las 20 palabras clave más relevantes respecto a la autoeficacia emprendedora, lo que involucra: i) alto nivel de liderazgo; ii) resiliencia; iii) persistencia; iv) esfuerzo; v) inspiración; vi) alto grado de creatividad; vii) innovación; viii) poder de efectucción; ix) personalidad proactiva y x) contexto cultural.
Discusión de temas emergentes	Frente a la discusión de temas emergentes se analizan las principales perspectivas que se presentan en el campo de conocimiento de la autoeficacia emprendedora, que plantean nuevas líneas de trabajo para futuras investigaciones; así se contrastan estudios efectuados por diversos autores en: i) intención emprendedora; ii) entrepreneurial education -educación empresarial-; iii) estudiantes; iv) género, v) innovación y vi) educación en ingeniería.
Evolución de la temática	Se presenta la forma en que ha evolucionado el estudio de la temática de autoeficacia emprendedora entre los años 2009 -año en que se intensifica el interés por su estudio- y 2018; develándose que antes del 2013, los investigadores se centraron en la importancia de la innovación y en la influencia que tiene la educación emprendedora.

Fuente: elaboración propia.

únicamente superada por la habilidad emprendedora con un 63%.

En forma similar, [Mwiya, Wang, Kaulungombe y Kayekesi \(2018\)](#) examinaron el papel mediador de la EI en relación con la influencia de 5 dimensiones de la autoeficacia emprendedora en el comportamiento incipiente, las cuales son: clasificación, aplicación de personas, búsqueda, aplicación de finanzas y planificación, encontrando que cada una de las 5 se relacionan positiva y significativamente con intención emprendedora.

También se ha encontrado relación de mediación de la ESE y la EI con factores como: la necesidad de logro, la propensión al riesgo, la confianza en sí mismo y el locus de control interno ([Naushad y Malik, 2018](#)); la orientación profesional y el conocimiento vocacional ([Alsaidan y Zhang, 2018](#)) y la creatividad ([Bellò, Mattana y Loi, 2018](#)).

### 5.2.2 Educación en emprendimiento

En este tema se incluye el desarrollo de las habilidades, el conocimiento y las competencias necesarias en diversas etapas del proceso emprendedor, así como las pedagogías efectivas para abordar los diferentes estilos de aprendizaje y modos de entrega ([Saiz-Álvarez, Muñiz y Huevo, 2016](#); [Mejía, Arias y Echeverri, 2017](#); [Saiz-Álvarez, 2017](#)), cuyo impacto puede ser evaluado a través de la autoeficacia ([Barakat, McLellan y Winfield, 2010](#)), debido a que ésta influye en la motivación y la capacidad para participar en actividades específicas ([Bandura, 1977](#)). En la [tabla 3](#) se presenta una relación de investigaciones que relacionan la educación emprendedora y la ESE.

### 5.2.3 Estudiantes

A lo largo del tiempo, diferentes autores han basado sus investigaciones en poblaciones de estudiantes ya que

estos se enfrentan a decisiones respecto a su futuro laboral, encontrándose dentro del segmento de la población con las más altas inclinaciones emprendedoras ([Liñán, Rodríguez-Cohard y Rueda-Cantucho, 2011](#)).

[Hu y Ye \(2017\)](#) encontraron en una muestra de 364 estudiantes chinos, que la autoeficacia es un predictor cognitivo clave de la intención emprendedora, y que además las diferencias demográficas afectan ambas variables. Otros estudios han permitido establecer que la ESE explica la intención emprendedora por encima de variables como las aspiraciones de identidad emprendedora y las expectativas de resultados ([Rodríguez, Pastor y Alonso, 2018](#); [Saraih, Aris, Mutalib, Ahmad, Abdullah, y Amlus, 2018](#)).

Asimismo, [Abaho, Olomi y Urassa \(2015\)](#) en una muestra de 522 estudiantes de último año en algunas universidades de Uganda, examinaron diferentes métodos de educación emprendedora y su relación con la autoeficacia emprendedora, encontrando una relación positiva significativa entre la autoeficacia emprendedora percibida por los estudiantes y factores como: experiencia en emprendimiento de los profesores, la interacción con personas exitosas, lecturas personales y apuntes, presentaciones en clase y estudios de casos imaginarios.

Adicionalmente, [Jerkku, Taajamaa y Kirjavainen \(2016\)](#) se basaron en un proyecto con estudiantes de maestría que, mediante trabajo en equipo, se enfrentaron a problemas abiertos y mal definidos, para concluir que la autoeficacia aumentaba en los momentos del trabajo en grupo y que el trabajo en proyectos tiene un gran potencial para brindar habilidades empresariales a los estudiantes.

### 5.2.4 Género

Como se mencionó anteriormente, las variables demográficas afectan la autoeficacia emprendedora y una de las más relevantes es el género ([Gupta, Turban, Wasti y Sikdar, 2009](#); [Hu y Ye, 2017](#)). Tradicionalmente, el emprendimiento se ha considerado una actividad dominada por los hombres ([Alonso-Galicia, Fernández-Pérez, Rodríguez-Ariza y Fuentes-Fuentes, 2015](#)) y así mismo se afirma que ellos tienen mayores niveles de ESE ([Coleman y Kariv, 2014](#)).

En lo que no hay acuerdo es la forma como influye la educación en la ESE, de acuerdo con el género. Así, estudios como el realizado con estudiantes universitarios en los países de Visegrád (República Checa, Hungría, Polonia y Eslovaquia), por [Nowiński et al \(2017\)](#), se encontró que las mujeres tienen menores niveles de autoeficacia e intención emprendedora que los hombres, pero que ellas se benefician más de la educación emprendedora. Mientras que en la investigación realizada por [Shinnar et al. \(2014\)](#), los hallazgos sugieren que los programas actuales de educación emprendedora pueden no llegar efectivamente a las mujeres y por tanto sería necesario rediseñarlos. [Dempsey y Jennings \(2014\)](#) plantean que la diferencia en autoeficacia emprendedora entre hombres y mujeres puede atribuirse, entre otros, al menor nivel de experiencia emprendedora previa en las mujeres y a su menor nivel de afecto positivo y negativo hacia el emprendimiento.

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Formación emprendedora																						
Creatividad																						
Innovación																						
Implementación																						
Orientación emprendedora																						
Motivación																						
Desempeño																						
Emprendimiento Social																						
Inteligencia emocional																						
Educación emprendedora																						
Personalidad proactiva																						
Autoempleo																						
Estilo cognitivo																						
Autoeficacia creativa																						
Contexto cultural																						
Esfuerzo																						
Inspiración																						
Liderazgo																						
Persistencia																						
Resiliencia																						

Figura 6. Temáticas que representan tendencia en el campo de Autoeficacia.

Fuente: elaboración propia mediante Data Analyzer.

Tabla 3. Relaciones halladas entre autoeficacia emprendedora y educación emprendedora.

Referencia	Hallazgos
<a href="#">Wilson, Kickul, Marlino, Barbosa y Griffiths (2009)</a>	Estudio realizado con estudiantes de secundaria, preparatoria y universidad. Se encontró que la influencia positiva de la educación emprendedora en la autoeficacia resultó más fuerte para las mujeres que para los hombres y subrayan la importancia de la autoeficacia emprendedora como un componente clave para comprender el interés empresarial y la elección real de carrera.
<a href="#">Karlsson y Moberg (2013)</a>	Evaluaron el impacto de un programa de educación emprendedora en estudiantes, el cual resultó eficaz en la mejora de autoeficacia emprendedora, las actitudes hacia el emprendimiento y el comportamiento de puesta en marcha, lo cual no se observó en el grupo al que no se le había implementado el programa.
<a href="#">Shinnar, Hsu y Powell (2014)</a>	En un grupo de estudiantes que tomaron un curso de emprendimiento, encuentran que existe una correlación positiva entre autoeficacia emprendedora e intención emprendedora, la cual debe ser moderada por el género.
<a href="#">Sušanjan, Jakopcic y Miljković Krečar (2015)</a>	La educación emprendedora aplicada a grupos de estudiantes hace que la relación entre las características emprendedoras y la Intención emprendedora, la cual es mediada por la Autoeficacia emprendedora, sea más fuerte, respecto a los grupos de estudiantes que no reciben dicha educación emprendedora.
<a href="#">Lee y Kim (2015)</a>	Se examina el impacto de la calidad de la educación emprendedora universitaria y se encuentra que muchos de los atributos de calidad del programa de educación tienen una influencia significativa en la satisfacción del estudiante, lo que tiene un efecto indirecto positivo sobre la autoeficacia y la intención emprendedora.
<a href="#">Sui, Chang, Hsiao y Su, (2017); Islami, Elmunsyah y Muladi (2017)</a>	Después de que los estudiantes universitarios reciben educación en emprendimiento, dicha educación afecta significativamente el nivel de autoeficacia emprendedora de los estudiantes. Sin embargo cuando dicha educación es implementada en las universidades de ciencia y tecnología, se presenta un impacto positivo en autoeficacia emprendedora, tendencia creativa y motivación emprendedora.
<a href="#">Shahab, Chengang, Arbizu y Haider (2018)</a>	Investigan la relación entre la autoeficacia emprendedora y la intención emprendedora y logran teorizar que la creatividad emprendedora y las actitudes hacia el emprendimiento median en dicha relación y que la educación emprendedora las modera.

