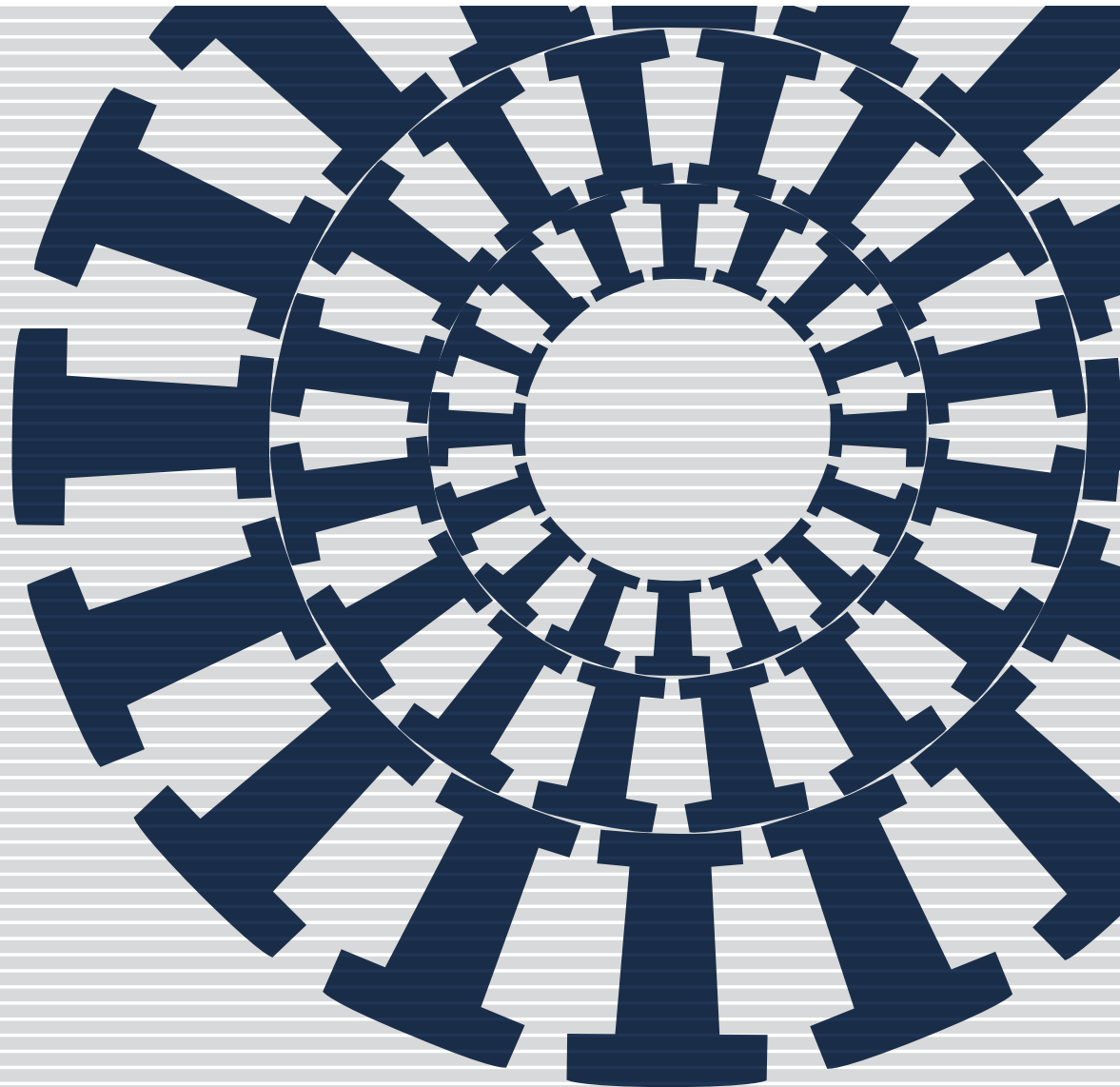


EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas
http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales



Vol. 39
166
enero - marzo 2023

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.



ASSOCIATION
OF
AMBA
ACCREDITED



AACSB
ACCREDITED

ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD
PRIMERA UNIVERSIDAD PRIVADA
DEL SUROCCIDENTE COLOMBIANO
RESOLUCIÓN 4304 del 31 de mayo de 2010 del Ministerio de Educación Nacional



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Editor

Juan Felipe Henao
State University of New York Polytechnic Institute, Estados Unidos.
Universidad Icesi, Colombia.
henaof@sunypoly.edu

Comité Editorial/Editorial Committee

Isaac Dyrer Rezonzew, Ph.D.

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

Eduardo Lora, M.Sc.

Center for International Development, Harvard University, Estados Unidos.

José Pla Barber, Ph.D.

Universidad de Valencia, España.

Jose Luis Hervás 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.

Juan Pablo Torres Cepeda, Ph.D.

Universidad de Chile, Chile.

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.

Iván Darío Sánchez Manchola, Ph.D.

Universidad Icesi, Colombia.

Comité Científico/Scientific Committee

José Manuel Saiz Álvarez, Ph.D.

EGADE Business School - Tecnológico de Monterrey, México.

Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.

Universidad de Chile, Chile.

Florina Guadalupe Arredondo Traperero, 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.

Universidad del Pacífico, Peru.

Reinaldo Guerreiro, Ph.D.

Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Milagros Vivel Búa, Ph.D.

Universidad de Santiago de Compostela.

Director Editorial/Managing Editor

Juan Pablo Viteri
Universidad Icesi, Colombia
jpviteri@icesi.edu.co

Indexaciones/Indexations

Scopus (Q4)

Scimago (Q4)

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

Catálogo de Latindex

EBSCO

RePEc

DoTEc

EconPapers

DOAJ

Años de publicación/Years publishing

39 años/years

Dónde consultar la revista/Where to find us

https://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Envío de manuscritos

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

Diagramación y corrección de estilo/Layout and proofreading

Journals & Authors



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



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



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



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 39, N.º 166 | Enero - Marzo de 2023 | ISSN 0123-5923 // 2665-6744 en línea | Cali, Colombia

PRESENTACIÓN	1
ARTÍCULOS	
Assessing the New Product Development Process activities in Peruvian medium-sized manufacturing companies <i>Jorge Isaiás Martínez-Lobatón & Jean Pierre Seclen-Luna</i>	2
Relação entre diferentes decisões financeiras no Brasil: Investimento, Financiamento e Payout <i>Matheus da Costa Gomes, João Paulo Augusto Eça, Marlos Fernandes y Mauricio Ribeiro do Valle</i>	13
Firm informality during the COVID-19 crisis in Argentina: perception of commercial entrepreneurs and public accountants <i>Florencia Pedroni</i>	24
Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre centennials y millennials <i>Aurora Irma Máñez-Guadarrama, Judith Cavazos-Arroyo y Netzemany Rodríguez-Alonso</i>	37
Capital structure adjustment in Latin American firms: An empirical test based on the Error Correction Model <i>Jorge A. Muñoz Mendoza, Carlos L. Delgado Fuentealba, Carmen L. Veloso Ramos, Sandra M. Sepúlveda Yelpo, Edinson E. Cornejo Saavedra y Diego A. Erices Olivera</i>	50
Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera de la empresa social. El caso Liight <i>Iciar C. Jiménez-Barandalla y Carlos Velasco-Márquez</i>	67
Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas <i>Gregorio Calderón-Hernández, Jorge A. Vivares y Julia Clemencia Naranjo</i>	77
Incubadoras de negocios, desempeño y eficacia: una revisión sistemática <i>Daniel Flores-Bueno y Oscar Jerez</i>	93
Evolución de la investigación científica sobre electronic word of mouth en la industria del turismo: un análisis bibliométrico <i>Carlos Fernando Osorio-Andrade, Carlos Alberto Arango Pastrana y Augusto Rodríguez Orejuela</i>	110
Enriquecimiento trabajo-vida: una revisión de la literatura desde la perspectiva individual <i>Mariana C. Arraigada, Lucas Pujol-Cols y Guillermo E. Dabos</i>	124
AGRADECIMIENTO REVISORES	140

Presentación revista Estudios Gerenciales N.º 166

Tenemos el gusto de presentar el número 166 de Estudios Gerenciales, correspondiente al primer trimestre del 2023 (enero – marzo), en la cual se incluyen 10 artículos de autores de Perú, Brasil, Chile, Argentina, México, Colombia y España. A continuación, se realiza una breve descripción de los artículos incluidos en el presente número.

Inicialmente, Jorge Isaías Martínez-Lobatón y Jean Pierre Seclen-Luna (Universidad Católica del Perú, Perú) estudiaron la relación entre el proceso de desarrollo de nuevos productos y su éxito. Los hallazgos de esta investigación son importantes para mejorar la eficiencia de la gestión de la innovación y apoyar las políticas públicas.

Posteriormente, Matheus da Costa Gomes, João Paulo Augusto Eça, Marlos Fernandes y Mauricio Ribeiro do Valle (Universidade de São Paulo, Brasil) analizaron si las decisiones de inversión y financiamiento están relacionadas con las decisiones de payout en empresas brasileñas que cotizan en bolsa. Los resultados mostraron que tanto las decisiones de inversión como las de financiamiento tienen un efecto positivo en el payout, por lo que es importante considerar todas estas políticas en conjunto.

En el artículo de Florencia Pedroni (Universidad Nacional del Sur, Argentina), se analiza el impacto de la crisis del COVID-19 en la informalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas. El estudio contribuye a una mayor comprensión de la informalidad y es relevante para la formulación de políticas para reducirla.

Las autoras Aurora Irma Máñez-Guadarrama, Netzemany Rodríguez-Alonso (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México) y Judith Cavazos-Arroyo (Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México) analizaron el efecto del conflicto trabajo-ocio en el desempeño, mediado por estrés percibido y satisfacción laboral en profesionales de la industria maquiladora mexicana.

Por su parte, Jorge A. Muñoz Mendoza, Carlos L. Delgado Fuentealba, Carmen L. Veloso Ramos, Sandra M. Sepúlveda Yelpe, Diego A. Erices Olivera (Universidad de Concepción, Chile) y Edinson E. Cornejo Saavedra (Universidad del Bío-Bío, Chile) analizaron el ajuste de la estructura de capital en empresas latinoamericanas no financieras durante el período 2000-2017, utilizando las teorías de Pecking Order y Trade-off. Los resultados sugieren la existencia de una estructura de capital objetivo y una rápida convergencia hacia ella. Los déficits financieros explican menos de la mitad de los cambios en la deuda, lo que contradice la teoría de financiación jerarquizada.

El artículo de Iciar C. Jiménez-Barandalla (Universidad Rey Juan Carlos, España) y Carlos Velasco-Márquez (Traditía Patrimonio y Servicios, España) tuvo como objetivo estudiar cómo la inversión sostenible y de impacto contribuyen a la viabilidad financiera de las empresas sociales. Los autores ofrecen evidencia a través del estudio de caso de la empresa Liight. El artículo concluye que la viabilidad financiera de la

empresa Liight se debe no solo a los fondos proporcionados por inversores sostenibles y de impacto, sino también al apoyo recibido para desarrollar capacidades, lo que ha favorecido su crecimiento y su contribución al desarrollo sostenible.

Referente al artículo de Gregorio Calderón-Hernández (Universidad de Manizales, Colombia), Jorge A. Vivares (Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia) y Julia Clemencia Naranjo (Universidad Nacional de Colombia - Sede Manizales, Colombia), se aborda el tema de la gestión humana y su importancia estratégica para el éxito empresarial. Los resultados permitieron clasificar a las organizaciones en tres niveles de desarrollo: bajo, medio y alto. La contribución de este trabajo radica en su perspectiva teórica novedosa para entender la función estratégica de la gestión humana y su monitoreo en Colombia, ya que en la literatura actual no se encuentra una actualización sobre estos temas.

Los investigadores Daniel Flores-Bueno (Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú) y Oscar Jerez (Universidad de Chile, Chile) llevaron a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre la evaluación del desempeño de las incubadoras de negocios a nivel mundial. Analizaron 75 artículos y encontraron siete tipos de evaluaciones, incluyendo gestión de procesos, resultados finales, evaluación comparativa e impacto de redes externas. El estudio destaca un cambio significativo hacia la metodología cuantitativa en la evaluación de incubadoras de negocios y una gran dispersión teórica.

Adicionalmente, Carlos Fernando Osorio-Andrade, Carlos Alberto Arango Pastrana y Augusto Rodríguez Orejuela (Universidad del Valle, Cali, Colombia) realizaron una evaluación del estado de investigación del boca a oído electrónico en el sector turismo y propusieron una agenda de investigación. La revisión bibliométrica permitió identificar seis corrientes de investigación y en la investigación se sugiere estudiar temas como elementos que favorecen el eWOM, efectos de los atributos del negocio sobre el eWOM, factores que impulsan la generación de eWOM, cambios en el comportamiento eWOM y revisiones en línea y gestión empresarial.

Finalmente, Mariana C. Arraigada (Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina), Lucas Pujol-Cols (Universidad Católica del Maule, Chile) y Guillermo E. Dabos (Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina) describen el papel de las características individuales en el enriquecimiento trabajo-vida mediante una revisión sistemática de artículos empíricos. Los autores encontraron que los estados personales y las cogniciones son las características más estudiadas, mientras que las capacidades personales se han investigado poco.

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

Assessing the New Product Development Process activities in Peruvian medium-sized manufacturing companies

Jorge Isaías Martínez-Lobato^{*} 

Associate professor, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

jimartinez@puccp.pe

Jean Pierre Seclen-Luna^{*} 

Main professor, Departamento Académico de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

jseclen@puccp.pe

Abstract

The study focuses on the relationship between the New Product Development Process activities and the success of the new products. Research on this topic is still scarce in emerging countries. From a survey of medium-sized manufacturing companies in Peru, an OLogit regression was used on 140 companies in the Lima and Callao regions. The results indicate that most companies carried out these activities, but only three out of eighteen are decisive for the success of the new product, which minimizes some that are considered key by the theory. This means that this process may not have been well structured or managed. The findings are important not only to improve the efficiency of innovation management, but also to support public policies.

Keywords: innovation; process; new product development; medium-sized companies; Peru.

Evaluación de las actividades del Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos en las medianas empresas manufactureras del Perú

Resumen

La investigación se centra en la relación entre las actividades del Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos y el éxito de los mismos al ser lanzados al mercado. Estas investigaciones sobre el tema aún son escasas en países emergentes. A partir de una encuesta aplicada a medianas empresas manufactureras del Perú, se empleó una regresión OLogit en 140 compañías de las regiones de Lima y Callao. Los resultados indican que la mayoría de las empresas las llevan a cabo estas actividades, pero solo tres de dieciocho son determinantes para el éxito del nuevo producto, lo cual quita importancia a algunas actividades que han sido consideradas claves por la teoría. Esto significa que el proceso puede no haber sido bien estructurado o gestionado. Los hallazgos no solo son importantes para mejorar la eficiencia de la gestión de la innovación, sino también para apoyar las políticas públicas.

Keywords: innovación; procesos; desarrollo de nuevos productos; empresas medianas; Perú.

Avaliação das atividades do processo de desenvolvimento de novos produtos nas empresas manufatureiras médias do Peru

Resumo

A pesquisa tem foco na relação entre as atividades do processo de desenvolvimento de novos produtos e seu sucesso. Pesquisas sobre o tema ainda são escassas em países emergentes. Com base em uma pesquisa aplicada a empresas manufatureiras médias no Peru, foi utilizada uma regressão Ologit em 140 empresas nas regiões de Lima e Callao. Os resultados indicam que a maioria das empresas realiza essas atividades, mas apenas três das dezoito são decisivas para o sucesso do novo produto, o que minimiza algumas que foram consideradas fundamentais pela teoria. Isso significa que o processo pode não ter sido bem estruturado ou gerenciado. Os achados são importantes não apenas para melhorar a eficiência da gestão da inovação, mas também para subsidiar políticas públicas.

Palavras-chave: inovação; processos; desenvolvimento de novos produtos; empresas médias; Peru.

*Corresponding author.

JEL classification: 13.

How to cite: Martínez-Lobato, J. I. & Seclen-Luna, J. P. (2023). Assessing the New Product Development Process activities in Peruvian medium-sized manufacturing companies. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 2-12. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.4985>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.4985>

Received: 30-07-2022

Accepted: 01-08-2022

Available online: 16-03-2023

1. Introduction

The literature on innovation indicates that companies that have established and structured innovation processes can achieve better results than those that do not (Kahn, 2018). Thus, many works have tried to analyze this and have focused on answering how to materialize a successful new product after an efficient and reliable innovation process (Grönlund, Rönnerberg, Sjödin, and Frishammar, 2010). The fact that less than 25% of new products introduced to the market are successful (Evanschitzky, Eisend, Calantone and Jiang, 2012), warrants the study of this innovation process.

Traditionally, literature on the New Product Development Process (NPDP) has been a dominant approach that deeply influences the practice and research (Bianchi et al., 2020). The most innovative companies have at least one version of it (Salerno, de Vasconcelos Gomes, da Silva, Bagnó & Freitas, 2015); although a lot of research on the NPDP has been made in developed countries, it has been limited in developing ones (Salerno et al., 2015). High-income countries and upper-middle-income countries such as South Korea (Im, Nakata, Park & Ha, 2003), Taiwan (Liu & Tsai, 2009), China (Song & Parry, 1994), and Indonesia (Wang et al., 2012) have tried to replicate NPDP studies. In medium-sized firms in middle or low-income countries, the size factor and the lack of formal work in this type of processes is very different from formal larger companies that have considerable resources to explore the market (DaSilva & Kampa, 2016). Furthermore, the impact of national traits regarding entrepreneurship, informality, frugality, vertical hierarchy, and limited academic groundwork of managers may affect success on NPDP.

Peru was one of the most dynamic economies in Latin America between 2002 and 2013, with an average GDP growth rate of 6.1% per year. Moreover, the manufacturing sector represents the highest percentage of contribution to the GDP (13.3%) followed by the oil and minerals sector (INEI, 2021). In the last 10 years, the Peruvian government actively encouraged and supported product innovation created by companies. However, research on NPDP still is scarce in the country (Seclen-Luna, 2019).

Based on the previous arguments, this work poses a central research question that goes further: Does the quality of NPDP activities have a positive association with the success of the new product? To address this issue, this original research aims to empirically evaluate said relationship by studying a sample of 140 medium-sized manufacturing companies from the Lima and Callao regions in Peru, using data collected through surveys. These regions were selected because they concentrate about 60% of the Peruvian manufacturing companies (INEI, 2021).

An OLogit regression was used, and the results show a positive relationship between NPDP activities and new product success. However, these relationships can

differ depending on the structure of their NPDP and its management (Seclen-Luna & Ponce-Regalado, 2020). The results indicate that although most companies performed these activities, only three out of eighteen are positively associated with the success of the new product. Therefore, this process may not have been well structured or managed. Also, companies may not properly perform these activities. Our study contributes empirically to the understanding of these relationships in the Peruvian context.

The paper is structured as follows: the second section introduces the literature review and establishes the research hypotheses. The third section details the population and sample, the description of the variables and datasets, and the method to tests the hypotheses. The fourth section discusses the empirical results. Lastly, the fifth section provides some brief conclusions, limitations, and suggestions for future research.

2. Conceptual Framework and Hypothesis Development

This study contributes to the theory of innovation processes (Salerno, de Vasconcelos Gomes, da Silva, Bagnó & Freitas, 2015) by reinforcing the assumption that a structured process (Cooper, 2019) is determinant for the success of a new product. Nevertheless, evidence shows risks leading to new product development failures, such as grouping different forms of excessive product development, from scope creep to over specification and feature creep (Marzi, 2022). Also, not considering agile methodologies or hybrid models (Gomes et al., 2022), and the role of institutional factors, especially in the context of emerging economies (Bao, Su, & Noble, 2021), could be relevant. In any case, the literature on the New Product Development Process (NPDP) has been a dominant approach traditionally, and deeply influences the practice and research (Salvato & Laptume, 2020).

2.1 Success of the New Product

As defined by the Oslo Manual (OCDE & Eurostat, 2005), business innovation can be understood as a process that enables combining the technical, financial, productive, organizational, and commercial capabilities to create or improve a product. Hence, the innovation process includes the invention of technological development combined with the successful market introduction to end-users (Kumar & Phrommathed, 2005). Previous studies have used multi-indicators to measure the success of new products such as profits, product share of total sales, product share of total profits, etc., and several researchers have studied those indicators, e.g., Barczak, Griffin & Kahn (2009), Cooper & Kleinschmidt (1986) and Tih et al. (2016). That is, if the new product has not been accepted by the market, innovation is not successful because introducing it to the public implies recovering the investment.

2.2 NPDP: Phases and activities

Although many authors have studied the NPDP, one of the predominant processes that ensure the success of new products involves various activities grouped by stages (Ulrich & Eppinger, 2016). Therefore, their structuring is key because it helps reduce uncertainty (Gaubinger, Rabl, Swan & Werani, 2015). The literature provides multiple examples of the relationship between new product success and an array of variables in different categories of analysis such as organizational and strategic factors; systems, processes, and methodologies; and other drivers for individual new product projects. In this context, the NPDP has been deeply influenced by many models that indicate best management practices (Salerno et al., 2015), for example, some models start with the opportunity identification phase and end with the management of the new product phase (Urban & Hauser, 1993). However, other models begin with the early innovation strategy and end with product maintenance (Gaubinger, et al., 2015).

Since the beginning of the NPDP approach, Cooper & Kleinschmidt (1986) suggested that companies should execute 13 main activities. As time has gone by, however, they have been changing and increasing their degree of complexity. Recently, Cooper (2017) included more activities in the NPDP that are grouped in five stages (Table 1).

Table 1. Stages and Activities of the NPDP.

Stages	Activities
Scoping	01 Preliminary market assessment
	02 Preliminary technical assessment
	03 Preliminary financial assessment
Build the Business Case	04 Market analysis and concept test
	05 Detailed technical operations assessment
	06 Legal assessment
	07 Business and financial analysis
Development	08 Development of the prototype
	09 In-house prototype test
	10 Limited customers prototype test
	11 Development of manufacturing process
	12 Updated financial analysis
Testing and Validation	13 Market tests
	14 Continued in-house prototype tests
	15 Operation trials
	16 Updated final financial analysis
Launch	17 Full productions
	18 Promoted launches

Source: own elaboration from Cooper (2017).

2.2.1 Scoping Stage

The scoping stage includes preliminary market, technical, and financial assessments (Cooper, 2017). That is, first, the company must test if the new product meets the needs of the target customer. Subsequently,

an evaluation of the resources needed to manufacture the new product is required, which may include the development of the concept and the definition of suppliers and products (Ulrich & Eppinger, 2016). Finally, the economic and financial viability is evaluated (Forcellini & Rozenfeld, 2006) to verify that the price of the new product covers the costs and enables obtaining the expected profit. Nevertheless, empirical evidence has shown that these preliminary activities in the early phase of NPDP or the fuzzy front-end are crucial (Dziallas, 2020) and characterized by high technical and market uncertainty (Verworn, 2009), especially in emerging countries (Seclen-Luna & Lopez-Valladares, 2020). Thus, based on these arguments, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 1a: The quality of the Preliminary market assessment is positively associated with the new product success.

Hypothesis 1b: The quality of the Preliminary technical assessment is positively associated with the new product success.

Hypothesis 1c: The quality of the Preliminary financial assessment is positively associated with the new product success.

2.2.2 Build the Business Case.

This stage includes the Market analysis and concept test, the Detailed technical operations assessment, the Legal assessment, and the Business and financial analysis (Cooper, 2017). Hence, the Market analysis and concept test include positioning, targeting, and sales forecasting (Urban & Hauser, 1993), and it aims to assess the attractiveness of the market in a formal investigation (e.g., needs and wishes of the users, the possible size of the market, the opinion on the product concept that would be offered, and the products and prices of competitors). Nevertheless, firms need to carefully manage market information in NPDP to avoid the negative consequences of over-reliance on it (Cui & Xiao, 2019). Then, a Detailed technical operations assessment is required to design or model the new product, consequently, the partial laboratory tests, the list of possible technical collaborators, and the detail of the supply and production processes are needed (Cooper, 2017). Moreover, the Legal assessment must cover the patent review and legal approvals to be obtained (Urban & Hauser, 1993) and, eventually, the evaluation of possible environmental, safety, health, and other issues (Cooper, 2017). Finally, the Business and financial analysis involves a formal estimate of product sales, costs, and expenses, a discounted revenue stream, a return-on-investment analysis, and an estimated recovery period of the investment. Notwithstanding the above, evidence shows that in some cases companies choose not to carry out these activities; consequently, the stage of building the business case usually is incomplete and weak, which

can lead to a failure to launch new products (Palomino et al., 2019). Based on these arguments, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 2a: The quality of the Market analysis and concept test are positively associated with the new product success.

Hypothesis 2b: The quality of the Detailed technical operations assessment is positively associated with the new product success.

Hypothesis 2c: The quality of the Legal assessment is positively associated with the new product success.

Hypothesis 2d: The quality of the Business and financial analysis is positively associated with the new product success.

2.2.3 Development Stage.

This stage is characterized by the prototyping and creation of the new product. Thus, the Development of the prototype, In-house prototype test, Limited customers prototype test, Development of manufacturing process, and Updated financial analysis are required. The Development of the prototype aims to reach a real-scale product with real characteristics after the ideas have been approved on marketing, technical, and financial grounds (Cooper, 2017; Parry & Song, 1994). The In-house prototype test involves a well-done laboratory testing under controlled conditions, with or without the presence of users, and the collection of the information obtained (Mishra, Kim & Lee, 1996). Ulrich & Eppinger (2016) stated that the overall performance, reliability, and durability of the product should be tested. Regarding limited customers test, it initially includes the opinions of real clients at their homes or facilities of the company about the prototype in almost real conditions (Cooper, 2017). Therefore, the manufacturing process is critical and production capacity and its flexibility are key (Seclen-Luna & Barrutia-Güenaga, 2019). Finally, the Updated financial analysis involves the revision of previous analysis with new data, plus the evaluation of “cannibalism” of the new product (Cooper, 2017). Based on these arguments, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 3a: The quality of the Development of the prototype is positively associated with the new product success.

Hypothesis 3b: The quality of the In-house prototype test is positively associated with the new product success.

Hypothesis 3c: The quality of the limited customers’ prototype test is positively associated with the new product success.

Hypothesis 3d: The quality of the manufacturing process is positively associated with the new product success.

Hypothesis 3e: The quality of the Updated financial analysis is positively associated with the new product success.

2.2.4 Testing and Validation Stage.

This stage involves internal tests and the integration of co-creation processes with users or customers to achieve innovation outcomes (Leminen et al., 2019). Thus, Market tests, Continued in-house prototype tests, Operation trials, and Updated final financial analysis are required. The Market tests seek that the new product is available to a limited group of people, or a limited geographical area, to verify the reaction of real customers (Ulrich & Eppinger, 2016). In-house prototype tests depend on the additional information received from potential customers that are used to adjust the product at the company’s laboratory. The goal is to check product quality and product performance under controlled conditions. The fact that laboratory tests are performed in several stages is an indicator of the continuous quality of the process. Operation trials are internal tests that verify the process flows and determine more precise production costs and throughput (Cooper, 2017). The final financial analysis is key before the new product moves to full-scale commercialization, and it aims to assess the tested and improved product considering new information (Cooper, 2011). At this point, it is important to mention that involving the consumer in an innovation process implies considerable changes in traditional innovation practices and management. Consumers become partners in co-creation, a form of open innovation, and not mere objects of study (Roberts, Palmer & Hughes, 2022). Based on these arguments, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 4a: The quality of the Market tests is positively associated with the new product success.

Hypothesis 4b: The quality of the Continued in-house prototype tests is positively associated with the new product success.

Hypothesis 4c: The quality of the Operation trials is positively associated with the new product success.

Hypothesis 4d: The quality of the Updated final financial analysis is positively associated with the new product success.

2.2.5 Launch Stage.

The last activities of the NPDP are Full production and Promoted launch. The former includes commercial production and restocking distribution channels. Cooper (2017) considers that this activity begins with the purchase—if necessary—of machinery and equipment for production on a commercial scale, the start of production, stocking warehouses, sales points, or delivery to the final customer. The latter, Promoted launch, is not only the placement of the product on the market (Ulrich & Eppinger, 2016), it also includes a launch campaign, the use of advertising, and sales testing (Cooper, 2019). It may also involve salesforce training (Cooper, 2017). Additionally, businesses can obtain real-time feedback about the expectations and experiences

of the new product launches through digital technologies (Kumar & Vigneswara, 2020). Based on these arguments, we propose the following hypotheses:

Hypothesis 5a: The quality of the Full production is positively associated with the new product success.

Hypothesis 5b: The quality of the Promoted launch is positively associated with the new product success.

Figure 1 presents the hypotheses formulated in a conceptual model.

3. Methodology

3.1 Population and Sample.

Peru has been making progress in achieving United Nations Sustainable Development Goal #8 related to decent work and economic growth (World Bank, 2020). It is at the third place in South America as the best country for doing business after Chile and Uruguay (Forbes, 2022). In terms of Competitiveness, Peru is ranked 65 among 141 countries in the world, but 90 in Innovation Capability (World Economic Forum, 2019). The manufacturing industry was one of the highest productive sectors in the country in 2019 with a 13.3% contribution to the economy's added value, followed by the mining industry with 12.4% (INEI, 2021). Nevertheless, some of the main barriers to conduct studies on innovation, especially NPDP, in Peruvian companies is the lack of databases with up-to-date contact information, as well as the lack of confidence in and diffusion of these topics (Seclen-Luna, 2019). The strategy to deal with this obstacle was to consider medium-sized manufacturing companies from the Top 10,000 firms with the highest sales ranking in Peru in 2017 (Cavanagh, 2017). This annual ranking has been used in previous studies on management issues and has been published in international journals such as Wong et al. (2018).

The study was limited to Lima and Callao regions because about 60% of the Peruvian manufacturing companies are there (INEI, 2021). A total of 817 medium-sized manufacturing companies were identified and defined as a population for the surveys. 140 companies sent their answers, which is equivalent to a response rate of 17%. This rate is similar to that of previous studies on the success of new product development (Souder, Buisson, & Garrett, 1997). Table 2 summarizes the sample composition by industrial branches.

Table 2. Sample Composition by industrial branches.

Industrial Branch	Companies	Percentage
Metals and metal engineering	33	24%
Food products and beverages	29	21%
Chemicals and chemical products	27	19%
Textiles	20	14%
Rubber and plastic products	16	11%
Others	15	11%
Total	140	100%

Source: own elaboration.

Respondents were CEOs (19%), managers (38%), department chiefs (23%), area coordinators (14%), and others (6%). Hence, most of them participate in the decision-making team at their companies. To verify the hypotheses proposed, the empirical research was based on probabilistic sampling by online surveys. The survey was carried out between April and July 2019 and had a set of questions divided into five sections and 18 subsections, each one corresponding to NPDP. The structure of this questionnaire has been used in previous research on this topic, e.g., Barczak et al. (2009); De Wall & Knott (2009), and Cooper (2017, 2019). Furthermore, as in previous research (Seclen-Luna & Ponce-Regalado, 2020), the analysis unit in this study was each NPDP activity.

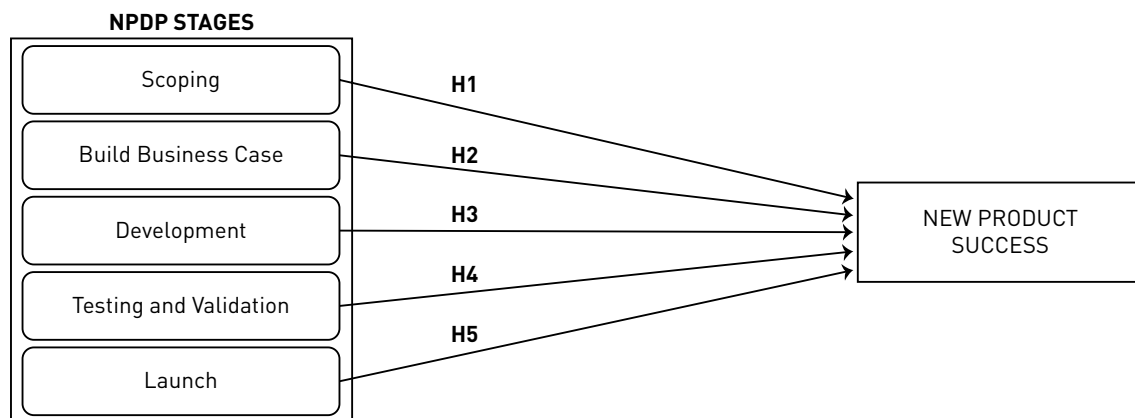


Figure 1. Conceptual Model
Source: own elaboration.

3.2 Description of Variables

On the one hand, the dependent variable—the new product success—was measured through one question: What is your perception of the new product success compared to the expectations that it generated? on a Likert scale of 5 points, where 5 was “much more than expected” and 1 was “much less than expected”. On the other hand, the independent variables deal with each NPDP activity and respondents were asked: How adequately do you think the activity was performed? on a Likert scale of 5 points, where 1 was “very poorly done” and 5 was “very well done.” This study considers that a five-point Likert scale allows a sufficient degree of differentiation to assess the analyzed variables (Lederer et al., 2008). Moreover, this way of measuring the perceptions of managers has been used by previous studies such as Cooper & Kleinschmidt (1986) or Cheng & Shiu (2015), and it is useful to show how their managerial experience (Kunc and Morecroft, 2010) helps to perceive the quality of decisions and the success of the company’s new products. Perception, in this context, includes all the cognitively interpreted information that managers use to make decisions (Mezias & Starbuck, 2003). Finally, in terms of the internal consistency of the scale, an alpha Cronbach value of $\alpha = 0.839$ was obtained, thus indicating a high level of reliability.

3.3 Method and Test.

Under the research objectives, this work estimated the effects of the quality of the NPDP activities on the new product success in manufacturing companies. The descriptive data and regression models were computed using the SPSS software. The research measured the Tau-c coefficient to test the relationship between the variables and OLogit to test the dependency hypotheses.

4. Results and Discussion

4.1 Descriptive statistics.

Most companies in the sample (65%) launched their latest product in the last 12 months, and it was quite different from other products of the company in 39% of the cases. In addition, the main sources of the new product idea were the CEO (26%) and the clients (23%). However, to begin the NPDP, the new idea was approved by a group of people, not by a single person, in 82% of the cases. The NPDP activity most frequently done was Preliminary Market Assessment carried out by 90.1% of the firms (Table 3), followed by Preliminary Technical Assessment (88.7%), Preliminary Financial Assessment (86.5%), and Development of the Prototype (85.8%). These results show that the companies are concerned about the scoping stage and the development stage, and they are quite different from previous studies (Cooper &

Kleinschmidt, 1986), which found that companies were concerned about the development stage. Moreover, regarding the quality of the performed NPDP activities, responders rated 33% of activities between 3.50 and 3.99 on average, and 66% between 4.00 and 4.49 on average. Hence, an asymmetric and skewed distribution was found. The respondents’ perception was that they had exceptionally good quality. Results show that the success of the new product was “greater or much greater than expected” in 58.5% of cases and 31.4% were considered “the same as expected” (Table 4).

Therefore, it seems that the trade-off between time-to-market (less than one year) and success (greater or much greater than expected) was professionally managed in these companies, which concentrated their efforts on the most productive stages (Cohen et al., 1996). There are positive associations between NPDP activities and their new product success.

Table 3. NPDP activities performed by manufacturing companies.

Stages	Activities	(%)	Mean Points (1 to 5)
Scoping	01 Preliminary market assessment	90.1	3.8
	02 Preliminary technical assessment	88.7	4.0
	03 Preliminary financial assessment	86.5	3.9
Build the Business Case	04 Market analysis and concept test	46.1	3.9
	05 Detailed technical operations assessment	78.7	4.0
	06 Legal assessment	49.6	4.0
	07 Business and financial analysis	55.3	4.1
Development	08 Development of the prototype	85.8	4.3
	09 In-house prototype test	82.3	4.2
	10 Limited customers prototype test	59.6	4.2
	11 Development of manufacturing process	74.5	4.2
	12 Updated financial analysis	53.2	4.1
Testing and validation	13 Market tests	56.0	4.0
	14 Continued in-house prototype tests	64.5	4.2
	15 Operation trials	81.6	4.3
	16 Updated final financial analysis	56.0	4.2
Launch	17 Full productions	82.3	4.1
	18 Promoted launches	49.6	4.1

Source: own elaboration.

Table 4. Descriptive Statistics. Level of product success.

Success Level	Companies	Percentage
Much less than expected	5	3.6%
Less than expected	9	6.4%
Same as expected	44	31.4%
More than expected	65	46.4%
Much more than expected	17	12.1%
Total	140	100%

Source: own elaboration.

4.2 Hypothesis Testing

One way to verify the relationship between the NPDP activities and the new product success, is by the non-parametric Kendall's Tau-c correlation. It is one of the most used coefficients to measure the association of two ordinal variables (Göktas & Isci, 2011). This test has been cited in several business investigations in recent years, such as Antonucci et al. (2020) and Urbanikova et al. (2020). The results indicate that there are positive relationships between the quality in most of the NPDP activities across the different stages and the success of a new product (Table 5). First, all activities performed in the Scoping stage have a weak but positive relationship with the new product success. Thus, these results support hypotheses 1a, 1b, and 1c, respectively. Perhaps, a possible explanation for these results is that a high proportion of companies carried out these activities (mean: 88.4%), and 58.5% of the companies affirm that the success of the new product was much greater than expected. However, this result is not consistent with previous studies made in Peru, which found that companies do not manage their initial stages of NPDP properly, e.g., Seclen-Luna & Lopez-Valladares (2020) and Palomino et al. (2019).

Second, in the Build the business case stage, only the Detailed technical operations assessment is correlated with the new product success. These results only support hypothesis 2b. A possible explanation is that a low proportion of companies carried out activities in this stage (mean: 57.4%) and the only activity carried out in a high proportion of companies was Detailed technical operations assessment (78.7%). In any case, this result is consistent with previous studies such as Cooper (2017) and, particularly, Palomino et al. (2019), who found that Building the business case is usually weak in Peruvian companies. This can lead to a failure to launch new products.

Third, almost all activities carried out in the Development stage have weak but positive relationships with the new product success. That is, the Development of the prototype (0.167*), limited customer test (0.282*), Development of manufacturing process (0.237*), and Updated financial analysis (0.175*) are positively associated with the new product success. This supports hypotheses 3a, 3c, 3d, and 3e, respectively. A possible explanation for this result is that a high proportion of companies (mean: 71.1%) carried out these activities. These results are consistent with previous studies such as Cooper (2017), and Ulrich & Eppinger (2016).

Fourth, all activities carried out by companies in the Testing and validation stage have weak but positive relationships with the new product success. That is, a market test (0.210*), Continued in-house prototype test (0.251*), Operation trials (0.288*), and Final financial analysis (0.203*) are positively associated with the new

product success. Thus, these results support hypotheses 4a, 4b, 4c and 4d, respectively, and are consistent with previous studies such as Cooper (2017), Ulrich & Eppinger (2016), and Cooper (2011).

Fifth, in the Launch stage, the full production activity has a low positive relationship. Thus, this result supports hypothesis 5a. A possible explanation is that this activity was carried out by a high proportion of companies (82.3%). In any case, it can be established that the findings are consistent with previous studies such as Cooper (2017) and, particularly, with Palomino et al. (2019), who discovered that in the Launch phase, Peruvian companies often do not make their value proposition clear.

All this evidence does not support the conclusion that would establish the dependence of the new product success on the NPDP activities. Although the correlation analysis is instructive, the hypotheses must be tested through OLogit regressions as another alternative. Ordinal or logistic regression has been used previously in products or services research and in new products research, e.g., Youn and Gu (2010), Jespersen (2012), and De Sousa & Devós (2013). Thus, this research uses Ordinal Regression instead of a Linear Regression such as OLS because it does not fit well with ordinal variables. Also, using a Multinomial logistic regression was discarded because it assumes that categories are nominal, not ordinal. An Ordered Probit regression, similar to Ordinal Regression, could have been used, but the interpretation of the coefficients would have been different (UCLA, 2021). Table 6 shows that there are statistically significant results only for three variables: Quality in Preliminary technical assessment, Quality in Continued in-house prototype tests, and Quality in Full production. These three variables have positive values, which means that a greater probability of success in the new product should be expected if they are performed properly. Thus, the results support hypotheses 1b, 4b, and 5a.

Furthermore, in the model analysis, Full production (and stocking warehouses) has more impact on the success of the new product (coefficient 0.41) than the execution of the other two statistically significant variables: Preliminary technical assessment (coefficient 0.333) and Continued in-house prototype tests (coefficient 0.231). In other words, the launch stage is the most important through full production activities (Cooper, 2017) when associated activities are tested. Then, the second-best is the evaluation of resources needed to manufacture the new product evaluated in the Preliminary technical assessment (Ulrich & Eppinger, 2016). In third place, the quality of Continued in-house prototype tests based on more information received from potential customers (Cooper, 2017). These results were corroborated by evaluating the model fit using the Goodness-of-fit index ($F = 0.500$) and the Pseudo R-Square index (0.339), which show the significance of the regression model and a moderate dependency in these relationships.

Table 5. Relationship between quality of NPDP activities and New Product Success Kendall's Tau-c Correlation Coefficient.

Stages	Quality of Activities		Results: Symmetric measures for 140 valid cases			
			Aprox. Sig.	Kendall's τ Correlation Coefficient	*	Aprox. T ^a
Scoping (H1)	01. Quality of Preliminary Market Assessment	H1a	0.002	0.184	*	3.124
	02. Quality of Preliminary Technical Assessment	H1b	0.007	0.174	*	2.689
	03. Quality of Preliminary Financial Assessment	H1c	0.001	0.204	*	3.280
Build the Business Case (H2)	04. Quality of Market Analysis and Concept Test	H2a	0.058	n.s.		1.896
	05. Quality of Detailed Technical - Operats. Assessment	H2b	0.000	0.241	*	1.386
	06. Quality of Legal Assessment	H2c	0.166	n.s.		1.386
	07. Quality of Business and Financial Analysis	H2d	0.097	n.s.		1.661
Development (H3)	08. Quality of Development of the Prototype	H3a	0.004	0.167	*	2.865
	09. Quality of In-house Prototype Test	H3b	0.092	n.s.		1.685
	10. Quality of Limited Customers Test	H3c	0.000	0.282	*	5.044
	11. Quality of Development Manufacturing process	H3d	0.000	0.237	*	4.037
	12. Quality of Updated Financial Analysis	H3e	0.003	0.175	*	3.009
Testing and Validation (H4)	13. Quality of Market Test	H4a	0.000	0.210	*	3.633
	14. Quality of Continued in-house Prototype Tests	H4b	0.000	0.251	*	4.324
	15. Quality of Operation Trials	H4c	0.000	0.288	*	4.923
	16. Quality of Final Financial Analysis	H4d	0.001	0.203	*	3.379
Launch (H5)	17. Quality of Full Production	H5a	0.000	0.351	*	6.443
	18. Quality of Promoted Launch	H5b	0.080	n.s.		1.750

a. Use of the asymptotic standard error that assumes the null hypothesis.
 τ Tau-c
 * value for $p < 0.01$
 n.s. No significant

Source: own elaboration.

Table 6. OLogit regressions for NPDP Activities and new product success.

Stages	Activities whose quality was measured		Parameter Estimates				
			Sig.	Coefficient estimation	95% Confidence Interval		Dev. Error
				Lower Bound	Upper Bound		
1. Scoping (H1)	01. Preliminary Market Assessment	H1a	0.514	0.101	-0.203	0.405	0.155
	02. Preliminary Technical Assessment	H1b	0.022	0.333	0.047	0.619	0.146
	03. Preliminary Financial Assessment	H1c	0.995	0.001	-0.257	0.259	0.132
2. Build the Business Case (H2)	05. Detailed Technl.- Operations Assessment	H2b	0.882	-0.019	-0.263	0.226	0.125
3. Development (H3)	08. Development of the Prototype	H3a	0.198	-0.151	-0.380	0.079	0.117
	10. Limited Customers Prototype Tests	H3c	0.116	0.164	-0.040	0.368	0.104
	11. Development of Manufactu-ring Process	H3d	0.960	0.005	-0.205	0.216	0.107
	12. Updated Finantial Analysis	H3e	0.450	-0.093	-0.335	0.149	0.124
4. Testing and Validation (H4)	13. Market Test	H4a	0.916	0.011	-0.186	0.207	0.100
	14. Continued inhouse Prototype Tests	H4b	0.017	0.231	0.041	0.420	0.097
	15. Operation Trials	H4c	0.074	0.218	-0.021	0.457	0.122
	16. Updated Final Financial Analysis	H4d	0.419	0.095	-0.136	0.327	0.118
5. Launch (H5)	17. Full Production (stocking warehouse)	H5a	0.002	0.401	0.144	0.658	0.131

Link function: ordered Logit

Source: own elaboration.

5. Conclusions

5.1 Theoretical implications

From a theoretical perspective, this study contributes to the theory on innovation processes (Salerno et al., 2015) by reinforcing the assumption that a structured process (Cooper, 2019) is determinant for the success

of the new product. In this sense, the study contributes empirically by showing positive relationships between new product development process activities and the success of the new product in a sample of 140 Peruvian manufacturing mid-sized companies. The results show that a high percentage of firms performed many of these activities in the different NPDP stages, especially in the first one (88.4%). This evidence is consistent with

previous studies (Liu & Tsai, 2009; Wang et al., 2012). However, under harder scrutiny, the regression analysis reveals that there are statistically significant results only for three activities located in the Scoping, Testing and validation, and Launch stages, as found in previous studies (Cooper, 2017; Palomino et al., 2019). Therefore, most activities—15 out of 18—are not positively associated with the new product success.

Although companies affirm that they perform NPDP activities, probably they are not well structured, and/or not properly performed. In any case, all this unexpected evidence needs further contrast. For instance, the importance of the fuzzy-front end (Scoping and Build the Business Case) mentioned in the literature (Spieth & Joachim, 2017) is not corroborated in the present investigation. It seems that front-end stages in Peruvian companies are not perceived as critical (Seclen-Luna & Lopez-Valladares, 2020), as many scholars have pointed out in developed countries (Dziallas, 2020).

5.2 Practical implications

In a broad sense, despite NPDP activities could have a positive relationship with the success of a new product, it differs depending on the structure of their process and its management (Seclen-Luna & Ponce-Regalado, 2020). However, other additional factors may affect the process (Droge, Calantone & Harmancioglu, 2008) such as Listening to the Voice of the Customer (VoC). It is a very important input to develop a product that costs so much in terms of time and money (Melander, 2020). It is noteworthy that the findings in this research do not coincide with previous research regarding the importance of marketing activities at any stage. One of the practical implications of the present research could be that it is not necessary to listen to the VoC for the new product to succeed if it is not very different from the previous. Participants answered that only 11% of the developed products were quite different from those that had been produced and launched by the company before. Thus, there would not be a greater need to listen to the VoC if the new product has already been approved by the market. Another reason is that 55% of the ideas of the new product come from a single source, in 36% of cases from the CEO or the Board, and in some companies this could not be questioned. This is reinforced by the fact that 45% of new ideas are approved informally, not in a written document, and only 3% of the ideas come from a strategic plan. An additional reason could be how expensive it is for medium-sized companies in developing countries to conduct quality market research. It is not the case for large companies in developed countries with greater availability of resources. These companies have been previously investigated and have given rise to the reviewed publications.

Finally, the findings may be of interest to policymakers to promote innovation management among enterprises in an emerging country.

5.3 Limitations and future research.

This study of the New Product Development Process has limitations that could be overcome in future research. First, the number of observations does not allow reaching conclusions about all the manufacturing industry, but only for a sample of medium-sized manufacturing companies established in the cities of Lima and Callao, Peru. Second, due to the timeline of the survey, which is cross-sectional, the study does not assess the dynamics of the process, so future studies should focus on this issue. Third, because there may be other factors that have not been included in the model, future research should corroborate the results in specific contexts, such as the service sector and at regional levels in a country. Finally, other approaches can be useful to analyze the new product development process in future research, such as the New Product Development Ability (Panizzon, Milan, Dorion, & Munhoz Olea, 2021) or hybrid approaches (Gomes et al., 2022).

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

References


- Antonucci, Y., Fortune, A. & Kirchmer, M. (2020). An examination of associations between business process management capabilities and the benefits of digitalization: all capabilities are not equal. *Business Process Management Journal*, 27(1), 124-144. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2020-0079>
- Bao, Y., Su, Z., & Noble, C.H. (2021). Determinants of new product development speed in China: A strategy tripod perspective. *Technovation*, 106, <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102291>
- Barczak, G., Griffin, A. & Kahn, K. (2009). Perspective: Trends and Drivers of Success in NPD Practices: Results of the 2003 PDMA Best Practices Study. *Journal of Product Innovation Management*, 2009 (26), 3-23. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00331.x>
- Bianchi, M., Marzi, G., & Guerini, M. (2020). Agile, stage-gate and their combination: exploring how they relate to performance in software development. *Journal of Business Research*, 110, 538-553. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.003>
- Cavanagh, J. (2017). *Perú: the top 10,000 companies 2017*. Perú top Publications.
- Cheng, C. C., & Shiu, E. C. (2015). The inconvenient truth of the relationship between open innovation activities and innovation performance. *Management Decision*, 53 (3), 625-647
- Cohen, M. A., Eliasberg, J., & Ho, T. H. (1996). New product development: The performance and time-to-market tradeoff. *Management Science*, 42 (2), 173-186.
- Cooper, R. (2011). *Winning at new products: creating value through innovation (4th. ed.)*. New York. Basic Books.
- Cooper, R. (2017). *Winning at new products: creating value through innovation (5th. ed.)*. New York. Basic Books.
- Cooper, R. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76 (2019) 36-47. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.07.005>
- Cooper, R. & Kleinschmidt, E. (1986). An investigation into the new product process: steps, deficiencies and impact. *Journal of Product Innovation Management*, (3), 71-85. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.320071>
- Cui, A.S., & Xiao, Y. (2019). The Role of Market and Technical Information Generation in New Product Development. *Journal of Production Innovation Management*, 36(3), 305-330. <https://doi.org/10.1111/jpim.12479>

- Da Silva, F., & Kampa, J. (2016). *Simplified Informational Design Steps for Micro Small Companies*. In: ISPE TE, 308-317.
- De Waal, G. A., & Knott, P. (2010). Process and strategy influences on product development performance in New Zealand. *Small Enterprise Research*, 17(2), 193-206.
- De Sousa Mendes, G. H., & Miller Devós Ganga, G. (2013). Predicting success in product development: The application of principal component analysis to categorical data and binomial logistic regression. *Journal of technology management & innovation*, 8(3), 83-97.
- Droge, C., Calantone, R., & Harmancioglu, N. (2008). New product success: is it really controllable by managers in highly turbulent environments?. *Journal of Product Innovation Management*. 25(3). 272-286.
- Dziallas, M. (2020). How to evaluate innovative ideas and concepts at the front-end? A front-end perspective of the automotive innovation process. *Journal of Business Research*, 110, 502-518. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.00>
- Evanschitzky, H., Eisend, M., Calantone, R. & Jiang, Y. (2012). Success Factors of Product Innovation: An Updated Meta-Analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 29(S1), 21-37. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00964.x>
- Forbes. (2022). Best Countries in Latin America to do Business. From: <https://www.forbes.com/best-countries-for-business/list/2/#tab:overall date:14.05.2022>
- Forcellini, F. & Rozenfeld, H. (2006). *Gestão de desenvolvimento de produtos: uma referência para a melhoria do processo*. São Paulo: Saraiva.
- Gaubinger, K., Rabl, M., Swan, S. & Werani, T. (2015). Innovation and Product Management. New York. Springer. 83-113. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-54376-0>
- Gomes, L.A.D.V, de Paula, R.A.S.R, Facin, A.L.F., Brasil, V.C. & Salerno, M.S. (2022). Design principles of hybrid approaches in new product development: a systematic literature review. *R&D Management*, 52(1), 79-92. <https://doi.org/10.1111/radm.12476>
- Göktaş, A., & İşi, Ö. (2011). A comparison of the most commonly used measures of association for doubly ordered square contingency tables via simulation. *Advances in Methodology and Statistics*, 8(1), 17-37. <https://doi.org/10.51936/milh5641>
- Grönlund, J., Rönnerberg Sjödin, D. & Frishammar, J. (2010). Open Innovation and the Stage-Gate Process: a revised model for new Product development. *California Management Review*, 52(3), 106-131. <https://doi.org/10.1525/cmr.2010.52.3.106>
- Im, S., Nakata, C., Park, H. & Ha, Y. (2003). Determinants of Korean and Japanese New Product Performance: An Interrelational and Process View. *Journal of International Marketing*, 11(4), 81-112. <https://doi.org/10.1509/jimk.11.4.81.20149>
- INEI (2021). Peru: National Institute of Statistics and Informatics. Estadísticas. Economía. Principales Indicadores Macroeconómicos. Cuentas Nacionales. Anuales. Perú: Producto Bruto Interno según actividad económica (nivel 9), 1950-2019. <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Jespersen, K. (2012). Stage-to-Stage information dependency in the NPD Process: Effective Learning or a Potential Entrapment of NPD Gates? *Journal of Product Innovation Management*, 29(2), 257-274.
- Kumar, S. & Phrommathed, P. (2005). New product development. An empirical study of the effects of innovation strategy, organization learning, and market conditions. *Springer Science & Business Media*. 191
- Kumar, R. A., & Vigneswara, I. P. (2020). Pre- and post-launch emotions in new product development: Insights from twitter analytics of three products. *International Journal of Information Management*, 50, 111-127. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.015>
- Kunc, M. & Morecroft, J. (2010). Managerial decision making and firm Performance under a resource-based paradigm. *Strategic Management Journal*. 31. 1164-1182 <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1002/smj.858>
- Leminen, S., Nyström, A.G., & Westerlund, M. (2019). Change processes in open innovation networks – exploring living labs. *Industrial Marketing Management*, 91, 701-718. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.01.013>
- Lederer, F., Stegeman, G. I., Christodoulides, D. N., Assanto, G., Segev, M., & Silberberg, Y. (2008). Discrete solitons in optics. *Physics Reports*, 463(1-3), 1-126. <https://doi.org/10.1016/j.physrep.2008.04.004>
- Liu P. & Tsai, Ch. (2009). Research on the Influences of New Product Design and New Product Development Process Management on New Product Development Performance in Taiwan's Industries. *Asian Journal on Quality*, 10(1), 89 – 106. <https://doi.org/10.1108/15982680980000629>
- Marzi, G. (2022). On the nature, origins and outcomes of Over Featuring in the new product development process. *Journal of Engineering and Technology Management*, 64, <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101685>
- Melander, L. (2020). Customer involvement in product development: Using Voice of the Customer for innovation and marketing. *Benchmarking: An International Journal*. 27. 1.
- Mezias, J. M., & Starbuck, W. H. (2003). Studying the accuracy of managers' perceptions: A research odyssey. *British Journal of Management*, 14(1). 3-17. <https://doi-org.ezproxybib.pucp.edu.pe/10.1111/1467-8551.00259>
- Mishra, S., Kim, D., & Lee, D. H. (1996). Factors affecting new product success: Cross-country comparisons. *Journal of Product Innovation Management* 13. 6. 530-550
- OCDE & Eurostat (2005). Oslo Manual. Guidelines for collecting and interpreting innovation data (3rd. ed.). <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/OSLO?inheritRedirect=true>.
- Palomino-Barchi, et al. (2019). ¿Cómo innovan las Fintech peruanas? una aproximación a partir de un estudio de casos múltiple. *360 Revista de Ciencias de la Gestión*, (4), 38 – 66. <https://doi.org/10.18800/360gestion.201901.002>
- Panizzon, M., Milan, G. S., Dorion, E. C. H., & Munhoz Olea, P. (2021). New product development ability and international inovativeness: an empirical study on Brazilian exporting companies. *Exacta*, 19(4).
- Parry, M & Song, X. (1994). Identifying new product successes in China. *Journal of Product Innovation Management*. 11. 15-30.
- Roberts, D., Palmer, R., & Hughes, M. (2022). Innovating the product innovation process to enable co-creation. *R&D Management*, 52(3), 484-497. <https://doi.org/10.1111/radm.12492>
- Salerno, M., de Vasconcelos Gomes, L.A., da Silva, D.O., Bagno, R.B. & Freitas, S.L.T.U. (2015). Innovation processes: Which process for which project? *Technovation*, 35, 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2014.07.012>
- Salvato, J.J. & Laplume, A.O. (2020). Agile stage-gate management (ASGM) for physical products. *R&D Management*, 50, 631-647. <https://doi.org/10.1111/radm.12426>
- Seclen-Luna, J.P. (2019). Relationship Between Innovation Process and Innovation Results: An Exploratory Analysis of Innovative Peruvian Firms. In: Gil-Lafuente, J., Marino, D., Morabito, F. (eds) *Economy, Business and Uncertainty: New Ideas for a Euro-Mediterranean Industrial Policy*. AEDEM 2017. Studies in Systems, Decision and Control, vol 180. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-00677-8_14
- Seclen-Luna, J.P. & Barrutia-Güenaga, J. (2019). *Gestión de la Innovación Empresarial: Conceptos, Modelos y Sistemas*. Fondo Editorial Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Seclen-Luna, J.P. & López-Valladares, H. (2020). Influencia del uso de herramientas en la gestión de la fase temprana del proceso de innovación de productos. *Innovar*, 30(76), 119-130. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85217>
- Seclen-Luna, J.P. & Ponce-Regalado, F. (2020). Exploring the influence of innovation management tools on product innovation. The case of Peruvian innovative firms. *International Journal of Systematic Innovation*, 6, 42-52. [https://doi.org/10.6977/IJoSI.202009_6\(2\).0005](https://doi.org/10.6977/IJoSI.202009_6(2).0005)
- Song, X. & Parry, M. (1994). The Dimensions of Industrial New Product Success and Failure in State Enterprises in the People's Republic of China. *Journal of Product Innovation Management*, 1, 105-118. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1120105>
- Spieth, P., & Joachim, V. (2017). Reducing front end uncertainties: How organisational characteristics influence the intensity of front end analysis. *Technological Forecasting and Social Change*, 123, 108-119. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.07.001>
- Souder, W. E., Buisson, D., & Garrett, T. (1997). Success through customer-driven new product development: a comparison of US and New Zealand

- small entrepreneurial high technology firms. *Journal of Product Innovation Management*, 14 (6), [https://doi.org/10.1016/S0737-6782\(97\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0737-6782(97)00064-7)
- Tih, S., Wong, K., Lynn, G. & Reilly, R. (2016). Prototyping, customer involvement, and speed of information dissemination in new product success. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 437-448. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2014-0182>
- UCLA (2021). Institute for Digital Research and Education. Ordinal logistic regression <https://stats.idre.ucla.edu/spss/dae/ordinal-logistic-regression/>
- Ulrich, K. & Eppinger, S. (2016). *Product Design and Development* (6th. ed.). New York: McGraw-Hill.
- Urban, G. & Hauser, J. (1993). *Design and Marketing of new products*. (2^a.ed.). Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall.
- Urbaniková, M., Stubnova, M., Papcunova, V., & Hudakova, J. (2020). Analysis of Innovation Activities of Slovak Small and Medium-Sized Family Businesses. *Administrative Sciences*, 10(80).
- Verworn, B. (2009). A structural equation model of the impact of the “fuzzy front end” on the success of new product development, *Research Policy*, 38(10), 1571-1581. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2009.09.006>
- Wang, K., Lee, Y. & Kurniawan, F. (2012). Evaluation criteria of new product development process — a comparison study between Indonesia and Taiwan industrial manufacturing firms. *International Journal of Innovation Management*, 16(4) (August 2012). <https://doi.org/10.1142/S1363919612003824>
- Wong, D., Hernández, H., Chirinos, M. & Carrasco, J. (2018). Unequal growth and social capital in clothes-making enterprises in Peru: 1980-2015. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3. 1. 198-225.
- World Bank (2020). Peru Overview. <https://www.worldbank.org/en/country/peru/overview>
- World Economic Forum (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. From: https://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2019/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf Date: 14.05.2022
- Youn, H., & Gu, Z. (2010). Predicting Korean lodging firm failures: An artificial neural network model along with a logistic regression model. *International Journal of Hospitality Management*, 29 (1), 120-127. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.06.007>

Artigo de pesquisa

Relação entre diferentes decisões financeiras no Brasil: Investimento, Financiamento e Payout

Matheus da Costa Gomes* Pesquisador, Departamento de Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
matheusgomes@alumni.usp.brJoão Paulo Augusto Eça PhD student, Departamento de Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
joaopauloeca@usp.brMarlos Fernandes PhD student, Departamento de Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
marlos.lopes@usp.brMauricio Ribeiro do Valle Prof. Dr. Livre-docente, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.
marvalle@usp.br

Resumo

Este trabalho tem por objetivo analisar se as decisões de investimento e de financiamento são fatores relacionados às decisões de *payout* nas empresas brasileiras de capital aberto. Com base na Teoria da Política de *Payout*, analisou-se uma amostra composta por 307 companhias listadas na B3, no período entre 2010-2018, utilizando um modelo de regressão linear com dados em painel (com efeitos fixos da firma). Os resultados apontam que as decisões de investimento (Capex) afetam positivamente o *payout*, assim como as decisões de financiamento (alavancagem) também se mostraram positivamente relacionadas ao *payout* das empresas. Conclui-se que a política de *payout* deve ser posta em conjunto com as políticas de financiamento e de investimento, para uma melhor compreensão da primeira.

Palavras-chave: payout; investimento; financiamento; Teoria da Política de Payout; suavização de dividendos.

Relación entre diferentes decisiones financieras en Brasil: Inversión, Financiamiento y Payout

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo analizar si las decisiones de inversión y financiamiento son factores relacionados con las decisiones de *payout* en empresas brasileñas que cotizan en bolsa. Basados en la Theory of Payout Policy, analizamos una muestra compuesta por 307 empresas listadas en B3 en el período 2010-2018 utilizando un modelo de regresión lineal con datos de panel (con efectos fijos firmes). Los resultados muestran que las decisiones de inversión (Capex) afectan positivamente el *payout*, al igual que las decisiones de financiación (apalancamiento). Se concluye que esta política se debe articular con aquellas de financiamiento e inversión para comprenderla mejor.

Palabras clave: payout; inversión; financiamiento; Theory of Payout Policy; suavizado de dividendos.

Relationship among financial decisions in Brazil: Investment, Financing, and Payout

Abstract

This paper aims to analyze whether investment and financing decisions are related to the *payout* policy in publicly traded Brazilian companies based on the Theory of Payout Policy. We analyzed a sample of 307 companies listed on B3 between 2010 and 2018 using a linear regression model with panel data (with firm fixed effects). The results show that investment decisions (Capex) positively affect the *payout*, as well as financing decisions (leverage). We concluded that this policy must be joined together with the financing and investment policies for a better understanding.

Keywords: payout, investment, financing, Theory of Payout Policy, dividend smoothing.

* Autor para dirigir correspondência.

Classificações JEL: G32; G35.

Como citar: Gomes, M. C., Eça, J. P. A., Fernandes, M. e Valle, M. R. (2023). Relação entre diferentes decisões financeiras no Brasil: Investimento, Financiamento e Payout. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 13-23. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5180>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5180>

Recebido: 24-10-2021

Aceito: 08-08-2022

Publicado: 16-03-2023

1. Introdução

A remuneração dos acionistas (*payout*) é uma decisão central dentro do contexto das finanças corporativas e, por isso, é objeto de análise de diversos estudos. De acordo com a Teoria da Política de *Payout* desenvolvida por Lambrecht e Myers (2012), para sua compreensão, esta deve ser posta em conjunto com as políticas de financiamento e de investimento da firma. Portanto, há uma relação de interdependência entre as diferentes decisões financeiras da empresa.

No que diz respeito especificamente às decisões de investimento, Ardestani, Rasid, Basiruddin e Mehri (2013) sugerem que, além de sua relevância para o crescimento das firmas, elas são capazes de exercer impacto sobre a política de *payout* das empresas. Dessa forma, os gestores podem preferir adotar um nível baixo de *payout*, utilizando, assim, a retenção do lucro para aproveitar oportunidades de investimento (Myers & Majluf, 1984). Por outro lado, um elevado pagamento de dividendos pode reduzir os fluxos de caixa livres à disposição dos gestores, minimizando problemas de agência, e desencorajando os gestores de investirem em projetos destruidores de valor (Lepetit, Meslier & Wardhana, 2017). Para Lambrecht e Myers (2012), o investimento determina a renda permanente da empresa (anuidade equivalente ao valor presente de todo o lucro futuro da empresa) e é com base nessa renda que os gestores determinam o nível de *payout*. Para os autores, investimento e *payout* podem aumentar simultaneamente

No que diz respeito às decisões de financiamento, estas guardam relação com o *payout* à medida em que uma elevada remuneração dos acionistas pode aumentar a necessidade de financiamento externo. Em outras palavras, caso a empresa não consiga gerar recursos internos suficientes, pode acabar recorrendo a recursos externos a fim de fazer frente às necessidades de manutenção de suas operações, novos investimentos ou política de *payout* (Damijan, 2018).

Para Lambrecht e Myers (2012), as decisões de financiamentos podem ser usadas para absorver choques no lucro líquido a fim de manter suavizadas a remuneração dos acionistas e a renda do gestor (salários, estabilidade no emprego e outras vantagens financeiras ou não financeiras). A estratégia de suavização do *payout* por parte dos gestores é defendida por Lintner (1956). Para o autor, os gestores tendem a não alterar a política de dividendos por acreditarem que os acionistas não só preferem, como também valorizam taxas de *payout* mais estáveis. Sob outra perspectiva, Lambrecht e Myers (2012) sugerem que os gestores tomam decisões a fim de que não haja alterações abruptas na política de dividendos. Isso ocorre porque os gestores querem maximizar o valor presente de sua utilidade, a partir dos ganhos atuais e futuros que obterão da empresa. Para isso, eles precisam entregar um retorno adequado aos investidores em cada período, para que esses não venham a interferir na gestão da empresa.

A despeito da relação existente entre as políticas de financiamento, investimento e *payout*, grande parte da literatura sobre o tema tem analisado a política de *payout* sem levar em conta outras decisões financeiras (i.e. DeAngelo, DeAngelo & Skinner, 1996; Nissim & Ziv, 2001; Simon, Procianny & Decourt, 2019; Forti & Freitas, 2020). Uma parcela muito menor de estudos analisa a dinâmica conjunta das três diferentes decisões financeiras (i.e. Loss & Sarlo Neto, 2006; Lambrecht & Myers, 2012; Hoang & Hoxha, 2015; Barros, Matos & Sarmiento, 2020).

Os estudos que analisaram se as políticas de investimento e financiamento podem ser ajustadas com vistas a gerenciar a restrição orçamentária da empresa e, com isso, manter o nível de *payout* suavizado, se concentraram em um contexto específico: os Estados Unidos da América (EUA). Isso abre oportunidade para que novas pesquisas sejam realizadas a fim de verificar se os resultados evidenciados para as empresas dos EUA também podem ser encontrados em um contexto substancialmente diferente.

Neste sentido, o Brasil se apresenta em um contexto diferente ao norte-americano. Em primeiro lugar, por ser um país de economia emergente, o grau de eficiência informacional e de proteção legal para investidores tende a ser menor do que em países desenvolvidos (La Porta, Lopez-De-Silanes, Shleifer, & Vishny, 1997), o que pode aumentar a preferência pelo recebimento de dividendos por parte dos investidores, afetando, assim, a decisão de *payout* das firmas. Além disso, no Brasil, existem algumas idiosincrasias como o estabelecimento de dividendo mínimo obrigatório (Lei 6.404/1976) e a distribuição de lucro por meio de juros sobre capital próprio (Lei 9.249/1995).

O contexto brasileiro impõe ao menos dois grandes desafios à conjuntura teórica estabelecida. O primeiro refere-se à harmonização de uma possível influência dos empréstimos e financiamentos sobre a remuneração dos acionistas com a legislação brasileira, a qual define na Lei 6.404/1976 que os dividendos devem derivar do lucro gerado pelas companhias, e impõe a figura do dividendo obrigatório no caso de estatuto omissivo. Ademais, no Brasil, conforme mencionado, muitas empresas pagam dividendos mínimos, de forma legal e contratual, privilegiando a estabilidade na política de distribuição de lucros (Vancin & Procianny, 2016). O segundo desafio é o de conciliar a citada interdependência das políticas financeiras com circunstâncias de desinvestimento, algo não previsto inicialmente no arcabouço teórico, e que marcou o período amostral analisado (2010 a 2018) para uma quantidade relevante de empresas brasileiras.

Diante do exposto, esta pesquisa apresenta a seguinte questão central: as decisões de investimento e de financiamento nas organizações, têm relação com a variação do *payout* das firmas brasileiras? Com isso, objetiva-se analisar se as políticas de investimento e de financiamento das companhias brasileiras estão relacionadas à política de *payout*, sob uma perspectiva que

foge ao *mainstream*. A principal contribuição deste estudo é a compreensão de como as decisões de financiamento e investimento se relacionam com a remuneração dos acionistas, sob um arcabouço teórico de mercados imperfeitos e gestores avessos ao risco, que não visam a maximização do valor de mercado da firma.

A presente pesquisa difere da maioria das pesquisas que procuram relacionar a política de *payout* com características da firma como rentabilidade, concentração acionária, ciclo de vida, setor, tamanho e receitas de venda. O modelo utilizado aqui tem como base um sistema determinístico que iguala as fontes de recursos com as suas respectivas aplicações. Espera-se que os resultados auxiliem no aprimoramento da tomada de decisão de gestores financeiros e investidores, além de contribuir com a crescente literatura empírica que explora a inter-relação entre diferentes decisões financeiras (i.e. [Abor & Bokpin, 2010](#); [Hoang & Hoxha, 2015](#); [Lambrecht & Myers, 2017](#); [Hoang & Hoxha, 2020](#)).

A próxima seção apresenta a Teoria da Política de *Payout* e define as hipóteses de pesquisa. A seção 3 descreve os procedimentos metodológicos utilizados e identifica os dados, as variáveis e o modelo de análise. A seção 4 apresenta a análise dos resultados, enquanto a seção 5 sintetiza as principais conclusões e considerações finais.

2. Teoria da Política de Payout

Em função do objetivo de investigar como as decisões de investimento e de financiamento se relacionam com as decisões de *payout* nas organizações brasileiras, a presente pesquisa toma como fundamentação teórica a Teoria da Política de *Payout*, elaborada por [Lambrecht e Myers \(2012\)](#). Os autores postulam, em sua obra, que a política de *payout* depende da renda permanente da empresa (ou lucro permanente), e não do lucro líquido relatado no período vigente. A partir disso, o *payout* depende do investimento porque é ele que determina a renda permanente. Uma vez que o investimento é definido, os gestores procuram suavizar o *payout* e, se necessário, eles utilizam financiamentos externos em eventuais choques de receita para não incorrer em alterações abruptas na política de *payout* vigente.

A suavização da política de dividendos, na qual se baseia parcialmente a Teoria da Política de *Payout*, é originária da pesquisa de [Lintner \(1956\)](#), na qual o autor sustenta, por meio de observações empíricas, que o pagamento de dividendos tende a ser função do montante pago em momentos passados. Segundo [Lintner \(1956\)](#), os gestores tendem a ter, por objetivo, a não alteração da política de dividendos. Isso acontece, conforme aponta [Lintner \(1956\)](#), justamente pelos gestores acreditarem que os acionistas não só preferem como também valorizam taxas de *payout* mais estáveis. Este foi um comportamento comum encontrado por [Lintner \(1956\)](#) entre os gestores de empresas. O autor enfatiza que quando o resultado da empresa exige

alteração na distribuição de dividendos, tal mudança é aplicada apenas parcialmente no período em vigor. Ajustes adicionais são feitos gradativamente, nos anos subsequentes, reduzindo, assim, possíveis reações adversas por parte dos acionistas e, conseqüentemente, quedas substanciais no valor de mercado das ações.

Geralmente, as discussões sobre a forma como as empresas administram sua política de dividendos têm sua relevância estritamente ligada à maximização do retorno dos acionistas. No entanto, [Lambrecht e Myers \(2012\)](#) consideram um modelo baseado no comportamento de agência de gestores avessos ao risco, que não maximizam o valor de mercado da firma e, por isso, acabam investindo menos do que o investimento que maximizaria o valor da firma. O modelo de [Lambrecht e Myers \(2012\)](#) é aplicado em empresas de capital aberto, maduras, lucrativas, e com elevada capacidade de crédito para equilibrar suas restrições orçamentárias.

[Lambrecht e Myers \(2012\)](#) propõem uma teoria para o modelo de [Lintner \(1956\)](#). Segundo os autores, [Lintner \(1956\)](#) não utilizou nenhuma teoria subjacente e isso dificulta saber em quais condições o modelo se aplica. Diferentemente do modelo original, a teoria de [Lambrecht e Myers \(2012\)](#) diz que o modelo de [Lintner](#) não deve ser aplicado somente no *payout* pago em forma de dinheiro (dividendos), mas sim sobre o *payout* total, definido por eles como dividendos + recompras líquidas (recompras - aumento de capital). Também, de acordo com a Teoria da Política de *Payout*, a meta de *payout* depende da renda permanente da empresa. Essa renda permanente é a anuidade equivalente ao valor presente de todo o lucro futuro da empresa.

Para a Teoria da Política de *Payout*, os ganhos dos gestores e o *payout* se movem em sincronia porque uma tentativa de suavizar os ganhos sem suavizar o *payout* violaria a restrição do mercado de capitais. Os gestores tomam decisões com base nas previsões de renda permanente, sendo que a aversão ao risco e a formação de hábitos dos gestores levam à suavização dos ganhos e do *payout*. Sobre o subinvestimento causado pelos gestores, [Lambrecht e Myers \(2012\)](#) argumentam que, a resposta rápida e gradual do ganho e *payout* às mudanças nas previsões de renda permanente (formação de hábitos), é a principal responsável por atenuar o subinvestimento.

[Lambrecht e Myers \(2012\)](#) consideram mercados sem custos de transação, custos de agência ou outros atritos financeiros. Em um mercado de capitais perfeito, as decisões de *payout* não têm ligação com o valor de mercado da empresa ([Modigliani & Miller, 1961](#)). Contudo, quando são considerados mercados imperfeitos, a hipótese de dependência entre diferentes decisões financeiras passa a ser uma possibilidade ainda mais plausível. [Higgins \(1972\)](#) aponta que a utilização dos recursos da organização, para fins de investimento, e o financiamento de dívidas, são alguns dos fatores que podem influenciar a política de *payout*. Mais especificamente, novas dívidas de longo prazo exercem influência positiva sobre a quantidade de dividendos pagos, se o lucro e

o investimento permanecerem nos mesmos níveis. Além disso, choques econômicos também impactam as decisões de remuneração dos acionistas (Akbar, Rehman & Ormrod, 2013; Lim, 2016).

Em conformidade com a linha argumentativa de interdependência entre as diferentes decisões financeiras, Brav, Graham, Harvey and Michaely (2005) entrevistaram 407 executivos financeiros sobre a decisão de remuneração dos acionistas. Os autores constataram que quase 50% dos entrevistados disseram que alterariam a política de dividendos em função de oportunidades de investimento, embora cerca de 80% deles tenham afirmado que alterariam as decisões de recompras de ações em função de tais oportunidades. Para Brav et al. (2005), as decisões de dividendos e investimentos são co-determinadas.

O estudo de Hoang e Hoxha (2015) oferece evidências empíricas acerca da relação entre as políticas de investimento e financiamento e o *payout* das firmas. Os autores analisaram 7.544 empresas listadas na base Compustat. Entre os resultados, os autores verificaram que o *payout* é negativamente relacionado com os investimentos organizacionais, e positivamente relacionado com os financiamentos e o lucro. Para os autores, os resultados encontrados são consistentes com a ideia de que as políticas de investimento e financiamento podem ser ajustadas, com a finalidade de gerenciar a restrição orçamentária da empresa e, com isso, manter o nível de *payout* suavizado.

Cumprir mencionar que um teste empírico aplicado em um contexto diferente daquele de Hoang e Hoxha (2015), como é o caso do Brasil, pode apresentar resultados distintos, como uma não-relação significativa entre as diferentes políticas financeiras. Entretanto, as empresas brasileiras apresentam certa estabilidade na política de distribuição de lucros (Futema, Basso & Kayo, 2009), o que pode ser reflexo de um pagamento mínimo (e constante) de dividendos. Sobretudo para as empresas com controle acionário concentrado, que são a maioria no mercado brasileiro (Vancin & Procianoy, 2016). Taxas de *payout* mais estáveis é uma premissa importante da Teoria da Política de Payout, uma vez que, para fazer frente à remuneração dos acionistas, a empresa utilizará das decisões financeiras de investimento e financiamento.

2.1 Decisões de Investimento e Payout

Lambrecht e Myers (2012) argumentam que a política de investimento, quando delineada, exerce influência significativa na decisão de estabelecer uma política de remuneração dos acionistas. Os autores ainda defendem que, após o estabelecimento inicial, ambas as políticas (de investimento e *payout*) tendem a correr isoladas uma da outra. No entanto, os autores ponderam que os investimentos exercem impacto sobre os prospectos da companhia e, estes, por seu turno, sobre a remunera-

ção dos acionistas. Em outras palavras, essa maior (ou menor) expectativa quanto aos resultados futuros, é refletida no nível atual de remuneração dos acionistas (suavização do *payout*). Dessa forma, Lambrecht e Myers (2012) consideram uma influência positiva e indireta do investimento sobre o *payout* vigente, fornecendo subsídios para conjecturar-se a seguinte hipótese de pesquisa (H1):

Hipótese 1 (H1): as decisões de investimento das empresas brasileiras de capital aberto são positivamente relacionadas às decisões de *payout*.

Ressalta-se que a relação previamente exposta entre remuneração dos acionistas e investimento, estipulada pela Teoria da Política de Payout, não prevê o comportamento de companhias que estejam em dificuldades financeiras, e que tenham que incorrer em políticas de desinvestimento, como afirmam Lambrecht e Myers (2012).

Contudo, a relação positiva entre investimentos e *payout* é também evidenciada em circunstâncias de baixas oportunidades rentáveis de investimento. No contexto estadunidense, Grullon e Michaely (2004) analisaram 4.443 eventos de *payout*, entre 1980 e 1997, e constataram que as aquisições acionárias tendem a ser afetadas pelos mesmos fatores determinantes dos dividendos, de forma que, em circunstâncias de mitigação das oportunidades de investimentos, há uma elevação do *payout*. Contrariamente a esse resultado, Hoang e Hoxha (2015) encontraram uma relação negativa entre *payout* e investimento. À luz da Teoria da Política de Payout, que analisa sob o pressuposto de restrição orçamentária, esse resultado faz sentido quando a política de financiamento for mantida fixa, sem mudanças no lucro líquido e quando a política de investimento da companhia for expansiva. Algumas evidências de estudos brasileiros apontam para uma relação negativa entre *payout* e investimento, no sentido de que as duas decisões concorrem pelos mesmos recursos (Martins & Famá, 2012; Vancin & Procianoy, 2016).

2.2 Decisões de Financiamento e Payout

Para Lambrecht e Myers (2012), a política de financiamento, por sua vez, é a única variável que pode ser considerada livre no contexto de restrição orçamentária vivenciado pelas empresas. De maneira mais detalhada, uma vez que a empresa tende a estabelecer sua estratégia de investimento, e, além disso, busca suavizar o *payout*, os financiamentos figuram-se como uma opção à empresa, para o balanceamento de seu orçamento (fontes/origens = aplicações). Dessa forma, Lambrecht e Myers (2012) asseguram que a dívida da empresa não tende a seguir um modelo de ajuste alvo (target adjustment model). Por esta razão, os autores argumentam que a teoria por eles desenvolvida se aproxima da chamada Teoria do Pecking Order proposta por Myers e Majluf (1984) e Myers (1984).