Fuente: elaboración propia.

También se ha encontrado que muy pocas de las empresas de alto crecimiento pertenecen a mujeres ([Sweida y Reichard, 2013](#)). Al respecto, los autores consideran que al disminuir las barreras relacionadas con el estereotipo masculino asociadas con el emprendimiento y al aumentar la autoeficacia emprendedora de las mujeres, debería ser posible aumentar la intención de estas, de participar en la creación de este tipo de empresas.

### 5.2.5 Innovación

La innovación, como factor componente de la ESE, es considerada una condición para el emprendimiento exitoso

([Chen et al., 1998](#)). En este sentido, [Lee y Hallak \(2018\)](#) hallaron que la autoeficacia emprendedora afecta directa y positivamente las actividades de innovación y que a su vez estas dos influyen directa y positivamente en el rendimiento de las empresas. Es así que innovación y ESE se asocian con el crecimiento y el éxito, lo cual es apoyado por estudios realizados en diferentes tipos de negocios que van desde restaurantes ([Lee, Hallak y Sardeshmukh, 2016](#)) hasta la economía digital ([Mancha y Shankaranarayanan, 2017](#)).

Para [Yu \(2012\)](#), además de la innovación, son componentes de la ESE: toma de riesgos, oportunidades, relaciones interpersonales y organizacionales. En forma similar, [Yu y Chen \(2016\)](#) examinaron los efectos directos de

la autoeficacia emprendedora y la propensión al riesgo en la innovación de emprendedores y encontraron que los dos factores se asocian positivamente con la innovación desde una perspectiva global.

También se ha establecido la relación de la innovación con la creatividad emprendedora. Al respecto, [Ahlin, Drnovšek y Hisrich \(2014\)](#) señalan que esta última a menudo se considera un requisito previo, pero no es un factor determinante exclusivo de la innovación y que, además, la autoeficacia emprendedora tiene efectos de moderación entre estos dos aspectos.

De otro lado, en un estudio realizado con 193 emprendedores en China, se encontró que la autoeficacia emprendedora afecta positivamente el comportamiento de innovación de las empresas y que el capital social interno actúa como mediador entre las dos variables ([Chen y Zhou 2017](#)). Adicionalmente, generar habilidades que fomenten la innovación en futuros emprendedores permitirá que puedan pensar no solo en empresas tradicionales sino en empresas de base tecnológica y *Spin-off* ([Cadavid, Diez-Echavarría, y Valencia, 2017](#)).

### 5.2.6 Educación en Ingeniería

El papel del emprendimiento en la educación de Ingeniería ha experimentado una transformación sustancial en los últimos años ([Huang-Saad, Morton y Libarkin, 2016](#)), pues los cambios económicos han llevado a muchas escuelas a ofrecer educación emprendedora a los futuros ingenieros ([Duval-Couetil, Reed-Rhoads y Haghighi, 2012](#)).

Como complemento, se ha buscado incorporar mecanismos de investigación formativa que incentiven la creatividad y generación de nuevos desarrollos e ideas en los estudiantes universitarios ([Shekhar, Huang-Saad, Libarkin, Cummings y Tafurt, 2017](#)).

Sobre este aspecto, [Duval-Couetil et al. \(2012\)](#) hallaron que los estudiantes de ciertas disciplinas, como ingeniería eléctrica y mecánica, participan en la educación emprendedora a un ritmo mayor que los de otras ingenierías.

### 5.3 Evolución de la temática

En la [figura 7](#) se presentan los enfoques con los que se ha estudiado la autoeficacia emprendedora, desde que se empezó a intensificar la investigación en el tema en 2009. Se evidencia que antes del 2013, los investigadores se centraron en la importancia de la innovación y en la influencia que tiene la educación emprendedora. En estos primeros años se empezaron a implementar cursos de emprendimiento en carreras de Ingeniería, con el fin de generar nuevas habilidades en los estudiantes.

Para los años 2013 y 2014, la investigación estuvo orientada a mostrar cómo los programas de emprendimiento aumentan la autoeficacia emprendedora, la mediación que tiene el género en la relación entre ésta y la intención emprendedora y su papel mediador en relaciones como la de la innovación y la creatividad.

Los enfoques usados entre el 2015 y 2016 están

relacionados con el efecto mediador que tiene la autoeficacia emprendedora en diferentes factores relacionados con la intención emprendedora, el papel que juegan los profesores y los programas de emprendimiento de calidad en el aumento de la misma, también el papel mediador del género en la relación de la ESE con la innovación. Para el siguiente año, los autores encuentran más relaciones en las que la autoeficacia emprendedora es mediadora, recalcando su influencia en diferentes factores de emprendimiento. También se estudian las diferencias demográficas como la nacionalidad, edad y género. Por otra parte, se identifica que el capital social también es mediador en la relación entre autoeficacia emprendedora e innovación. Finalmente, para 2018 se observa que ya se han presentado diferentes enfoques como lo son relación de autoeficacia emprendedora e intención emprendedora en la que resultan como mediadoras la creatividad empresarial y las actitudes hacia el emprendimiento y donde la educación juega un papel de moderadora. Además, para este año, diferentes autores han señalado que la autoeficacia emprendedora tiene diferentes perfiles y dimensiones que la clasifican.

## 6. Conclusiones

Los emprendedores requieren de unas competencias que les permitan identificar la oportunidad de negocio, diseñar y ejecutar el proyecto de creación, así como perseverancia para gestionarlo y superar las adversidades a las que se enfrentan continuamente. Pero más allá de las capacidades, es el convencimiento personal de ello, lo que hace la diferencia, esto es la autoeficacia emprendedora – ESE-, la que le dará el control sobre la gestión y el desarrollo de la empresa. Por tanto, las personas que presentan un alto nivel de ella tienen mayores probabilidades de concretar, sostener y hacer crecer su idea de emprendimiento.

El creciente número de artículos publicados demuestra que la autoeficacia emprendedora es un tema de gran interés para los investigadores del emprendimiento. Gracias a que se eligió una de las bases de datos más rigurosas y se aplicó una adecuada ecuación de búsqueda, es posible presentar hallazgos tan importantes como la influencia y relación de la ESE con la intención de crear empresa y con otros factores como la necesidad de logro, la propensión al riesgo, el locus de control interno, la orientación profesional, el conocimiento vocacional, la creatividad, la innovación y el liderazgo.

Este estudio bibliométrico permite a los investigadores, estudiantes y público interesado, conocer la evolución, agenda investigativa y temas emergentes que se están desarrollando alrededor de la eficacia emprendedora, teniendo así un mayor sustento para la definición y formulación de proyectos que relacionen este factor con variables como: la educación emprendedora, la intención emprendedora y los factores diferenciales en el género de los emprendedores.

Se ha encontrado que la educación en emprendimiento permite que la autoeficacia emprendedora se desarrolle, la cual se vuelve un componente clave para comprender aspectos sobre el interés de crear empresa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el género, la edad y su

clasificación (estudiante, empresarios, entre otros) juegan un papel importante, pues el nivel de respuesta a los programas educativos, está ligado a dichas variables.

Precisamente, en los estudios relacionados con el género, los resultados son disímiles. En algunos de ellos, se ha encontrado que los hombres tienen mayores niveles de autoeficacia e intención emprendedoras, mientras que en otros, son las mujeres las que sacan mayor provecho de la educación en el tema, por lo tanto, es importante revisar a fondo los programas de educación en emprendimiento, para encontrar las diferencias entre unos y otros y, en lo posible, reformularlos con el fin de que unos y otras logren un aumento significativo y positivo en la ESE y la intención emprendedora.

Una parte importante de las investigaciones relacionadas con el tema, y que además han resultado ser las de mayor impacto, se realizan con estudiantes, entre los cuales se evalúa su intención de convertirse en emprendedores. Resultaría muy valioso realizar investigaciones longitudinales en las que se haga seguimiento a aquellos con mayor ESE y EI, para comparar qué porcentaje de los estudiantes convierten sus intenciones en proyectos, una vez son profesionales.

En cuanto a la influencia de los autores, si bien se encuentra por fuera del período de análisis, es importante el reconocimiento que mantienen los artículos seminales de Albert Bandura, como desarrollador del concepto de autoeficacia, este es un asunto que debe tenerse en cuenta en los documentos científicos, pues en ocasiones la exigencia de que las fuentes sean muy recientes se pierden los autores originales.