Em suma, ao sustentar que parte dos recursos destinados ao *payout* tem como origem o próprio lucro da companhia, a Teoria da Política de Payout se coloca em conformidade com a legislação brasileira. Isso acontece tendo em vista que a legislação estabelece, por meio da Lei das Sociedades por Ações (Lei 6.404/1976), em seu artigo 202, que os dividendos são obrigatórios para as sociedades anônimas, sendo essa remuneração dos acionistas decorrente da obtenção de lucro em suas atividades organizacionais.

A Lei 6.404/76 e, posteriormente, a Lei 10.303/01 preveem um mínimo de distribuição de dividendos de 25% do lucro ajustado, no caso de estatuto omissivo. Ademais, em 1996, a política de distribuição de dividendos passou a ser influenciada pela legislação fiscal, onde a Lei 9.249/95 introduziu outra opção para as empresas remunerarem o capital próprio: por intermédio do pagamento dos juros sobre capital próprio (JSCP).

No entanto, a Teoria da Política de Payout reconhece que, em circunstâncias de reduções repentinas (choques) do lucro obtido por suas atividades, as companhias utilizam o financiamento externo para a manutenção ou mesmo para o aumento gradativo do *payout*, como elucidam [Lambrecht e Myers \(2012\)](#). Sendo assim, a captação de empréstimos também tende a figurar-se como uma origem de recursos para remuneração dos acionistas.

Essa necessidade de recursos externos para o financiamento do *payout* em períodos de choque no lucro das companhias, ficou ainda mais nítido na crise do *subprime*, quando houve uma mitigação do crédito ofertado no mercado financeiro. De acordo com [Bliss, Cheng e Denis \(2015\)](#), cerca de 89% das companhias listadas na base Compustat reduziram seus gastos em recompras de ações, sendo que os autores atribuem essa queda, em parte, às restrições de empréstimos e financiamentos concedidos no período, e não somente às reduções do lucro. [Lim \(2016\)](#) destaca que a maioria das empresas passou por um processo de desalavancagem e redução do pagamento dos dividendos, em resposta à crise econômica mundial.

Ainda que o lucro tenha de ser a fonte da qual derive os dividendos, sendo evidenciado como um dos principais integrantes da remuneração aos acionistas no Brasil ([Martins & Famá, 2012](#)), a presente pesquisa defende que a utilização de empréstimos para a manutenção ou alteração gradativa da política de *payout* também é válida na conjuntura jurídica-econômica brasileira. De fato, o pagamento de dividendos, JSCP e recompras de ações se configuram como fontes de decréscimos dos recursos financeiros da companhia. Por outro lado, essa saída de caixa pode implicar na necessidade de recursos para a realização de novos investimentos ([Futema, Basso & Kayo, 2009](#)). Portanto, o esperado é uma relação positiva (indireta) entre *payout* e dívida, implicando na seguinte hipótese de pesquisa (H2):

Hipótese 2 (H2): as decisões de financiamento das empresas brasileiras de capital aberto são positivamente relacionadas às decisões de *payout*.

Nos casos de suavização da política de remuneração dos acionistas e de choques no lucro, as companhias brasileiras podem necessitar de empréstimos para que, após o pagamento de dividendos, juros sobre o capital próprio ou a recompras de ações, os recursos restantes sejam capazes de manter a política vigente de investimento, ou até mesmo as atividades operacionais. Por outro lado, também há evidências de estudos brasileiros que apontam para uma relação negativa entre *payout* e financiamento, pois, à medida que os juros de empréstimos e financiamento aumentam, há uma diminuição de recursos internos e, por consequência, uma diminuição do *payout* ([Vancin & Procianoy, 2016](#)).

No campo acadêmico, o estudo da relação entre investimento, financiamento e *payout* ainda é incipiente. As pesquisas costumam se concentrar em uma única política corporativa. Os estudos sobre *payout* ou dividendos têm explorado diversos aspectos, tais como: (ir)relevância da política de dividendos e os possíveis impactos sobre o valor da firma; os determinantes da política de dividendos relacionados aos fatores intrínsecos das empresas, como rentabilidade, endividamento, oportunidades de crescimento, ciclo de vida e setor econômico; além da análise de teorias utilizadas para explicá-las, como Sinalização, Efeito Clientela, Impostos, Fluxo de Caixa Livre, Incentivos de *Catering*, dentre outras ([Baker & Wurgler, 2004](#); [Forti, Peixoto & Alves, 2015](#); [Zagonel, Terra & Pasuch, 2018](#); [Neves, 2018](#); [Rodrigues, Fodra, Ribeiro, & Cruz, 2019](#); [Baker, Ridder & Råsbrant, 2020](#)).

Ao analisar a relação das decisões de investimento e de financiamento com as decisões de *payout* nas companhias brasileiras de capital aberto, este trabalho avança no entendimento da dinâmica entre as diferentes decisões financeiras, ou seja, na compreensão da forma como as empresas brasileiras tomam decisões a fim de administrar a restrição orçamentária.

3. Material e Métodos

3.1 Dados e amostra

A presente pesquisa objetiva analisar se as políticas de investimento e de financiamento das companhias brasileiras estão relacionadas à remuneração dos acionistas. Para essa finalidade, foram analisadas as companhias não financeiras listadas na Brasil, Bolsa, Balcão (B3). Além das exclusões das companhias financeiras, a amostra teve a retirada das empresas cujo número de observações fosse inferior a dois anos. Os dados foram coletados da base de dados Econômica.

Com base nos critérios expostos, a pesquisa examinou, entre o período de 2010 a 2018, uma amostra constituída por 307 companhias, envolvendo 2.122 observações. O período de análise é justificado pela uniformidade das normas contábeis, posto que as companhias brasileiras tiveram que adotar, obrigatoriamente, os padrões contábeis fixados pelas normas internacionais de contabilidade a partir do primeiro ano amostral, ou seja, o ano de 2010.

Para minimizar impactos de *outliers*, sejam eles oriundos de anomalias temporais em determinados segmentos de mercado ou mesmo fruto de erros da base de dados, todo o conjunto de variáveis foi winsorizado a 1% e 99%.

3.2 Modelo examinado

Por meio da análise de dados da amostra dispostos em painel, o modelo adotado para o exame da relação entre investimento, financiamento e *payout* partiu inicialmente da igualdade contábil da origem e aplicações de recursos, tal como fundamentado no estudo de [Lambrecht e Myers \(2012\)](#), e evidenciado na equação a seguir:

$$Payout_t + Investimento_t = \Delta D\acute{iv}ida_t + Lucro L\acute{iqu}ido_t \quad (1)$$

Essa equação representa, inicialmente, que os recursos de financiamento das companhias, bem como os oriundos de atividades organizacionais, tendem a ser aplicados no financiamento de seus novos investimentos e na remuneração de seus acionistas. Por meio do desenvolvimento da equação, é formulada a hipótese intrínseca do modelo de análise de que as remunerações dos acionistas têm origem nas fontes de recursos supracitados, sendo maior ou menor, respectivamente, conforme menores ou maiores forem os investimentos realizados.

Sob a suposição de que os gestores buscam reduzir a variação do *payout*, ou seja, suavizar o montante de gastos em recompras de ações e dividendos, [Lambrecht e Myers \(2012\)](#) argumentam que os investimentos tendem a ser ajustados periodicamente, no intuito de manter relativamente constante a remuneração dos acionistas. Em função disso, a supracitada equação pode ser rearranjada, como expresso na equação 2.

$$Payout_t = \Delta D\acute{iv}ida_t + Lucro L\acute{iqu}ido_t - Investimento_t \quad (2)$$

A equação 2 fundamenta o modelo central de análise da presente pesquisa, o qual é representado na equação 3.

$$\ln(Payout)_{it} = \alpha_0 + \beta_1 \ln(\Delta D\acute{iv}ida)_{it} + \beta_2 \ln(Lucro L\acute{iqu}ido)_{it} + \beta_3 \ln(Capex)_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Na equação 3, para cada companhia *i*, o conjunto integral de variáveis é mensurado pelo logaritmo natural

da respectiva variável, em cada tempo *t*. O conjunto de variáveis, por sua vez, é composto por *Payout*, que representa o somatório de dividendos, juros sobre capital próprio e aumento líquido de capital (recompras de ações - aumento de capital), assim como em [Lambrecht e Myers \(2012\)](#). $\Delta D\acute{iv}ida$ ou *Var_D\acute{iv}ida* equivale ao Passivo Oneroso Total em *t*, menos o Passivo Oneroso Total em *t-1*. O Lucro Líquido é o resultado contábil das atividades organizacionais, sendo medido pelo regime de competência; e *Capex* é total de gastos em bens de capital. Foram considerados os JSCP efetivamente reconhecidos pela empresa (que é a soma dos JSCP recebidos pelos acionistas mais o imposto de renda sobre os JSCP) e o valor das recompras foi calculado pela equação: *Recompras* = *Payout* - *Dividendos* - *JSCP* + *Aumento de Capital*; que tem como base o cálculo do *payout* apresentado na equação 2.

Diferentemente de [Lambrecht e Myers \(2012\)](#), o presente estudo também calcula a variável *Payout* sem o componente "Aumento de Capital", ou seja, somando apenas dividendos, JSCP e recompras. Essa modificação permite representar mais diretamente a remuneração dos acionistas, pois não leva em conta os recursos recebidos de novos acionistas.

Os parâmetros β_1 a β_3 medem os efeitos das variáveis explicativas sobre a variação logarítmica do *Payout*; α_0 equivale ao termo constante; *e*, por fim, ε_{it} designa o erro aleatório. O modelo de análise mensura a variação percentual do *Payout* em relação às variações percentuais do conjunto de variáveis dependentes.

Com base na Teoria da Política de *Payout*, a expectativa é de que o parâmetro β_2 seja positivo, demonstrando que aumentos (reduções) do lucro implicam necessariamente em aumentos (reduções) da remuneração dos acionistas, corroborando, inclusive, a força legal de que os dividendos, um dos principais componentes do *payout* no Brasil, são oriundos da geração de lucro.

Segundo a Teoria da Política de *Payout*, em circunstâncias de reduções repentinas (choques) do lucro, as companhias utilizam o financiamento externo para a manutenção ou mesmo aumento gradativo do seu *payout*. Em função da instabilidade econômica e política verificada no Brasil ao longo do período amostral, na qual se observou a crise financeira internacional de 2008, a recessão interna do produto interno bruto entre 2015 e 2016 e o impedimento presidencial em 2016, há também uma expectativa de que a correlação entre os passivos onerosos e a remuneração dos acionistas seja positiva (β_1 positivo). Dessa forma, demonstra-se que a manutenção do *payout* ou mesmo a sua redução gradativa, concomitantemente à manutenção da política de investimentos e da atividade empresária, demanda a contração de recursos externos, ou seja, empréstimos e financiamentos.

A expectativa em torno da relação entre investimentos e remuneração dos acionistas, no entanto, não é tão clara quanto às relações supracitadas. A Teoria

da Política de Payout prevê que o crescimento dos investimentos gera uma ascensão do lucro esperado no longo prazo. Não obstante, a instabilidade econômica do Brasil, descrita anteriormente, pode caracterizar esse período como sendo de desinvestimento para uma porcentagem significativa da amostra. Sendo assim, mesmo não contempladas na teoria, é possível que, em circunstâncias de desinvestimento, a relação entre investimento e *payout* também seja positiva (β_3 positivo), uma vez que tal desinvestimento, possivelmente, possa gerar decréscimos no lucro esperado em momentos futuros, culminando em reduções na remuneração dos acionistas mesmo em momentos presentes.

Porém, a mesma instabilidade econômica pode implicar em que o período seja de baixas oportunidades de investimento para uma expressiva quantidade de companhias na amostra. Essas baixas oportunidades de investir, podem provocar aumentos do *payout* em função da simples ausência de outras possíveis fontes vantajosas de alocação dos recursos, como argumentado por Grullon e Michaely (2004).

O modelo econométrico utilizado neste estudo é o de dados em painel. Como decisão concernente à utilização do modelo, foi preciso optar, com base em suporte estatístico, entre o uso de efeitos fixos, aleatórios ou por mínimos quadrados ordinários agrupados (pooled). No primeiro caso, a constante α será considerada um parâmetro a ser estimado para cada companhia analisada. Fávero (2013) salienta que, apesar da terminologia, os efeitos fixos são, na verdade, randômicos para cada observação.

Se, entretanto, o parâmetro α puder ser considerado puramente aleatório, como explica Fávero (2013), não tendo qualquer correlação com os regressores, então a adoção de efeitos aleatórios culminará em resultados mais precisos. O autor ainda elucida que a principal vantagem dos efeitos aleatórios é a possibilidade de estimar todos os coeficientes, inclusive os regressores, que sejam constantes na dimensão do tempo. Por outro lado, o mesmo autor indica, com notável desvantagem, a possibilidade de estimação inconsistente dos parâmetros, restringindo esse cenário, no entanto, ao caso em que os efeitos fixos representem a escolha mais adequada.

Para este estudo, utilizou-se o teste de Hausman, para decidir entre o modelo de efeitos fixos e o de efeitos aleatórios, e o teste de Chow para decidir entre modelos pooled e de efeitos fixos. Os testes estatísticos apontaram para o uso do modelo de efeitos fixos da firma. Além do suporte estatístico, a justificativa para essa escolha se concentra na capacidade que o modelo de efeitos fixos tem de captar diferenças existentes entre empresas da amostra por meio do parâmetro α . Dessa forma, posto que as decisões financeiras das firmas são caracterizadas por certa idiosincrasia, tal capacidade se revela ainda mais pertinente para o presente estudo. Por fim, cumpre ainda mencionar que a regressão do modelo foi realizada por meio do *software* Stata®.

4. Análise dos Resultados

4.1 Estatísticas Descritivas

A Tabela 1 apresenta as estatísticas descritivas das variáveis (equação 2), cujos resultados estão em milhares de reais. Nota-se, a partir da Tabela 1, que, em média, entre 2010 e 2018, as empresas brasileiras distribuíram recursos aos acionistas (*payout*) no valor de R\$ 209 milhões e obtiveram lucro líquido médio de aproximadamente R\$ 307 milhões. O *Payout** que considera dividendos, JSCP e recompra de ações foi de R\$ 275 milhões, em média, para o período analisado. Essas empresas realizaram investimentos em bens de capital (Capex) na média de R\$ 563 milhões. Além disso, durante esse período, a média da dívida foi de mais de R\$ 3 bilhões e a média da variação da dívida foi de quase R\$ 42 milhões.

A Tabela 2 mostra as médias entre grupos de empresas segregadas com base nos quartis da variável *payout*. Em suma, os dados da Tabela 2 indicam que as empresas que remuneraram mais (menos) seus acionistas foram as que, em média, investiram mais (menos), obtiveram maiores (menores) lucros e aumentaram (reduziram) as suas dívidas.

Tabela 1. Estatísticas descritivas das variáveis do modelo (em R\$ mil).

Variáveis	Obs.	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo
Payout	2.122	209.008	930.100	-1.790.396	6.076.304
Payout*	2.122	274.631	867.977	0	6.656.489
Capex	2.122	562.576	1.321.963	-314,56	8.849.942
Lucro	2.122	306.955	1.382.123	-3.279.245	10.500.000
Dívida	2.122	3.487.232	7.906.309	0	54.600.000
Var_Dívida	2.122	41.930	1.909.695	-9.765.598	9.191.551

Notas: Payout = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações - Aumento de Capital; Payout* = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações; Capex: *Capital Expenditure*; Lucro: Lucro Líquido; Dívida = Passivo Oneroso Circulante + Passivo Oneroso Não Circulante; Var_Dívida = Passivo Oneroso Total de t - Passivo Oneroso Total de t-1.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 2. Média das variáveis para quatro grupos de empresas (segregados pelos quartis da variável *payout*).

	Payout				
	Ln_Payout	Ln_Payout*	Ln_Capex	Ln_Lucro	Ln_Var_Dívida
1º quartil	-6,92	2,16	8,83	-2,43	-0,61
2º quartil	3,12	3,15	7,53	-1,20	-1,19
3º quartil	10,48	10,41	10,23	7,83	1,16
4º quartil	13,18	13,16	12,15	11,41	2,07

Notas: Ln: Logaritmo Natural; Payout = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações - Aumento de Capital; Payout* = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações; Capex: *Capital Expenditure*; Lucro: Lucro Líquido; Var_Dívida = Passivo Oneroso Total de t - Passivo Oneroso Total de t-1.

Fonte: elaboração própria.

A **Tabela 3** apresenta a matriz de correlação das variáveis. Como esperado, a maior correlação do *payout* é com o lucro (em ambas as medidas de *payout*, a que considera o aumento de capital e a que não considera *payout**). A correlação positiva entre essas duas variáveis (*payout* e lucro) indica que aumentos (reduções) do lucro são acompanhados de aumentos (reduções) da remuneração dos acionistas. Esse resultado não poderia ser diferente uma vez que a política de *payout* consiste na determinação entre a distribuição ou retenção dos lucros, desde que haja lucro para ser distribuído, conforme a legislação brasileira (Lei 6.404/1976).

Tabela 3. Matriz de correlação.

	Ln_Payout	Ln_Payout*	Ln_Capex	Ln_Lucro	Ln_Var_Dívida
Ln_Payout	1				
Ln_Payout*	0,6981	1			
Ln_Capex	0,1756	0,3133	1		
Ln_Lucro	0,4642	0,5698	0,2213	1	
Ln_Var_Dívida	0,0850	0,1235	0,1035	0,0839	1

Notas: Ln: Logaritmo Natural; Payout = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações - Aumento de Capital; Payout* = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações; Capex: *Capital Expenditure*; Lucro: Lucro Líquido; Var_Dívida = Passivo Oneroso Total de t - Passivo Oneroso Total de t-1.

Fonte: elaboração própria.

Além da relação positiva entre *payout* e lucro, os resultados, tanto da **Tabela 2** quanto da **Tabela 3**, indicam uma relação positiva entre a remuneração dos acionistas e a variação das dívidas, o que estaria de acordo com os pressupostos de **Lambrecht e Myers (2012)** e as evidências empíricas de **Hoang e Hoxha (2015)**. Com base na Teoria da Política de Payout, a manutenção da política de remuneração dos acionistas exige a tomada de recursos externos, diante de restrições orçamentárias ou choques inesperados sobre a geração de recursos internos.

As **Tabelas 2 e 3** também indicam uma relação positiva entre *payout* e Capex, o que é interessante, já que o mais comum é esperar uma redução das distribuições aos acionistas quando há aumento de investimento por parte das empresas (**Futema, Basso & Kayo, 2009**; **Vancin & Procianoy, 2016**). Isso porque as empresas necessitam de mais recursos financeiros disponíveis para os novos gastos de capital. Mesmo não sendo o resultado mais comum, **Lambrecht e Myers (2012)** justificam uma possível relação positiva entre *payout* e Capex devido ao fato de que o investimento em capital aumenta a previsão de lucros futuros, o que, por consequência, aumenta a renda permanente e o *payout* corrente. Segundo os autores, os gestores suavizam o *payout* com base nas previsões de renda permanente.

Dessa forma, para a Teoria da Política de Payout, os gestores decidem sobre remunerar os acionistas e investir em bens de capital simultaneamente. Depois

que o investimento é definido, a suavização do *payout* prossegue de acordo com o modelo de **Lintner (1956)**. No entanto, o *payout* não precisa ser diminuído para financiar o Capex, porque a suavização é efetuada por empréstimos ou financiamentos. Assim, os gastos com investimentos e a distribuição de recursos aos acionistas podem aumentar simultaneamente.

4.2. Análise das regressões de dados em painel

A **Tabela 4** apresenta os resultados da regressão do modelo de dados em painel. Nessa primeira regressão do modelo, os sinais de todos os coeficientes apresentaram-se positivos com a variável dependente, contudo, apenas a variável Capex não se mostrou estatisticamente significativa. Ressalta-se que a variável *payout* foi calculada com base na metodologia elaborada por **Lambrecht e Myers (2012)** que leva em conta a igualdade contábil entre as origens e aplicações de recursos, ou seja, a soma da variação da dívida com o lucro líquido (origens) deve ser igual à soma do Capex e do *payout* (aplicações).

Tabela 4. Primeira regressão de dados em painel com efeitos fixos da firma.

Variável Dependente: Payout (Dividendos e JSCP + Recompras - Aumento de Capital)	
Ln_Capex	0,054 (0,054)
Ln_Lucro	0,180*** (0,018)
Ln_Var_Dívida	0,049*** (0,013)
Constante	3,882*** (0,542)
Observações	2.122
R ²	0,2167
Prob>F	0,000

Notas: Ln: Logaritmo Natural; Payout = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações - Aumento de Capital; Capex: *Capital Expenditure*; Lucro: Lucro Líquido; Var_Dívida = Passivo Oneroso Total de t - Passivo Oneroso Total de t-1. Erro padrão entre parênteses. *** coeficiente significativo ao nível de significância de 1%; ** coeficiente significativo ao nível de significância de 5%; * coeficiente significativo ao nível de significância de 10%.

Fonte: elaboração própria.

A **Tabela 5** apresenta os resultados da regressão com uma modificação no modelo inicialmente examinado. A variável *payout* passou a ser composta por dividendos, juros sobre capital próprio e recompras de ações (*payout**). Ou seja, o componente "Aumento de Capital" foi excluído do cálculo do *payout*. Com essa modificação, a variável passou a representar tão somente o fluxo de recursos que é destinado aos acionistas, ao passo que, anteriormente, em sua composição, também se levava em consideração o fluxo de recurso recebido de novos acionistas.

Ao fazer este ajuste, a variável dependente ficou ainda mais representativa do ponto de vista da real

remuneração aos acionistas, eliminando qualquer ruído que o aumento de capital poderia trazer ao modelo. Ao fazer isso, o modelo obteve maior poder explicativo ($R^2 = 0,4123$) e a variável Capex ganhou significância estatística.

Tabela 5. Segunda regressão de dados em painel com efeitos fixos da firma

Variável Dependente: Payout* (Dividendos e JSCP + Recompras)	
Ln_Capex	0.188*** (0.028)
Ln_Lucro	0.132*** (0.009)
Ln_Var_Dívida	0.017** (0.007)
Constante	4.950*** (0.2813)
Observações	2.122
R2	0,4123
Prob>F	0,000

Notas: Ln: Logaritmo Natural; Payout* = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações; Capex: *Capital Expenditure*; Lucro: Lucro Líquido; Var_Dívida = Passivo Oneroso Total de t – Passivo Oneroso Total de t-1. Erro padrão entre parênteses. *** coeficiente significativo ao nível de significância de 1%; ** coeficiente significativo ao nível de significância de 5%; * coeficiente significativo ao nível de significância de 10%.

Fonte: elaboração própria.

Como análise adicional, a fim de manter a ideia de igualdade contábil proposta por [Lambrecht e Myers \(2012\)](#), foi regredido um modelo em que a variável *payout* é calculada considerando apenas os dividendos, juros sobre capital próprio e recompras de ações e a variável “aumento de capital”, por sua vez, foi acrescentada como variável explicativa do modelo. A [Tabela 6](#) apresenta os resultados dessa regressão. Os resultados da [Tabela 6](#) são semelhantes aos da [Tabela 5](#). As variáveis explicativas Capex, Lucro e Var_Dívida mantêm a relação positiva e estatisticamente significativa com o *payout* (*payout**), enquanto a variável representativa do aumento de capital das empresas não apresenta significância estatística com o *payout* das empresas brasileiras.

Os resultados apresentados nas [tabelas 4, 5 e 6](#) corroboram com a Teoria da Política de Payout de que o financiamento das companhias brasileiras apresenta relação significativa com a remuneração dos acionistas. Portanto, a segunda hipótese de pesquisa (H2) foi confirmada. Também é verificado que o *payout* examinado apenas pela remuneração dos acionistas e sem interferência de novas emissões de ações, tem relação significativa e positiva com as decisões de investimento em bens de capital, confirmando H1. Dessa forma, o *payout* não só representa os fluxos de caixa dos acionistas como também contém informações das demais decisões gerenciais.

A relação do *payout* com o lucro é devido à sua proximidade com a geração de recursos internos e à legislação brasileira, para a qual as empresas são

obrigadas a pagar dividendos quando obtêm lucro. Já em relação ao endividamento, por mais que a concessão de crédito se torne mais restrita em períodos de crise, o que acarretaria uma diminuição do endividamento corporativo mediante restrições ao crédito externo, as empresas financeiramente mais sólidas conseguem se alavancar ([Damijan, 2018](#)). A fim de manter o desempenho, o investimento e os níveis de *payout*, as empresas podem apresentar dificuldades para financiar suas atividades com maior proporção de recursos internos, recorrendo assim a maiores níveis de alavancagem financeira.

Tabela 6. Regressão de dados em painel com efeitos fixos da firma: análise adicional.

Variável Dependente: Payout* (Dividendos e JSCP + Recompras)	
Ln_Capex	0,188*** (0,028)
Ln_Lucro	0,132*** (0,009)
Ln_Var_Dívida	0,017** (0,007)
Ln_Aumento_Capital	0,008 (0,018)
Constante	4,940*** (0,282)
Observações	2.122
R ²	0,4120
Prob>F	0,000

Notas: Ln: Logaritmo Natural; Payout* = Dividendos e Juros Sobre Capital Próprio + Recompras de Ações; Capex: *Capital Expenditure*; Lucro: Lucro Líquido; Var_Dívida = Passivo Oneroso Total de t – Passivo Oneroso Total de t-1. Erro padrão entre parênteses. *** coeficiente significativo ao nível de significância de 1%; ** coeficiente significativo ao nível de significância de 5%; * coeficiente significativo ao nível de significância de 10%.

Fonte: elaboração própria.

No Brasil, as decisões de investimento influenciam o *payout*, mas não em um “*trade-off*” entre investir e remunerar os acionistas, como poderia ser esperado. E como encontrado por [Hoang e Hoxha \(2015\)](#), para os EUA, e por [Vancin e Procionoy \(2016\)](#), dentre outros estudos, para o Brasil. Ressalta-se que as evidências para o mercado brasileiro não foram analisadas sob o prisma da Teoria da Política de Payout.

A relação positiva entre *payout* e Capex evidenciada no presente estudo, pode ser um indicativo de que o investimento em capital fixo aumenta a expectativa de lucros futuros e de *payout*, ou, ainda, de um cenário em que os gestores decidem sobre investimento e *payout* simultaneamente, embora não se tenha testado essas hipóteses. Na hipótese de decisões simultâneas, após a definição do plano de investimento, a suavização do *payout* acontece de acordo com o proposto por [Lintner \(1956\)](#), sendo que o investimento não precisa ser cortado para o financiamento do Capex, uma vez que a suavização é efetuada, indiretamente, por financiamentos.

Esse resultado está em linha com os resultados de Futema, Basso & Kayo (2009) para o Brasil, que encontraram que, diante de dividendos estáveis, eventuais variações de investimentos são absorvidas por empréstimos e financiamentos.

A suavização do *payout* deriva, em parte, de sua sensibilidade informacional, pois os dividendos possuem potencial de transmitir um sinal ao mercado sobre o desempenho futuro da empresa, ainda mais em períodos de crise econômica (Akbar, Rehman & Ormrod, 2013). Além de evidenciar a relação significativa entre as decisões de *payout*, investimento e financiamento, este estudo mostra que as firmas brasileiras de melhor desempenho atual e futuro são as que mais remuneram os seus acionistas.

5. Considerações Finais

O presente estudo investigou a relação entre investimento, financiamento e *payout* ou, em outras palavras, analisou-se se as decisões de investimento e de financiamento nas organizações estão relacionadas à variação do *payout* das firmas brasileiras. Esta pesquisa tem como base de sustentação a Teoria da Política de Payout (*Theory of Payout Policy*), desenvolvida por Lambrecht e Myers (2012), na qual os autores defendem que decisões de investimento e financiamento possuem relação com a política de *payout*, seja direta ou indiretamente.

Este estudo contou com uma amostra composta por 307 companhias listadas na B3 durante o período 2010-2018, envolvendo 2.122 observações. O modelo escolhido para análise foi o de dados em painel (modelo de efeitos fixos para a empresa).

Os resultados evidenciaram que as decisões de investimento e financiamento possuem relação com o *payout* das firmas brasileiras. No Brasil, as empresas que mais investem em bens de capital são as que mais distribuem recursos aos acionistas. Outro ponto que merece ser abordado diz respeito à variável lucro. Em parte, a relação positiva e significativa entre investimento e *payout* pode ser explicada pelo lucro das firmas. Em linhas gerais, o lucro representa o desempenho financeiro da empresa e, com isso, aquelas que apresentam bom desempenho (maiores lucros) podem ser as que, concomitantemente, investem em bens de capital, remuneram seu acionista e, ainda, se mostram capazes de obter recursos externos. Este cenário pode ser percebido ao analisar as estatísticas descritivas deste estudo, contudo, carece de maiores investigações.

O financiamento, por sua vez, também apresentou relação significativa com o *payout* das empresas brasileiras. O resultado sinaliza que, em média, quanto maior é a distribuição de lucro ao acionista, maior poderá ser o volume de dinheiro necessário com captação externa. Conclui-se, então, que há relação significativa entre as

diferentes decisões financeiras no Brasil e que a política de *payout* deve ser posta em conjunto com as políticas de financiamento e de investimento para uma melhor compreensão da primeira.

Este estudo contribui para a literatura ao oferecer evidências empíricas para a relação de interdependência entre investimento, financiamento e *payout*, a partir de um contexto divergente daquele presente na maioria dos estudos anteriores. Além disso, os resultados aqui encontrados contribuem para uma melhor elaboração de estimativas de *payout* a partir das decisões financeiras adotadas pelas empresas, aprimorando, assim, a tomada de decisão por parte de investidores e analistas.

Cumpra ainda mencionar que uma das limitações do estudo diz respeito a uma possível endogeneidade no modelo econométrico. No entanto, deve-se ponderar que este trabalho não teve como objetivo explorar relações causais entre as variáveis. Ou seja, o estudo se concentrou em analisar como as decisões de investimento e financiamento se relacionam com as decisões de remuneração dos acionistas.

Para futuras pesquisas, relações causais podem ser testadas a partir de técnicas econométricas apropriadas. Ademais, pode-se explorar a relação entre investimento, financiamento e *payout* de diferentes grupos de empresas, como, por exemplo, de acordo com a concentração do controle acionário, ciclo de vida, ou pagamentos que divergem do mínimo legal e contratual.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Abor, J., & Bokpin, G. (2010). Investment opportunities, corporate finance, and dividend payout policy: Evidence from emerging markets. *Studies in Economics and Finance*, 27(3), 180-194. <https://doi.org/10.1108/10867371011060018>.
- Akbar, S., Rehman, S., & Ormrod, P. (2013). The impact of recent financial shocks on the financing and investment policies of UK private firms. *International Review of Financial Analysis*, 26, 59-70. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2012.05.004>.
- Ardestani, H. S., Rasid, S. Z. A., Basiruddin, R., & Mehri, M. (2013). Dividend Payout Policy, Investment Opportunity Set and Corporate Financing in the Industrial Products Sector of Malaysia. *Journal of Applied Finance and Banking*, 3(1), 123-136.
- Baker, H. K., Ridder A., & Råsbrant, J. (2020). Investors and dividend yields. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 76(1), 386-395. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2019.09.004>.
- Baker, M., & Wurgler, J. A. (2004). Catering Theory of Dividends. *The Journal of Finance*, 59(3), 1125-1165. <https://doi.org/10.3386/w9542>.
- Barros, V., Matos, P. V., & Sarmiento, J. M. (2020). What Firm's Characteristics Drive the Dividend Policy? A Mixed-Method Study on the Euronext Stock Exchange. *Journal of Business Research*, 115(1), 365-377. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.042>.
- Bliss, B. A., Cheng, Y., & Denis, D. J. (2015). Corporate payout, cash retention, and the supply of credit: Evidence from the 2008-2009 credit crisis. *Journal of Financial Economics*, 115(3), 521-540. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.013>.

- Brav, A., Graham, J. R., Harvey, C. R., & Michaely, R. (2005). Payout policy in the 21st century. *Journal of Financial Economics*, 77(3), 483-527. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2004.07.004>.
- Damijan, J. P. (2018). Corporate financial soundness and its impact on firm performance: implications for corporate debt restructuring in Slovenia. *Post-Communist Economics*, 30(2), 156-192. <https://doi.org/10.1080/14631377.2017.1398518>.
- DeAngelo, H.; DeAngelo, L., & Skinner, D. J. (1996). Reversal of fortune Dividend signaling and the disappearance of sustained earnings growth. *Journal of Financial Economics*, 40(3), 341-371. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00850-E](https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00850-E).
- Fávero, L. P. L. (2013). Dados em painel em contabilidade e finanças: teoria e aplicação. *Brazilian Business Review*, 10(1), 131-156. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9648/dados-em-painel-em-contabilidade-e-financas--teoria-e-aplicacao/i/pt-br>.
- Forti, C. A. B., & Freitas, K. S. (2020). Relação entre os Dividendos e a Classificação de Rating de Empresas Brasileiras. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 17(42), 120-137. <https://doi.org/10.5007/2175-8069.2020v17n42p120>.
- Forti, C. A. B., Peixoto, F. M., & Alves, D. L. (2015). Fatores Determinantes do Pagamento de Dividendos no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(68), 167-180. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201512260>.
- Futema, M. S., Basso, L. F. C., & Kayo, E. K. (2009). Estrutura de capital, dividendos e juros sobre o capital próprio: testes no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(49), 44-62. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772009000100004>.
- Grullon, G., & Michaely, R. (2004). The Information Content of Share Repurchase Source. *Journal of Finance*, 59(2), 651-680. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2004.00645.x>.
- Higgins, R. C. (1972). The corporate dividend-saving decision. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 7(2), 1527-1541. <https://doi.org/10.2307/2329932>.
- Hoang, E. C., & Hoxha, I. (2015). The sensitivity of payouts to corporate financing decisions. *Journal of Financial Economic Policy*, 7(4), 290-300. <https://doi.org/10.1108/JFEP-01-2015-0005>.
- Hoang, E. C., & Hoxha, I. (2020). A tale of two emerging market economies: evidence from payout smoothing in China and Taiwan. *International Journal of Managerial Finance*, 17(3), 361-376. <https://doi.org/10.1108/IJMF-03-2019-0114>.
- Lambrecht, B. M., & Myers, S. C. (2012). A Lintner Model of Payout and Managerial Rents. *The Journal of Finance*, 67(5), 1761-1810. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01772.x>.
- Lambrecht, B. M., & Myers, S. C. (2017). The Dynamics of Investment, Payout and Debt. *The Review of Financial Studies*, 30(11), 3759-3800. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhx081>.
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). Legal Determinants of External Finance. *The Journal of Finance*, 52(3), 1131-1150. <https://doi.org/10.2307/2329518>.
- Lepetit, L., Meslier, C., & Wardhana, L. I. (2017). Reducing Agency Conflict Through Bank Dividend Payout Decisions: The Role of Opacity and Ownership Structure. *Applied Economics*, 49(49), 4999-5026. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1296556>.
- Lim, K. (2016). The Shift of a Dividend Policy and a Leverage Policy during the 2008 Financial Crisis. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 5(6), 9-14. Disponível em: <https://EconPapers.repec.org/RePEc:rbs:ijfbss:v:5:y:2016:i:6:p:09-14>.
- Lintner, J. (1956). Distribution of Incomes of Corporations Among Dividends, Retained Earnings, and Taxes. *Papers and Proceedings of the Sixty-Eighth Annual Meeting of the American Economic Association*, 46(2), 97-113. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1910664>.
- Loss, L., & Sarlo Neto, A. (2006). O inter-relacionamento entre políticas de dividendos e de investimentos: estudo aplicado às companhias Brasileiras negociadas na Bovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, 17(40), 52-66. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000100005>.
- Martins, A. I., & Famá, R. (2012). O que revelam os estudos realizados no Brasil sobre política de dividendos? *Revista de Administração de Empresas*, 52(1), 24-39. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902012000100003>.
- Modigliani, F., & Miller, M. H. (1961). Dividend policy, growth and the valuation of shares. *The Journal of Business*, 34(4), 411-433. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/pdf/2351143>.
- Myers, S. C.; & Majluf, N. S. (1984). Corporate financing decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0).
- Myers, S. C. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 575-592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>.
- Neves, M. E. D. (2018). Payout and firm's catering. *International Journal of Managerial Finance*, 14(1), 2-22. <https://doi.org/10.1108/IJMF-03-2017-0055>.
- Nissim, D.; & Ziv, A. (2001). Dividend Changes and Future Profitability. *The Journal of Finance*, 56(6), 2111-2133. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00400>.
- Rodrigues, D. R., Fodra, M., Ribeiro, K. C. S., & Cruz, A. F. (2019). Determinantes da Distribuição de Dividendos no Brasil: Uma Análise entre Flexibilidade Financeira e Política de Distribuição de Resultados. *Contabilidade Vista & Revista*, 30(2), 84-112. <https://doi.org/10.22561/cvr.v30i2.4800>.
- Simon, M. L. A.; Procianny, J. L.; & Decourt, R. F. (2019). Fatores Determinantes da Política de Dividendos das Instituições Financeiras Brasileiras. *Revista Brasileira de Finanças*, 17(2), 87-116. <https://doi.org/10.12660/rbfin.v17n2.2019.77956>.
- Vancin, D. F., & Procianny, J. L. (2016). Os fatores determinantes do pagamento de dividendos: o efeito do obrigatório mínimo legal e contratual nas empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Finanças*, 14(1), 89-123.
- Zagonel, T.; Terra, P. R. S.; & Pasuch, D. F. (2018). Taxation, Corporate Governance and Dividend Policy in Brazil. *RAUSP Management Journal*, 53(3), 304-323. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-04-2018-006>.

Firm informality during the COVID-19 crisis in Argentina: perception of commercial entrepreneurs and public accountants

Florencia Pedroni* 

Teaching assistant, Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Buenos Aires, Argentina.

Postdoctoral Fellow, National Scientific and Technical Research Council (CONICET)

florencia.pedroni@uns.edu.ar

Abstract

This article analyzes the impact of the COVID-19 crisis on the informality of Argentinian micro-, small-, and medium-sized enterprises based on the perception of commercial entrepreneurs and public accountants from Bahía Blanca (Argentina). Using primary data collected through semi-structured interviews, a qualitative content analysis was performed combining theory-oriented and data-based coding. Despite the widespread use of electronic payments, the findings suggest an increase in income underreporting and the number of unregistered companies, thus supporting the countercyclical behavior of the informal sector during that crisis. The article contributes to a better understanding of informality through a microeconomic-qualitative approach by integrating the perspective of two different actors. Empirical findings are relevant for policymakers seeking to reduce the levels of informality during periods of crisis.

Keywords: small enterprises; economic crisis; informal sector; electronic commerce; tax evasion.

Informalidad empresarial durante la crisis por COVID-19 en Argentina: percepción de empresarios comerciales y contadores públicos

Resumen

Este trabajo analiza el impacto de la crisis del COVID-19 en la informalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas argentinas a partir de la percepción de empresarios comerciales y contadores públicos de la ciudad de Bahía Blanca (Argentina). Utilizando datos primarios recopilados a través de entrevistas semiestructuradas, se realizó un análisis de contenido cualitativo combinando codificación basada en teoría y basada en datos. A pesar del uso generalizado de pagos electrónicos, los hallazgos sugieren un aumento tanto en la subdeclaración de ingresos como en la cantidad de empresas no registradas, lo que respalda el comportamiento contracíclico del sector informal durante dicha crisis. El artículo contribuye a una mayor comprensión de la informalidad a través de un enfoque microeconómico-cualitativo e integrando la perspectiva de dos actores diferentes. Los resultados son relevantes para la formulación de políticas tendientes a la reducción de la informalidad empresarial.

Palabras clave: pequeña empresa; crisis económica; sector informal; comercio electrónico; evasión tributaria.

A informalidade empresarial durante a crise do COVID-19 na Argentina: percepção de empresários comerciais e contadores públicos

Resumo

Este artigo analisa o impacto da crise do COVID-19 na informalidade das micro, pequenas e médias empresas argentinas com base na percepção de empresários comerciais e contadores públicos da cidade de Bahía Blanca (Argentina). Utilizando dados primários coletados por meio de entrevistas semiestructuradas, foi realizada uma análise de conteúdo qualitativa combinando codificação baseada em teoria e dados. Apesar do uso generalizado de pagamentos eletrônicos, os resultados sugerem um aumento tanto na subdeclaração de renda quanto no número de negócios não registrados, corroborando o comportamento anticíclico do setor informal durante a referida crise. O artigo contribui para uma melhor compreensão da informalidade por meio de uma abordagem microeconômica-qualitativa e integrando a perspectiva de dois atores distintos. Os resultados são relevantes para a formulação de políticas voltadas à redução da informalidade empresarial.