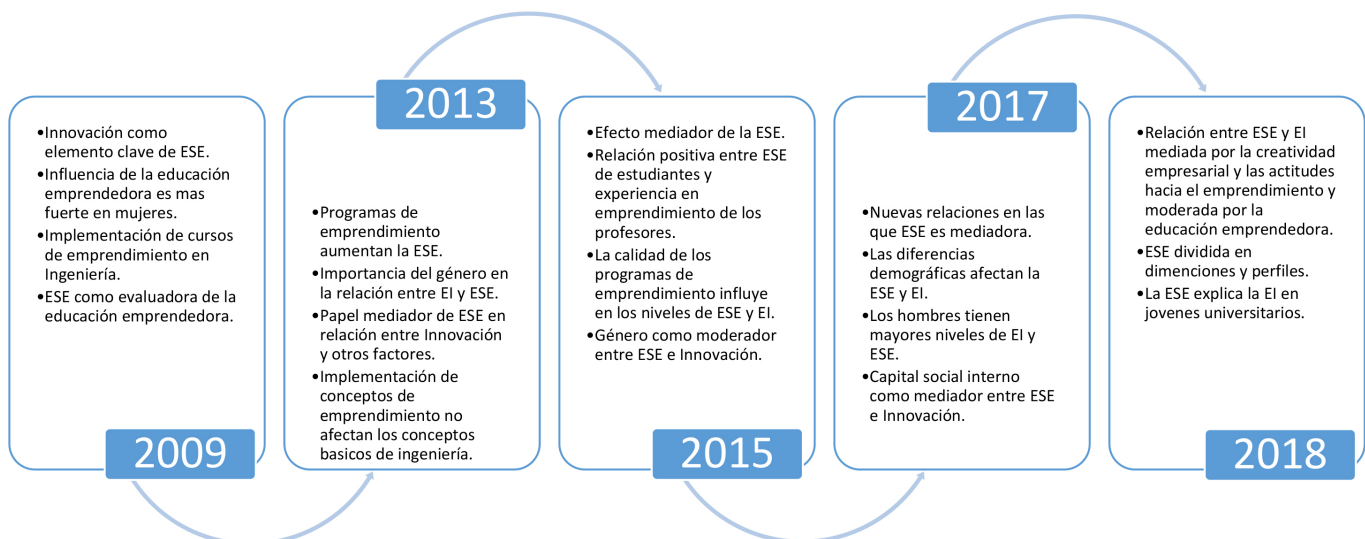
Similar a lo que ha sucedido con otros estudios bibliométricos, se encuentra que la productividad no siempre es sinónimo de influencia, lo cual aplica tanto para las revistas como para los autores. Así, autores que tienen muchas publicaciones no siempre son los más citados, mientras que algunos que tienen pocos artículos, se encuentran referenciados en gran cantidad de publicaciones, como es el caso de las autoras Ann Crick, Patricia Gene Greene y Chao Chen.

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Bibliografía

- Abaho, E., Olomi, D. R. y Urassa, G. C. (2015). Students' entrepreneurial self-efficacy: does the teaching method matter?. *Education + Training*, 57(8/9), 908-923. <https://doi.org/10.1108/ET-02-2014-0008>
- Ahtin, B., Drnovšek, M. y Hisrich, R. D. (2014). Entrepreneurs' creativity and firm innovation: the moderating role of entrepreneurial self-efficacy. *Small Business Economics*, 43(1), 101-117. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9531-7>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Alonso-Galicia, P. E., Fernández-Pérez, V., Rodríguez-Ariza, L., y Fuentes-Fuentes, M. D. M. (2015). Entrepreneurial cognitions in academia: exploring gender differences. *Journal of Managerial Psychology*, 30(6), 630-644. <https://doi.org/10.1108/JMP-08-2013-0262>
- Alsaidan, S. y Zhang, L. (2018). How students describe entrepreneurial self-efficacy. *Human Systems Management*, 37(1), 45-55. <https://doi.org/10.3233/HSM-17199>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191-215. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. <http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Macmillan.
- Barakat, S., McLellan, R. y Winfield, S. (2010, August). Examining the Impact of Programmes for Entrepreneurship using Self-efficacy. Working paper, presented at the Academy of Management Conference.
- Barbastefano, R. G., Souza, C., Costa, J. de S. y Teixeira, P.M. (2013). Impactos dos nomes nas propriedades de redes sociais: um estudo em rede de coautoría sobre sustentabilidade. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 18(3), 78-95. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362013000300006>
- Bellò, B., Mattana, V. y Loi, M. (2018). The power of peers: A new look at the impact of creativity, social context and self-efficacy on entrepreneurial intentions. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 24(1), 214-233.



**Figura 7.** Evolución de la temática – autoeficacia emprendedora.

Fuente: elaboración propia.

- <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2016-0205>
- Boyd, N. G. y Vozikis, G. S. (1994). The influence of self-efficacy on the development of entrepreneurial intentions and actions. *Entrepreneurship theory and practice*, 18(4), 63-77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Cadavid, L., Awad, G. A. y Franco, C. J. (2012). Análisis bibliométrico del campo modelado de difusión de innovaciones. *Estudios Gerenciales*, 28 (edición especial), 213-236. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2012.1486>
- Cadavid, L., Diez-Echavarría, L. y Valencia, A. (2017). Spin-off activities at higher educational institutions: performance implications from a modeling perspective. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 22(2), 1-21. <https://doi.org/10.1142/S1084946717500133>
- Camps, D. (2008). Limitaciones de los indicadores bibliométricos en la evaluación de la actividad científica biomédica. *Colombia Médica*, 39(1), 74-79.
- Cancino, C.A., Merigó, J.M. y Coronado, F. (2017). Big names in innovation research: A bibliometric overview. *Current Science*, 13(8), 1507-1518. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1459.4644>
- Chen, C. C., Greene, P. G. y Crick, A. (1998). Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers? *Journal of Business Venturing*, 13(4), 295-316. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(97\)00029-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(97)00029-3)
- Chen, Y. y Zhou, X. (2017). Entrepreneurial self-efficacy and firms' innovation behavior: The negative mediating role of social capital. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(9), 1553-1562. <https://doi.org/10.2224/sbp.6734>
- Coleman, S. y Kariv, D. (2014). 'Deconstructing' entrepreneurial self-efficacy: a gendered perspective on the impact of ESE and community entrepreneurial culture on the financial strategies and performance of new firms. *Venture Capital*, 16(2), 157-181. <https://doi.org/10.1080/13691066.2013.863063>
- Cong, W. y Shi, L. (2018). Heterogeneity of industrial development and evolution of cleaner production: bibliometric proof based on JCLP. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.024>
- Cooper, D., Peake, W., y Watson, W. (2016). Seizing Opportunities: The Moderating Role of Managerial Characteristics on the Relationship between Opportunity-Seeking and Innovation Efficacy in Small Businesses. *Journal of Small Business Management*, 54(4), 1038-1058. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12228>
- Crespo, N. F., Belchior, R. y Costa, E. B. (2018). Exploring individual differences in the relationship between entrepreneurial self-efficacy and intentions: Evidence from Angola. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0105>
- Darmanto, S. y Yuliari, G. (2018). Mediating Role of Entrepreneurial Self Efficacy in Developing Entrepreneurial Behavior of Entrepreneur Students. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 24(1), 1-14. <https://doi.org/1528-2686-24-1-128>
- De Pablo, I., Santos, B. y Bueno, Y. (2004). Las Dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. Congreso de Valencia, Valencia, España.
- Dempsey, D. y Jennings, J. (2014). Gender and entrepreneurial self-efficacy: a learning perspective. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 6(1), 28-49. <https://doi.org/10.1108/IJGE-02-2013-0013>
- Dormann, C., Fay, D., Zapf, D. y Frese, M. (2006). A state-trait analysis of job satisfaction: on the effect of core self-evaluations. *Applied Psychology*, 55(1), 27-51. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2006.00227.x>
- Douglas, E. J. y Fitzsimmons, J. R. (2013). Intrapreneurial intentions versus entrepreneurial intentions: distinct constructs with different antecedents. *Small Business Economics*, 41(1), 115-132. <https://doi.org/10.1007/s11187-012-9419-y>
- Duque-Jaramillo, J. C. y Villa-Enciso, E. M. (2017). Big Data: desarrollo, avance y aplicación en las Organizaciones de la era de la Información. *Revista CEA*, 2(4), 27-45. <https://doi.org/10.22430/24223182.169>
- Durieux, V. y Gevenois, P. A. (2010). Bibliometric indicators: Quality measurements of scientific publication 1. *Radiology*, 255(2), 342-351. <https://doi.org/10.1148/radiol.09090626>
- Duval-Couetil, N., Reed-Rhoads, T. y Haghighi, S. (2012). Engineering students and entrepreneurship education: Involvement, attitudes and outcomes. *International Journal of Engineering Education*, 28(2), 425-435
- Eccles, J. S. (1994). Understanding women's educational and occupational choices: Applying the Eccles et al. model of achievement-related choices. *Psychology of women quarterly*, 18(4), 585-609. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1994.tb01049.x>
- Engel, Y., Dimitrova, N. G., Khapova, S. N. y Elfring, T. (2014). Uncertain but able: Entrepreneurial self-efficacy and novice- use of expert decision-logic under uncertainty. *Journal of Business Venturing Insights*, 1, 12-17. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2014.09.002>
- Fernández, C., Torralbo, R. y Vallejo, M. (2004). Análisis metodológico de la producción española de tesis doctorales en educación matemática (1976-1998), *Relieve* 10(1), 41-59. <https://doi.org/10.7203/relieve.10.1.4321>
- García-Lillo, F., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., Úbeda-García, M. y Seva-Larrosa, P. (2018). On clusters and industrial districts: A literature review using bibliometrics methods, 2000-2015. *Papers in Regional Science*, 97(4), 835-861. <https://doi.org/10.1111/pirs.12291>
- Gorbea, S. (2016). Una nueva perspectiva teórica de la bibliometría basada en su dimensión histórica y sus referentes temporales. *Investigación bibliotecológica*, 30(70), 11-16. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ibbai.2016.10.001>
- Guerrero, M., Rialp, J. y Urbano, D. (2008). The impact of desirability and feasibility on entrepreneurial intentions: A structural equation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 4(1), 35-50. <https://doi.org/10.1007/s11365-006-0032-x>
- Gupta, V. K., Turban, D. B., Wasti, S. A. y Sikdar, A. (2009). The role of gender stereotypes in perceptions of entrepreneurs and intentions to become an entrepreneur. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(2), 397-417. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00296.x>
- Hadjimanolis, A. (2016). Perceptions of the institutional environment and entrepreneurial intentions in a small peripheral country. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 28(1), 20-35. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2016.075680>
- Hasper, J., Correa, J., Benjumea, M. y Valencia, A. (2017). Tendencias en la investigación sobre gestión del riesgo empresarial: un análisis bibliométrico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(79), 506 - 524
- Hernández-López, D. M., Moncada-Toro, J. F. y Henao-Colorado, L. C. (2018). Intención emprendedora de los empleados del sector privado de la ciudad de Medellín y su Área Metropolitana. *Revista CEA*, 4(8), 13-33
- Hmieleski, K. M. y Corbett, A. C. (2008). The contrasting interaction effects of improvisational behavior with entrepreneurial self-efficacy on new venture performance and entrepreneur work satisfaction. *Journal of business venturing*, 23(4), 482-496. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2007.04.002>
- Hu, R. y Ye, Y. (2017). Do entrepreneurial alertness and self-efficacy predict Chinese sports major students' entrepreneurial intention?. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 45(7), 1187-1196. <https://doi.org/10.2224/sbp.6356>
- Huang-Saad, A., Morton, C. y Libarkin, J. (2016, October). Unpacking the impact of engineering entrepreneurship education that leverages the Lean LaunchPad Curriculum. In *Frontiers in Education Conference (FIE)*, 2016 IEEE (pp. 1-7). IEEE. <https://doi.org/10.1109/FIE.2016.7757373>
- Islami, P. A. F., Elmunsyah, H. y Muladi. (2017, September). Contribution entrepreneurial knowledge, skills competence, and self-efficacy to student entrepreneurship readiness of multimedia expertise at vocational high school in Malang. In *AIP Conference Proceedings* (Vol. 1887, No. 1, p. 020052). AIP Publishing, <https://doi.org/10.1063/1.5003535>
- Jerkku, M., Taajamaa, V. y Kirjavainen, S. (2016). Self-efficacy in product development student teams-what shapes students' perceived self-efficacy. *Proceedings of NordDesign 2016, August 10-12 2016, Trondheim, Norway*.
- Judge, T. A. y Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.86.1.80>
- Jung, D. I., Ehrlich, S. B., De Noble, A. F. y Baik, K. B. (2001).



- Entrepreneurial self-efficacy and its relationship to entrepreneurial action: A comparative study between the US and Korea. *Management International*, 6(1), 41-53.
- Karlsson, T. y Moberg, K. (2013). Improving perceived entrepreneurial abilities through education: Exploratory testing of an entrepreneurial self efficacy scale in a pre-post setting. The International Journal of Management Education, 11(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2012.10.001>
- Karwowski, M., Lebuda, I., Wisniewska, E. y Gralewski, J. (2013). Big five personality traits as the predictors of creative self-efficacy and creative personal identity: Does gender matter?. *The Journal of Creative Behavior*, 47(3), 215-232. <https://doi.org/10.1002/jocb.32>
- Krueger Jr, N. F., Reilly, M. D. y Carsrud, A. L. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of business venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kurczewska, A. y Biatek, J. (2014). Is the Interplay between Self-efficacy and Entrepreneurial Intention Gender Specific?. *Argumenta Oeconomica*, 2(33), 23-38. <https://doi.org/10.15611/aoe.2014.2.02>
- Lee, C. y Hallak, R. (2018). Investigating the moderating role of education on a structural model of restaurant performance using multi-group PLS-SEM analysis. *Journal of Business Research*, 88, 298-305. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.004>
- Lee, C., Hallak, R. y Sardeshmukh, S. R. (2016). Drivers of success in independent restaurants: A study of the Australian restaurant sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 29, 99-111. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.06.003>
- Lee, S. y Klein, H. J. (2002). Relationships between conscientiousness, self-efficacy, self-deception, and learning over time. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1175-1182. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.6.1175>
- Lee, W. J. y Kim, J. S. (2015). Assessing the Impact of Entrepreneurship Education Quality: Entrepreneurial Self-Efficacy and Intention. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 21(3), 1-14. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1969.9607>
- Liñán, F., Urbano, D. y Guerrero, M. (2011). Regional variations in entrepreneurial cognitions: Start-up intentions of university students in Spain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 23(3-4), 187-215. <https://doi.org/10.1080/08985620903233929>
- Liñán, F., Rodríguez-Cohard, J. C. y Rueda-Cantucho, J. M. (2011). Factors affecting entrepreneurial intention levels: a role for education. *International entrepreneurship and management Journal*, 7(2), 195-218.
- Lozano, S. y Calzada-Infante, L. (2018). Efficiency assessment using network analysis tools. *Journal of the Operational Research Society*, 69(11), 1803-1818. <https://doi.org/10.1080/01605682.2017.1409866>
- Lüthje, C. y Franke, N. (2003). The 'making' of an entrepreneur: testing a model of entrepreneurial intent among engineering students at MIT. *R&D Management*, 33(2), 135-147. <https://doi.org/10.1111/1467-9310.00288>
- Mancha, R. y Shankaranarayanan, G. (2017). Educating an Innovative Workforce for the Digital Economy. Emergent Research Forum Paper.
- Marulanda, F.A., Montoya, I. y Vélez, J.M. (2018). El Individuo y sus motivaciones en el proceso emprendedor. *Universidad y Empresa*, 21(36), 149-174. <http://dx.doi.org/10.12804>
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New York: A Free Press Paperback.
- McGee, J. E., Peterson, M., Mueller, S. L. y Sequeira, J. M. (2009). Entrepreneurial self-efficacy: refining the measure. *Entrepreneurship theory and Practice*, 33(4), 965-988. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00304.x>
- Mei, H., Ma, Z., Jiao, S., Chen, X., Lv, X. y Zhan, Z. (2017). The Sustainable Personality in Entrepreneurship: The Relationship between Big Six Personality, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Intention in the Chinese Context. *Sustainability*, 9(9), 1649. <https://doi.org/10.3390/su9091649>
- Mejía, J. P., Arias, C. y Echeverri, L. (2017). El papel de la educación en creación de empresas en el contexto universitario a partir de los estudios registrados en Scopus. *Revista CEA*, 3(5), 69-87. <https://doi.org/10.22430/24223182.651>
- Moriano, J., Trejo E. y Palací, F. (2001). The psycho-social profile of the entrepreneur: A study from the point of view of values, *Revista de Psicología Social*, 16(2), 229-242. <https://doi.org/10.1174/021347401317351152>
- Mwiya, B. M., Wang Y., Kaulungombe, B. y Kayekesi, M. (2018). Exploring entrepreneurial intention's mediating role in the relationship between self-efficacy and nascent behaviour: Evidence from Zambia, Africa. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. <https://doi.org/10.1108/JSBED-03-2017-0083>
- Nauta, M. M. (2004). Self-efficacy as a mediator of the relationships between personality factors and career interests. *Journal of Career Assessment*, 12(4), 381-394. <https://doi.org/10.1177/1069072704266653>
- Naushad, M. y Malik, S. A. (2018). The mediating effect of entrepreneurial self-efficacy in entrepreneurial intention—a study in Saudi Arabian context. *Business Perspectives*, 16(1), 267-275. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(1\).2018.26](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(1).2018.26)
- Newman, A., Obschonka, M., Schwarz, S., Cohen, M. y Nielsen, I. (2018). Entrepreneurial self-efficacy: A systematic review of the literature on its antecedents and outcomes, and an agenda for future research. *Journal of Vocational Behavior*, 110 (part B), 403-419. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.05.012>
- Ngah, R. y Osman, C. A. (2017). Entrepreneurship Education and Entrepreneurial Learning on Students' Entrepreneurial Intention in Malaysia: Investigating the Role of Entrepreneurial Self-Efficacy. *Advanced Science Letters*, 23(8), 7529-7533. <https://doi.org/10.1166/asl.2017.9515>
- Norris, M. y Oppenheim, C. (2007). Comparing alternatives to the Web of Science for coverage of the social sciences' literature. *Journal of Informetrics*, 1(2), 161-169. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2006.12.001>
- Nowiński, W., Haddoud, M. Y., Lančarič, D., Egerová, D. y Czeglédi, C. (2017). The impact of entrepreneurship education, entrepreneurial self-efficacy and gender on entrepreneurial intentions of university students in the Visegrad countries. *Studies in Higher Education*, 44, 361-379. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1365359>
- Omidi, M., Zamani, M. y Mirdamadi, M. (2016). Designing a model for entrepreneurial intentions of agricultural students. *Journal of Education for Business*, 91(6), 338-346. <https://doi.org/10.1080/0883232016.1218318>
- Rodríguez, P. I., Pastor, M. D. P. y Alonso, P. E. (2018). University entrepreneurship: how to trigger entrepreneurial intent of undergraduate students. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-04-2018-0037>
- Rosique-Blasco, M., Madrid-Guijarro, A. y García-Pérez-de-Lema, D. (2017). The effects of personal abilities and self-efficacy on entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 1025-1052. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0469-0>
- Rueda, G., Gerdri, P. y Kocaoglu, F. (2007). Bibliometrics and Social Net-work Analysis of the Nanotechnology Field. Management of Engineering and Technology, Portland International Center for, 2905-2911. PICMET '07 - 2007 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2007.4349633>
- Saiz-Álvarez, J.M. (2017). Entrepreneurial ICT-based Skills and Leadership for Business Ethics in Higher Education. En S. Mukerji y P. Tripathi (Eds.), *Handbook of Research on Technology-Centric Strategies in Higher Education Administration* (pp. 373-392), Hershey: Information Science Reference (IGI Global).
- Saiz-Álvarez, J.M. (2018). An Entrepreneurial-based Model to Foster Organizational Wellbeing. En P. Ochoa, M. T. Lepeley y P. Essens (Eds.), *Wellbeing for Sustainability in the Global Workplace* (pp. 159-178), New York: Routledge.
- Saiz-Álvarez, J.M., Muñoz, E. y Huezco, L. (2016). Informational Competencies, Entrepreneurship, and Integral Values in Higher Education. En N. Baporikar (Ed.), *Innovation and Shifting Perspectives in Management Education* (pp. 79-100), Hershey: Information Science Reference (IGI Global).
- Saraih, U. N., Aris, A. Z. Z., Mutalib, S. A., Ahmad, T. S. T., Abdullah, S. y Amlus, M. H. (2018). The Influence of Self-Efficacy on Entrepreneurial Intention among Engineering Students. En S.A. Aljunid, M.A Mohd, C.B. Rashidi, P.J. Soh y K. Ku. (Eds.), *MATEC Web of Conferences* (pp 1-6). Les Ulis: EDP Sciences.
- Schlaegel, C. y Koenig, M. (2014). Determinants of Entrepreneurial