Palavras-chave: pequena empresa; crise econômica; setor informal; comércio eletrônico; evasão fiscal.

* Corresponding author.

JEL classification: E26; H26; O17.

How to cite: Pedroni, F. (2023). Firm informality during the COVID-19 crisis in Argentina: perception of commercial entrepreneurs and public accountants. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 24-36. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5403>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5403>

Received: 25-02-2022

Accepted: 16-08-2022

Available online: 16-03-2023

1. Introduction

The global crisis generated by the COVID-19 disease has widened the economic, political, and social difficulties that affect developing countries. In Argentina, the situation was severe even before the pandemic due to reduced economic activity, fiscal deficit, state indebtedness, high unemployment, poverty, constant currency depreciation, and high levels of inflation (World Bank, 2021). In 2020, Argentina's Gross Domestic Product (GDP) fell 9.9%—the highest contraction since 2002—and the Monthly Estimate of Economic Activity accumulated a 10% drop (INDEC, 2020a, 2020b). Thus, the blockade exacerbated the existing recessive spiral. At the microeconomic level, companies suffered both financial problems and economic losses caused by the fall in the level of activity.

In addition to these difficulties, in the country about a third of the GDP is generated in informality (Schneider & Boockmann, 2017). Informal economic activity is all that contributes to GDP but is not currently reported (Dabla-Norris et al., 2008). Therefore, the informal economy includes underreporting income in formal firms or 'partial informality' (Perry et al., 2007), the activity of unregistered companies, and unregistered employment (Ulyssea, 2020).

This article focuses on firm informality, that is, not registered businesses and formal companies that report a lower level of revenue. Firm informality includes corporate tax evasion, since non-formal entrepreneurs evade all taxes and registered firms partially evade them by underreporting their revenues (Slemrod & Weber, 2012). Likewise, some studies use measurements of tax evasion to estimate the unofficial economy (La-Porta & Shleifer, 2008). This paper does not study informality in the labor market.

Given the complexity of the phenomenon, it is expected that the causes of underreporting income will be affected unequally during the COVID-19 crisis. On one hand, a higher degree of tax evasion may arise, given the sharp drop in GDP and the prominence of smaller companies. On the other hand, with the reduction of the use of cash as a form of payment, a reduction in partial informality is also expected. The pandemic could also change the factors that motivate entrepreneurs to operate informally and/or comply with tax obligations.

In relation to unregistered companies, the pandemic crisis could also promote two different types of effects: a reduction of informal firms due to their low capacity to deal with crisis or an increase of them because they become a survival alternative for unemployed people or formal entrepreneurs who have closed their companies.

Those economic structural problems added to the high levels of informality in Argentina posed a difficult initial outlook to face the crisis generated by COVID-19. As mentioned, for firms, the motivations to remain or engage in informal activities were affected in different directions. For the government, the pandemic raised double challenges to public revenue, increasing the expenditure and decreasing tax collection. Therefore, this work proposes the research

question: How does the pandemic crisis impact on informality of smaller companies from Argentina?

This article aims to analyze the impact of the pandemic crisis on the informality of micro-, small-, and medium-sized enterprises (MSMEs) based on the perception of commercial entrepreneurs and certified public accountants (CPAs). To achieve the proposed objective, qualitative research with exploratory-descriptive scope was conducted. Data were collected through semi-structured interviews with eight retail entrepreneurs and eight public accountants from Bahía Blanca (Argentina). In qualitative content analysis (Flick, 2013), the initial coding followed a deductive design based on theory, while intermediate categories were identified through data-oriented inductive analysis (Schreier, 2013). The triangulation of the data sources was carried out combining interviews with entrepreneurs, public accountants, and documentary review. The Atlas.ti 9 software was used for data analysis.

Unlike much of the literature on informality in the period of crisis follows a quantitative-macroeconomic approach, this article presents a microeconomic study using recent qualitative primary data. Thus, the findings are useful for public policymakers because they would allow them to understand the underlying qualitative factors of the sluggish economy, considering that the informal activity accounts for a large part of the GDP of developing countries.

Besides this introduction, the article is divided into 5 sections: Section 2 sets out the background on informality; Section 3 describes the methodology used to do the work; Section 4 displays the results and describes the primary collected data; Section 5 presents the discussion; finally, Section 6 shows the contributions of the article to formulate public policies, pointing out its limitations and future lines of research.

2. Informality and its impacts on public accounts

The informal sector can create a vicious circle: individuals or companies go underground to evade taxes and social security contributions, thus eroding tax bases and reducing tax revenue. This results in a decrease in the quality and quantity of public goods and available services that encourages increases in tax rates on the formal sector, with the consequent generation of greater incentives to take part in the informal economy (Schneider & Enste, 2000).

For decades, the informal market has been one of the most significant and persistent challenges in Latin American economies. The COVID-19 crisis has widened the region's pre-existing structural weaknesses, including informality (OCDE, 2020). In this context, informal firms, i.e., small-scale and low-organization companies are among the most affected segments by the pandemic (Basto-Aguirre et al., 2020).

There is a high heterogeneity in the incidence of informality across countries. In the case of Argentina, average macroeconomic estimates for the period 1991-

2015 indicate that the informal economy amounts to 24.10% of the GDP (Medina & Schneider, 2017) and reached 28.65% in 2016 (Schneider & Boockmann, 2017).

According to International Monetary Fund statistics, Argentina is the second Latin American economy with the highest value-added tax (VAT) gap representing a loss of 3.7% of the GDP in 2017 (Gómez-Sabaini & Morán, 2020). In relative terms, VAT evasion ranged from 19.8% to 34.8% in the period 2001-2007 (Gómez Sabaini & Morán, 2016) although estimates for 2017 indicate that the level of VAT evasion was 33.6 (Gómez-Sabaini & Morán, 2020). Considering corporate income tax, the rates of evasion are higher than VAT around 49% (Pecho-Trigueros et al., 2012).

The intrinsic motivation to pay taxes—or tax morale—is one of the factors that influence the behavior of taxpayers in relation to their tax obligations (Chelala & Giarrizzo, 2014). In this sense, tax morale is relatively low in Latin America and the Caribbean (LAC) and has deteriorated since 2011. In 2015, more than half of Latin Americans (52%) were willing to evade paying taxes if possible (OECD et al., 2018). In Argentina, the high value of the weighted tax morale index (8.9), even higher than that of LAC (7.94), indicates that a large part of the population considers tax evasion highly justifiable (OECD et al., 2018).

The next subsections are organized as follows: Subsection 2.1 discusses previous studies on informality, tax evasion, and tax morale in crisis contexts; subsection 2.2, summarizes the empirical evidence on informality and payment methods; and subsection 2.3 addresses the complex link between these themes in the COVID-19 context. Figure 1 illustrates and summarizes the relationship between the topics discussed below.

2.1 Informality and tax morale during crisis

Before the COVID-19 pandemic, some research explored the effect of crisis on the informal economy and tax evasion, e.g., the 2008 financial collapse¹. These studies indicated two possible relationships between the economic cycles of the official and informal sectors: the income effect and the substitution effect (Bajada & Schneider, 2009).

According to the income effect, the recessions promote a reduction in consumption in both the official and hidden economies (pro-cyclical trend) (Bajada, 2003; Bajada & Schneider, 2009). Instead, the substitution effect indicates that the informal economy acts as a buffer by increasing its size in periods of crisis (countercyclical behavior) (Bajada & Schneider, 2009; Bitzenis et al., 2016; Buehn & Schneider, 2012; Colombo et al., 2016; Davidescu & Schneider, 2019).

Regarding the behavior of tax evasion in times of crisis, Matsaganis et al. (2012) identified in Greece a slight growth in the underreporting rate in individuals with higher income levels. In this country, according to Bitzenis & Vlachos (2017), 40% of the surveyed people justified the unregistered activity in the economic impact of the crisis, with a higher approval rate of informality of self-employed workers and entrepreneurs.

In Portugal, Magessi & Antunes (2015) compared two citizen strategies to face the crisis, emigrate or evade taxes, and noted that most agents prefer to commit tax evasion, rather than leaving the country in search of better living conditions. In Spain, Alarcón-García et al. (2016) reported that, in times of crisis, there is an increase both in the perception that the tax system is unfair and in the intolerance to fraudulent behavior.

Research on the effect of the COVID-19 crisis on informality and tax evasion is still incipient. However, some studies analyze the impact of the economic recession on unregistered employment (Alfaro et al., 2020; Moreno & Cuellar, 2021). For example, in the case of Mexico, evidence indicates that the informal sector does not replace formal job losses, supporting a pro-cyclical behavior (Moreno & Cuellar, 2021).

Other investigations assessed the effect of COVID-19 relief measures as payroll tax cuts. For example, China completely exempted most companies from making social security contributions. Cui et al. (2020) calculated that the high informality of work makes 54% of the registered companies; it implied that 24% of the aggregate economic activity did not receive benefits. Despite these unfortunate findings, the authors also noted that the benefit of tax cuts—related to operating costs and business liquidity—are perceived by both smaller companies and the industries most affected by the COVID-19 shock because they are more labor intensive.

Furthermore, considering that the COVID-19 pandemic has raised double challenges to public revenue by increasing the level of spending and decreasing tax collection, policymakers are seeking new sources of revenue to bolster state budgets. In this context, 'taxing the informal economy' or 'expanding the tax network' have become popular topics of discussion, especially in countries with high levels of informality (Gallien et al., 2021).

Moreover, in the COVID-19 era, the approach of the social contract to the tax problem resurfaces. Many companies remained closed because of the blockade and had no source of revenue, but they had to comply with their tax obligations with the State anyways. According to the Abumere (2021) discussion, there was no consensus or canonical agreement on whether entrepreneurs and small businesses should pay taxes to the government or not during the crisis period.

Another group of authors studying the themes of informality and tax evasion used pre-pandemic data, but they applied the results to project political implications for the COVID-19 period. Pierri et al. (2021) analyzed the impact of audit programs on reducing tax evasion in Paraguay and developed a tax panel that identified discrepancies in company declarations. Their findings show that audits are effective in addressing tax evasion, and that the panel can guide criteria for more efficient fiscal control, which is particularly important during COVID-19 times. According to their results, in less developed countries, government audit activities are key to improve tax collection.

¹ In the case of Argentina, there are two articles that study the impact of the 2001 crisis on the informal labour sector (Khamis, 2012; Whitson, 2007).

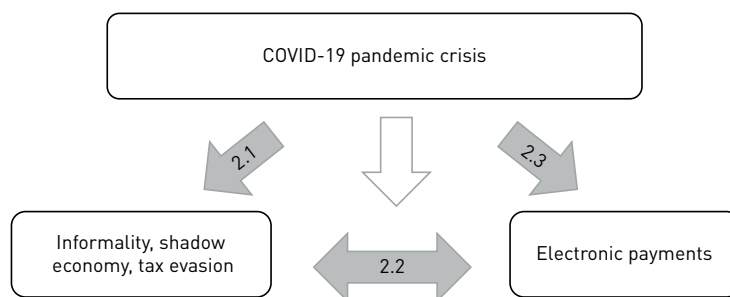


Figure 1. COVID-19 crisis, electronic payments, and informality: a complex relationship.
Fuente: own elaboration.

In addition, studies using European data propose a voluntary dissemination initiative to bring informal companies and undeclared workers to the state radar (Williams & Kayaoglu, 2020), especially for high informality economic sectors like the tourism industry (Williams, 2021). Before the pandemic, the dominant approach used by the government to tackle the undeclared economy was based on cost-benefit ratio. To turn legal actions into a rational choice, the State sought to raise the costs of engagement in undeclared jobs, increasing sanctions and the likelihood of detection. However, in the COVID-19 era, the use of penalties and the risk of detection are obsolete because most undeclared or informal companies have ceased. Nevertheless, improving the benefits of declared work to attract workers and businesses to the formal economy is still an option. A voluntary disclosure scheme encourages companies and workers to declare their provision of services, with or without penalty, and in return, they could access the temporary financial support available to declared companies and workers.

2.2 Informality and electronic payment methods (EPMs)

Several studies explain that cash is the payment method that eases tax evasion and informality, since the probability of being detected by the State for not declaring is greater than when the operation is implemented through banking or digital modalities. A large part of the empirical studies assessing the association between EPMs and informality are macroeconomic investigations conducted in the European context. For example, Schneider (2010) documented a strong negative correlation between the prevalence of EPMs and the informal economy. Reimers et al. (2020) analyzed cashless methods in conjunction with the role of the unofficial economy between 2002 and 2019 and found a positive relationship between household cash holdings, the volume of transactions, and the size of the informal sector, regardless the country size.

Regarding tax evasion, using 2002-2012 data from 25 European countries, Immordino & Russo (2018) found a negative relationship between the evasion rate of VAT

and payments with debit and credit cards, thus showing that EPMs make evasion difficult. In an earlier study on the same topic, Immordino & Russo (2014) analyzed a collaborative tax evasion model where buyers and sellers negotiate a price discount for payment in cash in exchange for not issuing an invoice. Based on their results, a combination of two policy instruments could reduce tax evasion: a tax refund for the buyer requesting the invoice, and a tax on cash withdrawals.

At microeconomic level, Arango-Arango et al. (2020) studied the acceptance of EPMs in small business in Colombia. According to their findings, the expectation of higher taxes on the disclosed information about their sales is negatively associated with the decision of entrepreneurs to accept debit and credit cards.

2.3 Informality and electronic payments during the COVID-19 crisis

As seen in subsection 2.1, crisis promote several effects on the informal economy and, as explained in subsection 2.2, these shadow economic activities have an inverse relationship with electronic payments. However, the current COVID-19 crisis has some peculiarities; hygiene and isolation measures encourage electronic payments rather than cash, thus forcing companies to make a greater statement of their sales, then reducing partial informality.

On one hand, during the pandemic, a larger portion of the population was forced to use electronic payments, especially elderly users, informal and traditional companies, and people outside the banking system through the expansion of non-bank financial institutions. According to the Kantar COVID-19 Barometer, on average 70% of users in Argentina, Brazil, Chile, Colombia, and Mexico indicated that they would continue to use electronic payments once the health emergency was over, instead of returning to the use of cash (United Nations et al., 2021).

On the other hand, as LAC and Argentina have high informality and low access of informal companies to the banking system, the expected increase in the use of EPMs may be limited, also restricting its positive effects

due to the formalization of operations. In fact, by 2017, half of the population in LAC did not have an account in a financial institution, and at the beginning of the pandemic more than 50% of employees were informal. In addition, informality among self-employed workers was more than 80%, and among firms with fewer than 10 employees, it was more than 70% (Salazar-Xirinachs & Chacaltana-Janampa, 2018).

These figures impose fundamental limitations on the sustainability of the growth of electronic payment in the region. Participants in the electronic payments sector agree that the biggest challenge to unlock the potential of electronic and digital payment systems in a sustainable way in LAC concerns the reduction in informality and the increase in financial inclusion (United Nations et al., 2021).

In short, the link among COVID-19 crisis, electronic payments, and shadow economy is complex given the interrelation between involved factors, making it difficult to determine the net effect of the recession on informality.

3. Methodology

As explained in the introduction, the article presents a qualitative research with an exploratory-descriptive scope. Data were collected through semi-structured interviews with eight commercial entrepreneurs (retail) and eight CPAs from Bahía Blanca (Buenos Aires, Argentina) between September 2020 and May 2021 (Table 1). Each CPA answered the questions based on their professional experience. A mixed sampling was used by combining two typologies oriented to qualitative research: theoretical and for convenience (Hernández-Sampieri et al., 2014). The sample size was determined by saturation in sixteen interviewees -8 individuals from each group.

The choice of companies in the commercial sector as the unit of analysis is justified for the conjunction of two reasons: the incidence of informality in the sector and the operation of enterprises during the pandemic. Regarding the first reason, according to previous research studies, companies in the service sector (Santa María & Rozo, 2009; Abdixhiku et al., 2017) and retail sector (Pedroni et al., 2020; 2022) are more likely to work informally. Regarding the second point, in Argentina, during the mandatory lockdown a few companies within the service sector were authorized to operate (mainly those considered essential like health, cleaning, and food stores), but most of them—such as restaurants, hotels, gyms—remained closed until end 2020. Instead, in the commercial sector, companies were closed at the beginning of the pandemic, but they were able to continue selling online. Moreover, the reopening of physical stores in the commercial sector started around June 2020, earlier than in the service sector.

Therefore, retail firms are an interesting type of business for this study due to the level of informality and because their operations were less truncated by the pandemic compared to the services sector. Moreover, the continuity of retail firms' operations during the quarantine allows exploring the crisis effects and the change in activity-level and sales-collection methods on the phenomenon of informality.

As seen in Table 1, the days the shops were closed differ among them due to the quarantine and distancing policies set up in Argentina for each sector. These measures were classified in five phases: three initial stages of lockdown, and phases 4 and 5 of distancing. The first phase of "strict isolation" went from March 20 to April 17, 2020; the "managed isolation" went from April 18 to 26, 2020; and from that date until June 4, 2020, the "geographical segmentation" took place. During phases 1 to 3, the activities and services declared essential were enabled to work. In the third stage, between May and June 2020, depending on the region, the opening of the commercial activity of most non-essential items began, except for clothing and footwear stores that reopened in June or July 2020, also with variation by provinces. Commercial stores in galleries or malls were the last authorized to work. Since November 2020, the distancing measures began to apply, which correspond to phase 4 "progressive reopening" and phase 5 "new normality" (Ministerio de Salud de Argentina, 2022).

The data collection instrument and interview script were tested in a pilot phase and then modified and improved. The final version consisted of four parts: (i) profile of the interviewee; (ii) level of activity and economic-financial impact; (iii) innovation²; (iv) informality and tax compliance. All interviewees signed a participation agreement that guarantees anonymity and confidentiality of information.

Qualitative content analysis (Flick, 2013) was used to describe the meaning of data assigning codes to the collected material. The initial coding followed a design based on deductive theory, while intermediate categories were identified through data-oriented inductive analysis (Schreier, 2013). The codebook with the name and description of each category is displayed in the results subsection. The triangulation of the data sources was carried out combining interviews with entrepreneurs, CPAs, and documentary review. The Atlas.ti 9 software was used for data analysis.

4. Results

In the next subsections (4.1 and 4.2), the results are organized as follows: first, the codebook is presented in Table 2 including the names and description of the categories created from content analysis. Second, the interviewees' citations are included to explore and illustrate each final category.

² Items (ii) and (iii) are not explored in this article.

Table 1. Interviewees' profile.

Certified Public Accountant	Clients' portfolio		Interviewee: age, gender
	Activity / sector	Tax regime, legal status, firm-size	
CPA1	Diverse.	Diverse.	53, female.
CPA2	Services (gastronomy), commerce.	Mostly VAT registered taxpayers, sole proprietorships, labour cooperatives.	34, female.
CPA3	Diverse.	Mostly VAT registered taxpayers, sole proprietorships. Only two partnerships.	53, female.
CPA4	Commerce, industry, and services.	Sole proprietorships and partnerships.	40, male.
CPA5	Most commerce, some services.	Half sole proprietorships and the rest partnerships. Mostly small firms, some medium-sized companies.	45, male.
CPA6	Agriculture, commerce, services (transport, health, financial).	Mostly VAT registered taxpayers, medium-sized firms. Very few simplified regime taxpayers.	48, female.
CPA7	Industry, commerce, services, agriculture, construction.	Diverse.	49, male.
CPA8	Commerce, industry, and services.	Mostly micro and small firms and some medium sized ones. Diverse legal status and tax regimes.	30, male.
Commercial entrepreneur (CE)	Characteristics of the commercial company		Interviewee: role, gender, age, education level
	Category, firm-age (years) and neighbourhood. Closed time due to pandemic (days).	Legal status, tax regime, number of employees. Others.	
CE1	Wholesale and retail of natural foods, 10, suburb [Santa Margarita]. 210, online sales only.	Sole proprietorship, simplified regime taxpayer, 1. In transition to limited partnership and to VAT general regime.	Owner, female, 32, incomplete college.
CE2	Wholesale and retail of cleaning products and machinery, 15, suburb [Pedro Pico]. Never.	Limited partnership, VAT registered taxpayer, 3.	Partner, female, 42, incomplete college studies.
CE3	Retail sale of babies and children's clothes, 10 (3 with current owner), downtown. 150.	Sole proprietorship, simplified regime taxpayer, 0. Informal partnership between two friends.	'Partner', female, 42, incomplete college.
CE4	Production and sale of chicken products and minimarket, 13, suburb [Universitario]. Never.	Sole proprietorship, VAT registered taxpayer, 2.	Owner, female, 60, complete secondary.
CE5	Photocopier and commercial-school bookstore, 25, suburb [Universitario]. 24.	Sole proprietorship, simplified regime taxpayer, 0. The only employee resigned in the pandemic.	Owner, male, 43, complete secondary.
CE6	Retail sale of men's urban clothing, 9 (5 with current owner), suburb [Villa Mitre]. 100.	Sole proprietorship, simplified regime taxpayer, 0. Informal partnership between brothers.	'Partner' / manager, male, 27, complete college studies.
CE7	Commercial-school bookstore and computer inputs, 22, downtown (2 branches). 48.	Sole proprietorship, VAT registered taxpayer, 5. Family firm.	Owner, male, 59, complete secondary.
CE8	Retail sale of sportswear, 1, suburb [Altos de Palihue shopping center]. 150, only online sales.	Sole proprietorship, simplified regime taxpayer, 1. Informal partnership between 2 friends.	'Partner', male, 53, complete college studies.

Source: own elaboration.

Table 2. Codebook: informality.

Categories: name and description		
Initial	Intermediary	Final
Informality: the pandemic crisis and the state aid measures passed as a consequence have an impact on the level and on the mobilizing forces of the different types of informality.	Types of informality: the different types of informality are affected by the pandemic crisis.	Partial informality: underreporting sales by registered companies. Unregistered firms: companies not registered with the corresponding State and tax agencies.
	Informality drivers: factors that influence the phenomenon of informality and may be affected by the pandemic situation. They can come from the company (payment methods), the taxpayer (tax morale) or the environment (extraordinary pandemic environment).	Payment methods: there are different current payment methods (cash, banking, and digital), each one has a link with informality, and their use level varied with the pandemic outbreak. Tax morale: intrinsic motivation of taxpayers to tax compliance.
		Extraordinary pandemic environment: extraordinary measures issued by the State in the framework of the pandemic and the completion of retail operations in private spaces produce collateral effects on informality and tax payment.

Source: own elaboration.

4.1. *Types of informality*

4.1.1 *PARTIAL INFORMALITY*

CPAs and entrepreneurs highlight different factors related to the recession caused by the pandemic and the level of partial informality in Argentina. However, the net balance made by the interviewees is different; although the CPAs do not identify a dominant force, for entrepreneurs the increase in informality prevailed. In the words of CPA4, "there are many examples where the pandemic has caused companies to start reporting more sales, and others started reporting less."

On one hand, the widespread implementation of e-commerce and EPMS in response to blocking restrictions discouraged informality. On this, the accountants mention that "with the issue of digital payments and (...) online sales, you had no way to increase informality" (CPA4). In fact, "everyone started using debit and credit cards (...). Then, from one month to the next, (companies) sales doubled because obviously if you sell through debit/credit (card) you had to issue an invoice, (...) and now the line is continuous (...) sales have increased and then been sustained over time (...) (November 2020)" (CPA3). In short, according to the accountants, the pandemic "made informality more evident" (CPA7) and "many people felt trapped because if they had planned not to invoice or to operate off the record, they could not do so" (CPA3).

In the same vein, entrepreneurs say: "I have many colleagues who complain because every time they report higher sales, suddenly they are categorized as VAT registered taxpayers (...) because no one uses money anymore, everyone is paying by debit card" (CE1). However, some entrepreneurs point out that the positive effect of EPMS in reducing informality was only in the initial phase of the pandemic. For example, CE3 mentions that "(informality) did not increase so much with quarantine (...) during strict lockdown everyone worked completely within formality (...); entrepreneurs accepted bank transfers and virtual wallet transfers, but now (...) they ask customers to come in person and pay in cash or transfer to another (non-commercial) account (...). We're trying to make our last effort to save something we couldn't (...) (so) now everything is more informal."

On the other hand, the interviewees recognize two situations that may encourage income underreporting. First, the use of billing as an adjustment 'variable': small, registered businesses that deaden the actual decline in activity by increasing sales underreporting. For instance, marginal companies that sold to the final consumer and had a low percentage of reported income behave that way. With the pandemic, most of them experienced a fall in sales in real terms, therefore, "underreporting income is still high to try to generate fiscal savings that compensate for its real decline" (CPA5). Likewise, entrepreneurs emphasize that "each one tried to survive in the best possible way, if someone was informal before, I believe that now it must have been accentuated because there is

no way forward... and I have always worked. Imagine the companies that had to remain closed for months, how do they handle moving forward afterwards? It is impossible; the numbers do not add up" (CE4).

A second factor that encourages shadow activities is the greater tolerance of informality on the part of consumers who empathize with entrepreneurs in crisis times. In this sense, CPA6 mentions: "not asking for an invoice and not giving it is much more accepted by consumers (...) this is more sympathetic to the entrepreneur."

Considering income underreporting, accountants also point out other two interesting aspects. First, in certain economic sectors, the phenomenon of informality is intrinsic to the activity and pre-existing to the pandemic. For example, according to CPA3, "in fruit and vegetable markets, the level of informality is atrocious (...). The producer already invoices the wholesaler with a price that is less than half the real value (...). But this has been happening for years, there is a lot of informality." Second, given the widespread phenomenon of income underreporting, accountants mention the impossibility of knowing the actual level of sales of their customers, since they are only aware of the reported sales. In the words of CPA3, "what caught my attention with the minimarkets (...) was the actual volume of (sales). Because, if your activity continued without any consequences, then the collect of payments by (debit/credit) card generated the billing, which did not happen before because customers paid in cash."

4.1.2 *UNREGISTERED COMPANIES*

Although the phenomenon of informality existed before the pandemic, according to the interviewees, the widespread economic recession and the increase in the unemployment rate caused the emergence and rise of totally informal businesses as a means of subsistence. About this, entrepreneurs say that "it's the country we live in, not just during the pandemic, with all of it, the unemployed people (informality) grew" (CE2).

According to CE2, entrepreneurs from the clothing industry are losing market because, in addition to fighting the crisis, they face competition with showrooms, which sale their product at 50% off because they operate in complete informality, so they have very low expenses. In fact, nowadays there are many more showrooms or informal shops because people try to do what they can to survive. The accountants mention that many entrepreneurs signed up for digital wallets, but they did not register in tax agencies, not even as simplified taxpayers. Moreover, they continue operating in this way, although accountants warn them to formalize their situation with the tax agency (CPA8).

Entrepreneurs also explain that the pandemic crisis increased the predisposition of registered businessmen to operate informally to evade taxes. Many people who lost their jobs have informally begun to open clothing companies, food companies, and other ventures that

are fleeing tax payments. Formal entrepreneurs are dissatisfied considering the situation of informal ones, who do not pay taxes at all: "I pay ARS 800 million in taxes and they pay nothing" (CE6).

Therefore, many entrepreneurs think about going down the path of evasion, as CE7 explains: "I would be happy to close this business and go homeworking and be with my son, without employees. I would maintain all the customers and start selling off the record." According to CE7, informality seems to bring some benefits, such as spending less on rents and formal salaries and reducing potential labor conflicts. Therefore, considering these 'benefits', an incentive to operate totally in the informal sector is generated, as CE7 expresses: "I have a formal structure and pay taxes, while the unregistered firm has none (...) so the informal company grows more than me..."

4.2. Informality drivers

4.2.1 PAYMENT METHODS

Regarding the relationship between payment methods and income underreporting, the interviewees' answers outline three strata: two opposing poles (cash and banking modalities) and an intermediate level integrated by digital methods (virtual wallets).

For both types of respondents, income underreporting is associated with cash payments. In the words of entrepreneurs, "what you sell through a (credit-debit) card is all declared, but what you charge in cash sometimes is on the record, sometimes it is not, it depends..." (CE4); "I am obliged to fully report payments with card and digital wallets, but I declare 20%-25% of cash payments" (CE6). According to the entrepreneurs, they offer discounts for cash payments as a commercial strategy thanks to the tax savings generated by underreporting sales: "I explain to the consumers: if you are going to pay with (credit-debit) card, I have to issue an invoice and the price is higher (for tax reasons). So, I encourage the customer to get cash at an ATM and (...) I give them a 20% discount." (CE7).

In line with entrepreneurs, the accountants claim: "cash is what allows you to deal with a certain informality" (CPA2, CPA3). CPA5 expresses that "the State (...) closed tax evasion routes by banking many of the operations. In other words, (...) the movement of cash (...) led the company to have much more room for maneuvers than to have remarkable records, such as bank transactions." Other accountants add that "everything that passes by card (...) is religiously billed" (CPA7) and if not reported, "it is very easy to detect by the tax agency" (CPA8).

The virtual wallets are in the middle between cash and banking methods. The interviewees, especially the accountants, recognize that electronic wallets are subject to less fiscal control in relation to banking modalities, but monitoring has increased during the pandemic due to the exponential growth of their use. In this sense, the accountants express: "I think that with some methods (electronic payment), it is possible to

deal with more informality than with others (...). With certain methods the fiscal control is lower, especially in recent virtual modalities originated by new technologies" (CPA2). For CPA5, "new payment methods appear (...) where the control that the State has achieved over banking modalities is beginning to be lost, because of the new (technologies). In the future, this will begin to be regulated... For example, (...) when you request an account summary of a digital wallet, it is an ethereal spreadsheet that has no tax withholding ... I don't know how much information tax agencies have on this..."

Regarding the increase in state monitoring of digital payment methods during the pandemic, CPA8 explains that "there is a lot of difference between banking and digital modalities. At least today, there are differences (...). In the future, they will tend to disappear due to a matter of ... fiscal interest." Similarly, entrepreneurs express that "after the pandemic, something that was a vacuum began to be controlled: virtual wallets. It was not controlled. I believe that as most businesses begin to sell this way (...), the State will start tax-auditing" (CE2).

In addition to less tax control over digital methods, entrepreneurs recognize that underreporting sales collected through digital wallets is possible due to the lack of link between the virtual account holder and the business owner, and due to the use of non-commercial options of payment applications. Regarding the first point, some entrepreneurs mention that "today, in Argentina someone who has the Posnet³ digital wallet can sell off-the-books, because everyone has a Posnet, not only registered companies. So, if you look at Facebook-Marketplace and someone is selling shoes in 12 monthly payments, this person can use the Posnet in his cell phone, from his house, collect the payment using a credit card, and still it will not be controlled by anyone (...). Today, if you go store by store and ask owners if they linked⁴ the Posnet virtual wallet to their business, I can guarantee that no one did (...), if so, they will have to bill!" (CE5).

Regarding the second factor, the accountants explain what happened to the option of 'money transfer' of a popular digital wallet, "something electronic that lent itself to informality was the digital wallet (...) because it offered an alternative to transfer funds without being a commercial operation, but then it was over. Obviously, the government noticed this and (...) began to apply tax withholdings and more controls" (CPA7).

4.2.2 TAX MORALE

Beyond the pandemic context, interviewees point out the importance of the business owner's intention regarding the invoicing. According to entrepreneurs, regardless of the payment method, billing depends on their intention: if you charge in cash and issue the invoice

³ Posnet is the name of an Argentine company that offers electronic payment terminals to businesses. From its popularization, the name began to be used as a common noun to refer to this type of device.

⁴ If the tax identification number is not included in the payment transaction, then the money movement cannot be associated with the company.

nothing happens, it is the same procedure with a card. "The point is that we all avoid the formality to try to save taxes (...), it depends a lot on the entrepreneur's intention" (CE8). In the same sense, accountants also highlight the rational choice analysis of some contributors during the pandemic. For example, "a rent is accrual basis and must be billed every month, so why don't you invoice if the tenant is still living in the building (...)? Owners began to be cunning (...) and they have settled their operations according to how many taxes they want to pay considering the income level that they decide to bill" (CPA3).

Within the concept of tax compliance, besides the reporting of income, interviewees identify two situations referring to tax payment during the pandemic. On one hand, they recognize cases of taxpayers whose payment of tax obligations have not been affected by the crisis. According to CPA5, taxpayers who had the payments up to account, continued to do so, while those who had not, continued with the debt. That is, the pandemic did not modify the individual criteria. Likewise, accountants also highlight cases of entrepreneurs from much-affected sectors who have tried to comply with fiscal obligations despite the crisis: "many taxpayers make a huge effort to at least pay taxes on account" (CPA2).

On the other hand, some interviewees identify cases of a fall in tax compliance because of the attitude of taxpayers, mainly due to disagreement with the government COVID-19-related measures, and not due to lack of resources. In words of CPA8: "what the pandemic affected the most was taxpayers' attitude and feelings, they were outraged (...): 'why will I pay taxes if they [government] do not let me open (my store)? (...)' So, some taxpayers had the resources to pay, but didn't want to because they were angry."

4.2.3 EXTRAORDINARY PANDEMIC ENVIRONMENT

Interviewees point out that the most private context of operations during the pandemic is a factor that influenced informality. In this sense, the accountants explain that home delivery, rather than operations in a public sphere where invoices are issued, contributed to the increase of informality (CPA8). For instance, the entrepreneurs say: "there are many showrooms (...) that work with credit/debit card (...) but for them it is easier to avoid (fiscal) controls because they operate from a private apartment" (CE8), so possibly, according to CE5, the inspectors will not check if invoices are issued.

Moreover, the interviewees acknowledge that special state aid measures adopted in Argentina due to the pandemic crisis could have caused unintended effects on informality in two ways. First, respondents express that some registered companies may increase income underreporting to be eligible for public aid measures, originally designed for the most affected companies by the COVID-19 crisis. In this sense, the CE2 states that "the pandemic has greatly helped companies to make more disasters (...). But the billing issue is what I noticed most,

that is, people who didn't want to bill to be eligible for the AWP [Work And Production Assistance program] or take a zero-rate credit." According to the accountants, some taxpayers intended to 'adjust' annual revenues—2020 versus 2019—to comply with the maximum income levels of these special aid programs.

Secondly, the interviewees consider that the suspension of tax enforcement during the pandemic influenced the probability of detection and perceived penalty by taxpayers. According to CPA3, "with the pandemic everything is mixed, saying, well... if I don't issue a bill, nothing will happen." Similarly, the accountants mention that "there are no (tax) inspections ... but this will cause tax agencies to accumulate them at another time" (CPA6).

This suspension of fiscal controls, besides negatively affecting the level of income reporting, also has an impact on tax compliance. In this sense, the accountants mention: "It was known that tax agencies would not carry out embargoes on this debt. So, many taxpayers have decided not to pay" (CPA8).

In other cases, considering this lack of fiscal enforcement, companies set their priorities to pay different liabilities and tax obligations were last on their list. For example, CPA3 says that "the payment of social security charges has been respected because among my clients the number one priority was to pay salaries and social charges. It is not the case with the rest of taxes, everything was left unpaid." The CPA6 shares that opinion: "in the first months (of the pandemic) the decision was: 'I pay salaries; I don't pay taxes'." In fact, some business owners indicate that they chose which taxes to pay, "what you have to pay no matter what because if you don't the tax authority cuts your billing, it is all paid. We stopped paying some other things..."

5. Discussion

As shown in Section 2, the relationship between the COVID-19 crisis, electronic payments, and the informal economy is a complex issue. Hence, our findings reveal interesting questions that deepen the understanding of how the pandemic crisis impacted the informality of Argentinian MSMEs, as summarized in [Figure 2](#). Regarding the behavior of **partial informality** during the pandemic, there are three relevant findings. First, the public health characteristics of the crisis, i.e., hygiene and blocking measures, that led to increased electronic payments resulted in higher revenues and a lower income underreporting. This negative link between the EPMs and the informality pointed out by the interviewees is consistent with the empirical macroeconomic evidence and seems to mark a pro-cyclical trend of the phenomenon ([Immordino & Russo, 2018](#); [Reimers et al., 2020](#); [Schneider, 2010](#)). However, it cannot be said whether there was in fact a drop in the total activity, including unreported activity (pro-cyclical behavior), or just a decrease in informality due to greater use of electronic payments.

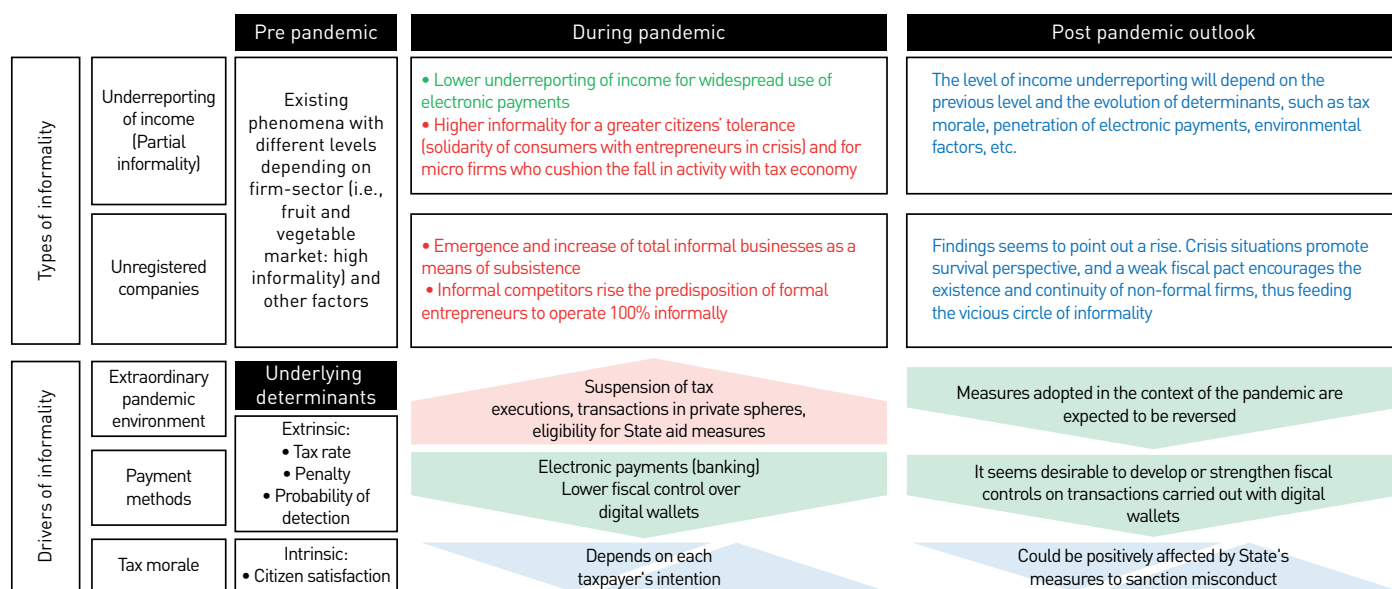


Figure 2. Summary of qualitative empirical evidence.

Note: font colours refer to different situations on informality (positive: green; negative: red; indefinite effect: blue).

Fuente: own elaboration.

A second important issue mentioned by the interviewees is the lower degree of fiscal control or tax interest over digital wallets compared to banking modalities. It allows the taxpayer to deal with a certain degree of informality, despite being an EPM. In this sense, during the pandemic, most entrepreneurs perceive virtual wallets as a hybrid modality between cash and banking methods that constitute an escape route to avoid formalizing operations.

The third remarkable finding is that, except for the increased use of EPMs, the other reasons mentioned by the interviewees correspond to situations of increased partial informality during the crisis. It indicates a countercyclical behavior; for example, some micro-enterprises underreported income to cushion the real fall in activity with the tax economy, some consumers did not ask for invoices in solidarity with the entrepreneur, who was in crisis. In addition, some companies have increased underreporting sales by taking advantage of the particularities of the extraordinary environment of the pandemic such as suspension of tax executions, transactions in private spheres, or intention to be eligible for state aid programs. The cited examples are consistent with the perceptions about the justification of informality during the periods of recessions studied by Bitzenis & Vlachos (2017) and Magessi & Antunes (2015).

Regarding **unregistered companies**, the findings also point out to a counter-cyclical trend. During the pandemic, in many cases, informality represented a comparative advantage for unregistered companies, as it allowed them greater flexibility in the management of fixed costs and certain benefits from the absence of tax inspections and their penalties. These situations, combined with the interviewees' perception that there is a lack of consideration on the part of the State, weaken

the fiscal pact and increase the predisposition of formal entrepreneurs to act in the hidden economy, thus feeding the vicious circle of informality.

Moreover, in an underlying way, the results reinforce some informality drivers already identified in previous studies. On one hand, the mention of the tax economy and the situations illustrated in the EXTRAORDINARY PANDEMIC ENVIRONMENT section highlight the relevance of the elements of the rational choice models: the traditional exchange between costs (penalty) and benefits (tax reduction) of tax evasion, moderated by the probability of detection.

On the other hand, the divergence mentioned by accountants in relation to the attitude of taxpayers reaffirms the importance of tax morale as a factor influencing tax compliance. Regarding the tax morale of clients, the findings seem to indicate that consumers empathize with entrepreneurs in crisis and tolerate informality, which contrasts with the results presented by Alarcón-García et al. (2016) for Spain.

6. Concluding remarks

This article describes how the COVID-19 crisis affected the informality of Argentinian micro-, small-, and medium-sized enterprises from the perception of commercial entrepreneurs and public accountants. The study uses a microeconomic and qualitative approach with recent primary data. Unlike previous quantitative studies that identified the aggregate macroeconomic trends of the informal sector during the crisis, the findings provide insights into individual behavior that—when considered as a whole—result in increases or decreases in informality. Therefore, this article contributes to a better understanding of the phenomenon of informality

from the perception of several actors. It complements and explores quantitative empirical evidence on the subject from Argentina (Pedroni et al., 2019; Pedroni et al., 2020b, Pesce et al., 2014, Villar et al., 2015a; 2015b).

Moreover, this work allows us to identify implications for public policy makers. First, considering the increase of unregistered firms mentioned by interviewees and the willingness of formal entrepreneurs to operate in the shadow economy. It seems important to design public policies that encourage participation and continuity in the formal sector. In the case of unregistered companies, a possibility could be designing voluntary disclosure alternatives, as suggested by Williams (2021) and Williams & Kayaoglu (2020).

For registered companies, it would be important to reinforce the benefits of staying in the formal sector, for example, by reducing the tax burden and employer's social security burden to mitigate the impact of overall costs. The application of severe pecuniary penalties to unregistered companies could also strengthen taxpayers' willingness to comply with tax obligations. Although, in crisis contexts, the collection of fines may be unlikely, the State's intention to sanction misconduct can positively affect the tax compliance of entrepreneurs in the formal sector.

Second, the results show the side effects of public assistance measures on informality and allow recognizing desirable lines of action to reduce income underreporting and increase tax compliance. It seems relevant to develop or strengthen tax controls on transactions made using digital wallets. It is even possible to make some changes that affect the likelihood of perceived detection by taxpayers when operating with such electronic payment methods.

In addition, other findings such as the greater propensity to underreport income due to the suspension of tax executions or the existence of a 'classification' of the payment of liabilities, also highlight the probability to detect and penalize factors that encourage informality among taxpayers. Regarding these items, the findings of Pierri et al. (2021) in Paraguay highlight the effectiveness of tax audits to fight income underreporting. Moreover, from the identification of the predominant bias, conductive financial studies suggest the development of nudges to alter undesirable behaviors, such as Castro & Scartscini (2015) in Argentina, and Mascagni et al. (2021) in Ethiopia.

The main limitation of this work is that it only includes the perception of public accountants and commercial entrepreneurs from Bahía Blanca. Another restriction derives from the type of approach. Although the qualitative nature of the work does not allow the generalization of the results, the study deepens the theme analyzed, and its findings increase the academic discussion about informality in small companies during the crisis.

In relation to the first constraint, interviews with people from other locations or other economic sectors would allow us to identify commonalities and differences and could bring new insights to the discussed issues.

Likewise, for upcoming research, the same people interviewed in this study could be consulted to find out how their situation evolved.

The objective of future research is to complement the findings of the present study with a second set of qualitative data on perceived causes and consequences of informality on tax evasion. In addition, to deepen this theme in Argentina, a triangulation of sources is suggested, adding the opinion of tax experts and tax officials to the current perception of accountants and entrepreneurs.

Funding

This work is part of Florencia Pedroni's postdoctoral research whose training has been financed by an internal postdoctoral grant from the National Council for Scientific and Technical Research (CONICET).

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

References


- Abdikhiku, L., Krasniqi, B., Pugh, G., & Hashi, I. (2017). Firm-level determinants of tax evasion in transition economies. *Economic Systems*, 41(3), 354–366. <https://doi.org/10.1016/j.ecosys.2016.12.004>
- Abumere, F. A. (2021). Taxation in the COVID-19 Pandemic: To Pay or Not to Pay. *Philosophia*. <https://doi.org/10.1007/s11406-021-00354-2>
- Alarcón-García, G., Buendía-Azorín, J., & Sánchez-Vega, M. (2016). El rechazo al fraude fiscal en España: antes y después de la Gran crisis. *Hacienda Pública Española*, 218(3), 33-56. <https://doi.org/10.7866/hpe-rpe.16.3.2>
- Alfaro, L., Becerra, O., & Eslava, M. (2020). *EMEs and COVID-19: shutting down in a world of informal and tiny firms* (working paper n. 27360). National Bureau of Economic Research. <https://www.nber.org/papers/w27360>
- Arango-Arango, C., Arias-Rodríguez, F., Rodríguez-Niño, N., Suárez-Ariza, N., & Zárate-Solano, H. (2020). Efectivo y Pagos Electrónicos. *Revista Ensayos Sobre Política Económica*, 93, 1-76. <https://doi.org/10.32468/espe.93>
- Bajada, C. & Schneider, F. (2009). Unemployment and the Shadow Economy in the OECD. *Revue économique*, 60(5), 1033-1067. <https://doi.org/10.3917/reco.605.1033>
- Bajada, C. (2003). The Business Cycle Properties of Legitimate and Underground Economy in Australia. *Economic Record* 79 (247), 397-411. <https://doi.org/10.1111/j.1475-4932.2003.00140.x>
- Basto Aguirre, N., Nieto Parra, S., & Vázquez Zamora, J. (27 July 2020). Informality in Latin America in the post COVID 19 era: Towards a more formal 'new normal'? *Vox Lacea (Latin American and Caribbean Economic Association) blog* https://www.lacea.org/vox/?q=blog/informality_latam_postcovid19
- Bitzenis, A., & Vlachos, V. (2017). Unregistered Economic Activities During the Greek Multidimensional Crisis. En J. Marangos (Ed.), *The Internal Impact and External Influence of the Greek Financial Crisis*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-60201-1_6
- Bitzenis, A., Vlachos, V., & Schneider, F. (2016). An exploration of the Greek shadow economy: can its transfer into the official economy provide economic relief amid the crisis? *Journal of Economic Issues*, 50(1), 165-196. <https://doi.org/10.1080/00213624.2016.1147918>
- Buehn, A., & Schneider, F. (2012). Shadow economies around the world: novel insights, accepted knowledge, and new estimates. *International tax and public finance*, 19(1), 139-171. <https://doi.org/10.1007/s10797-011-9187-7>

- Castro, L., & Scartascini, C. (2015). Tax compliance and enforcement in the pampas evidence from a field experiment. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 116, 65-82. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2015.04.002>
- Chelala, S., & Giarrizzo, V. (2014). Evasión de impuestos en Argentina: un análisis experimental de la eficiencia de premios y castigos al contribuyente. *Revista Finanzas y Política Económica*, 6(2), 269-286. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2014.6.2.3>
- Colombo, E., Onnis, L., & Tirelli, P. (2016). Shadow economies at times of banking crisis: Empirics and theory. *Journal of Banking & Finance*, 62, 180-190. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2014.09.017>
- Cui, W., Hicks, J., & Norton, M. B. (2020). How Well-Targeted Are Payroll Tax Cuts as a Response to COVID-19? Evidence from China. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3686345>
- Davidescu, A. A., & Schneider, F. (2019). Shedding Light on the Driving Forces of the Romanian Shadow Economy: An Empirical Investigation Based on the MIMIC Approach. En V. Ratten, P. Jones, V. Braga, & C. S. Marques (Eds.), *Sustainable Entrepreneurship*. Springer International Publishing.
- Flick, U. (2013). *The SAGE handbook of qualitative data analysis*. Sage.
- Gallien, M., Moore, M., & van den Boogaard, V. (2021). *Taxing the Informal Economy is not a Silver Bullet for Financing Development-or the COVID-19 Recovery* (Summary Brief 24). International Centre for Tax and Development (ICTD). <https://www.ictd.ac/publication/taxing-informal-economy-not-silver-bullet-financing-development-covid-19-recovery/>
- Gómez Sabaini, J. C., & Morán, D. (2016). Evasión tributaria en América Latina: Nuevos y antiguos desafíos en la cuantificación del fenómeno en los países de la región. *Serie Macroeconomía del Desarrollo*, 172, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/39902>
- Gómez-Sabaini, J. C. & Morán, D. (2020). Estrategias para abordar la evasión tributaria en América Latina y el Caribe: avances en su medición y panorama de las medidas recientes para reducir su magnitud. *Serie Macroeconomía del Desarrollo*, 215, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/46301>
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Immordino, G., & Russo, F. (2014). *Taxing Cash to Fight Collaborative Tax Evasion?* (Working paper series n. 351). Centre for Studies in Economics and Finance (CSEF), University of Naples. <https://www.csef.it/WP/wp351.pdf>
- Immordino, G., & Russo, F. (2018). Cashless payments and tax evasion. *European Journal of Political Economy*, 55, 36-43. <https://doi.org/10.1016/j.ejpolco.2017.11.001>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) [National Institute of Statistics and Censuses] (2020a). Estimador mensual de actividad económica. *Cuentas Nacionales*, 5(3), 1-13. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_02_21B55CD1ACPA34.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) [National Institute of Statistics and Censuses] (2020b). Informe de avance del nivel de actividad. *Cuentas Nacionales*, 5(4), 1-21. https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf
- Khamis, M. (2012). Is Informal Sector Work an Alternative to Workfare Benefits? The Case of Pre-program Expansion and Economic Crisis. *Review of Development Economics*, 16(4), 579-593. <https://doi.org/10.1111/rode.12005>
- La-Porta, R., & Shleifer, A. (2008). The unofficial economy and economic development. *Brookings Papers on Economic Activity*, 2008(2), 275-352. <https://doi.org/10.1353/eca.0.0016>
- Magessi, N., & Antunes, L. (2015). Emigration or Tax Evasion? Solutions for Portuguese to Escape from Its Economic Crisis. En *Proceedings of the 2015 International Conference on Autonomous Agents and Multiagent Systems* (pp. 1747-1748).
- Mascagni, G., Mengistu, A. T., & Woldeyes, F. B. (2021). Can ICTs increase tax compliance? Evidence on taxpayer responses to technological innovation in Ethiopia. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 189, 172-193. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2021.06.007>
- Matsaganis, M., Leventi, C., & Flevotomou, M. (2012). The crisis and tax evasion in Greece: What are the distributional implications? *CESifo Forum*, 13(2), 26-32.
- Medina, L., & Schneider, F. (2017). *Shadow economies around the world: New results for 158 countries over 1991-2015*. CESifo Working Paper Series No. 6430. Available at: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2965972>
- Ministerio de Salud de Argentina (2022). *Coronavirus COVID-19 ¿Qué medidas está tomando el gobierno?* <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno> Retrieved on 13/06/2022.
- Moreno, J. O., & Cuellar, C. Y. (2021). Informality, Gender Employment Gap, and COVID-19 in Mexico: Identifying Persistence and Dynamic Structural Effects. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas*, 16(3), 1-25. <https://doi.org/10.21919/remef.v16i3.636>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) (15 July 2020). *Informality and Employment Protection during and beyond COVID-19: Good Practices and the Imperative of Universal Safety Nets* [Background Notes session 1]. OECD LAC Virtual social inclusion ministerial summit. <https://www.oecd.org/latin-america/events/lac-ministerial-on-social-inclusion/2020-OECD-LAC-Ministerial-Informality-and-employment-protection-during-and-beyond-COVID-19-background-note.pdf>
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), CAF & Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (2018). *Latin American Economic Outlook 2018: Rethinking Institutions for Development*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/leo-2018-en>.
- Pecho-Trigueros, M., Longinotti, F. & Vecorena, J. S. (2012). *Estimación del Incumplimiento Tributario en América Latina*. Centro Interamericano de Administraciones Tributarias. https://www.estimacionestributarias.com/archivos/Incumplimiento%20AL%20pecho_pelaez_sanchez.pdf
- Pedroni, F., Briozzo, A. & Pesce, G. (2019). *¿Por qué no declarar todo? Determinantes de la subfacturación empresarial en la Argentina* [conference paper]. LIV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP). Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina. <https://aaep.org.ar/anales/works/works2019/pedroni.pdf>
- Pedroni, F., Briozzo, A. & Pesce, G. (2020a). *Reflexiones sobre la informalidad empresarial en la Argentina en el marco de la pandemia por COVID-19*. Collective working paper of the Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales del Sur (IIESS, UNS-CONICET), <https://ri.conicet.gov.ar/handle/11336/111194>
- Pedroni, F., Pesce, G., Briozzo, A., & Monsueto, S. (2020b). Subdeclaración de ventas en la Argentina: ¿qué tamaño y determinantes tiene el fenómeno desde la percepción de los profesionales en ciencias económicas? *Revista Desarrollo y Sociedad*, (85), 11-66. <https://doi.org/10.13043/DYS.85.1>
- Pedroni, F.; Briozzo, A.; Pesce, G. (2022). Determinants of unreported income in Latin American companies: a business perspective. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 16(1), 58-83. <https://doi.org/10.1504/IJEPPE.2022.124660>
- Perry, G., Maloney, W., Arias, O., Fajnzylber, P., Mason, A., Saavedra-Chanduvi, J., & Bosch, M. (2007). *Informality: Exit and Exclusion*. World Bank Latin American and Caribbean Studies. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-9-5883-0721-3>
- Pesce, G., Speroni, C., Etman, G., Rivera, C., Briozzo, A., & Vigier, H. (2014). Informalidad, presión tributaria y cumplimiento fiscal en las PyMEs. En *Grandes desafíos para pequeñas empresas: informalidad, financiamiento e información. El caso de las PyMEs de Bahía Blanca*. EDIUNS, Serie Extensión.
- Pierri, G., Best, M., Blanco, R., & Monreale, J. (2021). *Combating Tax Evasion and Increasing Financial Transparency in the Time of COVID19: The Case of Paraguay* [Discussion paper n. 0056]. Inter-American Development Bank (IDB). <https://publications.iadb.org/publications/english/document/Combating-Tax-Evasion-and-Increasing-Financial-Transparency-in-the-Time-of-COVID19-The-Case-of-Paraguay.pdf>
- Reimers, H., Schneider, F., & Seitz, F. (2020). *Payment Innovations, the Shadow Economy and Cash Demand of Households in Euro Area Countries* (CESifo Working Paper Series 8574). CESifo. <https://doi.org/10.33423/jabe.v23i3.4354>

- Salazar-Xirinachs, J. M., & Chacaltana-Janampa, J. (2018). *Políticas de formalización en América Latina: avances y desafíos* (1st. ed.). International Labour Organization (ILO).
https://labordoc.ilo.org/view/delivery/41ILO_INST/1254638080002676
- Santa María, S., & Rozo, S. (2009). Análisis cualitativo y cuantitativo de la informalidad empresarial en Colombia. *Desarrollo y Sociedad*, 63, 269–296. <https://ref.scielo.org/wn7w9h>
- Schneider, F. & Boockmann, B. (2017). *Die Größe der Schattenwirtschaft. Methodik und Berechnungen für das Jahr 2017*. Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW).
<https://www.iaw.edu/index.php/aktuelles-detail/734>.
- Schneider, F. (2010). *The shadow economy in Europe: using payment systems to combat the shadow economy*. <https://doi.org/10.18334/tek>
- Schneider, F., & Enste, D. H. (2000). Shadow economies: Size, causes, and consequences. *Journal of Economic Literature*, 38(1), 77–114.
<https://doi.org/10.1257/jel.38.1.77>
- Schreier, M. (2013). Qualitative content analysis. In U. Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (170–183). Sage.
<https://doi.org/10.4135/9781446282243.n12>
- Slemrod, J., & Weber, C. (2012). Evidence of the invisible: toward a credibility revolution in the empirical analysis of tax evasion and the informal economy. *International Tax and Public Finance*, 19(1), 25–53.
<https://doi.org/10.1007/s10797-011-9181-0>
- Ulyssea, G. (2020). Informality: Causes and consequences for development. *Annual Review of Economics*, 12, 525–546.
<https://doi.org/10.1146/annurev-economics-082119-121914>
- United Nations (UN), Konrad-Adenauer-Stiftung e.V, Inter-American Development Bank (IDB) & Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) (August 2021). *Post Pandemic Covid-19 Economic Recovery: Enabling Latin America and the Caribbean to better harness e-commerce and digital trade*.
<https://hdl.handle.net/11362/46858>
- Villar, L., Briozzo, A., & Pesce, G. (2015a). *Determinantes de la informalidad en las microempresas de la Argentina* [conference paper]. XX Reunión Anual de Red PyMEs Mercosur. Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.
- Villar, L., Briozzo, A., & Pesce, G. (2015b). *El efecto de la informalidad en las decisiones de financiamiento de las microempresas* [conference paper]. XXXV Jornadas Nacionales de Administración Financiera (SADAF). Vaquerías, Córdoba, Argentina.
<https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/43477>
- Whitson, R. (2007). Beyond the crisis: economic globalization and informal work in urban Argentina. *Journal of Latin American Geography*, 121–136.
<https://doi.org/10.1353/lag.2007.0050>
- Williams, C. C. (2021). Impacts of the coronavirus pandemic on Europe's tourism industry: Addressing tourism enterprises and workers in the undeclared economy. *International Journal of Tourism Research*, 23(1), 79–88. <https://doi.org/10.1002/jtr.2395>
- Williams, C. C., & Kayaoglu, A. (2020). COVID-19 and undeclared work: Impacts and policy responses in Europe. *The Service Industries Journal*, 40(13–14), 914–931. <https://doi.org/10.1080/02642069.2020.1757073>
- World Bank (2021). *Argentina Overview*. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>. Retrieved on July 20 2021.

Artículo de investigación

Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre *centennials* y *millennials*

Aurora Irma Máynez-Guaderrama Profesora-investigadora, Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.
amaynez@uacj.mxJudith Cavazos-Arroyo* Profesora-investigadora, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Puebla, México.
judith.cavazos@upaep.mxNetzemany Rodríguez-Alonso Egresada de la Maestría en Ingeniería Industrial del Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.
netzemany.rodriguez@yahoo.com

Resumen

El trabajo y el ocio son actividades distintas, pero ambas importantes para la vida. Esta investigación analizó el efecto del conflicto trabajo-ocio en el desempeño, mediado por estrés percibido y satisfacción laboral. Se indagó en las diferencias entre millennials y centennials y se utilizó un diseño cuantitativo, no probabilístico y transversal en profesionales de la industria maquiladora mexicana. Se encontró que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo incide en la tensión; ambos afectan el estrés percibido. Este último disminuye la satisfacción laboral, que a su vez favorece el desempeño en las tareas en la mediación del desempeño contextual. Se identificaron diferencias entre millennials y centennials en la relación entre los tipos de conflicto trabajo-ocio.

Palabras clave: conflicto trabajo-ocio; estrés; desempeño laboral; millennials; centennials.

Effects of work-leisure conflict: A multi-group analysis among centennials and millennials

Abstract

Work and leisure are different activities, but both are important for life. This study analyzed the effect of work-leisure conflict on performance, mediated by perceived stress and job satisfaction. Differences between millennials and centennials were investigated, and a cross-sectional, non-probabilistic, quantitative design was conducted among professionals in the Mexican maquiladora industry. It was found that time-based work-leisure conflict has an effect on tension-based conflict, both of which affect perceived stress. This stress decreases job satisfaction, which in turn favors task performance through the mediation of contextual performance. Differences were identified between millennials and centennials in the relationship between the types of work-leisure conflict.

Keywords: work-leisure conflict; stress; job performance; millennials; centennials.

Efeitos do conflito trabalho-lazer: uma análise multigrupal em millennials e centennials

Resumo

Trabalho e lazer são atividades diferentes, mas ambas são importantes para a vida. Esta pesquisa analisou o efeito do conflito trabalho-lazer no desempenho, mediado pelo estresse percebido e a satisfação no trabalho. Investigou-se sobre as diferenças entre millennials e centennials e foi usado um desenho quantitativo, não probabilístico e transversal em profissionais da indústria maquiladora mexicana. Constatou-se que o conflito entre trabalho e lazer baseado no tempo, influencia o conflito fundamentado na tensão; ambos afetam o estresse percebido. Este último diminui a satisfação no trabalho, o que, por sua vez, favorece o desempenho das tarefas por meio da mediação do desempenho contextual. Foram identificadas diferenças entre millennials e centennials na relação entre os tipos de conflito trabalho-lazer.

Palavras-chave: conflito trabalho-lazer; estresse; desempenho laboral; millennials; centennials.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M12; M10.

Cómo citar: Máynez-Guaderrama, A. I. y Cavazos-Arroyo, J. [2023]. Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre centennials y millennials. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 37-49. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5407>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5407>

Recibido: 28-02-2022

Aceptado: 16-08-2022

Publicado: 16-03-2023

1. Introducción

El conflicto trabajo-vida involucra múltiples dominios, entre los que se incluyen trabajo-familia, trabajo-ocio, familia-trabajo, familia-ocio, ocio-trabajo y ocio-familia (Knecht et al., 2016). Entre estos dominios, el mayor interés profesional y académico se ha dado en los conflictos trabajo-familia y trabajo-ocio (Mansour y Tremblay, 2018). El conflicto trabajo-familia es un tipo de conflicto interrol en el cual las demandas de la esfera laboral son discordantes en algún aspecto con las demandas del dominio familiar (French et al., 2018). Por su parte, el conflicto trabajo-ocio es otra forma de confrontación interrol, en la cual se genera una tensión distinta al conflicto trabajo-familia, asociada a la incapacidad de equilibrar las presiones laborales y las actividades de ocio (Meier et al., 2021). Respecto a estos conflictos, la mayor parte de las investigaciones se han enfocado en el conflicto trabajo-familia y en la incompatibilidad entre el rol laboral y el personal (Sharma y Nambudiri, 2015; Wilson y Baumann, 2015), y se ha dejado de lado indagar en el conflicto trabajo-ocio (Tsaour y Yen, 2018), salvo en el sector de la hospitalidad asiático (Meier et al., 2021). En resumen, el estudio sobre el dominio trabajo-ocio es relativamente nuevo (Meier et al., 2021).

El conflicto trabajo-ocio emerge cuando los empleados son incapaces de equilibrar el trabajo y el ocio, debido a las demandas laborales (Wang et al., 2019), las cuales pueden conducir a estrés, agotamiento, insatisfacción y abandono, luego, si dichas condiciones se prolongan, puede verse afectado el desempeño (Mansour y Mohanna, 2018). Dada su naturaleza y consecuencias, el interés profesional y académico en el conflicto trabajo-ocio es cada vez mayor (Tsaour y Yen, 2018). Trabajos como los de Elbaz et al. (2020) y Tsaour y Yen (2018) llaman a continuar explorando el vínculo entre el conflicto trabajo-ocio y las variables ya descritas.

Al investigar sobre este tipo de variables, se ha recomendado distinguir entre las percepciones generacionales, ya que en el sitio laboral pueden coexistir diferentes generaciones, con perspectivas, valores y comportamientos distintos (Racolça-Paina y Irini, 2021). Por lo tanto, es posible que existan diferencias generacionales asociadas al conflicto trabajo-ocio. Investigaciones previas han identificado contrastes comportamentales entre generaciones en la relación entre el conflicto trabajo-ocio y la satisfacción laboral (Tsaour y Yen, 2018). En particular, creció el interés por comprender a las generaciones *millennial* y *centennial*, pues son las más grandes del planeta (Thangavel et al., 2021) y, en una mirada hacia el futuro cercano, son las que predominarán en el entorno laboral. La generación *millennial* incluye a las personas que nacieron entre 1981 y 1996; la generación *centennial*, a los nacidos entre 1997 y 2012 (Cavazos-Arroyo y Máynez-Guadarrama, 2022). En comparación con otras generaciones, los *millennials* están más interesados en balancear el trabajo y el ocio (Lu y Gursoy, 2016);

sin embargo, esto se ha complicado por los cambios en el entorno laboral, incluso, muchos trabajadores se han planteado la necesidad de reconfigurar la relación trabajo-ocio (Ding et al., 2022).

Por lo anterior, esta investigación plantea dos objetivos. El primero, determinar el efecto del conflicto trabajo-ocio basado en tiempo sobre el desempeño en las tareas, a través de la mediación del conflicto trabajo-ocio con base en la tensión, el estrés, la satisfacción laboral y el desempeño contextual. El segundo, indagar sobre diferencias significativas en el modelo entre *millennials* y *centennials*. Se utilizó un diseño no experimental, transversal, en una muestra no probabilística en profesionales de la industria maquiladora mexicana y la técnica de análisis fue un modelo de ecuaciones estructurales de mínimos cuadrados parcializados. Se eligió este contexto por su importancia en la dinámica económica de la frontera norte mexicana (García-Alcaraz et al., 2021). La industria maquiladora se caracteriza por las altas demandas exigidas a los profesionales que laboran en ella. El documento se organiza en los siguientes apartados: marco teórico, metodología, resultados, discusión y conclusiones.

2. Marco teórico

2.1 Teoría de la conservación de recursos del estrés y conflicto trabajo-ocio

Dentro del comportamiento organizacional, la tensión y el estrés laboral pueden explicarse a través de la teoría de conservación de recursos (COR) (Elbaz et al., 2020). De acuerdo con ella, los recursos como el tiempo, los objetos, el conocimiento, las condiciones y la energía son valiosos (Lin et al., 2015). Los recursos son útiles para afrontar las demandas laborales; sin embargo, como parte de ese proceso, los recursos se consumen. Por ello, continuamente el colaborador busca formas de adquirir nuevos recursos o mantener aquellos con los que cuenta (Hobfoll, 1989). El ocio es importante para generar recursos y las personas deben decidir si invierten o no su tiempo en él (Wang et al., 2020). El ocio implica que la persona cese sus actividades laborales y disponga de tiempo libre para otras tareas, como diversión, descanso o reposo.

Wang et al. (2019) indican que los empleados obtienen recursos en el ocio y los pierden en el dominio laboral. Ello ocurre, por ejemplo, con la energía. Cuando los empleados utilizan sus recursos en el trabajo, se desencadena un conflicto asociado a la limitación de recursos para el ocio. Si el empleado dedica su tiempo a trabajar, es incapaz de disponer de ese tiempo para el ocio. En el conflicto trabajo-ocio, el trabajo absorbe recursos como el tiempo libre y la energía (Mansour y Tremblay, 2016), los cuales, al perderse, pueden desencadenar estrés, depresión, insatisfacción e intención de abandono en los empleados (Elbaz et al., 2020), y, por tanto, afectar el desempeño laboral (Mansour y Mohanna, 2018).

2.2 Conflicto trabajo-ocio y estrés percibido

Gracias a los avances tecnológicos, el trabajo puede realizarse en cualquier lugar y momento. Aunque esto genera ventajas en términos de desempeño, también deriva en resultados desfavorables asociados tanto a la dificultad de desconectarse de las actividades laborales como a entornos organizativos en los que se espera que las personas estén siempre disponibles (Meier et al., 2021). Por otra parte, cuando los empleados destinan demasiado tiempo y esfuerzo en su trabajo, debido a una carga excesiva, se agota su energía y se limita su participación en actividades de ocio (Wong et al., 2014). Asimismo, cuando se involucran desmedidamente en sus tareas laborales, disponen de menos tiempo para llevar a cabo actividades de ocio, lo que limita su relajación (Tsaury Yen, 2018). Así, cuando carecen de tiempo para realizar actividades de ocio, son incapaces de regularse y recuperar sus recursos psicológicos; en consecuencia, tendrán una falta de vitalidad y concentración en su trabajo (Mansour y Tremblay 2016).

Aunque el ocio es considerado un amortiguador positivo sobre las presiones laborales (Lobo, 2006) y puede ser utilizado como un mecanismo de afrontamiento, cuando el dominio del trabajo interfiere con el del ocio, la función del ocio que resiste el estrés no funciona (Meier et al., 2021). Las situaciones que buscan evitar la pérdida de recursos incrementan los niveles de estrés (Elbaz et al., 2020). El estrés es un estado psicológico de respuesta a estímulos nocivos, que puede derivar en una serie de efectos negativos (Wu et al., 2020).

El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo (CTOTi) se genera cuando aspectos vinculados al horario laboral producen que los empleados sean incapaces de responder a las demandas del rol de ocio (Tsaury Yen, 2018); es decir, hay incompatibilidad en la disponibilidad de tiempo, pues el desarrollo de actividades laborales y de ocio son mutuamente excluyentes. Este tipo de conflicto surge de dos formas: por un parte, las presiones de tiempo para desarrollar el rol laboral hacen que sea físicamente imposible cumplir con las expectativas del rol de ocio; por la otra, las presiones pueden generar preocupación por las actividades de ocio cuando la persona está físicamente intentando cumplir con el rol laboral (Cho, 2020). Tal es el caso de una madre o un padre de familia que quisiera estar en el festival navideño de su hijo, pero tiene que cumplir con su rol laboral. Respecto al conflicto trabajo-ocio basado en la tensión (CTOTe), este se desarrolla cuando la presión inducida por el trabajo causa que la persona sea incapaz de llevar a cabo las actividades de ocio (Tsaury Yen, 2018); es decir, existe incompatibilidad en el sentido de que la tensión laboral complica el desarrollo del ocio (Tsaury Yen, 2018). Ambas modalidades de conflicto ofrecen información sobre el contexto laboral de los empleados (Lin et al., 2015).

El CTOTi conduce al CTOTe. El conflicto trabajo-ocio es un aspecto del balance trabajo-vida relativo a la asignación de prioridades entre el trabajo y la vida

personal (Fernandez-Crehuet et al., 2016). En el caso de los profesionales es común que el empleado ideal sea aquel que trabaja largas horas, usualmente durante las noches y los fines de semana, esto es común en áreas como ingeniería, administración, leyes y finanzas; tal condición provoca presiones de tiempo y con ello limitación de actividades familiares y de ocio (Kuykendall et al., 2020). Cada vez más las personas trabajan desde casa y son incapaces de desconectarse de sus tareas laborales, lo que dificulta diferenciar entre vida personal y laboral (Meier et al., 2021). No obstante, las amplias jornadas de trabajo provocan tensión laboral (Son y Chen, 2018) y las demandas o exigencias del CTOTi actúan como una interferencia con altas demandas psicológicas laborales y más presiones mentales que finalmente deriva en CTOTe. Por ello es posible suponer que:

H1: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión.

El conflicto trabajo-ocio es un estresor sistemático en el sitio de trabajo (Mansour y Mohanna, 2018), pues reduce los recursos disponibles de los empleados (Meier et al., 2021) y con ello afecta su dimensión de ocio. El estrés laboral usualmente surge de la carencia de recursos o de la amenaza de su pérdida (Hobfoll, 1989; Moyer et al., 2017); por esto, la sobrecarga de funciones laborales puede conducir a un incremento de los niveles de estrés y causar daños a la salud (Lobo, 2006). Desde la óptica de la teoría COR, el conflicto trabajo-ocio reduce los recursos disponibles de las personas y abre la puerta para el estrés laboral, ya sea en forma de tensión psicológica o física (Meier et al., 2021).

CTOTi y CTOTe inciden en el estrés laboral. El tiempo que una persona destina a su lugar de trabajo genera una proporción de estrés considerable (Tiwari y Garg, 2019). Las presiones de tiempo por el exceso de trabajo y el aumento de trabajos exigentes pueden impactar a otras variables. Además, las mayores demandas del tiempo laboral no solo limitan la capacidad de tiempo libre, sino que pueden conducir a mayor estrés relacionado con el trabajo (Perlow y Kelly, 2014). Asimismo, trabajos previos han identificado que el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión genera estrés laboral (Son y Chen, 2018). Por lo tanto, es posible suponer que:

H2: El conflicto trabajo-ocio basado en la tensión influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.

H3: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.

La satisfacción laboral es un área clave de investigación, ya que ayuda a explicar la dinámica del trabajo individual y grupal en las organizaciones (Jędrzejczak-

Gasy Wyrwa, 2020). Se entiende como una respuesta afectiva que evidencia el pensamiento y el sentimiento de las personas sobre su trabajo (Hutchins et al., 2018); también se entiende como el nivel de agrado o desagrado hacia el trabajo (Mullen et al., 2017). Mucha de la investigación sobre la satisfacción se ha relacionado con estrés laboral, agotamiento o conflicto trabajo-familia (Kalliath et al., 2020). Desde la teoría COR, la satisfacción laboral depende de preservar o adquirir recursos valiosos para el empleado. Los individuos están motivados a conservar sus recursos existentes y a adquirir más, ya que actúan como amortiguadores en tiempos difíciles y facilitan un mejor afrontamiento de las demandas laborales (Hobfoll, 2002). Existe afrontamiento activo y pasivo. El primero implica una inversión de recursos, como tiempo, energía y atención, para eliminar o disminuir el efecto de un factor estresante; en cambio, el segundo busca reducir las emociones negativas provenientes de un factor de estrés, a través de estrategias de conservación de recursos, como desconexión mental o conductual, negación y abuso de sustancias (Hutchins et al., 2018).

El estrés incide en la satisfacción laboral. El estrés laboral implica la percepción de una discrepancia entre las demandas del medioambiente de trabajo (estresores) y los recursos y habilidades individuales para hacerles frente (Portero de la Cruz et al., 2020). Cuando los recursos que el empleado tiene para realizar su trabajo son inferiores a los que requiere, la satisfacción laboral disminuye (Arvan et al., 2019). Es decir, el estrés repercute en la salud física y mental, y disminuye la satisfacción en el trabajo (Dartey-Baah et al., 2020; Mullen et al., 2017). Por ello, es posible suponer que:

H4: El estrés percibido influye directa y negativamente sobre la satisfacción laboral.

Durante décadas, la relación entre la satisfacción y el desempeño ha sido un tema atractivo de investigación (Edwards et al., 2008). El desempeño se refiere a la forma en que los empleados cumplen con su trabajo, es decir, qué tan bien realizan sus deberes obligados (Zardasht et al., 2020). Mucha de la investigación sobre el efecto de la satisfacción en el desempeño laboral ha fallado al omitir la distinción entre el desempeño contextual y el desempeño en la tarea (Edwards et al., 2008).

El desempeño en las tareas se refiere a los resultados de los empleados en su puesto, los cuales contribuyen a cumplir los objetivos de la organización, en el núcleo técnico o componente más básico, a través del seguimiento de instrucciones y responsabilidades incluidas en la descripción del puesto (Qin y Jiang, 2011). En él se involucran actividades laborales que se deben realizar y en las que se evalúa calidad y cantidad, velocidad y precisión y variedad de tareas (Tufail et al., 2017). En cambio, el desempeño contextual implica un comportamiento extraprofesional basado en el comportamiento que excede el rol del empleado, en el que

las actividades incluyen tareas voluntarias que no son parte de las obligaciones formales que el trabajador debe llevar a cabo, su propósito es ayudar a que otros cumplan con sus actividades formales (Yang y Hwang, 2014). En ellas se incluyen comportamientos distintos a los del núcleo (Tufail et al., 2017).

La satisfacción laboral se relaciona fuertemente con el nivel de esfuerzo personal en el trabajo: los empleados satisfechos tienden a comportarse de forma óptima, tratan de hacer las cosas de la mejor manera, se toman el tiempo y hacen lo necesario para cumplir con sus responsabilidades (Indarti et al., 2017). Además, se ha encontrado que la satisfacción laboral es una variable mediadora entre el conflicto trabajo-ocio y la intención comportamental (Sharma y Nambudiri, 2015). Por una parte, el comportamiento contextual es un medio a través del cual el empleado puede ser recíproco con la organización; así, un empleado satisfecho con su trabajo será más proclive a ayudar a otros (Edwards et al., 2008). Una investigación desarrollada en la banca india identificó que la satisfacción laboral influye en los comportamientos ciudadanos organizacionales (Belwalkar et al., 2018). Por otro lado, en relación con el desempeño en la tarea, una investigación desarrollada con empleados italianos comprobó que la satisfacción laboral influye positivamente sobre él (Casu et al., 2021). Por lo anterior, es posible suponer que:

H5: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño contextual.

H6: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.

Se considera que las dos dimensiones del desempeño laboral son amplias y claramente diferenciadas. Las actividades asociadas al desempeño contextual ayudan en términos del medioambiente amplio de la firma [organizacional, social y psicológico], en el cual el desempeño en las tareas [enfocado en los procesos técnicos] debe funcionar (Kalia y Bhardwaj, 2019). Este tipo de actividades son comunes en la mayoría de los empleos y no se incluyen como obligatorias en ellos (Kalia y Bhardwan, 2019). Es decir, el desempeño contextual implica funciones voluntarias comunes que apoyan el entorno en el que tiene lugar el desempeño de la tarea (Bhardwaj y Kalia, 2021). Así, se propone que:

H7: El desempeño contextual incide positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.

3. Método

Se utilizó un diseño no experimental, transversal y con una muestra no probabilística. La unidad de análisis estuvo constituida por empleados profesionales que laboraban en la industria manufacturera de exportación de Ciudad Juárez, Chihuahua, México, con estudios mínimos a nivel

de pregrado. En total participaron 275 personas: 184 millennials y 91 centennials. Este tamaño de muestra sigue las recomendaciones de [Hair et al. \(2019\)](#), que señalan que en el caso de constructos que reciben un número máximo de dos flechas, es necesario contar con 130 observaciones para detectar una R^2 de 0,25, con una significación estadística del 1% y una potencia del 80%. Para el análisis se utilizaron modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

El trabajo de campo se llevó a cabo en los meses de julio y agosto de 2021. La información se recibió de forma física y electrónica. Se diseñó un instrumento con escalas disponibles en la literatura, adaptadas al contexto de estudio ([anexo](#)). A fin de que los ítems fueran comprensibles para los sujetos de estudio, las escalas originales, en inglés, fueron traducidas al español y sometidas a un proceso de retrotraducción ([Usonier, 1998](#)). En el proceso de traducción se consideró la opinión de profesionales que laboran en el contexto estudiado. La validación fue realizada a través de un análisis compuesto confirmatorio (CCA), el cual permite desarrollar y validar medidas dentro de una red nomológica ([Hair et al., 2020](#)). Los ítems se midieron con una escala tipo Likert, con cinco puntos de asignación de respuesta, desde "totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo". El conflicto trabajo-ocio se basó en el tiempo (cinco ítems) y el conflicto trabajo-ocio, en la tensión (siete ítems) de la escala de [Tsaur et al. \(2012\)](#). El estrés percibido (diez ítems) se midió con la escala de [Cohen et al. \(1983\)](#) y la satisfacción laboral (cinco ítems), con la escala de [Soto y Rojas \(2019\)](#). Por último, tanto el desempeño contextual (ocho ítems) como el desempeño en la tarea (seis ítems) se midieron con la escala de [Yang y Hwang \(2014\)](#).

Las características de los participantes son las siguientes: 124 hombres (45,1%) y 151 mujeres (54,9%); 201 solteros (73,1%), un viudo (0,4%), 44 casados (16,0%), dos separados/divorciados (0,7%) y 27 en unión libre (9,8%). Con formación a nivel licenciatura 238 personas (86,5%) y 37 personas con nivel maestría (13,5%). Con una antigüedad menor a un año, 80 personas (29,1%); 62 personas tenían entre uno y dos años de antigüedad (22,5%); 59 personas, entre tres y cuatro años de antigüedad (21,5%); 35 personas (12,7%), entre cinco y seis años de antigüedad; y 39 personas (14,2%), más de seis años laborando en la organización.