- Intent: A Meta-Analytic Test and Integration of Competing Models. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(2), 291-332. <https://doi.org/10.1111/etap.12087>
- Segal, G., Borgia, D. y Schoenfeld, J. (2005). The motivation to become an entrepreneur. *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 11(1), 42-57. <https://doi.org/10.1108/13552550510580834>
- Shahab Y., Chengang, Y., Arbizu, A. D. y Haider, M. J. (2018). Entrepreneurial self-efficacy and intention: do entrepreneurial creativity and education matter? *International Journal of Entrepreneurial Behavior y Research*, 25(2), 259-280. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-12-2017-0522>
- Shekhar, P., Huang-Saad, A., Libarkin, J., Cummings, R. y Tafurt, V. (2017, June). Assessment of Student Learning in an Entrepreneurship Practicum Course. In *ASEE Annual Conference y Exposition, Columbus, Ohio*.
- Shepherd, D. A., Patzelt, H. y Baron, R. A. (2013). "I care about nature, but...": Disengaging values in assessing opportunities that cause harm. *Academy of Management Journal*, 56(5), 1251-1273. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0776>
- Shinnar, R. S., Hsu, D. K. y Powell, B. C. (2014). Self-efficacy, entrepreneurial intentions, and gender: Assessing the impact of entrepreneurship education longitudinally. *The International Journal of Management Education*, 12(3), 561-570. <https://doi.org/10.1016/j.ijme.2014.09.005>
- Stajkovic, A. D. y Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240-261. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.240>
- Strobel, M., Tumasjan, A. y Spörrle, M. (2011). Be yourself, believe in yourself, and be happy: Self-efficacy as a mediator between personality factors and subjective well-being. *Scandinavian Journal of psychology*, 52(1), 43-48. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2010.00826.x>
- Šubelj, L., Fiala, D., Ciglarič, T. y Kronegger, L. (2019). Convexity in scientific collaboration networks. *Journal of Informetrics*, 13(1), 10-31. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2018.11.005>
- Sui, F. M., Chang, J. C., Hsiao, H. C. y Su, S. C. (2017, December). A study on entrepreneurial education regarding college students' creative tendency, entrepreneurship self-efficacy and entrepreneurial motivation. In *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM), 2017 IEEE International Conference on* (pp. 850-854). IEEE <https://doi.org/10.1109/IEEM.2017.8290012>
- Sušanj, Z., Jakopec, A. y Miljković Krečar, I. (2015). Verifying the model of predicting entrepreneurial intention among students of business and non-business orientation. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 20(2), 49-69.
- Sweida, G. L. y Reichard, R. J. (2013). Gender stereotyping effects on entrepreneurial self-efficacy and high-growth entrepreneurial intention. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(2), 296-313.
- Tams, S. (2008). Self-directed social learning: the role of individual differences. *Journal of Management Development*, 27(2), 196-213. <https://doi.org/10.1108/02621710810849335>
- Trevelyan, R. (2009). Entrepreneurial attitudes and action in new venture development. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 10(1), 21-32. <https://doi.org/10.1108/14626001311326743>
- Tsai, K. H., Chang, H. C. y Peng, C. Y. (2016). Extending the link between entrepreneurial self-efficacy and intention: a moderated mediation model. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(2), 445-463. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0351-2>
- Tu, J. (2019). What connections lead to good scientific performance? *Scientometrics*, 118(2), 587-604. <https://doi.org/10.1007/s11192-018-02997-7>
- Valencia, A., Restrepo, I. M. y Restrepo, A. M. (2016). Intención emprendedora en estudiantes universitarios: Un estudio bibliométrico. *Intangible Capital*, 12(4), 881-922. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.730>
- Van Raan, A.F. (2006). Comparison of the Hirsch-index with standard bibliometric indicators and with peer judgment for 147 chemistry research groups. *Scientometrics*, 67(3), 491-502. <http://dx.doi.org/10.1556/Scient.67.2006.3.10>
- Velasco, B., Eiros JM., Pinilla, J. M. y San Román, J. A. (2012). La utilización de los indicadores bibliométricos para evaluar la actividad investigadora. *Aula abierta*, 40(2), 75-84.
- Villa, E., Ruiz, L., Valencia, A. y Picón, E. (2018). Electronic commerce: Factors involved in its adoption from a bibliometric analysis. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(1), 39-70. <https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000100104>
- Virgen, V., Cobo, C. y Betancourt, B. (2014). Análisis bibliométrico del campo de formación de emprendedores. *Cuadernos de Administración*, 30(52), 44-53.
- Wang, D., Wang, L. y Chen, L. (2017). Unlocking the influence of family business exposure on entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), 951-974. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0475-2>
- Wang, J. H., Chang, C. C., Yao, S. N. y Liang, C. (2016). The contribution of self-efficacy to the relationship between personality traits and entrepreneurial intention. *Higher Education*, 72(2), 209-224. <https://doi.org/10.1007/s10734-015-9946-y>
- Wilson, F., Kickul, J. y Marlino, D. (2007). Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education 1. *Entrepreneurship theory and practice*, 31(3), 387-406. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00179.x>
- Wilson, F., Kickul, J., Marlino, D., Barbosa, S. D. y Griffiths, M. D. (2009). An analysis of the role of gender and self-efficacy in developing female entrepreneurial interest and behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(02), 105-119.
- Yu, J. y Chen, S. (2016). Gender moderates firms' innovation performance and entrepreneurs' self-efficacy and risk propensity. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 44(4), 679-691. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001247>
- Yu, L. (2012). Confirmatory Factor Analysis of Entrepreneurial Self-efficacy Dimension Structure. In Qu X., Yang Y. (eds) *Information and Business Intelligence* (pp. 335-341). Berlin: Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-642-29087-9\\_52](https://doi.org/10.1007/978-3-642-29087-9_52)
- Zhao, H., Seibert, S. E. y Hills, G. E. (2005). The mediating role of self-efficacy in the development of entrepreneurial intentions. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1265-1272. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1265>

## AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 35. N° 151 correspondiente al periodo Abril-Junio de 2019.

Alejandro Arellano González, Ph.D.  
Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.  
Universidad de Chile, Chile.

Fabián Hernando Ramírez Atehortúa, M.Sc.  
Universidad de Medellín, Colombia.

Froilán Alexander Parra Suárez, M.Sc.  
Universidad de Holguín, Cuba.

Gema García Piqueres, Ph.D.  
Universidad Politécnica de Valencia, España.

Grigorios Asimakopoulos, Ph.D.  
Universidad Carlos III de Madrid, España.

Jorge Armando López-Lemus, Ph.D.  
Universidad de Guanajuato, México.

José Luis Zafra Gómez, Ph.D.  
Universidad de Granada, España.

José Manuel Cordero Ferrera, Ph.D.  
Universidad de Extremadura, España.

Jose Manuel Saiz-Alvarez, Ph.D.  
Tecnológico de Monterrey, México.

José-Miguel Giner-Pérez, Ph.D.  
Universidad de Alicante, España.

Luis Portales Derbez, Ph.D.  
Universidad de Monterrey, México.

Manuel Larrán Jorge, Ph.D.  
Universidad de Cádiz, España.

Nidia Josefina Ríos Vázquez, Ph.D.  
Instituto Tecnológico de Sonora, México.

Noé Chávez Hernández, M.Sc.  
Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, México.

Pedro Quelhas Brito, Ph.D.  
Universidade do Porto, Portugal.

Pia A. Albinsson, Ph.D.  
Appalachian State University, United States.

Thiago Duarte Pimentel, Ph.D.  
Universidade Federal de Juiz de Fora, Brasil.

Yesenia Sánchez Tovar, Ph.D.  
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México.

## Información sobre *Estudios Gerenciales*

### Política editorial

*Estudios Gerenciales* es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las subáreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, métodos cuantitativos, negocios internacionales y economía de los negocios. Su principal objetivo es la difusión de rigurosos trabajos de investigación y casos de enseñanza en estas áreas temáticas, que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

### Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y un caso de estudio. El caso de estudio se define como un "documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos." (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir un caso de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto iberoamericano, las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

### Copyright

Los autores de artículos serán responsables de los mismos, y por tal no comprometen los principios o políticas de la Universidad Icesi ni las del Comité Editorial de la revista *Estudios Gerenciales*. Los autores autorizan y aceptan la cesión de todos los derechos a la revista *Estudios Gerenciales*, tanto en su publicación impresa como electrónica. Luego de publicado el artículo, puede ser reproducido sin autorización del autor o la Revista, mencionando autor(es), año, título, volumen, número, rango de páginas de la publicación y DOI, y como fuente: *Estudios Gerenciales* (abstenerse de usar Revista *Estudios Gerenciales*).

### Periodicidad, tiraje y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; se imprimen 200 ejemplares los cuales se distribuyen entre las bibliotecas y centros de investigación en administración y economía en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: [www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

### *Estudios Gerenciales* es continuidad de Publicaciones ICESI.

***Estudios Gerenciales* es una revista científica patrocinada y publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi.**

### Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Turnitin* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- La revista no cobra cargos (*article processing charge -APC*) por la postulación, revisión y/o publicación de los artículos.

### Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores externos para una revisión "doblemente ciega", donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

### Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/) login y seguir todas las instrucciones de la sección "Nuevo envío". Al realizar la postulación se deben registrar a todos los autores del artículo usando la opción "Añadir colaborador". La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

### Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* se deben preparar dos archivos, la página de presentación y el manuscrito anónimo, estos deben contener:

- 1) Página de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:
  - a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
  - b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.
  - c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
  - d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5). No se acepta el uso de abreviaciones.
  - e) Clasificación JEL<sup>1</sup> para todos los artículos (máximo 3 códigos).
  - f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.
- 2) Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés) y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir (el texto no se debe enviar en dos columnas):<sup>2</sup>
  - Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:
    - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
    - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
    - c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
    - d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
    - e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
    - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición (véase el final de esta sección)<sup>3</sup>.
    - g) Anexos.
  - Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:
    - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
    - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
    - c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.
    - d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- f) Anexos.
  - La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:
    - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
    - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
    - c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
    - d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
    - e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre el caso bajo estudio.
    - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
    - g) Anexos.
- 3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Para las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y figuras deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.
- 4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
- 5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.
- 6) Citas textuales. Corresponde al material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).
- 7) Consideraciones generales
  - a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
  - b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.
- c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y

<sup>1</sup> Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.

- d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto, figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

### Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en el listado de las referencias. Igualmente, todas las referencias del listado deben ser nombradas en el cuerpo del documento.

Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10.....>

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas.DOI.

Ejemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Produce cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En inicial del nombre y apellido de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

- Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Ejemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

### Responsabilidades éticas

**Responsabilidad.** Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

**Claridad.** Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

**Publicación redundante o duplicada.** *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se superpongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

**Autoría.** Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
- 2) Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
- 3) Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

**Financiación.** Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

**Obtención de permisos.** Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)).

*Estudios Gerenciales* de la Universidad Icesi está bajo una licencia internacional CC BY de Creative Commons Attribution 4.0.

## Information about *Estudios Gerenciales*

### Editorial policy

*Estudios Gerenciales* is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the sub-thematic areas of organizational management, entrepreneurship, business innovation, marketing, accountancy, finance, quantitative methods, international business and business economics. The journal's primary objective is the dissemination of rigorous research and teaching cases related to these subject areas to further the study of the Ibero-American community and its current economic and administrative context.

*Estudios Gerenciales*, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

### Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and a case study. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including a case study is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

### Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number, range of pages of the publication and DOI must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using *Revista Estudios Gerenciales*).

### Periodicity, print run and electronic access

The journal has a quarterly periodicity. 200 copies are printed and distributed among libraries and research centers in management and economics in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

*Estudios Gerenciales* is a continuity of *Publicaciones ICESI*.

*Estudios Gerenciales* is a scientific journal sponsored and published by the Business School of the Universidad Icesi.

### Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Turnitin software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.
- The journal does not charge fees (article processing charge -APC) for the postulation, review and/or publication of the articles.

### Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two external peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

### Article submissions

Authors interested in submitting an article for the publication in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/login](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login) and follow all the instructions in the "New Submission" section. When making the submission, all the authors of the article must be registered using the option "Add contributor". Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

### General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must be prepared two files, the presentation page and the anonymous manuscript, which should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be

separated from the rest of the manuscript. Includes:

- a) Title in English and Spanish. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
- b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the authors will be selected to receive correspondence.
- c) Analytical summary of the article in English and Spanish. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, methodology and outcome or the most important recommendation arising from the work. It should not contain references.
- d) Keywords in English and Spanish (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
- e) JEL classification<sup>1</sup> for all the articles (maximum 3 codes).
- f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.

2) Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in English and Spanish) and JEL codes, anonymous manuscripts should include (the text should not be sent in two columns):<sup>2</sup>

- For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
- d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
- e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style (see the end of this section)<sup>3</sup>.
- g) Annexes.

- For literature reviews articles the following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.
- d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- e) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style. A literature review of at least 50 references must be included.

<sup>1</sup> To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> For more information, visit: <http://www.apastyle.org>.

f) Annexes.

- The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:

- a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
- b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
- c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
- d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
- e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
- f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
- g) Annexes.

3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Tables and figures should be designed in grayscale or in black and white. Images and photos should be sent in high definition.

4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.

5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.

6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text "[added italics]." The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).

7) General considerations

- a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).
- b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.
- c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.
- d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.



## APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

All references that are named in the body of the article must be included in the list of references. Likewise, all the references in the list must be named in the body of the document.

For references that have DOI, it must be included at the end of each one. The format is <https://doi.org/10> .....

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

- Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.DOI.

Example:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title* (# Ed., Vol.). City of publication: publisher.

Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

- Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

- Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Example:

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

## Ethical responsibilities

**Responsibility.** The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

**Clarity.** The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

**Redundant or duplicate publication.** *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration for publication those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

**Authorship.** Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

**Funding.** The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

**Obtaining permission.** Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org)).

*Estudios Gerenciales* by Universidad Icesi is licensed under CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

## Informações sobre Estudios Gerenciales

### Política editorial

*Estudios Gerenciales* é a revista Ibero-americana de gestão e economia focada principalmente nas subáreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação de negócios, marketing, contabilidade, finanças, métodos quantitativos, negócios internacionais e economia de negócios. O seu principal objetivo é a difusão de rigorosos trabalhos de investigação e casos de ensino relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto económico e administrativo.