4. Análisis de resultados

4.1 Sesgo del método común

Dado que los datos de las variables procedían de la misma fuente, se realizó un análisis de sesgo de método común mediante la prueba de factor único de Harman ([Fuller et al., 2016](#)) y la revisión de los valores del factor de inflación de la varianza (VIF). La prueba de Harman mostró que un solo factor explica el 23,137% de la varianza, lo que está por debajo del límite del 50%

tolerable para considerar que las variaciones en las respuestas no son causadas por el instrumento ([Tehseen et al., 2017](#)). Además, todos los valores VIF son inferiores a 5,0. Esto se considera aceptable, pues cuando los valores superan este valor, existe una colinealidad problemática y un sesgo de método común ([Hair et al., 2010](#)).

4.2 Valoración de los resultados del modelo PLS-SEM

El análisis de los modelos estructurales debe realizarse en dos etapas. En la primera, se revisa el modelo de medición para garantizar la fiabilidad y la validez de los constructos. En la segunda, se analiza el modelo estructural. El software estadístico utilizado fue SmartPLS 3.3. El algoritmo se corrió con 5000 iteraciones. Del modelo de medición original de 41 ítems, se eliminaron cinco (E1, DC5, DC6, DC7 y CTOTe5), dado que en los cuatro primeros casos la carga factorial era menor de 0,70, y en el último, el VIF superó el punto de corte recomendado de 5,0.

En el contexto PLS-SEM, el análisis apropiado para confirmar la calidad del modelo es el CCA ([Hair et al., 2020](#)). El primer paso es asegurarse de que las cargas factoriales estandarizadas son mayores de 0,70. Una vez eliminados los ítems ya señalados, los demás indicadores mostraron cargas factoriales que cumplen con el parámetro recomendado. El segundo paso consiste en elevar las cargas factoriales estandarizadas y revisar que superan el valor de 0,50. En todos los casos se cumple con tal criterio. En el tercer paso se revisan los indicadores de fiabilidad. El alfa de Cronbach y los indicadores de fiabilidad compuesta deben mostrar valores entre 0,70 y 0,95. El modelo de medición utilizado cumple también con estos puntos de corte: el valor mínimo de alfa de Cronbach fue 0,851 (desempeño contextual) y el máximo 0,926 (desempeño en las tareas); en el caso del Índice de Fiabilidad Compuesta [IFC], el valor mínimo fue 0,893 (desempeño contextual) y el máximo, 0,942 (desempeño en las tareas). La [tabla 1](#) muestra la validez convergente.

Tabla 1. Validez convergente.

Constructo	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída media (AVE)
CTO Tensión	0,910	0,931	0,691
CTO Tiempo	0,868	0,905	0,657
Desempeño contextual	0,851	0,893	0,627
Desempeño en las tareas	0,926	0,942	0,731
Estrés percibido	0,921	0,934	0,610
Satisfacción laboral	0,891	0,920	0,698

Fuente: elaboración propia.

En el cuarto paso se analizó la validez discriminante. Se revisaron los valores de los ratios heterotrait-monotrait (HTMT), los cuales deben ser menores de 0,90 (constructos similares) o 0,85 (constructos conceptualmente distintos) ([Hair et al., 2019](#)). Como se observa en la [tabla 2](#), los ratios HTMT no superan los puntos de corte recomendados.

Además, se determinó la validez nomológica. Para ello, se correlacionaron los puntajes de los constructos del modelo con la variable sexo, pues se ha recomendado no ignorar la posible influencia que el sexo podría tener en la investigación sobre los conflictos vida-trabajo (Simmons et al., 2016). De acuerdo con los resultados, la correlación estrés-sexo evidencia una correlación significativa ($p = 0,001$), lo que coincide con investigaciones previas (Miller et al., 2000). Respecto a la satisfacción laboral, no se identificó correlación significativa en este trabajo ($p = 0,721$), lo que confirma lo señalado en estudios previos (Mottazl, 1986), tampoco se encontró correlación entre desempeño en la tarea y sexo ($p = 0,549$), lo que coincide con trabajos previos (Liberatore y Wagner, 2022). Por el contrario, se identificó una asociación significativa ($p = 0,032$) entre desempeño contextual y sexo, lo que coincide con el trabajo de Eagly y Carli (2007). Finalmente, en esta investigación no se encontró asociación entre sexo y conflicto trabajo-ocio de tiempo ($p = 0,238$) y tensión ($p = 0,634$), lo que coincide con los resultados del estudio de Karkoulian et al. (2016) sobre locus de control interno y conflicto vida-trabajo. Los resultados del análisis de correlación demuestran que existe validez nomológica en el modelo de medición (tabla 3). Por último, se revisó la validez predictiva, para asegurarse de que existe invarianza de medida de los

modelos compuestos (Hair et al., 2020). Los resultados de la invarianza de composición y la igualdad de medias y varianzas en las puntuaciones de los constructos mostraron que las diferentes estimaciones entre grupos específicos no derivan de contenido o significado distinto (Henseler et al., 2016), como se muestra en la sección del análisis multigrupo.

4.3 Análisis estructural

4.3.1 Evaluación de la multicolinealidad de los constructos

Se revisaron los valores VIF de las variables latentes, el punto de corte máximo en este caso es 3,0 (Hair et al., 2020), el valor mínimo identificado fue 1,0 y el máximo 1,939, lo cual evidencia que es poco probable que la multicolinealidad sea un problema.

4.3.2 Revisión del tamaño y la significación de los coeficientes de la trayectoria

Se evaluaron los coeficientes de trayectoria, los cuales pueden variar entre +1 y -1. En el modelo contrastado, los valores de dichos coeficientes se presentan en la tabla 4. Como en ella se observa, todas las hipótesis postuladas fueron validadas.

Tabla 2. Validez discriminante de acuerdo con los ratios HTMT

	CTO tensión	CTO tiempo	Desempeño contextual	Desempeño en las tareas	Estrés percibido	Satisfacción laboral
CTO Tensión						
CTO Tiempo	0,771					
Desempeño contextual	0,105	0,096				
Desempeño en las tareas	0,043	0,086	0,724			
Estrés percibido	0,531	0,271	0,152	0,132		
Satisfacción laboral	0,211	0,194	0,598	0,565	0,238	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Correlación entre sexo y los constructos analizados.

	Sexo			Sexo			Sexo	
Estrés	r	-,195**	Satisfacción	r	-,022	Desempeño contextual	r	0,129*
	Sig. (bilateral)	,001		Sig. (bilateral)	,721		Sig. (bilateral)	,032
	Sexo			Sexo			Sexo	
Desempeño en la tarea	r	-,036	CTO Tiempo	r	,071	CTO Tensión	r	-,029
	Sig. (bilateral)	,549		Sig. (bilateral)	0,238		Sig. (bilateral)	,634

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Contrastación de hipótesis.

Hipótesis	Efecto directo	valor t	Resultado
H1: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión.	0,696	21,294	Validada
H2: El conflicto trabajo-ocio basado en la tensión influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.	0,616	9,158	Validada
H3: El conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye directa y positivamente sobre el estrés percibido por los empleados.	-0,175	2,411	Validada
H4: El estrés percibido influye directa y negativamente sobre la satisfacción laboral.	-0,189	2,511	Validada
H5: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño contextual.	0,251	4,038	Validada
H6: La satisfacción laboral impacta positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.	0,514	6,529	Validada
H7: El desempeño contextual incide positiva y significativamente sobre el desempeño en las tareas.	0,525	9,549	Validada

Fuente: elaboración propia.

Además, se analizó el efecto indirecto del conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo sobre el desempeño en las tareas. Los resultados indican que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo disminuye el desempeño en las tareas ($\beta = -0,025$, $t = 2,025$).

4.4 Capacidad de predicción del modelo estructural

4.4.1 Coeficiente de determinación R²

De forma similar a los modelos de regresión múltiple, el coeficiente de determinación R² es el indicador más utilizado para evaluar la predicción del modelo estructural; este asume valores entre 0 y 1 y sus resultados no deben extrapolarse a la población (Hair et al., 2020). En este estudio los coeficientes R² son los siguientes: CTO tensión 0,484, desempeño contextual 0,276, desempeño en las tareas 0,463, estrés percibido 0,260 y satisfacción laboral 0,036.

4.4.2 Tamaño del efecto f²

Este indicador estima la capacidad de predicción de cada constructo independiente en el modelo; los valores superiores a 0,02 y hasta 0,15 se consideran pequeños; entre 0,15 y 0,35 son medianos; y entre 0,35 y superiores son grandes (Hair et al., 2020). Los valores de f² en el modelo contrastado son CTO tensión → estrés percibido 0,260 (efecto mediano), CTO tiempo → CTO tensión 0,939 (efecto grande), CTO tiempo → estrés percibido 0,021 (efecto pequeño), desempeño contextual → desempeño en las tareas 0,356 (efecto mediano), estrés percibido → satisfacción 0,037 (efecto pequeño), satisfacción laboral → desempeño contextual 0,381 (efecto grande), satisfacción laboral → desempeño en las tareas 0,085 (efecto pequeño).

4.4.3 Coeficiente Stone-Geisser Q²

Se consideran como significativos los valores mayores a cero. Cuando los valores se encuentran entre 0 y 0,25

son pequeños, entre 0,250 y 0,50 tienen una relevancia predictiva media y si exceden 0,50 son grandes. En el modelo (figura 1), los valores son CTO tensión 0,327 (medio), desempeño contextual 0,164 (pequeño), desempeño en las tareas 0,330 (medio), estrés percibido 0,151 (pequeño) y satisfacción laboral 0,025 (pequeño).

4.5 Análisis de mediación

Cepeda-Carrión et al. (2017) indican que en la mediación se incluye una tercera variable con un rol intermedio entre las variables independiente y dependiente. Señalan que puede existir mediación completa o parcial: en la mediación completa, el efecto directo no es significativo, pero el indirecto sí, es decir, la variable independiente tiene un efecto sobre la variable dependiente, vía el mediador, y la mediación parcial implica que los efectos directo e indirecto son significativos y puede ser complementaria o competitiva. Por último, precisan que en la mediación parcial complementaria el efecto directo e indirecto apuntan en la misma dirección, mientras que, en la mediación parcial competitiva, el efecto directo y el efecto indirecto apuntan en direcciones diferentes.

En este modelo se evaluaron dos mediaciones (tabla 5). Se identificó que existe mediación parcial competitiva entre CTO tiempo y estrés percibido, a través de CTO tensión (β directa $-0,175$, $p = 0,016$; β indirecta $= 0,429$, $p = 0,000$, β total $= 0,254$, $p = 0,000$). Ello implica que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo disminuye de forma directa el estrés percibido, pero indirectamente lo incrementa, porque aumenta el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión y este incrementa el estrés percibido. Asimismo, se estableció que existe mediación parcial complementaria entre la satisfacción laboral y el desempeño en las tareas, a través de desempeño contextual (β directa $0,251$, $p = 0,000$; β indirecta $= 0,270$, $p = 0,000$, β total $= 0,521$, $p = 0,000$). En este caso, la satisfacción laboral tiene un doble efecto positivo en el desempeño en las tareas, pues lo incrementa de forma directa y también lo hace de forma indirecta, a través de su efecto en el desempeño contextual.

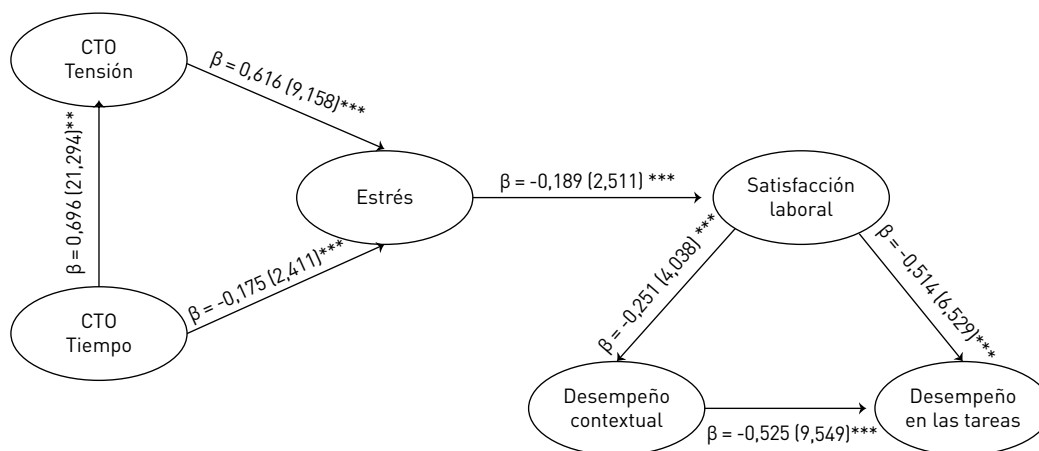


Figura 1. Modelo contrastado.
Fuente: elaboración propia.

4.6 Análisis multigrupo

El análisis multigrupo (AMG) es una técnica que se utiliza para probar diferencias entre modelos idénticos en diferentes grupos ya especificados; los resultados pueden obtenerse vía bootstrapping o por permutaciones (Matthews, 2017). En este trabajo, el AMG se utilizó para identificar diferencias significativas en los modelos de las generaciones millennial (n = 184) y centennial (n = 91). Se utilizaron dos métodos no paramétricos, la prueba de permutación y el método AMG. Se revisó que existiera invarianza en los constructos del modelo, antes de comparar las estimaciones entre los grupos (Sarstedt et al., 2011). Se verificó la invarianza de medición a través del procedimiento de Evaluación de la invarianza de la medición (Measurement Invariance Assessment, MICOM), para confirmar que las diferencias en los estimadores de los modelos no eran el resultado de contenidos diferentes en los constructos. Se evaluaron tres tipos de invarianza (Henseler et al., 2016).

4.6.1 Invarianza configuracional

Se verificó que los ítems del modelo son idénticos entre los grupos. Lo anterior implica que en los modelos de medición se utilizan los mismos indicadores y escalas, los datos se trataron de forma similar, y los criterios de optimización y algoritmos son los mismos. Tales condiciones se cumplen en los grupos utilizados.

4.6.2 Invarianza composicional

Se revisó el procedimiento MICOM, paso dos. Se evaluaron las correlaciones de las variables latentes entre los grupos, con el fin de asegurar que no fueran

significativamente distintas de 1 y con un valor $p > 0,05$. En la tabla 6, se presentan los resultados de la invarianza compositiva para millennials-centennials. En todos los casos, las correlaciones fueron significativamente iguales a 1 con valores $p > 0,05$. Dado que existe invarianza configuracional e invarianza composicional, es posible afirmar que existe invarianza parcial de medida.

4.6.3 Igualdad de medias y varianzas compuestas

Para verificar que la invarianza de medida es completa, se revisó el paso tres del análisis MICOM. En este caso fue necesario asegurarse de que no existieran diferencias entre los valores promedio y las varianzas de los grupos. Lo anterior se determina cuando los intervalos de confianza basados en la permutación incluyen las diferencias originales en los valores promedio y varianzas de la estimación del modelo original. En ambos casos, las diferencias originales se encuentran incluidas en los valores promedio y en las varianzas, con un valor $p > 0,05$ (ver tabla 7). No se identificaron diferencias entre millennials y centennials, lo que evidencia que existe invarianza de medición completa.

4.6.4 Valoración del análisis multigrupo

El AMG contrasta los estimadores generados por *bootstrap* de uno de los grupos con los estimadores del otro. En este estudio, en la comparación entre centennials y millennials, se identificó una diferencia significativa en la relación entre CTO Tiempo y estrés percibido. El efecto en los centennials es de $\beta_c = 0,099$ y en los millennials es de $\beta_m = -0,297$, con una β diferencia 0,397 confirmada por dos métodos ($p = 0,029$, MGA Henseler; $p = 0,008$ permutación). La tabla 8 muestra estos resultados.

Tabla 5. Efectos directos, indirectos y totales.

	Efecto directo	p valor	Efecto indirecto	p valor	Efecto total	p valor
CTO Tiempo → Estrés percibido	-0,175	0,016				
CTO Tiempo → CTO Tensión → Estrés percibido			0,429	0,000		
CTO Tiempo Estrés percibido					0,254	0,000
Satisfacción laboral → Desempeño en las tareas	0,251	0,000				
Satisfacción laboral → Desempeño contextual → Desempeño en las tareas			0,270	0,000		
Satisfacción laboral -> Desempeño en las tareas					0,521	0,000

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Análisis de la invarianza composicional.

	Correlación original	Correlación de medias de permutación	5,0%	P-valores de permutación
CTO Tensión	1,000	1,000	0,999	0,310
CTO Tiempo	0,999	0,999	0,996	0,788
Desempeño contextual	0,999	0,998	0,993	0,617
Desempeño en las tareas	1,000	0,999	0,998	0,900
Estrés percibido	0,999	0,998	0,994	0,696
Satisfacción laboral	1,000	0,999	0,996	0,733

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Igualdad de medias y varianzas compuestas.

	Media – diferencias originales (Centennials – Millennials)	Media – diferencia de medias de permutación (Centennials – Millennials)	2,50%	97,50%	p-valores de permutación	Varianza – diferencia original (Centennials – Millennials)	Varianza – diferencia de medias de permutación (Centennials – Millennials)	2,50%	97,50%	p-valores de permutación
CTO Tensión	0,144	0	-0,262	0,248	0,255	0,025	-0,014	-0,275	0,224	0,853
CTO Tiempo	0,052	-0,004	-0,247	0,252	0,679	-0,038	-0,012	-0,257	0,24	0,765
Desempeño contextual	-0,144	-0,001	-0,257	0,227	0,257	0,249	-0,023	-0,699	0,583	0,442
Desempeño en las tareas	-0,09	-0,008	-0,281	0,236	0,467	0,345	-0,016	-0,7	0,672	0,293
Estrés percibido	0,197	0,002	-0,255	0,266	0,135	-0,044	-0,008	-0,293	0,245	0,75
Satisfacción laboral	-0,038	0	-0,248	0,244	0,78	0,26	-0,009	-0,389	0,338	0,162

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Análisis multigrupo millennials-centennials.

Hipótesis	PLS-MGA		Intervalos de confianza							
	Coeficientes Path		Centennials (91)		Millennials (184)		Diferencias valor p			
	Centennials	Millennials	2,50%	97,50%	2,50%	97,50%	Diferencias Path	AMG Henseler (p)	Permutación (p)	Soporte
CTO Tensión -> Estrés percibido	0,451	0,684	0,156	0,721	0,536	0,835	-0,232	0,150	0,113	No/No
CTO Tiempo -> CTO Tensión	0,701	0,696	0,591	0,805	0,623	0,770	0,006	0,923	0,946	No/No
CTO Tiempo -> Estrés percibido	0,099	-0,297	-0,194	0,441	-0,459	-0,128	0,397	0,029	0,008	Sí/Sí
Desempeño contextual -> Desempeño en las tareas	0,602	0,464	0,366	0,789	0,247	0,659	0,137	0,335	0,432	No/No
Estrés percibido -> Satisfacción laboral	-0,022	-0,270	-0,312	0,235	-0,431	-0,107	0,248	0,142	0,101	No/No
Satisfacción laboral -> Desempeño contextual	0,573	0,498	0,406	0,707	0,358	0,633	0,075	0,471	0,524	No/No
Satisfacción laboral -> Desempeño en las tareas	0,243	0,246	0,034	0,448	0,102	0,392	-0,003	0,984	0,983	No/No

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión y conclusiones

En el contexto de la industria manufacturera de exportación en la frontera norte mexicana, se investigó el efecto del conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo sobre el desempeño en las tareas, a través de la mediación del conflicto trabajo-ocio basado en la tensión, el estrés, la satisfacción laboral y el desempeño contextual. Además, se indagó en la existencia de diferencias significativas, en el modelo propuesto, entre los empleados de la generación millennial y los de la generación centennial.

Los resultados mostraron que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo influye de manera directa y positiva en el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión. Trabajos previos indican que cada vez es más común que se destine tiempo fuera de la jornada regular al trabajo, lo que disminuye la posibilidad de llevar a cabo actividades de ocio (Meier et al., 2021). En gran medida, esto incrementa la tensión (Son y Chen, 2018) en el tiempo que debería dedicarse a actividades del ocio. En el contexto, el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo se manifiesta sobre todo en los cambios de los planes de diversión del empleado en el último momento por emergencias laborales, por trabajar horas extras cuando preferiría tener actividades de ocio y dedicar tiempo libre semanal al trabajo. El conflicto trabajo-ocio basado en la tensión se refleja en la incapacidad del trabajador de relajarse incluso en actividades de ocio, en su imposibilidad de concentrarse en actividades de ocio por frustraciones vividas en el trabajo y en su consideración de que resulta inadecuado física y mentalmente que ocupe su tiempo libre en trabajar.

Por otro lado, se encontró que ambas dimensiones del conflicto trabajo-ocio influyen en el estrés. Se comprobó que el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión incrementa el estrés. Estos resultados confirman que la sobrecarga de funciones laborales eleva el estrés (Lobo, 2006). Desde la teoría COR, el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión disminuye los recursos de los empleados y abre la puerta al estrés laboral físico o psicológico (Meier et al., 2021). Por otro lado, en la hipótesis 3 se postuló que el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo aumenta el estrés. Sin embargo, los resultados evidencian que lo disminuye. Aunque investigaciones previas han encontrado que limitar la capacidad de tiempo libre puede provocar estrés laboral (Perlow y Kelly, 2014), en el contexto se evidencia lo contrario. Entre las posibles explicaciones se encuentra el hecho de que la persona puede sentirse relativamente aliviada cuando sabe que no tendrá problemas en su trabajo porque atiende sus responsabilidades laborales, incluso usando tiempo de ocio. Además, la disminución del estrés puede deberse a que el empleado, al destinar ese tiempo libre al trabajo, se siente confiado en que las tareas no se acumularán, piensa que cumplirá satisfactoriamente con sus obligaciones y alcanzará los resultados que se esperan. Los motivos anteriores son los que dan pie a la mediación parcial competitiva. Por una parte, el conflicto trabajo-ocio

basado en el tiempo disminuye de forma directa el estrés percibido, pero por otra, dado su efecto favorable en el conflicto trabajo-ocio basado en la tensión, lo incrementa. En resumen, su efecto total es positivo, pues el efecto indirecto supera al directo. En el entorno estudiado, el estrés percibido se manifiesta fuertemente en la percepción del empleado de que es incapaz de superar sus dificultades, porque considera que son muy grandes, debe lidiar con sus problemas cotidianos y hacerle frente a sus compromisos u obligaciones.

Se postuló que el estrés percibido disminuye la satisfacción laboral. Los resultados evidencian una relación negativa entre las variables. Se confirma que el estrés repercute en la salud y disminuye la satisfacción laboral, en gran medida porque los recursos del empleado son menores a los requeridos (Dartey-Baah et al., 2020). La satisfacción laboral se manifiesta sobre todo en la oportunidad de llevar a cabo actividades que el empleado considera agradables y se sabe capaz.

Además, se planteó que la satisfacción laboral impacta de forma positiva al desempeño contextual y al desempeño en las tareas. Se reitera que, cuando los empleados se sienten satisfechos, se comportarán de forma óptima, tratarán de hacer mejor las cosas, se tomarán el tiempo y harán lo necesario para cumplir con sus responsabilidades y, en términos de desempeño contextual, serán más proclives a ayudar a otros (Belwalkar et al., 2018; Edwards et al., 2008; Indarti et al., 2017). En términos de desempeño contextual, serán más proclives a ayudar a otros (Edwards et al., 2008). En comparación, el efecto de la satisfacción es mayor en el desempeño en las tareas. En esta investigación, el desempeño contextual se refleja en la disposición del empleado de hacer lo necesario para evitar conflictos y trabajar de forma colaborativa; y el desempeño en las tareas, en el cumplimiento de los distintos aspectos del trabajo, en las tareas que se espera que haga y en las actividades que inciden en su evaluación de desempeño.

Por último, se confirmó que el desempeño contextual influye de forma positiva en el desempeño en las tareas. Se coincide en que las actividades asociadas al desempeño contextual son acciones voluntarias que dan soporte al desempeño en las tareas (Bhardwaj y Kalia, 2021). Desde la teoría COR, cuando ambos tipos de desempeño actúan como una espiral positiva de recursos, se crea un clima de trabajo favorable, y los comportamientos asociados contribuyen a la formación de nuevos recursos o constituyen otros que facilitarán la mejora del desempeño (Neuber et al., 2021). Respecto al efecto mediador, se estableció que la satisfacción laboral tiene un efecto doblemente favorable sobre el desempeño en las tareas: un efecto positivo directo y un efecto positivo indirecto, a través del desempeño contextual.

También se analizó la existencia de diferencias en el modelo de ruta entre empleados millennials y centennials. Los resultados evidenciaron un contraste en la relación entre el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo y el estrés. En los centennials, la relación es

positiva, pero en los millennials es negativa. Esto implica que en los centennials el conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo genera estrés, pero en los millennials, lo disminuye. Los millennials suelen estar interesados en balancear el trabajo y el ocio, pero les interesa ascender rápidamente y que su ingreso se incremente (Lu y Gursoy, 2016). Es decir, si bien desean tiempo para actividades de ocio, hacen lo necesario para mejorar su estatus laboral; por ello, es probable que trabajen durante su tiempo de ocio para obtener beneficios profesionales, lo que reduce su estrés. Esto podría comprenderse como un mecanismo de balance vida-trabajo. En cambio, comparativamente los centennials aprecian más el balance vida-trabajo, y presentan menos interés en el ingreso, porque no tienen responsabilidades familiares (Barhate & Dirani, 2021). Esta generación percibe el trabajo como un medio para un fin, y tiene una alta expectativa de equilibrio laboral y personal (Serviss, 2020).

En cuanto a las limitaciones de este trabajo, cabe aclarar que se utilizó una muestra no probabilística, por conveniencia de profesionales que laboran en la industria manufacturera de exportación, lo que restringe la posibilidad de generalizar los hallazgos. Futuros estudios podrían replicar el trabajo en otros sectores y empleados. Asimismo, podría indagarse por las variables que afectan el conflicto trabajo-ocio, como el apoyo organizacional percibido y el apoyo del supervisor. En el caso de las variables endógenas del conflicto trabajo-ocio, puede ser conveniente indagar en su impacto en términos de intención de abandono, compromiso organizacional y ciudadanía organizacional.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Arvan, M. L., Pindek, S., Andel, S. A. y Spector, P. E. (2019). Too good for your job? Disentangling the relationships between objective overqualification, perceived overqualification, and job dissatisfaction. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103323. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103323>
- Barhate, B. y Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2020-0124>
- Bhardwaj, B. y Kalia, N. (2021). Contextual and task performance: Role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry. *Vilakshan-XIMB Journal of Management*, 18(2), 187-201. <https://doi.org/10.1108/XJM-08-2020-0089>
- Belwalkar, S., Vohra, V. y Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors—an empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410-430. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0096>
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D. y Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 1-14. <https://doi.org/10.3390/ijerph181894997>

- Cavazos-Arroyo, J. y Máñez-Guadarrama, A. I. (2022). Antecedents of online impulse buying: An analysis of gender and centennials' and millennials' perspectives. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 17(1), 122-137. <https://doi.org/10.3390/jtaer17010007>
- Cho, H. (2020). Work-leisure conflict and well-being: The role of leisure nostalgia. *Leisure Sciences*. <https://doi.org/10.1080/01490400.2020.1829519>
- Cepeda-Carrión, G., Nitzl, C. y Roldán, J. L. (2017). Mediation analyses in partial least squares structural equation modeling: Guidelines and empirical examples. En H. Latan, R. Noonan (Eds.), *Partial least squares path modeling. Basic concepts, methodological issues and applications* (pp. 173-195). Springer International Publishing, Cham.
- Cohen, S., Kamarck, T. y Mermelstein, R. (1983). A Global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H. y Osafo, G. A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: Evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(7), 1437-1454. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323>
- Ding, R., Gafni, A. y Williams, A. (2022). Cost implications from an employer perspective of a workplace intervention for carer-employees during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2194. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042194>
- Eagly, A. H. y Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business School Press.
- Elbaz, A. M., Salem, I., Elsetouhi, A. y Abdelhamied, H. H. (2020). The moderating role of leisure participation in work-leisure conflict for the reduction of burnout in hotels and travel agencies. *International Journal of Tourism Research*, 22(3), 375-389. <https://doi.org/10.1002/jtr.2342>
- Edwards, B. D., Bell, S. T., Arthur, J. W. y Decuir, A. D. (2008). Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied Psychology*, 57(3), 441-465. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2008.00328.x>
- Fernandez-Crehuet, J. M., Gimenez-Nadal, J. I. y Recio, L. E. R. (2016). The national work-life balance index©: The European case. *Social Indicators Research*, 128(1), 341-359. <https://doi.org/10.1007/s11205-015-1034-2>
- French, K. A., Dumani, S., Allen, T. D. y Shockley, K. M. (2018). A meta-analysis of work-family conflict and social support. *Psychological Bulletin*, 144(3), 284-314. <https://doi.org/10.1037/bul0000120>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y. y Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- García-Alcaraz, J. L., Martínez-Hernández, F. A., Olguín-Tiznado, J. E., Realyvásquez-Vargas, A., Jiménez-Macías, E. y Javierre-Lardies, C. (2021). Effect of quality lean manufacturing tools on commercial benefits gained by Mexican maquiladoras. *Mathematics*, 9(9), 971. <https://doi.org/10.3390/math9090971>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. y Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7.ª ed.). Prentice Hall.
- Hair, J. F., Howard, M. C. y Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research*, 109, 101-110. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.069>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Henseler, J., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/IMR-09-2014-0304>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.

- Hobfoll, S. E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.6.4.307>
- Hutchins, H. M., Penney, L. M. y Sublett, L. W. (2018). What imposters risk at work: Exploring imposter phenomenon, stress coping, and job outcomes. *Human Resource Development Quarterly*, 29(1), 31-48. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21304>
- Indarti, S., Solimun, Rinaldo-Fernandes, A. A. R. y Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283-1293. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Jędrzejczak-Gas, J. y Wyrwa, J. (2020). Determinants of job satisfaction in a transport company: A Polish case study. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 15(3), 565-593.
- Kalia, N. y Bhardwaj, B. (2019). Contextual and task performance: Do demographic and organizational variables matter? *Rajagiri Management Journal*, 13(2), 30-42. <https://doi.org/10.1108/RAMJ-09-2019-0017>
- Kalliath, P., Kalliath, T., Chan, X. W. y Chan, C. (2020). Enhancing job satisfaction through work-family enrichment and perceived supervisor support: The case of Australian social workers. *Personnel Review*, 49(9), 2055-2072. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2018-0219>
- Karkoulian, S., Srour, J. y Sinan, T. (2016). A gender perspective on work-life balance, perceived stress, and locus of control. *Journal of Business Research*, 69(11), 4918-4923. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.053>
- Knecht, M., Wiese, B. S. y Freund, A. M. (2016). Going beyond work and family: A longitudinal study on the role of leisure in the work-life interplay. *Journal of Organizational Behavior*, 37(7), 1061-1077. <https://doi.org/10.1002/job.2098>
- Kuykendall, L., Zhu, Z. y Craig, L. (2020). How work constrains leisure: New ideas and directions for interdisciplinary research. *Journal of Leisure Research*, 51(5), 635-642. <https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1807841>
- Liberatore, M. J. y Wagner, W. P. (2022). Gender, Performance, and Self-Efficacy: A Quasi-Experimental Field Study. *Journal of Computer Information Systems*, 62(1), 109-117. <https://doi.org/10.1080/08874417.2020.1717397>
- Lin, J. H., Wong, J. Y. y Ho, C. H. (2015). The role of work-to-leisure conflict in promoting frontline employees' leisure satisfaction: examining the job demand-control-support model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(7), 1539-1555. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-03-2014-0155>
- Lobo, F. (2006). The work-leisure paradigm: The stresses and strains of maintaining a balanced lifestyle. *World Leisure Journal*, 48(3), 22-32. <https://doi.org/10.1080/004419057.2006.9674451>
- Lu, A. C. C. y Gursoy, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: Do generational differences matter? *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Mansour, S. y Mohanna, D. (2018). Mediating role of job stress between work-family conflict, work-leisure conflict, and employees' perception of service quality in the hotel industry in France. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 154-174. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340755>
- Mansour, S. y Tremblay, D. G. (2016). Workload, generic and work-family specific social supports and job stress: Mediating role of work-family and family-work conflict. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(8), 1778-1804. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2014-0607>
- Mansour, S., & Tremblay, D.-G. (2018). Work-family conflict/family-work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as "resource passageways". *The International Journal of Human Resource Management*, 29(16), 2399-2430. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1239216>
- Matthews, L. (2017). Applying multigroup analysis in PLS-SEM: A step-by-step process. En H. Latan, R. Noonan (Eds). *Partial least squares path modeling*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64069-3_10
- Meier, E., Aziz, S., Wuensch, K. y Dolbier, C. (2021). Work hard, play hard...or maybe not: A look at the relationships between workaholism, work-leisure conflict, and work stress. *Journal of Leisure Research*, 52(3), 330-346. <https://doi.org/10.1080/00222216.2020.1778589>
- Miller, K., Greyling, M., Cooper, C., Lu, L., Sparks, K. y Spector, P. E. (2000). Occupational stress and gender: A cross-cultural study. *Stress Medicine*, 16(5), 271-278. [https://doi.org/10.1002/1099-1700\(200010\)16:5<271::AID-SMI862>3.0.CO;2-G](https://doi.org/10.1002/1099-1700(200010)16:5<271::AID-SMI862>3.0.CO;2-G)
- Mottazl, C. (1986). Gender differences in work satisfaction, Work-Related rewards and values, and the determinants of work satisfaction. *Human Relations*, 39(4), 359-377. <https://doi.org/10.1177/001872678603900405>
- Moyer F., Aziz, S. y Wuensch, K. (2017). From workaholism to burnout: Psychological capital as a mediator. *International Journal of Workplace Health Management*, 10(3), 213-227. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-10-2016-0074>
- Mullen, P. R., Blount, A. J., Lambie, G. W. y Chae, N. (2017). School counselors' perceived stress, burnout, and job satisfaction. *Professional School Counseling*, 21(1), 2156759X18782468. <https://doi.org/10.1177/2156759X18782468>
- Neuber, L., Englitz, C., Schulte, N., Forthmann, B. y Holling, H. (2021). How work engagement relates to performance and absenteeism: A meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1-24. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1953989>
- Perlow, L. A. y Kelly, E. L. (2014). Toward a model of work redesign for better work and better life. *Work and Occupations*, 41(1), 111-134. <https://doi.org/10.1177/0730888413516473>
- Portero de la Cruz, S., Cebrino, J., Herruzo, J. y Vaquero-Abellán, M. (2020). A multicenter study into burnout, perceived stress, job satisfaction, coping strategies, and general health among emergency department nursing staff. *Journal of Clinical Medicine*, 9(4), 1007. <https://doi.org/10.3390/jcm9041007>
- Qin, X. y Jiang, Y. (2011). The impact of natural disaster on absenteeism, job satisfaction, and job performance of survival employees: An empirical study of the survivors in Wenchuan earthquake. *Frontiers of Business Research in China*, 5(2), 219-242. <https://doi.org/10.1007/s11782-010-0129-0>
- Racolța-Paina, N. D. y Irini, R. D. (2021). Generation Z in the workplace through the lenses of human resource professionals—A qualitative study. *Calitatea*, 22(183), 78-85.
- Sarstedt, M., Henseler, J. y Ringle, C. M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. En M. Sarstedt, M. Schwaiger y C. R. Taylor (Eds.). *Measurement and research methods in international marketing* (pp. 195-221). Emerald Group Publishing Limited.
- Serviss, M. (2020). *An exploratory study into variations in work-life balance between different generations for employees in the Irish financial services sector* (tesis de maestría). Dublin, National College of Ireland.
- Sharma, A. y Nambudiri, R. (2015). Job-leisure conflict, turnover intention and the role of job satisfaction as a mediator: An empirical study of Indian IT professionals. *South Asian Journal of Management*, 22(1), 7-27.
- Simmons, J. M., Mahoney, T. Q. y Hambrick, M. E. (2016). Leisure, work, and family: How IronMEN balance the demands of three resource-intensive roles. *Leisure Sciences*, 38(3), 232-248. <https://doi.org/10.1080/01490400.2015.1092402>
- Son, J. S. y Chen, C.-C. (2018). Does using a smartphone for work purposes "ruin" your leisure? Examining the role of smartphone use in work-leisure conflict and life satisfaction. *Journal of Leisure Research*, 49(3-5), 236-257. <https://doi.org/10.1080/00222216.2018.1534074>


- Soto, M. y Rojas, O. (enero de 2019). Self-efficacy and job satisfaction as antecedents of citizenship behaviour in private schools. *International Journal of Management in Education*, 13(1), 82-96. <https://doi.org/10.1504/IJME.2019.10016607>
- Thangavel, P., Pathak, P. y Chandra, B. (2021). Millennials and generation Z: A generational cohort analysis of Indian consumers. *Benchmarking: An International Journal*, 28(7), 2157-2177. <https://doi.org/10.1108/BIJ-01-2020-0050>
- Tehseen, S., Ramayah, T. y Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of Management Sciences*, 4(2), 142-168. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1704202>
- Tiwari, S. y Garg, P. (2019). Promoting basic need satisfaction at workplace: The relevance of mindfulness in support of job performance of employees. *Jindal Journal of Business Research*, 8(1), 1-15. <https://doi.org/10.1177/2278682118785812>
- Tsaur, S.-H., Liang, Y.-W. y Hsu, H.-J. (2012). A multidimensional measurement of work-leisure conflict. *Leisure Sciences*, 34(5), 395-416. <https://doi.org/10.1080/01490400.2012.714701>
- Tsaur, S.-H. y Yen, C.-H. (2018). Work-leisure conflict and its consequences: Do generational differences matter? *Tourism Management*, 69, 121-131. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.011>
- Tufail, M. S., Mahesar, H. A. y Pathan, S. K. (2017). Organizational justice, task and contextual performance: Empirical analysis for front line managers. *Grassroots*, 51(1), 269-281.
- Usunier, J. C. (1998). *International and Cross-Cultural Management Research*. SAGE Publications.
- Wang, X., Gao, L. y Lin, Z. (2019). Help or harm? The effects of ICTs usage on work-life balance. *Journal of Managerial Psychology*, 34(8), 533-545. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0093>
- Wang, Y. C., Qu, H., Yang, J. y Yang, C. E. (2020). Leisure-work preference and hotel employees' perceived subjective well-being. *The Service Industries Journal*, 40(1-2), 110-132. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1529170>
- Wilson, K. S. y Baumann, H. M. (2015). Capturing a more complete view of employees' lives outside of work: The introduction and development of new interrole conflict constructs. *Personnel Psychology*, 68(2), 235-282. <https://doi.org/10.1111/peps.12080>
- Wong, J. Y., Lin, J. H., Liu, S. H. y Wan, T. H. (2014). Fireman's job stress: Integrating work/non-work conflict with job demand-control-support model. *European Review of Applied Psychology*, 64(2), 83-91. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2013.12.002>
- Wu, W., Zhang, Y., Wang, P., Zhang, L., Wang, G., Lei, G., Xiao, Q., Cao, X., Bian, Y., Fei, X., Luo, N., Zhang, J. y Luo, M. (2020). Psychological stress of medical staffs during outbreak of COVID-19 and adjustment strategy. *Journal of Medical Virology*, 92(10), 1962-1970. <https://doi.org/10.1002/jmv.25914>
- Yang, C. L. y Hwang, M. (2014). Personality traits and simultaneous reciprocal influences between job performance and job satisfaction. *Chinese Management Studies*, 8(1), 6-26. <https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079>
- Zardasht, P., Omed, S. y Taha, S. (2020). Importance of HRM policies on employee job satisfaction. *black sea. Journal of Management and Marketing*, 1(1), 49-57. <https://doi.org/10.47299/bsjmm.v1i1.15>

Anexos

Tabla A1. Operacionalización de las variables.

Conflicto trabajo-ocio basado en el tiempo Adaptada de Tsaur et al., 2012	Conflicto trabajo-ocio basado en la tensión Adaptada de Tsaur et al., 2012	Estrés percibido Adaptada de Cohen et al., 1983
CTOTi1. Las actividades de diversión o entretenimiento en las que quiero participar se ven obstaculizadas por mi horario de trabajo. CTOTi2. Tengo que trabajar horas extras cuando quiero participar en actividades de diversión o entretenimiento. CTOTi3. Dedicué el fin de semana o las vacaciones a mi trabajo. CTOTi4. Trabajé por la noche, incluso durante mi tiempo libre. CTOTi5. Tengo que cambiar mi plan de diversión o entretenimiento en el último momento, debido a emergencias en el trabajo.	CTOTe1. Me preocupo por mi trabajo, aun cuando esté participando en actividades de entretenimiento o diversión con amigos. CTOTe2. Me siento demasiado cansado para participar en actividades de entretenimiento o diversión después del trabajo. CTOTe3. Estoy ocupado en mi trabajo durante mi tiempo libre, lo cual es malo física y mentalmente para mí. CTOTe4. Después de sentirme frustrado en el trabajo, no puedo concentrarme en actividades de entretenimiento o diversión. CTOTe5. La preocupación excesiva por mi trabajo interfiere con mis actividades de entretenimiento o diversión. CTOTe6. No puedo relajarme incluso durante las actividades de entretenimiento o diversión, dado que mi entorno de trabajo me provoca nerviosismo y ansiedad. CTOTe7. A consecuencia de lo que vivo en mi trabajo, usualmente me enojo con otras personas cuando participo en actividades de entretenimiento o diversión.	En el último año: E1. Me he enojado por eventos inesperados. E2. He sentido que las cosas importantes en mi vida se me salen de control. E3. Me he sentido nervioso y estresado. E4. Me he sentido inseguro sobre mi capacidad para manejar mis problemas personales. E5. He sentido que hay cosas que salen de mi control. E6. He sentido que no puedo hacerle frente a mis compromisos u obligaciones. E7. He sentido que soy incapaz de lidiar con los problemas cotidianos. E8. He sentido que no estoy al tanto de las cosas. E9. Me he enfadado por cosas que están fuera de mi control. E10. He sentido que las dificultades son tan grandes que no puedo superarlas.
Satisfacción laboral Adaptada de Soto y Rojas (2019)	Desempeño contextual Adaptada de Yang y Hwang (2014)	Desempeño en las tareas Adaptada de Yang y Hwang (2014)
En mi trabajo: SL1. Creo que puedo desarrollar mi potencial. SL2. Tengo la oportunidad para realizar cosas en las que soy bueno. SL3. Tengo la oportunidad de realizar actividades de mi agrado. SL4. Me siento satisfecho. SL5. Me siento bien con los logros alcanzados.	En mi trabajo frecuentemente: DC1. Ayudo a mis compañeros con su trabajo. DC2. Me enfoco en el desempeño de mi equipo de trabajo. DC3. Soy amable. DC4. Hago lo necesario para resolver conflictos. DC5. Propongo sugerencias para hacer mejoras en mi empresa. DC6. Comparto con personas externas las fortalezas de mi empresa. DC7. Me las arreglo para completar el trabajo asignado que está más allá de mi responsabilidad. DC8. Me pongo de acuerdo con mis compañeros.	DT1. Con las tareas que me asignan en tiempo y forma. DT2. Con las responsabilidades especificadas en la descripción de mi puesto. DT3. Con las tareas que se espera que haga. DT4. Con los requerimientos de desempeño formales del trabajo (métricos). DT5. Con las actividades que impactan mi evaluación de desempeño. DT6. Con todos los aspectos de mi trabajo.

Capital structure adjustment in Latin American firms: An empirical test based on the Error Correction Model

Jorge A. Muñoz Mendoza* 


Associate Professor, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad de Concepción, Los Angeles, Chile.
jormunozm@udec.cl

Carlos L. Delgado Fuentealba 

Assistant Professor, Escuela de Administración y Negocios, Universidad de Concepción, Chillán, Chile.
cadelgado@udec.cl

Carmen L. Veloso Ramos 

Professor, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad de Concepción, Los Angeles, Chile.
carmenveloso@udec.cl

Sandra M. Sepúlveda Yelpeo 

Assistant Professor, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad de Concepción, Los Angeles, Chile.
sssepulveday@udec.cl

Edinson E. Cornejo Saavedra 

Assistant Professor, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad del Bío-Bío, Chillán, Chile.
ecornejo@ubiobio.cl

Diego A. Erices Olivera

Researcher, Departamento de Gestión Empresarial, Universidad de Concepción, Los Angeles, Chile.
derices2016@udec.cl

Abstract

The objective of this article is to analyze the capital structure adjustment of Latin American firms through the pecking order and trade-off theories using a sample of 975 non-financial firms for the period 2000-2017. The results support the existence of a target capital structure. Adjustment speeds ranged between 48.9% and 74.3% and generate a rapid convergence of leverage towards its target level. Financial deficits explained less than half of the changes in debt, which contradicts the pecking order theory. The results of the error correction model indicated that companies dynamically deviate from their long-term capital structure. The convergence speeds in the partial adjustment model increased up to 69.5% and 91.7% with the error correction method. These results are relevant for firms and investors.

Keywords: pecking order; trade-off; capital structure; adjustment; leverage.

Ajuste de la estructura de capital en las empresas latinoamericanas: una prueba empírica basada en el modelo de corrección de errores

Resumen

Este artículo analiza el ajuste de la estructura de capital a través de las teorías de *Pecking Order* y *Trade-off* utilizando 975 empresas latinoamericanas no financieras para el período 2000-2017. Los resultados respaldan la existencia de una estructura de capital objetivo. Las velocidades de ajuste oscilaron entre 48,9% y 74,3%, y generaron una rápida convergencia hacia su nivel objetivo. Los déficits financieros explicaron menos de la mitad de los cambios en la deuda, lo que contradice la teoría de financiación jerarquizada. Los resultados del modelo de corrección de errores indicaron que las empresas se desvían dinámicamente de su estructura de capital de largo plazo, en cuyo caso las velocidades de convergencia aumentaron entre 69,5% y 91,7%. Estos resultados son relevantes para empresas e inversores.

Palabras clave: *pecking order*; *trade-off*; estructura de capital; ajuste; apalancamiento.

Ajuste da estrutura de capital em empresas latino-americanas: um teste empírico baseado no modelo de correção de erros

Resumo

Este artigo analisa o ajuste da estrutura de capital por meio das teorias *Pecking Order* e *Trade-off* utilizando 975 empresas não financeiras latino-americanas para o período 2000-2017. Os resultados suportam a existência de uma estrutura de capital alvo. As velocidades de ajuste variaram de 48,9% a 74,3%, gerando rápida convergência para o seu nível alvo. Os déficits de financiamento explicaram menos da metade das variações da dívida, contrariando a teoria de *Pecking Order*. Os resultados do modelo de correção de erros indicaram que as empresas se desviam dinamicamente de sua estrutura de capital de longo prazo, caso em que as velocidades de convergência aumentaram entre 69,5% e 91,7%. Esses resultados são relevantes para empresas e investidores.

Palavras-chave: *pecking order*; *trade-off*; estrutura de capital; ajuste; alavancagem.

* Corresponding author.

JEL classification: G31; G32; G34.

How to cite: Muñoz Mendoza, J. A., Delgado Fuentealba, C. L., Veloso Ramos, C. L., Sepúlveda Yelpeo, S. M., Cornejo Saavedra, E. E. & Erices Olivera, D. A. (2023). Capital structure adjustment in Latin American firms: an empirical test based on the Error Correction Model. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 50-66. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5432>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5432>

Received: 16-03-2022

Accepted: 08-08-2022

Available online: 16-03-2023

1. Introduction

Since the seminal works of Modigliani and Miller (1958, 1963), the capital structure decision has been extensively studied in modern corporate finance. Its relevance lies in the implications it has on the firms' value. Firms' quality, as well as information asymmetries, agency costs or tax advantages attributable to debt, are determinant factors to make the capital structure choice.

In the literature, several theories that explain the corporate capital structure decision can be found. Two of the main theoretical contributions are the trade-off and pecking order theories. The first one indicates that firms decide their capital structure by balancing bankruptcy costs (Bradley, Jarrell, & Kim, 1984), tax incentives, and corporate control over agency conflicts (Jensen & Meckling, 1976). It suggests the existence of a target capital structure to which firms partially adjust. The latter predicts that firms establish the capital structure by selecting their financing in a hierarchical way based on the costs of information asymmetries (Myers, 1984; Myers & Majluf, 1984). The empirical discussion on this issue is still open in both developed and emerging markets, and without a clear consensus as to which theory best predicts the capital structure decision (De Jong, Verbeek & Verwijmeren, 2011; Dang, Kim & Shin, 2012; Dang, 2013; Serrasqueiro & Caetano, 2015; Jarallah, Saleh & Salim, 2019; Agyei, Sun & Abrokwah, 2020). More recent studies have analyzed both approaches together and have concluded that they are not exclusive and their dynamic behaviors would affect the capital structure adjustment (Dang, 2013; Kannadhasan, Singh, Gupta & Charan, 2018).

This analysis has become relevant for firms, investors, and policy makers in Latin American markets due to the scarce empirical literature. De Gregorio, García, and Jara-Bertin (2017) warned that after the subprime crisis, Latin American firms significantly increased their level of corporate debt. This implied changes in capital structures and debt adjustment mechanisms that have not been investigated in firms in the region. It is still necessary to analyze whether the target capital structure of Latin American firms is dynamic and depends on adjustment costs. This would have significant effects on the way firms adjust their financing structure. Therefore, our research addresses these empirical gaps and analyzes the capital structure decision of Latin American firms based on the trade-off and pecking order theories. The empirical contributions of this research can be summarized in two points. First, we separately and jointly analyzed the trade-off and pecking order theories in determining the capital structure of Latin American firms. At this point, we evaluated the speed of adjustment of the capital structure and the explanatory power of the financial deficit (surplus) in the leverage change. Second, through GMM estimators for dynamic panel data, we used the error correction model (ECM) to evaluate the speed of adjustment of the

firms' capital structure for both theories. The specific objective was to verify that the target capital structure is dynamic and depends on adjustment costs, as well as its potential impact on the convergence of leverage mechanism towards its target level.

We used a panel data for 975 non-financial firms for the period 2000-2017. The estimates were based on the GMM, and GMM-SYS methods proposed by Arellano and Bond (1991) and Arellano and Bover (1995), respectively. Our results support the existence of a target capital structure and reveal that Latin American firms adjust their indebtedness in accordance with the trade-off theory. Adjustment speeds ranged from 48.9% to 74.3%, indicating a rapid convergence of leverage towards its target level. On the other hand, financial deficits (surplus) explained less than half of the debt change, which clearly contradicts the pecking order theory. The results of the ECM showed that convergence speeds in the partial adjustment model increased to a range from 69.5% to 91.7%, and also indicated that firms dynamically deviate from their long-term capital structure. These results are relevant for firms and investors due to their implications in investment and financing decisions; as well as for policy makers, since they guide the design of regulations aimed at strengthening the cost-benefit relationship of corporate debt.

This article is structured as follows: Section 2 presents a literature review on the trade-off and pecking order theories; Section 3 presents the data and analysis methodologies; Section 4 shows the results obtained; and Section 5 groups together the conclusions and implications of this research.

2. Literature review

2.1 The trade-off and pecking order theories

The trade-off theory is one of the most discussed approaches in modern corporate finance. According to it, firms determine their capital structure by balancing the benefits and costs of debt. On the benefits side, leverage reduces agency costs associated with asset substitution (Jensen & Meckling, 1976) and generates tax advantages that increase the firm value (Modigliani & Miller, 1963). On the cost side, indebtedness increases bankruptcy costs and liquidity risk (Jensen & Meckling, 1976; Bradley et al., 1984). The trade-off between these costs and benefits establishes an optimal capital structure in which firms adjust over time and maximize their market value. According to previous studies, the representation of the partial adjustment model is:

$$\Delta D_{it} = \alpha + \lambda (D_{it}^* - D_{it-1}) + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$\Delta D_{it} = \alpha + \lambda TLD + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

Where ΔD_{it} is the variation in current leverage and D_{it}^* represents the target debt level. We define $TLD=(D_{it}^*-D_{it-t})$ as the deviation of the capital structure at t-1 from the target leverage, while ε_{it} is the error term. The parameter λ represents the speed of adjustment between the current capital structure change and the desired target change. The trade-off model predicts that in the absence of adjustment costs, firms will instantly adjust their capital structure to their target level, so the adjustment speed will be $\lambda = 1$. However, the presence of adjustment costs makes this speed lower (between 0 and 1), validating the trade-off predictions when $\alpha=0$ and $\lambda>0.3$ (Dang, 2013; Kannadhasan et al., 2018).

The international empirical evidence that has evaluated the partial adjustment model has not been conclusive, and the results vary for different markets. The North American market has been the most studied in this matter. Fama and French (2002) concluded that the partial adjustment model predictions are not fulfilled in US firms because the speed of adjustment of the capital structure towards its target leverage is low and fluctuates between 7% and 18% of the desired change. Other studies also support these conclusions and warn that the convergence mechanism describes a speed between 17% and 25% for this market (Lemmon, Roberts & Zender, 2008; Huang & Ritter, 2009). However, Leary and Roberts (2005) provided favorable evidence for the trade-off theory and showed that US firms adjust their capital structure based on bankruptcy costs and the inherent tax benefits. Even Flannery and Rangan (2006), in a later study, found favorable evidence for this approach because the parameter λ registered speeds greater than 30% per year. More recently, Dang and Garrett (2015), in a study carried out for US firms between 1971 and 2003, concluded that the adjustment of the capital structure towards its target level was rapid, especially when they were above said level. Nunkoo and Boateng (2010) analyzed 7,098 Canadian firms between 1996 and 2004, and their results demonstrated the existence of a target capital structure. However, the adjustment towards target leverage was slow.

For European markets and emerging countries, the results have not been conclusive either. Ozkan (2001) analyzed the partial adjustment model in UK firms. His findings were favorable to the trade-off approach because he detected a high speed of convergence (greater than 50%). Antoniou, Guney, and Paudyal (2008) also supported these conclusions for German and French firms. González and González (2012) analyzed 3,439 Spanish firms for the period 1995-2003. Their results partially demonstrated the validity of the trade-off theory in the capital structure decision. Although their results did not reveal relevant differences in the adjustment speeds of large and small firms, some qualities of the firms had effects on leverage consistent with the pecking order theory. Cabrer and Rico (2015) agreed that the speed of adjustment for Spanish companies was low

and close to 12% in relation to the target leverage. The discussion on emerging markets has been somewhat more limited. Zeitun, Temimi, and Mimouni (2017) carried out a study of 270 firms belonging to six countries of the Gulf Cooperation Council (GCC) for the period 2003-2013. Their results suggest that firms in these countries determine their capital structure according to the trade-off approach. However, after the subprime crisis, the speed of adjustment slowed significantly. Nguyen, Ho and Vo (2019) studied the case of Vietnamese firms between 2008 and 2017 and found favorable evidence of trade-off with speeds above 70%.

The pecking order theory formulated by Myers (1984) and Myers and Majluf (1984) offers a different point of view on the choice of the firm's capital structure since it is not based on a target financing structure. This theory holds that in a context of information asymmetry, firms' insiders have better information about the value of assets in relation to external investors. Faced with this situation, firms with lower credit quality will have incentives to issue overvalued securities, generating an adverse selection problem for investors. Moreover, firms with higher credit quality will prefer to issue securities with lower levels of risk and information asymmetries for investors to demonstrate their quality. This would lead them to prefer internal financing in the first instance, then debt, and finally equity. Shyam-Sunders and Myers (1999) proposed a widely used model to test this:

$$\Delta D_{it} = \alpha + \beta DEF_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

Where ΔD_{it} is the variation of the current leverage (issued or retired) of firm i in period t , and ε_{it} is the stochastic error of the model. DEF_{it} is the financial deficit of firm i at time t , which is calculated as follows:

$$DEF_{it} = DIV_{it} + I_{it} + \Delta WC_{it} - OCF_{it} \quad (4)$$

Where DIV_{it} is the dividend payment, I_{it} is the net investment in fixed assets, ΔWC_{it} is the net working capital change, and OCF_{it} is the operating cash flow, all for firm i at time t . Shyam-Sunder and Myers (1999) stated that this theory is valid if $\alpha=0$ and the pecking order adjustment parameter is $\beta=1$, with which a firm adjusts its capital structure according to its spontaneous financing needs. Normally, this theory emphasizes the role of information asymmetry as a determinant of the adverse selection problem for investors and that ultimately defines the firms' capital structure. Therefore, if the degree of information asymmetry is less, the pecking order theory loses predictive power on the arbitrations that determine the firms' capital structure.

The empirical evidence that has evaluated the pecking order theory has also been deficient and has not provided a clear explanation of the differences in capital structure between different markets, both developed and emerging. Frank and Goyal (2003) analyzed US firms, and their

results were also inconclusive. [Seifert and Gonenc \(2008\)](#) analyzed firms from the United States, United Kingdom, and Germany and found little significant evidence in favor of the pecking order theory. [Lemmon and Zender \(2010\)](#) warned that, if this theory considers the debt capacity of firms, its predictions are more accurate in relation to the capital structure decision. In another study, [De Jong, Verbeek and Verwijmeren \(2010\)](#) analyzed 22,197 US firms between 1971 and 2005 and found that the validity of the pecking order theory depends on the magnitude of financial deficits (surplus). Their estimates held that firms with financial surpluses and normal deficits register an adjustment parameter equal to 0.90 and 0.74, respectively, in which case the pecking order theory tends to explain the capital structure decision of these firms. However, this theory would not be fulfilled in firms with high financial deficits since its parameter was 0.09. Studies that contribute to the analysis of this approach have also been carried out in other developed countries. [Noulas and Genimakis \(2011\)](#) studied 259 Greek firms between 1998 and 2006 and concluded that they choose their capital structure according to the pecking order theory. [Dong, Loncarski, Horst and Veld \(2012\)](#) reached the same conclusion in a study of Canadian firms. More recently, [Jarallah et al. \(2019\)](#) analyzed 1,362 Japanese companies between 1991 and 2015 and using GMM techniques they concluded that corporate debt issuances corresponded to the internal financial deficits of the firms. Therefore, the pecking order would explain the financing of these firms.

The pecking order theory has also been studied in emerging markets. [Seifert and Gonenc \(2010\)](#) studied companies from 23 emerging countries between 1985 and 2004. Their results showed that the pecking order theory was not fulfilled, despite the greater information asymmetries in these countries. [Chakraborty \(2013\)](#) studied 92 Indian firms between 2002 and 2010, and their results showed little support for the pecking order theory, even in small firms characterized by greater information asymmetries. Along the same lines, [Chen, Chen, Chen, and Huang \(2013\)](#) warned that the pecking order theory was not fulfilled in Taiwanese firms either because they financed their financial deficits with equity. These results were contrary to those of [Chang, Su, Weng, and Chen \(2010\)](#), who in another study carried out on Taiwanese firms between 1990 and 2007, provided evidence favorable to the pecking order theory and even added that this behavior would be maintained during periods of financial stress. Other recent studies offered more favorable results for this theory. [Bhama, Jain, and Yadav \(2017\)](#) analyzed 405 Indian firms and 312 Chinese firms between 2003 and 2014 and obtained favorable results for the pecking order theory. However, the authors warned that the validity of this approach depends on the size of the deficit (surplus) and the industry. [Yildirim and Çelik \(2020\)](#) also showed that the pecking order theory is fulfilled in general terms in a sample of Turkish firms

studied between 2000 and 2018. The authors indicated that in firms with low or high leverage the pecking order approach is not fulfilled, as financial deficits tend to be financed with internal funds or equity, respectively. [Nguyen, Vuong, Nguyen, Wu, and Wong \(2020\)](#) examined both theories in Chinese manufacturing companies using a panel data from 2001 to 2018. They pointed out that the financing decisions of listed Chinese companies in the manufacturing sector can be best explained by the pecking order theory.

2.2 Which theory best predicts the capital structure decision?

Several empirical studies have tried to evaluate which of these theories best explains the capital structure decision. Joint evidence remains varied and inconclusive, as do the evaluations of each approach ([Zhou, Tan, Faff & Zhu, 2016](#); [Allini, Rakha, McMillan & Caldarelli, 2017](#)). [Watson and Wilson \(2002\)](#) developed a model capable of evaluating both theories together, which was applied to a sample of 2,581 small and medium-sized companies in the United Kingdom. Their results were consistent with the pecking order theory, and the authors argued that this result was more evident in firms with greater information asymmetries and agency conflicts. In contrast, [Dang \(2013\)](#) argued that the capital structure of UK firms was better explained by the trade-off rather than by the pecking order theory.

Other studies have found mixed results in different markets. [De Jong et al. \(2011\)](#) analyzed the case of US companies and found that the pecking order theory was a better predictor of capital structure compared to the trade-off approach. However, they cautioned that when firms repurchased shares, the capital structure was guided by the trade-off theory. [González and González \(2012\)](#) also found mixed results for Spanish firms. [Serrasqueiro and Caetano \(2015\)](#) analyzed 53 Portuguese SMEs for the period 1998-2005. They used a leverage model that incorporated control variables associated with firms' characteristics and concluded that both theories were fulfilled and were not exclusive. Similar conclusions were obtained for emerging markets. [Yang, Chueh, and Lee \(2014\)](#) studied Taiwanese firms and showed that the existence of a target capital structure was consistent with the trade-off approach. However, firms characterized by high information asymmetries exhibited an adverse selection cost that guided their capital structure through the pecking order theory. In other study, [Rodrigues, Moura, Santos, and Sobreiro \(2017\)](#) analyzed 1,091 US and Latin American companies between 2009 and 2013 and concluded that Latin American firms adjusted their capital structure through pecking order, while US firms were guided by trade-off.

Some studies have used the econometric ECM in the partial adjustment and pecking order models to evaluate both theories, separately or together. This is because ECM has significant advantages over other traditional

estimation methods. On the trade-off side, it allows us to assume that the target capital structure is also dynamic and is not independent of adjustment costs. This implies that the speed of adjustment of the capital structure not only depends on the distance between the current and target leverage, but also on the speed of adjustment of the target structure (Byoun, 2008). In this way, ECM extends the partial adjustment model by explicitly modeling the changes in target leverage and past deviations from this target as determinants of the dynamic process of adjusting companies' leverage. On the pecking order side, this method would assume a different response from the financial deficit (surplus) when the actual capital structure is closer to or further from the target leverage. Through this method, Dang (2013) analyzed firms from the United Kingdom, France, and Germany and concluded that the capital structure decision of these firms was explained by the trade-off theory. The author also showed that the speed of adjustment increased by more than 30% with the ECM method in relation to the partial adjustment model, confirming that the target capital structure of these companies was dynamically dependent on the adjustment costs. The author also noted that the pecking order parameter was practically unchanged. More recently, Kannadhasan et al. (2018) used this method to study 1,183 firms from China, India, and South Africa between 1999 and 2016. The authors found that the trade-off better explained the behavior of the capital structure of these companies compared to the pecking order. They also observed a significant increase in the speed of adjustment through the ECM method.

In Latin American markets, there are few empirical studies that have analyzed the trade-off and pecking order theories as determinants of capital structure. Mongrut, Fuenzalida, Pezo, and Teplý (2012) analyzed a sample of firms from Argentina, Brazil, Chile, Mexico, and Peru. They demonstrated the validity of the trade-off and discarded the pecking order as determinant of the corporate debt decision. Other studies have also agreed with this conclusion from the empirical point of view (Huertas, 2018; Ramírez, Armas, Ríos, Sotelo & Bustamante, 2019). De Oliveira, Bambino and Da Silva (2019), in an analysis applied to Latin American firms, describe that the incidence of cash flow on indebtedness is consistent with the trade-off approach. However, Gutiérrez, Morán and Posas (2019) stated that the pecking order had better explanatory power than the trade-off in Ecuadorian firms. The authors argued that this was due to the role of information asymmetries in the analyzed market. Similar results were found in Brazilian firms (De Medeiros & Daher, 2004; Correa, Basso & Nakamura, 2013). Other studies present mixed results that depend directly on the productive sector of the analyzed companies (Virgen & Rivera, 2012; Medina, Salinas, Ochoa & Molina, 2014; Cabanilla & Sánchez, 2021). Apart from this little evidence, there are no studies that use the ECM method to evaluate the behavior and adjustment mechanisms of

financing structure. This aspect defines the novelty of this research, whose potential implications could be relevant for companies, investors, and policy makers, particularly to understand the significant increase in corporate debt in these markets after the subprime crisis pointed out by De Gregorio et al. (2017), and how firms decided on a capital structure.

3. Data and methods

3.1 Data

The data corresponded to 975 non-financial companies belonging to the markets of Argentina, Brazil, Chile, Colombia, Peru, and Mexico. The information was extracted from the Economatica® database for the period 2000-2017. Institutional and financial development characteristics were obtained from the World Bank. The information was organized in an unbalanced panel composed of 5,194 firm-year observations. Table 1 presents the conceptual description of the variables.

The dependent variable of this research was the leverage change (*ΔDEBT*), measured as the annual change in the debt-to-assets ratio. The debt was measured at market value using the same ratio, and assets corresponded to the sum of the market value of equity and the book value of debt. For the robustness analysis, debt was also measured by the debt-to-assets ratio, all of them at book value.

To estimate the partial adjustment model with which the trade-off approach was evaluated, some qualities of the firms and systematic variables at the country level were used as controls for the target leverage (*D**). Among the firms' characteristics, the controlling shareholder ownership (*OWN*), firm profitability (*FPROF*), firm credit quality (*FCRED*), growth opportunities (*GROP*), firm size (*SIZE*), assets tangibility (*TANG*), agency costs (*ACST*), and non-debt tax shields (*NDTS*) were used. These variables have been suggested by previous studies (DeAngelo & Masulis, 1980; Titman & Wessels, 1988; Rajan & Zingales, 1995; Céspedes, González & Molina, 2010; Dang et al., 2012; Dang, 2013; Serrasqueiro & Caetano, 2015; Rodrigues et al., 2017; Kannadhasan et al., 2018; Vásquez & Lamothe, 2018). At the country level, control variables were used. According to various studies, they quantify institutional development in the public-political (*IEPP*), private-regulatory (*IEPR*), and financial development (*AFD*) spheres (Zeitun et al., 2017; Kannadhasan et al., 2018).

To evaluate the pecking order theory, we used the firm's financial deficit (surplus) as a control variable, which is denoted by *DEF* and calculated according to Equation (4). This variable was rescaled by total assets and has been suggested by previous empirical evidence (Frank & Goyal, 2003; Shyam-Sunders & Myers, 1999; De Jong et al., 2010; Dang, 2013; Serrasqueiro & Caetano, 2015; Kannadhasan et al., 2018; Jarallah et al., 2019).

Table 1. Variables.

Variable	Name	Description
<i>Dependent variable</i>		
DEBT	Debt level	Total debt to total assets ratio at market and book value
Δ DEBT	Debt change	Annual change in book debt to total debt ratio
<i>Financial policy</i>		
DEF	Financial deficit	Deficit according to Equation (4)
<i>Institutional environment variables</i>		
IE1	Control of corruption	Control of corruption index
IE2	Government effectiveness	Government effectiveness index
IE3	Political stability	Political stability index
IEPP	Public-politic development	Average of control of corruption, government effectiveness and political stability indexes
IE4	Regulation of quality	Quality of regulation index
IE5	Rule of law	Rule of law index
IE6	Accountability	Accountability index
IEPR	Private-regulatory development	Average of quality of regulation, rule of law and accountability indexes
<i>Financial development variables</i>		
BOND	Bond market development	Bond issues to GDP ratio
STOCK	Stock market development	Stock market capitalization to GDP ratio
BANK	Bank market development	Bank credit to GDP ratio
PENS	Pension fund	Pension fund to GDP ratio
AFD	Average financial development	Average of financial development ratios
<i>Firms' qualities</i>		
OWN	Controlling-shareholder	Percentage of stock of the controlling shareholder
FPROF	Firm profitability	Net income to total assets ratio
FCRED	Firm credit quality	Credit quality measured by Altman's Z-Score
GROP	Growth opportunities	Tobin' Q ratio
SIZE	Firm size	Natural logarithm of total assets
TANG	Assets tangibility	Long-term assets to total assets ratio
ACST	Agency costs	Assets turnover ratio
NDS	Non-debt tax shields	Depreciation to total assets ratio

Notes: Information extracted from Economática® and the World Bank.

Source: own elaboration.

3.2 Econometric methodology

The econometric analysis was structured according to the capital structure approaches. First, we estimated the partial adjustment model to analyze the trade-off approach in the capital structure of Latin American firms. The empirical model was:

$$\Delta DEBT_{it} = \alpha + \lambda (D_{it}^* - D_{it-1}) + \mu_i + \mu_t + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

Where $\Delta DEBT_{it}$ is the change in the market debt to total assets ratio, $(D_{it}^* - D_{it-1})$ is the deviation of the capital structure in t-1 with respect to the target capital structure D_{it}^* , and ε_{it} is the random residual of the model. The parameter λ represents the speed of adjustment of the current capital structure towards its desired change. Model (5) was estimated using the GMM and GMM-SYS methods proposed by [Arellano and Bond \(1991\)](#) and [Arellano and](#)

[Bover \(1995\)](#), respectively. The lags in t-2 and t-3 were used as instruments to correct the endogeneity problem caused by the lag of the dependent variable $\Delta DEBT_{it-1}$. This model included individual fixed effects (μ_i) associated with firm i and time effects (μ_t) associated with period t . On the other hand, the target capital structure D_{it}^* was calculated from a prediction of the following model:

$$D_{it}^* = DEBT_{it} = \beta^t x + \mu_i + \mu_t + \varepsilon_{it} \quad (6)$$

Where D_{it}^* is the market debt-to-assets ratio ($DEBT_{it}$) that represents the target leverage of firm i in period t . According to previous studies, the matrix x includes the control variables associated with the firms' qualities and the institutional and financial characteristics of the countries ([Titman & Wessels, 1988](#); [Rajan & Zingales, 1995](#); [Dang, 2013](#); [Kannadhasan et al., 2018](#)). Then, the expression (6) can be rewritten as:

$$DEBT_{it} = \beta_0 + \beta_1 OWN_{it} + \beta_2 FPROF_{it} + \beta_3 FCRED_{it} + \beta_4 GROP_{it} + \beta_5 SIZE_{it} + \beta_6 TANG_{it} + \beta_7 ACST_{it} + \beta_8 NDTs_{it} + \beta_9 IEPP_{it} + \beta_{10} IEPR_{it} + \beta_{11} AFD_{it} + \mu_i + \mu_t + \varepsilon_{it} \quad (7)$$

Where $DEBT_{it}$ is the market debt-to-assets ratio of firm i in period t . The model included the controlling shareholder ownership (OWN_{it}), firm profitability ($FPROF_{it}$), firm credit quality ($FCRED_{it}$), growth opportunities ($GROP_{it}$), firm size ($SIZE_{it}$), asset tangibility ($TANG_{it}$), agency costs ($ACST_{it}$), and non-debt tax shields ($NDTS_{it}$) as control variables of firm i in period t . The average public-political institutional development ($IEPP_{jt}$), the average of the private-regulatory institutional development ($IEPR_{jt}$), and the average development of the financial markets as a percentage of GDP, denoted as (AFD_{jt}), were included as control variables for country j in period t . This model was estimated using the fixed effects method, which includes individual fixed effects (μ_i) associated with firm i and temporary effects (μ_t) associated with period t . Finally, ε_{it} is the random residual.

Second, we used the following model to analyze the pecking order approach:

$$\Delta DEBT_{it} = \alpha + \beta DEF_{it} + \mu_i + \mu_t + \varepsilon_{it} \quad (8)$$

Where $\Delta DEBT_{it}$ is the dependent variable measured by the change in the market debt-to-assets ratio of firm i at time t , while the DEF_{it} variable is the financial deficit calculated according to Equation (4). According to [Shyam-Sunder and Myers \(1999\)](#), the pecking order theory is valid if $\alpha=0$ and $\beta=1$. Then, firms would adjust their capital structure according to their spontaneous financing needs. Model (8) is a static specification that was estimated through the fixed effects method, which includes individual effects (μ_i) associated with firm i and temporary effects (μ_t) associated with period t . Finally, ε_{it} is the random residual of the model.

Third, we estimated the augmented partial adjustment model. This model allows us to simultaneously evaluate the trade-off and pecking order theories and to analyze the possible predominance of one approach over the other. The empirical model was:

$$\Delta DEBT_{it} = \alpha + \lambda (D_{it}^* - D_{it-1}) + \beta DEF_{it} + \mu_i + \mu_t + \varepsilon_{it} \quad (9)$$

Where $\Delta DEBT_{it}$ is the dependent variable measured by the change in the market debt-to-assets ratio of firm i at time t . The variables ($D_{it}^* - D_{it-1}$) and DEF_{it} are defined in the same way as in models (5) and (8), respectively. If $\alpha=0$ and $\beta=1$, the pecking order theory explains the adjustment of the capital structure better than the trade-off theory, especially if λ is close to 0. However, if $\lambda > 0.3$ and β is significantly less than 1, the trade-off theory is better. Model (9) was estimated using the GMM and GMM-SYS methods suggested by [Arellano and Bond \(1991\)](#) and [Arellano and Bover \(1995\)](#), respectively. This model

included the lag of the dependent variable $\Delta DEBT_{it-1}$, as well as the individual fixed effects (μ_i) associated with firm i and time effects (μ_t) associated with period t . Furthermore, the endogeneity problem caused by the lag of the dependent variable was corrected by using lags in $t-2$ and $t-3$ as instruments.

Finally, models (5), (8), and (9) were re-estimated using the ECM. To do so, we included the variable $LECM = (D_{it-1}^* - D_{it-1})$, which measures the deviation of the actual leverage from the target leverage in period $t-1$, and the variable $TLC = (D_{it}^* - D_{it-1}^*)$ as the change in target leverage over time. Including these deviations makes it possible to evaluate the dynamics of both theories, particularly when incorporating a target capital structure that depends on adjustment costs and causes the speed of convergence to vary over time. Adjustment costs can typically be lower if leverage approaches its target level. Furthermore, this would imply that the capital structure adjustment could be greater the further it is from the target ([Byoun, 2008](#)). Then, the models to estimate by ECM were:

$$\Delta DEBT_{it} = \alpha + \lambda (D_{it}^* - D_{it-1}^*) + \gamma (D_{it-1}^* - D_{it-1}) + \mu_i + \mu_t + \varepsilon_{it} \quad (10)$$

$$\Delta DEBT_{it} = \alpha + \lambda (D_{it}^* - D_{it-1}^*) + \beta DEF_{it} + \gamma (D_{it-1}^* - D_{it-1}) + \mu_i + \mu_t + \varepsilon_{it} \quad (11)$$

For the augmented partial adjustment model indicated in (11), the pecking order is fulfilled if $\alpha=0$, $\beta=1$, $\lambda=0$, and $\gamma=0$. Otherwise, the trade-off explains the capital structure. Models (10) and (11) were estimated using the GMM and GMM-SYS methods suggested by [Arellano and Bond \(1991\)](#) and [Arellano and Bover \(1995\)](#), respectively. These models included the lag of the dependent variable $\Delta DEBT_{it-1}$ as well as the individual fixed effects (μ_i) associated with firm i and time effects (μ_t) associated with period t . Furthermore, the endogeneity problem caused by the lag of the dependent variable was corrected by using lags in $t-2$ and $t-3$ as instruments.

All estimated models used robust variances to control possible heteroskedasticity patterns and included dummy variables to control heterogeneity by economic sector.

4. Empirical results

4.1 Data description

[Table 2](#) presents the statistical description of the variables. The capital structure ($DEBT$) of Latin American firms revealed that 41.23% and 48.16% of their assets are financed through debt at market and book value, respectively. Brazilian and Chilean firms stood out for having capital structures with higher indebtedness compared to the regional average.

Table 2. Statistical summary

	Argentina		Brazil		Chile		Colombia		Mexico		Peru		Full Sample	
	69 firms		428 firms		221 firms		27 firms		111 firms		119 firms		975 firms	
	342 obs.		2228 obs.		1187 obs.		145 obs.		618 obs.		674 obs.		5194 obs.	
Variables	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.	Mean	S.D.
<i>Dependent variable</i>														
DEBT, market (%)	31.47	37.29	45.02	25.65	42.26	38.07	32.73	23.51	41.68	29.52	36.21	23.03	41.23	27.66
DEBT, book (%)	36.85	34.74	52.36	20.83	49.02	42.18	39.11	19.26	47.50	32.77	40.85	17.64	48.16	28.45
<i>Financial policy</i>														
DEF	0.58	0.41	0.66	0.47	0.29	0.35	0.18	0.24	0.35	0.31	0.21	0.36	0.39	0.33
<i>Firms-level qualities as leverage determinants</i>														
OWN (%)	64.64	16.60	47.29	27.74	45.52	21.85	42.37	19.25	47.04	23.39	56.24	31.08	48.59	26.57
FPROF (%)	1.92	7.44	6.89	17.63	4.20	10.32	5.49	15.37	4.03	12.21	5.43	7.37	4.65	11.36
FCRED	29.11	79.19	10.73	22.47	59.50	41.12	22.52	28.31	21.43	52.17	46.98	31.02	33.29	27.94
GROP	2.35	5.54	2.40	23.80	2.17	6.98	1.17	0.81	2.32	2.29	1.73	2.00	2.47	12.21
SIZE	19.31	1.49	20.32	2.01	19.77	1.95	20.56	1.57	21.25	1.48	19.11	1.62	20.04	1.95
TANG (%)	57.70	24.26	61.89	25.79	65.16	22.07	69.68	13.04	63.84	20.16	65.42	19.68	61.53	22.85
ACST	1.74	0.61	2.63	0.51	3.63	2.48	1.97	1.49	2.36	2.47	2.63	2.45	2.64	2.52
NDTS (%)	3.22	2.51	2.77	3.56	2.29	2.16	3.03	1.79	3.10	2.25	2.44	2.01	2.93	2.41
<i>Institutional-financial qualities as leverage determinants</i>														
IEPP	-0.13	0.10	-0.12	0.13	1.05	0.08	-0.52	0.08	-0.43	0.06	-0.48	0.08	0.14	0.59
IEPR	-0.33	0.15	0.12	0.07	1.28	0.04	0.01	0.08	-0.04	0.04	-0.03	0.09	0.40	0.55
AFD (%)	7.71	0.43	29.19	5.69	64.20	8.23	30.63	4.34	21.74	0.38	21.73	3.89	37.73	18.32

Source: own elaboration.

The ownership structure of Latin American firms revealed its high concentration. The controlling shareholder (OWN) concentrated 48.59% of the ownership. Argentine (64.64%) and Peruvian (56.24%) firms registered the highest concentration levels. These figures coincide with the markets that register lower averages for financial and institutional development, which corroborates that investors concentrate ownership in markets whose institutional or financial qualities offer a weak protection for their rights.

Regarding asset investments (TANG), 61.53% of the firm's assets corresponded to long-term investments, while the average tax shield indicated a depreciation to total assets ratio of 2.93%. On the other hand, the average profitability of firms (FPROF) registered a return of 4.65% on assets, which is consistent with a Tobin's Q of 2.47 as growth opportunities measure (GROP). The credit quality of firms (FCRED) measured by the Z-Score was 33.29 on average; therefore, their future bankruptcy probability is significantly low.

The institutional environment and financial development had a heterogeneous behavior among countries. On the one hand, the public-political (IEPP) and private-regulatory (IEPR) institutional environment obtained averages close to 0. Even countries such as Brazil, Argentina, Colombia, Mexico, and Peru had some negative records that show institutional weaknesses. Corruption problems in public institutions, political instability, weak regulations, fragile protection of investors' rights or lack of transparency are some examples that describe the institutional environment of these countries. Chile has the highest institutional development in Latin America, both in the public-political and private-regulatory spheres. Moreover, the financial development (AFD) that measures the average penetration of the markets of bonds, stocks, pension funds, and banks

amounted to 37.73% of the GDP. The average figures for the different countries were heterogeneous and revealed that Chile has the highest financial development.