*Estudios Gerenciales*, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

### Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e um estudo de caso. O estudo de caso é definido como um "documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos" (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de um estudo de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

### Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume, o número, o intervalo de páginas da publicação e o DOI, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

### Periodicidade, impressão e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral. 200 cópias são impressas e distribuídas entre bibliotecas e centros de pesquisa em gestão e economia na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista: [http://www.icesi.edu.co/estudios\\_gerenciales](http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales)

***Estudios Gerenciales* é uma continuidade de Publicaciones ICESI.**

***Estudios Gerenciales* é uma revista científica patrocinada e publicada pela Faculdade de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidad Icesi.**

### Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas académicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Turnitin* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.
- A revista não cobra taxas (*article processing charge -APC*) para a postulação, revisão e/ou publicação dos artigos.

### Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por dois pares avaliadores externos com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceite, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

### Submissão de um artigo

Os autores interessados na submissão um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/) login deve ser acessado e seguir todas as instruções da opção "Nova submissão". Ao fazer a submissão, todos os autores do artigo devem ser cadastrados utilizando a opção "Incluir coautor". A submissão de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

### Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar a publicação de um artigo em *Estudios Gerenciales*, devem ser preparados dois arquivos, a página de apresentação e o manuscrito anônimo, que devem conter:

- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
  - a) Título em português e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
  - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título acadêmico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.
  - c) Resumo analítico do artigo em português e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o resultado ou a recomendação mais importante resultante do trabalho. Não deve conter referências.
  - d) Palavras-chave em português e inglês (mínimo 3, máximo 5). Não deve conter abreviaturas.
  - e) Classificação JEL<sup>1</sup> para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
  - f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.
- 2) Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em português e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir (o texto não deve ser enviado em duas colunas):<sup>2</sup>
  - Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:
    - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
    - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
    - c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
    - d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
    - e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
    - f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo da sexta edição da APA (ver o final desta seção)<sup>3</sup>.
    - g) Anexos.
  - Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:
    - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
    - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
    - c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.
    - d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
    - e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
    - f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
- g) Anexos.
  - A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:
    - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
    - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
    - c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
    - d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
    - e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
    - f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
    - g) Anexos.
- 3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (contínua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As tabelas e figuras devem ser desenhadas em escala de cinza ou em branco e preto. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.
- 4) Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.
- 5) Notas de rodapé. Não mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.
- 6) Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual incorporada no texto se deve incluir entre aspas duplas. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).
- 7) Considerações de caráter geral
  - a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
  - b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
  - c) Os artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.
  - d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula

<sup>1</sup> Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

<sup>2</sup> Os leitores são incentivados a rever a estrutura dos artigos previamente publicados em *Estudos Gerenciais* para ver exemplos da estrutura de um manuscrito científico: [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/issue/archive](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive)

<sup>3</sup> Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

como separadores decimais (texto, tabelas e figuras). Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

## O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome (ano)); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um “et al.”.

Todas as referências nomeadas no corpo do artigo devem ser incluídas na lista de referências. Da mesma forma, todas as referências na lista devem ser nomeadas no corpo do documento.

Para referências que têm DOI, deve ser incluído no final de cada um. O formato é <https://doi.org/10> .....

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

- Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas.DOI.

Exemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título* (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial.

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-económico. Em F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

- Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). *Título da palestra ou comunicado*. Em nome organizadores (Organizador/presidente), nome do simpósio. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

- Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título*. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Exemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

## Responsabilidades éticas

**Responsabilidade.** Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

**Clareza.** Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

**Publicação redundante ou duplicada.** *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

**Autoria.** Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

- 1) Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
- 2) Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
- 3) Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

**Financiamento.** Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tenha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

**Obtenção de licenças.** Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos ([www.publicationethics.org](http://www.publicationethics.org))

*Estudios Gerenciales* na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.

# Número 72

Abril - Junio

E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051

# INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

VOLUMEN  
29  
2019

Categoría C en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

## ESTRATEGIA Y ORGANIZACIONES

Implementation of a Holistic Corporate Social Responsibility Method with a Regional Scope  
*Diana Niño-Muñoz, Javier Galán-Barrera & Pablo Álamo*

Propósitos organizacionales como alternativa para los problemas que proponen los modelos canvas y lean canvas  
*Juan Felipe Mejía-Giraldo*

Análisis estadístico de la capacidad de absorción en México y su influencia en la generación de conocimiento tecnológico  
*Carla Carolina Pérez Hernández, Jessica Moheno Mendoza & Blanca Cecilia Salazar Hernández*

## COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN

La adopción de las tic en restaurantes de Puerto Nuevo, Rosarito, Baja California  
*Isaac Cruz Estrada & Ana María Miranda Zavala*

Las agencias de empleo y desarrollo local, y el uso de las redes sociales en la promoción turística relacional  
*Antonia Pérez-García & Rosa María Torres-Valdés*

Customer Service Multichannel Model in a Health Care Service Provider: A Discrete Simulation Case Study  
*Jorge Aníbal Restrepo-Morales, Emerson Andrés Giraldo Betancur & Juan Gabriel Vanegas López*

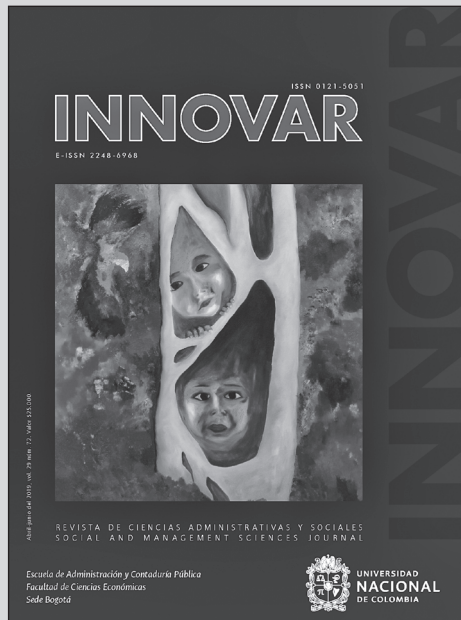
## APORTES A LA INVESTIGACIÓN Y DOCENCIA

La responsabilidad social tácita. El caso de una hacienda y una cooperativa en el sureste de México  
*Marcela Victoria Rendón Cobián*

Tendencias en la producción de artículos científicos en innovación en el campo de las ciencias administrativas  
*Diana Lorena Pineda-Ospina*

Relação entre investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e relatórios de sustentabilidade: uma análise global  
*Ana Lucia Brenner Barreto Miranda, Cristine Hermann Nodari, Liana Holanda Nepomuceno Nobre & Alipio Ramos Veiga-Neto*

Universidades Corporativas: quando o saber construído pela humanidade é substituído pelo conhecimento empresarial  
*Lydia Maria Pinto Brito & AHIRAM BRUNNI CARTAXO DE CASTRO*



N.º  
71  
Enero - Marzo



N.º  
70  
Octubre - Diciembre



N.º  
69  
Julio - Septiembre

### SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR

CORREO ELECTRÓNICO: [revinnova\\_bog@unal.edu.co](mailto:revinnova_bog@unal.edu.co)

TELÉFONO: (57) (1) 3165000, ext. 12367 | APARTADO AÉREO: 055051

[WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO](http://WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO)

núm  
**76** Vol. XXXVIII Enero-Junio 2019 **Artículos**

La especificidad de la renta de la tierra en la industria petrolera desde una perspectiva Marxiana  
*Alejandro Fitzsimons*

Regresión cuantílica dinámica para la medición del valor en riesgo: una aplicación a datos colombianos  
*Daniel Mariño Ustacara*  
y *Luis Fernando Melo Velandia*

Short-Term Liquidity Contagion in the Interbank Market  
*Carlos León, Constanza Martínez*  
y *Freddy Cepeda*

Instituciones y volatilidad del crecimiento económico: una aproximación a América Latina y el Caribe  
*Yakira Fernández-Torres, Julián Ramajo-Hernández y Juan Carlos Díaz-Casero*

Determinantes del precio de la vivienda nueva No VIS en Medellín: un modelo estructural  
*John J. García, Sebastián Díaz,*  
*Juan Carlos Upegui y Hermilson Velásquez*

Competencia, rendimientos crecientes y exceso de capacidad: la industria siderúrgica mundial (2000-2014)  
*Pablo Rodríguez Liboreiro*

Valor Presente de las Pensiones en el Régimen de Prima Media de Colombia  
*Fabio A. Gómez, Jaime A. Londoño*  
y *Andrés M. Villegas*

Financiamiento, financiarización y problemas del desarrollo  
*Noemí Levy*

La disposición al pago para la conservación de bienes patrimoniales: Caso del Centro Histórico de la Ciudad de Quito  
*Pablo Chafra Martínez*

Impactos regionales y sectoriales de la política monetaria en Colombia  
*Jorge David Quintero Otero*

Intergenerational Educational Mobility in Latin America. An analysis from the Equal Opportunity approach  
*Maribel Jiménez y Monica Jiménez*

**RESEÑA**

The Eurozona: una crisis de centro-periferia *Daniel Rojas Lozano*

núm  
**77** Vol. XXXVIII Julio-Diciembre 2019 **Artículos**

Efectos de la comunicación del banco central sobre los títulos públicos: evidencia empírica para Colombia  
*Juan Camilo Anzotegui Zapata*  
y *Juan Camilo Galvis Ciro*

Is there a relationship between schooling and risky health behaviors in Colombia?  
*Ana María Iregui-Bohórquez, Ligia Alba Melo-Becerra y María Teresa Ramírez-Giraldo*

Demanda agregada y desigualdad regional por género en México  
*Edgardo Arturo Ayala Gaytán y Joana Cecilia Chapa Cantú*

No linealidades y efectos umbral en la relación capital humano-crecimiento económico  
*Mara Leticia Rojas, Pablo Daniel Monterubbianesi y Carlos Darío Dabús*

Regiones funcionales en los municipios del norte del departamento del Magdalena Colombia: un enfoque desde el modelo clásico de Christaller  
*José Alfonso Sáenz Zapata*  
*Néstor Garza*

¿Las competencias no cognitivas actúan como mediadoras en el proceso de enseñanza y aprendizaje? Evidencia para Argentina  
*Natalia Krüger*  
*María Marta Formichella*

Exchange Rate Pass-Through to Consumer Healthcare Prices in Colombia  
*Sergio I. Prada*  
*Julio C. Alonso*  
*Julián Fernández*

Un "no" como respuesta: interpretación, tratamiento y análisis en estudios de valoración contingente  
*Gina Cárdenas Varón*  
*Andrés Vargas*  
*David Díaz*

Trato procesal y uso de la detención preventiva en una muestra de audiencias de control de garantías en Bogotá y Cali  
*Andrés F. Rengifo, Lorena Ávila y Juan David Gélvez*

Regulación/Desregulación laboral: una reflexión teórica  
*Jose Manuel Lasierra*

Marco regulatorio cambiario y dinámica del sector externo: un análisis del caso argentino reciente  
*Germán David Feldman y Alejandro Formento*

**RESEÑAS**

The Great Leveler: Violence and the History of Inequality from the Stone Age to the Twenty-First Century

*Daniel Rojas Lozano*

Financialisation in Latin America. Challenges of the export-led growth model

*Álvaro Moreno Rivas*

núm  
**78** Vol. XXXVIII 2019 **SPECIAL ISSUE - POSTCONFLICT COLOMBIA**

**CONTACTO**

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de Colombia  
Carrera 30 N.º 45-03 | Edificio 310, primer piso, oficina Centro Editorial | Tel.: (+571) 3165000 ext. 12308  
Correo electrónico: [revcuaco\\_bog@unal.edu.co](mailto:revcuaco_bog@unal.edu.co) | página web [www.ceconomia.unal.edu.co](http://www.ceconomia.unal.edu.co) | Bogotá D.C., Colombia.

# GLOBAL MBA

## Dual-Degree MBA, Tulane University and Magíster en Administración, Universidad Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA &  
#15 IN LATIN AMERICA  
ACCORDING TO 2018 RANKING

América  
economía

Classes every other weekend, Friday and Saturday, in Bogota or Cali.

50% of the courses are taught by international faculty.

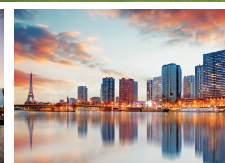
International academic experiences in the United States, France and China.



- + Strategic and Innovative Thinking
- + Global Vision
- + Ethical Leadership



New Orleans, United States



Paris, France



Beijing, China

Icesi's MBA program is one of only two in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



Contact: [infomaestriasfcae@icesi.edu.co](mailto:infomaestriasfcae@icesi.edu.co) • + (572) 555 2334, ext: 8247, 8221  
[www.icesi.edu.co/mbaglobal](http://www.icesi.edu.co/mbaglobal)

# LLEGAMOS A OTRO NIVEL

## DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

SNIES: 105255

Ph.D. in Business Economics

La Universidad Icesi, presenta su Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



UNIVERSIDAD  
**ICESI**

**A OTRO  
NIVEL**

### Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

### Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

### Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
  - Maestría en Ciencias Administrativas
  - Maestría en Finanzas Cuantitativas
  - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

### Grupos de investigación

Tres grupos de investigación con el más alto nivel de clasificación en colciencias.

### Cuerpo profesoral altamente calificado

37 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:  
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135  
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8391 - 8812  
E-mail: [info-doctorados@icesi.edu.co](mailto:info-doctorados@icesi.edu.co)



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL  
**DE ALTA CALIDAD**

FACULTAD DE CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS  
Y ECONÓMICAS



**AACSB**  
ACCREDITED

[www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios](http://www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios)

Síguenos en:  /universidadicesi  @icesi  @universidad\_icesi  /universidadicesi  universidad icesi

La Universidad Icesi es una Institución de Educación Superior que se encuentra sujeta a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional



La Universidad Icesi forma profesionales en 27 programas de pregrado, 1 doctorado, 24 maestrías, 22 especializaciones médico-quirúrgicas y 17 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

### **Programas de pregrado**

- Administración de Empresas
- Antropología
- Biología con Concentraciones en Conservación y Biología Molecular/Biotecnología
- Ciencia Política con Énfasis en Relaciones Internacionales
- Contaduría Pública y Finanzas Internacionales
- Derecho
- Diseño de Medios Interactivos
- Diseño Industrial
- Economía con énfasis en Políticas Públicas
- Economía y Negocios Internacionales
- Ingeniería Bioquímica
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Telemática
- Medicina
- Mercadeo Internacional y Publicidad
- Psicología
- Química con Énfasis en Bioquímica
- Química Farmacéutica
- Sociología

### **Licenciaturas**

- En Enseñanza del Inglés
- En Educación Básica Primaria
- En Ciencias Naturales
- En artes y en tecnologías para la creación
- En Estudios Sociales y Humanos
- En Lenguaje y Literatura

### **Programa de Doctorado**

- Doctorado en Economía de los Negocios

### **Programas de posgrado**

- Maestría en Gestión de la Innovación
- Maestría en Derecho
- Maestría en Ciencias-Biotecnología

- Maestría en Estudios Sociales y Políticos
- Maestría en Gerencia de Organizaciones de Salud
- Maestría en Biotecnología
- Maestría en Formulación de Productos Químicos y Derivados
- Maestría en Gerencia para la Innovación Social
- Maestría en Periodismo
- Master's Program in the Teaching of English as a Foreign
- Maestría en Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Intervención Psicosocial
- Maestría en Gobierno
- Maestría en Educación
- Maestría en Gestión Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Ingeniería Industrial
- Maestría en Derecho
- Maestría en Administración Global con Doble Titulación
- Maestría en Administración MBA
- Maestría en Mercadeo
- Maestría en Economía
- Maestría en Finanzas

### **Especializaciones**

- Auditoría en Salud
- Gerencia Tributaria
- Calidad para la Competitividad
- Gerencia del Medio Ambiente
- Negocios en Internet
- Derecho Comercial
- Especializaciones médico-quirúrgicas
- Derecho Laboral y de la Seguridad Social
- Legislación Laboral y de la Seguridad Social para no abogados

### **Programa de Alta Gerencia Internacional Programas a la medida de las necesidades de la empresa**

**Co-creation in conventional and collaborative businesses //** Livia Nogueira-Pellizzoni y Renata Francisco Baldanza

**The dual face of corporate social responsibility in social businesses: a closer look at the Colombian reality //** Orlando E. Contreras-Pacheco, Leonardo H. Talero-Sarmiento y Julio C. Camacho-Pinto

**Bank branches efficiency under management and regulatory constraints //** Gustavo Ferro, Daniel Lema y Francisco Schiffrer

**Determinantes del compromiso y la implementación de la estrategia en los mandos medios mexicanos con estudios de posgrado //** Fernando Granados-Ruiz y Luis-Felipe Llanos-Reynoso

**Processo sucessório: o complexo desafio do desenvolvimento de lideranças //** Adriana Baracho de Medeiros, Simone Costa-Nunes y Amyra Moyzes-Sarsur

**Escala de medida de responsabilidad social en el contexto universitario: una triple visión basada en competencias, formación y participación del estudiante //** Dolores Gallardo-Vázquez

**El liderazgo transformacional y su influencia en los atributos de los seguidores en las Mipymes mexicanas //** Roberto Rojero-Jiménez, José Gerardo Ignacio Gómez-Romero, y Liz Margarita Quintero-Robles

**Desempeño empresarial y ciclo económico en la industria de alimentos y bebidas colombiana: una aproximación no paramétrica //** Zuray Melgarejo y Katrin Simon-Elorz

**Sistemas integrados de gestión de las normas ISO 9001 e ISO 30301 en el contexto notarial colombiano //** Rafael Mora-Contreras

**Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico //** Jhoany Alejandro Valencia-Arias y Flor Ángela Marulanda-Valencia