4.2. Determinants of the target capital structure.

Table 3 presents the results of model (7) that determine the target capital structure for Latin American firms. Model (7) was estimated using the fixed effects method. The significance of the Hausman test indicated that the fixed effects estimator (within) offers better estimators than the random effects method. Likewise, the model included dummy variables to control temporary effects and differences between productive sectors.

In general, the results of the estimates were comparable across countries. They offered mixed results for the trade-off and pecking order theories in terms of their ability to explain the target capital structure for Latin American companies and in terms of parameters significance. Results related to ownership structure (OWN), credit quality (FCRED), growth opportunities (GROP), assets tangibility (TANG), agency costs (ACST) and non-debt tax shield (NDTS) indicate that the target capital structure for Latin American companies is explained by the trade-off approach. The OWN variable had a negative impact that reveals that the ownership concentration reduces leverage and increases equity issuances (Céspedes et al., 2010). This fact mitigates the insolvency risk of companies. The positive effect of the firm credit quality (FCRED) reveals that firms with higher credit quality have incentives to finance themselves with more debt (Ross, 1977; Maqueira, Olavarrieta & Zutta, 2007). Growth opportunities (GROP) negatively and significantly affected target leverage. Greater growth opportunities reduce

leverage because they replace the debt control role in the incentives to use investment policy in a non-optimal way (Myers & Majluf, 1984; Jensen, 1986; Espinosa, Maquieira, Vieito & González, 2012). The positive impact of the assets tangibility (TANG) indicates that Latin American firms face lower bankruptcy costs because they can guarantee debt issuances with their long-term assets (Rajan & Zingales, 1995; Espinosa et al., 2012). Asset turnover, as an inverse measure of agency costs (ACST), had a positive impact on target leverage that supports that firms with lower agency costs have higher leverage. This policy mitigates the discretionary behavior of managers and the underinvestment problem (Jensen & Meckling, 1976; Jensen, 1986). Finally, the negative relationship between the non-debt tax shield (NDTS) and leverage indicates that firms use this tax shield as a mechanism that replaces the tax benefit related to debt (DeAngelo & Masulis, 1980; Kannadhasan et al., 2018).

On the other hand, the results related to firm profitability (FPROF) and firm size (SIZE) were consistent

with the pecking order theory as a determinant of the target capital structure of the companies in the region. Firm profitability (FPROF) had a significant negative effect on target leverage. This result indicates that firms with lower profitability prefer debt issuance as a way to finance themselves at a lower cost (Rajan & Zingales, 1995; Antoniou et al., 2008; Dang, 2013; Kannadhasan et al., 2018). Firm size (SIZE) also had a significant negative effect on target leverage. Thus, larger firms issue less debt (they prefer more equity) to control liquidity risk and prorate it with longer-term financing (Muñoz & Sepúlveda, 2016).

The variables of public-political (IEPP) and private-regulatory (IEPR) institutional development, as well as the financial development (AFD) of the countries had a significant positive impact on target leverage. This result shows that both institutional and financial development promote debt issuance as they systematically reduce information asymmetries related to corporate financing (Zeitun et al., 2017; Kannadhasan et al., 2018).

Table 3. Fixed-effects panel data regression for target market debt level.

	Expected sign		Dependent variable: Market debt to total assets ratio as debt target					
	TOT	POT	Argentina	Brazil	Chile	Colombia	Mexico	Peru
Constant			-1.2943** [-2.45]	-0.7496*** [-2.61]	-1.1165** [-2.36]	-1.2641** [-2.57]	-1.3391** [-2.33]	-1.6931*** [-3.02]
Firms-level qualities as leverage determinants								
OWN	-	+	-0.1831*** [-3.94]	-0.2637*** [-4.15]	-0.0349 [-1.23]	-0.1313** [-2.54]	-0.4461*** [-5.07]	-0.1479*** [-3.36]
FPROF	+	-	-0.4982*** [-3.67]	-0.3028*** [-5.23]	-0.4169*** [-4.70]	-0.2298*** [-3.75]	-0.3475*** [-3.31]	-0.5716*** [-4.02]
FCRED	+	-	0.0058*** (3.02)	0.0080*** (4.18)	0.0064*** (3.32)	0.0073*** (3.56)	0.0042** (2.51)	0.0069*** (2.83)
GROP	-	+	-0.0614*** [-4.21]	-0.0038 [-0.69]	-0.0557*** [-3.98]	-0.0081 [-0.93]	-0.0342*** [-4.85]	-0.0211* [-1.90]
SIZE	+	-	-0.0481*** [-3.44]	-0.0792*** [-3.63]	-0.0546*** [-4.27]	-0.0096 [-0.88]	-0.0142 [-1.19]	-0.0829*** [-4.61]
TANG	+	-	0.1211*** (3.10)	0.4382*** (4.02)	0.2015*** (3.89)	0.0413 (1.43)	0.3684*** (4.21)	0.5172*** (3.26)
ACST	+	-	0.0417*** (3.19)	0.0941*** (4.04)	0.0733*** (3.15)	0.1283*** (3.97)	0.1053*** (4.16)	0.0604*** (3.81)
NDTS	-		-0.0069 [-0.93]	-0.6284*** [-4.02]	-0.3683*** [-3.89]	-0.0526** [-1.99]	-0.5517*** [-4.61]	-0.4381*** [-5.24]
Institutional-financial qualities as leverage determinants								
IEPP	+	+	0.2562** (1.99)	0.1783* (1.75)	0.3162*** (2.74)	0.2589** (2.26)	0.3934*** (3.14)	0.2901*** (2.59)
IEPR	+	+	0.5631*** (3.13)	0.4129*** (3.68)	0.4819*** (3.52)	0.5215*** (4.08)	0.6104*** (4.26)	0.4493*** (3.75)
AFD	+	+	0.0134*** (3.28)	0.0253*** (4.82)	0.0139*** (3.75)	0.0351*** (4.27)	0.0228*** (3.51)	0.0135*** (4.11)
Observations			342	2228	1187	145	618	674
Hausman test			49.60***	195.20***	106.94***	36.15***	57.51***	76.29***
Time effects			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Individual effects			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Robust variance			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Notes: Fixed-effects correspond to F-test for significance of firms fixed-effects. Hausman is a chi-square test that compares fixed-effects and random-effects. The abbreviations TOT and POT correspond to the trade-off and pecking order theories, respectively. Values in parentheses are t-statistics to test individual significance. Superscripts ***, ** and * indicate significance at 1%, 5% and 10%, respectively.

Source: own elaboration.

4.3. Capital structure decision and error correction model

Table 4 presents the results of the partial adjustment model indicated in Equation (5) and the ECM-based partial adjustment model indicated in Equation (10). Panels A and B of Table 4 show that the GMM estimators are consistent because the AR1 test validated the presence of first-order autocorrelation, while the AR2 test ruled out second-order autocorrelation. Furthermore, the Sargan test supported that the models estimated by the GMM methods of Arellano and Bond (1991) and Arellano and Bover (1995) are overidentified.

Table 4 (Panel A) shows that the impact of the leverage deviation from the target level (TLD) was positive and significant in all cases. The adjustment speeds fluctuated between 48.9% and 74.3% according to the GMM estimator, and between 56.4% and 70.2% for the GMM-SYS estimator. These results indicate that the capital structure of Latin American firms is guided by the trade-off theory and their adjustment speeds describe a mechanism of rapid convergence from the actual leverage change to the desired change. These adjustment speeds are comparatively higher than those described in several studies carried out in developed markets (Fama & French, 2002; Flannery & Rangan, 2006; Nunkoo & Boateng, 2010; Dang, 2013; Cabrer & Rico, 2015), and similar to those found in some emerging markets (Kannadhasan et al., 2018; Nguyen et al., 2019).

Table 4 (Panel B) shows that the adjustment speeds of the capital structure of Latin American firms increased when the error correction mechanism was introduced. The adjustment speeds λ estimated using the GMM method ranged between 60.9% and 97.1%, while those calculated using the GMM-SYS estimator fluctuated between 69.5% and 91.7%. Adjustment speeds increased on average 17.4% and 14.6% with each estimation method, respectively. Mexico registered the most moderate adjustment speeds compared to the other countries. These results reinforce the view that Latin American firms decide their capital structure based on the trade-off approach and that their target capital structure is dynamic and depends on adjustment costs. Additionally, the impact of the LECM variable on the change of leverage ratio was positive and significant at 1%. This shows that past deviations in relation to target leverage also affect the financing decision of Latin American companies. However, the capital structure adjusted more quickly to changes in target leverage over time (TLC) than to past deviations from target leverage (LECM). The latter showed adjustment speeds that varied between 44.3% and 80.1%. This empirical finding coincides with the conclusions of other studies conducted in both developed and emerging markets (Dang, 2013; Kannadhasan et al., 2018; Nguyen et al., 2019).

Table 5 presents the results of model (8) that analyzes the pecking order theory. The static pecking order model was estimated using the fixed effects (FE) method. The Hausman test was significant at 1%, showing that the

fixed-effects are consistent estimators in comparison to the random-effects estimator. The estimates results show that the financial deficit (DEF) had a positive and significant impact on the leverage ratio change. This result supports that financing needs lead to higher corporate indebtedness. However, the magnitude of the pecking order parameter β fluctuated between 0.11 and 0.49, records that are below the value 1 predicted by this theory. Furthermore, the constant was significant in all cases. These findings reveal that the financial deficit explains no more than half of the issued debt, which clearly does not validate the pecking order theory in Latin American markets. The POT F-test reaches the same conclusion and coincides with other studies conducted in emerging markets (Seifert & Gonenc, 2010; Chakraborty, 2013; Chen et al., 2013; Kannadhasan et al., 2018; Nguyen et al., 2019).

Table 6 presents the results of the augmented partial adjustment model indicated in Equation (9) and the model that included the error correction mechanism indicated in Equation (11). In both cases, the AR1 and AR2 autocorrelation tests confirmed the consistency of the GMM estimators, while the Sargan test supported that the models were instrumentally overidentified. The results shown in Table 6 (Panel A) confirm the results obtained for the trade-off (Table 4) and pecking order (Table 5) theories. On the one hand, the adjustment speeds λ estimated using the GMM method ranged between 46.3% and 72.5%, while those calculated using the GMM-SYS estimator fluctuated between 53.2% and 68.0%. These results again support that firms decide their capital structure balancing the bankruptcy costs and the tax benefits and corporate control associated with the debt. Moreover, the parameters associated with the financial deficit, variable β , had a positive and significant impact in the leverage ratio change and were not significant in some cases. However, the results reveal that the financial deficit explains less than half of the debt issued, which clearly does not validate the pecking order approach. In fact, the POT1 F-test, which under the null hypothesis indicated that $\alpha=0$, $\beta=1$, and $\lambda=0$ was systematically rejected at a significance level of 1%.

Table 6 (Panel B) demonstrates that the magnitude of the parameters associated with TLC and DEF increase when the error correction is incorporated. On the one hand, the adjustment speeds λ estimated using the GMM method ranged between 62.8% and 94.8%, while those calculated using the GMM-SYS estimator fluctuated between 67.1% and 89.8%. Given that these speeds were higher than 30%, the adjustment of the current leverage change towards the desired change was rapid and supports the trade-off theory as a determinant of the capital structure in Latin American firms. On the other hand, the pecking order parameter β increased significantly. However, and despite the observed increase, the POT2 F-test, which under the null hypothesis indicated that $\alpha=0$, $\beta=1$, $\lambda=0$, and $\gamma=0$ was systematically rejected at a significance level of 1%. This fact ruled out this theory as a determinant of firms' leverage.

Table 4. Trade-off theory and error correction approach

Dependent variable: Annual change of market debt to total assets ratio as debt target												
	Argentina		Brazil		Chile		Colombia		Mexico		Peru	
	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS
Panel A. Trade-off theory												
Constant	0.047*** (3.49)	0.031*** (2.67)	-0.008*** (-6.12)	-0.007*** (-5.04)	-0.016*** (-6.74)	-0.011*** (-3.45)	0.398*** (3.16)	0.358*** (2.94)	-0.068*** (-4.21)	-0.077*** (-3.82)	-0.009* (-1.78)	-0.014** (-2.38)
TLD	0.734*** (5.16)	0.663*** (4.01)	0.689*** (4.52)	0.602*** (4.39)	0.743*** (4.15)	0.647*** (4.87)	0.593*** (3.10)	0.702*** (3.37)	0.489** (2.55)	0.564** (2.39)	0.736*** (3.89)	0.623*** (4.11)
Sample	222	301	1404	1805	712	1068	91	126	408	476	425	546
AR1	-3.17***	-3.41***	-4.01***	-3.84***	-3.77***	-3.26***	-3.95***	-4.12***	-3.43***	-2.99***	-2.98***	-3.18***
AR2	-0.46	-0.85	-1.19	-1.03	-0.62	-0.95	-0.88	-1.12	-0.94	-0.72	-1.10	-0.97
Sargan test	41.15	49.72	150.18	161.39	88.47	107.24	24.19	29.98	67.58	85.20	71.82	90.66
Time effect	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Panel B. Trade-off theory with ECM												
	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS
Constant	0.033*** (3.31)	0.023** (2.51)	-0.004*** (-4.28)	-0.011*** (-5.23)	-0.020*** (-5.28)	-0.016*** (-2.87)	0.274*** (3.01)	0.312*** (3.49)	-0.053*** (-3.52)	-0.061*** (-3.35)	-0.007 (-1.26)	-0.019** (-2.15)
TLC	0.845*** (5.17)	0.702*** (4.91)	0.816*** (5.21)	0.791*** (5.62)	0.971*** (5.03)	0.751*** (5.26)	0.854*** (3.84)	0.917*** (3.32)	0.609*** (4.01)	0.695*** (4.66)	0.931*** (4.92)	0.818*** (5.03)
LECM	0.801*** (5.29)	0.529*** (3.16)	0.605*** (4.17)	0.460*** (6.85)	0.741*** (4.36)	0.589*** (4.69)	0.477*** (5.15)	0.561*** (6.33)	0.527*** (4.14)	0.608*** (5.27)	0.548*** (5.87)	0.443*** (4.39)
Sample	222	301	1404	1805	712	1068	91	126	408	476	425	546
AR1	-3.46***	-3.90***	-4.91***	-5.21***	-4.32***	-4.04***	-4.39***	-4.16***	-4.15***	-3.51***	-3.87***	-4.09***
AR2	-0.53	-1.02	-1.27	-1.12	-0.69	-1.23	-1.14	-1.42	-1.19	-0.89	-1.50	-1.36
Sargan test	42.36	51.19	156.39	167.45	90.55	109.91	25.37	30.06	66.27	86.74	70.07	91.28
Time effect	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Notes: AR1 and AR2 correspond to z-tests for first and second order autocorrelation, respectively. Sargan test is a chi-square test that evaluates overidentification of restrictions. All these models were estimated with robust variance. Values in parentheses are z-statistics to test individual significance. Superscripts ***, ** and * indicate significance at 1%, 5% and 10%, respectively.

Source: own elaboration.

Table 5. Fixed effects regression for pecking order theory.

Dependent variable: Annual change of market debt to total assets ratio as debt target						
Variable	Argentina	Brazil	Chile	Colombia	Mexico	Peru
Pecking order theory						
Constant	0.039*** (3.27)	-0.012*** (-4.19)	-0.021*** (-3.97)	0.301*** (3.02)	-0.053*** (-3.62)	0.031** (2.55)
DEF	0.491*** (3.17)	0.372*** (3.26)	0.463*** (4.16)	0.163* (1.69)	0.361** (2.27)	0.111* (1.73)
Observations	342	2228	1187	145	618	674
Hausman test	49.32***	178.25***	98.02***	37.58***	63.19***	65.22***
POT F-test	29.58***	384.85***	167.16***	24.98***	95.80***	101.09***
Robust variance	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Time effect	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Notes: All these models were estimated with fixed-effects and robust variance. The POT F-test indicates under the null hypothesis that $\alpha=0$ and $\beta=1$. Values in parentheses are z-statistics to test individual significance. Superscripts ***, ** and * indicate significance at 1%, 5% and 10%, respectively.

Source: own elaboration.

Table 6. Augmented partial adjustment model and error correction approach.

Variable	Dependent variable: Annual change of market debt to total assets ratio as debt target											
	Argentina		Brazil		Chile		Colombia		Mexico		Peru	
	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS
<i>Panel A. Augmented partial adjustment model</i>												
Constant	0.043*** (3.11)	0.036*** (2.84)	-0.016*** (-4.71)	-0.009*** (-4.22)	-0.014*** (-3.21)	-0.009*** (-3.02)	0.283*** (3.54)	0.301*** (3.89)	-0.046*** (-3.18)	-0.055*** (-2.97)	-0.018** (-2.23)	-0.032*** (-2.77)
TLD	0.691*** (3.61)	0.615*** (3.38)	0.661*** (4.87)	0.594*** (4.80)	0.725*** (3.34)	0.612*** (3.65)	0.561*** (2.83)	0.680*** (2.75)	0.463** (2.10)	0.532** (2.02)	0.707*** (2.88)	0.592*** (3.27)
DEF	0.447** (2.19)	0.574*** (2.67)	0.274*** (2.98)	0.271*** (3.03)	0.387*** (3.48)	0.316*** (3.10)	0.149* (1.77)	0.103 (1.41)	0.291** (2.11)	0.258** (2.44)	0.092 (0.99)	0.217** (2.35)
Sample	222	301	1404	1805	712	1068	91	126	408	476	425	546
AR1	-3.19***	-3.97***	-4.83***	-4.61***	-4.27***	-3.88***	-4.21***	-3.37***	-4.17***	-3.72***	-3.71***	-3.99***
AR2	-0.43	-0.92	-1.35	-1.50	-0.73	-1.09	-1.11	-1.15	-1.06	-0.84	-1.29	-1.42
Sargan test	43.29	52.88	142.34	165.70	90.09	110.19	26.55	32.16	70.29	89.71	74.47	91.53
POT1 F-test	32.86***	45.05***	390.16***	465.39***	169.63***	247.29***	28.57***	37.78***	93.13***	110.36***	107.08***	228.33***
Time effect	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
<i>Panel B. Augmented partial adjustment model with ECM</i>												
Constant	0.026** (2.51)	0.024** (2.32)	-0.007*** (-3.94)	-0.013*** (-4.26)	-0.014*** (-3.33)	-0.016*** (-2.91)	0.206*** (2.89)	0.197*** (3.12)	-0.028*** (-2.63)	-0.034*** (-2.79)	-0.025** (-2.47)	-0.046*** (-2.81)
TLC	0.817*** (4.12)	0.688*** (3.83)	0.794*** (4.16)	0.807*** (4.37)	0.948*** (4.15)	0.723*** (4.72)	0.872*** (3.22)	0.898*** (3.79)	0.628*** (3.37)	0.671*** (3.64)	0.919*** (3.95)	0.799*** (3.06)
DEF	0.691*** (3.55)	0.763*** (4.14)	0.549*** (4.26)	0.568*** (4.37)	0.715*** (4.27)	0.837*** (3.60)	0.291** (2.47)	0.336*** (3.03)	0.557*** (2.97)	0.508*** (4.13)	0.411*** (2.77)	0.450*** (3.25)
LECM	0.568*** (4.38)	0.506*** (3.96)	0.596*** (3.79)	0.474*** (4.48)	0.694*** (4.12)	0.586*** (3.75)	0.451*** (3.66)	0.532*** (4.07)	0.544*** (4.37)	0.582*** (4.84)	0.539*** (3.55)	0.460*** (4.14)
Sample	222	301	1404	1805	712	1068	91	126	408	476	425	546
AR1	-3.31***	-4.03***	-3.69***	-4.13***	-4.48***	-4.52***	-3.93***	-4.18***	-4.54***	-3.95***	-3.56***	-3.67***
AR2	-0.59	-0.81	-1.12	-0.91	-0.66	-1.13	-1.34	-1.28	-1.21	-0.93	-1.30	-1.27
Sargan test	45.64	55.28	150.28	173.04	94.35	122.06	29.78	38.34	75.85	92.98	77.50	95.01
POT2 F-test	30.53***	47.23***	405.52***	514.21***	174.32***	254.29***	31.40***	40.08***	99.70***	124.45***	104.23***	231.20***
Time effect	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Notes: AR1 and AR2 correspond to z-test for first and second order autocorrelation, respectively. Sargan test is a chi-square test that evaluates overidentification of restrictions. The POT1 F-test indicates under the null hypothesis that $\alpha=0$, $\beta=1$ and $\lambda=0$. The POT2 F-test indicates under the null hypothesis that $\alpha=0$, $\beta=1$, $\lambda=0$ and $\gamma=0$. All these models were estimated with robust variance. Values in parentheses are z-statistics to test individual significance. Superscripts ***, ** and * indicate significance at 1%, 5% and 10%, respectively.

Source: own elaboration.

4.4. Robustness check.

This section presents the robustness analyzes. To corroborate them, the debt to total assets ratio was used considering the debt at book value (Shyam-Sunder & Myers, 1999; Dang, 2013; Kannadhasan et al., 2018). With this debt measure at book value, the target debt (Equation 7) and the augmented partial adjustment model with ECM (Equation 11) were estimated. The objective was to confirm the validity of the trade-off and pecking order theories, as well as to analyze the adjustment speeds of the ECM method.

Table 7 shows the determinants of target debt (Equation 7), using the debt at book value. In general terms, the results were similar to those described in Table 3. The signs of the coefficients associated with the variables OWN, FCRED, GROU, TANG, ACST, and NDTs were consistent with the trade-off precepts,

while the rest of the variables behaved according to the pecking order approach. Changes were observed in the significance of the variables OWN, GROU, SIZE, TANG, and NDTs in the different countries. Finally, the systematic variables related to institutional and financial development maintained the same statistical and economic significance.

Table 8 shows the results of the augmented partial adjustment model considering market leverage. The results were similar to those indicated in Table 6. On the one hand, the high adjustment speeds support the trade-off theory as a determinant of the capital structure in Latin American firms. Even these speeds were comparatively higher than those shown in Table 4, thus demonstrating the relevance of ECM to evaluate adjustment costs over target leverage. On the other hand, the coefficients associated with the financial deficit (surplus) revealed that the pecking order theory was not fully met.

Table 7. Fixed-effects panel data regression for target book debt level.

	Expected sign		Dependent variable: Book debt to total assets ratio as debt target					
	TOT	POT	Argentina	Brazil	Chile	Colombia	Mexico	Peru
Constant			-0.7475*** (-2.86)	-0.3951** (-2.38)	-0.6493*** (-2.67)	-0.8638** (-2.24)	-0.7742** (-2.54)	-1.0352*** (-3.48)
<i>Firms-level qualities as leverage determinants</i>								
OWN	-	+	-0.1346*** (-3.06)	-0.2281*** (-3.73)	-0.0127 (-0.42)	-0.0582 (-1.20)	-0.4736*** (-4.15)	-0.0845* (-1.93)
FPROF	+	-	-0.4047** (-2.41)	-0.2694*** (-3.09)	-0.4306*** (-3.65)	-0.1826** (-2.54)	-0.3785*** (-3.04)	-0.5138*** (-2.96)
FCRED	+	-	0.0046*** (3.16)	0.0073*** (2.94)	0.0058*** (3.01)	0.0077*** (3.12)	0.0050*** (2.80)	0.0064** (2.55)
GROU	-	+	-0.0467** (-2.16)	-0.0083 (-1.13)	-0.0609*** (-3.07)	-0.0054 (-0.78)	-0.0267*** (-2.89)	-0.0196 (-1.63)
SIZE	+	-	-0.0310** (-2.31)	-0.0199 (-0.26)	-0.0481*** (-2.99)	-0.0141 (-0.43)	-0.0103 (-0.95)	-0.0572*** (-3.14)
TANG	+	-	0.0435 (1.66)	0.4066*** (3.17)	0.2528*** (3.41)	0.0205 (0.79)	0.3192*** (3.69)	0.5509*** (3.45)
ACST	+	-	0.0366** (2.51)	0.0762*** (3.17)	0.0586*** (2.84)	0.1157*** (3.08)	0.1369*** (3.72)	0.0688*** (4.24)
NDTS	-		-0.0035 (-0.41)	-0.5419*** (-3.91)	-0.2976*** (-4.13)	-0.0303 (-1.00)	-0.5689*** (-3.94)	-0.3805*** (-3.02)
<i>Institutional-financial qualities as leverage determinants</i>								
IEPP	+	+	0.3035*** (2.64)	0.2146** (2.56)	0.2013** (1.97)	0.1635* (1.71)	0.3203*** (2.78)	0.4375*** (3.80)
IEPR	+	+	0.6453*** (3.01)	0.3865*** (3.22)	0.4366*** (2.97)	0.4409*** (3.45)	0.5683*** (3.87)	0.5726*** (4.31)
AFD	+	+	0.0091*** (2.73)	0.0302*** (4.15)	0.0085*** (2.69)	0.0194*** (3.14)	0.0241*** (3.27)	0.0119*** (3.66)
Observations			342	2228	1187	145	618	674
Hausman test			57.25***	203.68***	119.17***	44.97***	71.93***	83.11***
Time effects			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Individual effects			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Robust variance			Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Notes: Fixed-effects correspond to F-test for significance of firms' fixed effects. Hausman is a chi-square test that compares fixed-effects and random-effects. The abbreviations TOT and POT correspond to the trade-off and pecking order theories, respectively. Values in parentheses are t-statistics to test individual significance. Superscripts ***, ** and * indicate significance at 1%, 5% and 10%, respectively.

Source: own elaboration.

Table 8. Augmented partial adjustment model and error correction approach.

Variable	Dependent variable: Annual change of book debt to total assets ratio as debt target											
	Argentina		Brazil		Chile		Colombia		Mexico		Peru	
	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS	GMM	GMM-SYS
	<i>Augmented partial adjustment model with ECM</i>											
Constant	0.013*	0.017*	-0.002**	-0.006**	-0.010**	-0.009*	0.096*	0.112**	-0.021**	-0.019*	-0.017*	-0.038**
	(1.93)	(1.88)	(-2.11)	(-1.99)	(-2.57)	(-1.93)	(1.68)	(2.27)	(-2.15)	(-1.86)	(-1.94)	(-2.44)
TLC	0.786***	0.702***	0.843***	0.823***	0.886***	0.851***	0.937***	0.905***	0.864***	0.747***	0.891***	0.918***
	(3.97)	(3.56)	(4.28)	(3.92)	(3.67)	(4.43)	(3.53)	(3.46)	(3.79)	(3.88)	(3.26)	(3.54)
DEF	0.672***	0.748***	0.601***	0.595***	0.729***	0.781***	0.283**	0.304***	0.516***	0.535***	0.438***	0.390***
	(3.11)	(3.90)	(4.39)	(4.15)	(4.08)	(3.09)	(2.50)	(3.12)	(3.22)	(3.87)	(3.46)	(3.03)
LECM	0.541***	0.487***	0.581***	0.490***	0.663***	0.601***	0.430***	0.504***	0.579***	0.567***	0.551***	0.487***
	(4.19)	(3.70)	(3.95)	(4.26)	(3.98)	(3.40)	(3.08)	(3.93)	(4.24)	(4.43)	(3.68)	(4.36)
Sample	222	301	1404	1805	712	1068	91	126	408	476	425	546
AR1	-3.47***	-3.92***	-3.88***	-4.00***	-4.17***	-4.78***	-3.35***	-3.89***	-4.41***	-4.09***	-3.08***	-3.22***
AR2	-0.77	-1.02	-0.96	-0.84	-0.69	-0.99	-1.21	-1.07	-1.14	-0.90	-1.28	-1.15
Sargan test	47.21	56.94	152.13	170.38	96.06	124.39	28.41	38.05	77.07	93.61	80.12	94.27
POT3 F-test	31.99***	48.64***	402.31***	524.19***	168.44***	240.15***	33.94***	43.11***	103.47***	119.72***	100.98***	247.08***
Time effect	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
Dummy sector	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes

Notes: AR1 and AR2 correspond to z-test for first and second order autocorrelation, respectively. Sargan test is a chi-square test that evaluates overidentification of restrictions. The POT3 F-test indicates under the null hypothesis that that $\alpha=0$, $\beta=1$, $\lambda=0$ and $\gamma=0$. All these models were estimated with robust variance. Values in parentheses are z-statistics to test individual significance. Superscripts ***, ** and * indicate significance at 1%, 5% and 10%, respectively.

Source: own elaboration.

5. Conclusions and discussion

The decision on the capital structure has been a relevant and widely discussed topic in the field of corporate finance. In this regard, several theories have been proposed as determinants of this decision, with the trade-off and pecking order theories being the most studied. The empirical evidence that has studied them in both developed and emerging markets has not reached a consensus on which of them determines the capital structure. Even several empirical studies have shown that both theories are not exclusive.

This issue has not been addressed in depth in Latin American markets, for which it has become of great relevance due to the significant increase in corporate debt after the 2008 subprime crisis [De Gregorio et al., 2017]. Our research covers this empirical gap and, according to its results, provides two important contributions to the explanatory power of these theories on the capital structure in emerging markets. First, the trade-off and pecking order approaches as determinants of the capital structure of Latin American firms were analyzed separately and together. The results showed that the trade-off theory determines the financing decision of the firms, not the pecking order theory. The empirical findings confirmed the existence of a target capital structure, which under the trade-off approach would be explained by firms' specific qualities such as ownership structure, credit quality, growth opportunities, assets tangibility, agency costs, and non-debt tax shields. Variables at the country level such as institutional development in the public-political and private-regulatory spheres and the level of penetration of the financial system are also significant determinants of target leverage. Other variables such as profitability and firm size showed results consistent with the pecking order theory. Once the target capital structure was determined, the results of the partial adjustment model revealed a rapid convergence towards this target structure in all Latin American markets. The adjustment speeds showed that the deviation from the target leverage explains between 48.9% and 74.3% of the actual change in leverage ratio. Regarding the pecking order theory, the financial deficit explained less than half of the issued debt, which clearly contradicts the predictions of this theory. All these findings were also confirmed in the augmented partial adjustment model.

Second, using the ECM, we assessed whether the target capital structure depended on adjustment costs and, as a result, its convergence speeds were altered. The results showed that the target leverage depends on the adjustment costs, and therefore has a dynamic behavior that affects its convergence speeds. Following the ECM application, the adjustment speeds of the partial adjustment model increased to a range that fluctuated between 69.5% and 91.7% [between GMM and GMM-SYS estimations]. The increase in the speeds revealed that

Latin American firms require a faster adjustment the further their leverage is from the target structure [Byoun, 2008]. Similar results were obtained for the augmented partial adjustment model, which validated the trade-off theory as a determinant of the capital structure of Latin American firms. Regarding the pecking order theory, the explanatory power of the financial deficit (surplus) also increased to a range between 0.33 and 0.83. However, in no case did this explain the full leverage change. This fact supports the previous results in the sense that the capital structure of firms in the region is not governed by the pecking order theory.

These results have important implications for companies, investors, and policy makers. For companies, it allows them to evaluate their financing decision considering the potential bankruptcy costs, as well as the tax benefits and corporate control associated with leverage. In addition, the results allow firms to assess rapid adjustments of their capital structure towards dynamic target leverage and guide corporate decisions to maximize the firm's value. For investors, these findings allow them to guide their investment decision by incorporating the relevance of debt creditors as a means of external monitoring. Finally, for policy makers, these results offer an empirical framework that contributes to the design of regulations aimed at reducing the costs of debt associated with bankruptcy or information asymmetries and strengthening the corporate governances.

A limitation of this research lies in the type of firms analyzed. The database consisted solely of public companies that are listed on the stock market. Therefore, SMEs in which information asymmetries would potentially be more relevant were not included. This fact could cause a different capital structure adjustment that has not been analyzed and would constitute a future research line. Econometrically, some patterns of non-normality of the residuals could affect the conclusions, particularly in the estimates of those countries with fewer observations (e.g., Colombia).

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.


References

- Agyei, J., Sun, S. & Abrokwa, E. (2020). Trade-Off Theory Versus Pecking Order Theory: Ghanaian evidence. *SAGE Open*, 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244020940987>
- Allini, A., Rakha, S., McMillan, D. & Caldarelli, A. (2017). Pecking order and market timing theory in emerging markets: The case of Egyptian firms. *Research in International Business and Finance*, 44, 297-308. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.098>
- Antonioni, A., Guney, Y. & Paudyal, K. (2008). The determinants of capital structure: Capital market-oriented versus bank-oriented institutions. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 43(1), 59-92. <https://doi.org/10.1017/S0022109000002751>

- Arellano, M. & Bond, S. (1991). Some tests of specification for panel data: Monte Carlo evidence and an application to employment equations. *Review of Economic Studies*, 58(2), 227-297. <https://doi.org/10.2307/2297968>
- Arellano, M. & Bover, O. (1995). Another look at the instrumental variable estimation of error-components models. *Journal of Econometrics*, 68(1), 29-51. [https://doi.org/10.1016/0304-4076\(94\)01642-D](https://doi.org/10.1016/0304-4076(94)01642-D).
- Bhama, V., Jain, P. & Yadav, S. (2017). Pecking Order among select industries from India and China. *The Journal of Business Perspective*, 27(1), 63-75. <https://doi.org/10.1177/0972262916681255>
- Bradley, M., Jarrell, G. & Kim, E. (1984). On the existence of an optimal capital structure: Theory and evidence. *The Journal of Finance*, 39(3), 857-878. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03680.x>
- Byoun, S. (2008). How and when do firms adjust their capital structures toward targets? *The Journal of Finance*, 63(6), 3069-3096. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01421.x>
- Cabanilla, M. & Sánchez, C. (2021). Estructura de capital de las pymes del sector servicios en Guayaquil durante 2011 - 2016. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(S3), 557-566.
- Cabrer, B. & Rico, P. (2015). Determinantes de la estructura financiera de las empresas españolas. *Revista de Estudios de Economía Aplicada*, 33(2), 513-532. <https://hdl.handle.net/10550/53764>
- Céspedes, J., González, M. & Molina, C. (2010). Ownership and capital structure in Latin America. *Journal of Business Research*, 63(3), 248-254. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.010>
- Chakraborty, M. (2013). Testing the Pecking Order Theory in the Indian Context: An empirical investigation. *Prajnan*, 42(2), 247-261.
- Chang, H., Su, C., Weng, L. & Chen, Y. (2010). What should they do? Capital structure behavior in financially-distressed firms. *African Journal of Business Management*, 4(18), 4110-4117.
- Chen, D., Chen, C., Chen, J. & Huang, Y. (2013). Panel data analyses of the pecking order theory and the market timing theory of capital structure in Taiwan. *International Review of Economics & Finance*, 27, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2012.09.011>
- Correa, C., Basso, L. & Nakamura, W. (2013). A estrutura de capital das maiores empresas brasileiras: análise empírica das teorias de pecking order e trade-off, usando panel data. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 106-133. <http://dx.doi.org/10.1590/S1678-69712013000400005>
- Dang, V. (2013). Testing capital structure theories using error correction models: Evidence from the UK, France and Germany. *Applied Economics*, 45(2), 171-190. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.597724>
- Dang, V. & Garrett, I. (2015). On corporate capital structure adjustments. *Finance Research Letters*, 14, 56-63. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2015.05.016>
- Dang, V., Kim, M. & Shin, Y. (2012). Asymmetric capital structure adjustments: New evidence from dynamic panel threshold models. *Journal of Empirical Finance*, 19(4), 465-482. <https://doi.org/10.1016/j.jempfin.2012.04.004>
- De Gregorio, J., García, N. & Jara-Bertin, M. (2017). The boom of corporate debt in Latin America: Carry Trade or Investment? Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3034290>
- De Jong, A., Verbeek, M. & Verwijmeren, P. (2010). The impact of financing surpluses and large financing deficits on tests of the pecking order theory. *Financial Management*, 39(2), 733-756. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2010.01090.x>
- De Jong, A., Verbeek, M. & Verwijmeren, P. (2011). Firms' debt-equity decisions when the static tradeoff theory and the pecking order theory disagree. *Journal of Banking and Finance*, 35(5), 1303-1314. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.10.006>
- DeAngelo, H. & Masulis, R. (1980). Optimal capital structure under corporate and personal taxation. *Journal of Financial Economics*, 8(1), 3-29. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(80\)90019-7](https://doi.org/10.1016/0304-405X(80)90019-7)
- De Medeiros, O. & Daher, C. (2004). Testing static trade-off against pecking order models of capital structure in Brazilian firms. Available at SSRN 631563. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.631563>
- De Oliveira, C., Bambino, A. & Da Silva, T. (2019). Flujo financiero como determinante de la estructura de capital de las empresas Latinoamericanas. *Estudios Gerenciales*, 35(150), 3-15. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.150.2829>
- Dong, M., Loncarski, I., Horst, J. & Veld, C. (2012). What drives security issuance decisions: Market Timing, Pecking Order, or Both? *Financial Management*, 41(3), 637-663. <https://doi.org/10.1111/j.1755-053X.2012.01213.x>
- Espinosa, C., Maquieira, C., Vieito, J. & González, M. (2012). Capital structures in developing countries: The Latin American case. *Investigación Económica*, 71(282), 35-54. <https://dx.doi.org/10.22201/fe.01851667p.2012.282.37363>
- Fama, E. & French, K. (2002). Testing trade-off and pecking order predictions about dividends and debt. *Review of Financial Studies*, 15(1), 1-33. <https://doi.org/10.1093/rfs/15.1.1>
- Flannery, M. & Rangan, K. (2006). Partial adjustment toward target capital structures. *Journal of Financial Economics*, 79(3), 469-506. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2005.03.004>
- Frank, M. & Goyal, V. (2003). Testing the pecking order theory of capital structure. *Journal of Financial Economics*, 67(2), 217-248. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(02\)00252-0](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00252-0)
- González, V. & González, F. (2012). Firm size and capital structure: evidence using dynamic panel data. *Applied Economics*, 44(36), 4745-4754. <https://doi.org/10.1080/00036846.2011.595690>
- Gutiérrez, H., Morán, C. & Posas, R. (2019). Determinantes de la estructura de capital: Un estudio empírico del sector manufacturero en Ecuador. *Contaduría y Administración*, 64(2), 1-19. <https://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1848>
- Huang, R. & Ritter, J. (2009). Testing theories of capital structure and estimating the speed of adjustment. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 44(2), 237-271. <https://doi.org/10.1017/S0022109009090152>
- Huertas, J. (2018). Determinantes de la estructura de capital de las empresas comercializadoras de autopartes de Bogotá, para el período 2008-2015. *Odeon*, 14, 43-63. <https://doi.org/10.18601/17941113.n14.03>
- Jarallah, S., Saleh, A. & Salim, R. (2019). Examining pecking order versus trade-off theories of capital structure: New evidence from Japanese firms. *International Journal of Finance & Economics*, 24, 204-211. <https://doi.org/10.1002/ijfe.1657>
- Jensen, M. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kannadhasan, M., Singh, B., Gupta, C. & Charan, P. (2018). Testing capital structure theories using error correction models: Evidence from China, India, and South Africa. *Cogent Economics & Finance*, 6(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1443369>
- Lemmon, M., Roberts, M. & Zender, J. (2008). Back to the beginning: persistence and the crosssection of corporate capital structure. *The Journal of Finance*, 63(4), 1575-1608. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2008.01369.x>
- Lemmon, M. & Zender, J. (2010). Debt capacity and tests of capital structure theories. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 45(5), 1161-1187. <https://doi.org/10.1017/S0022109010000499>
- Leary, M. & Roberts, M. (2005). Do firms rebalance their capital structures. *The Journal of Finance*, 60, 2575-619. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2005.00811.x>
- Maquieira, C., Olavarrieta S. & Zutta P. (2007). Determinantes de la estructura de Financiación Evidencia empírica para Chile. *El Trimestre Económico*, 74(293), 161-193.
- Medina, A., Salinas, J., Ochoa, L. & Molina, C. (2014). La estructura financiera de las empresas manufactureras colombianas, una mirada econométrica, macroeconómica y financiera. *Perfil De Coyuntura Económica*, (20), 155-176. Recuperado a partir de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/coyuntura/article/view/18189>

- Modigliani, F. & Miller, M. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *America Economic Review*, 48(3), 261-297. <https://www.jstor.org/stable/1809766>
- Modigliani, F. & Miller, M. (1963). Corporate income taxes and the cost of capital: A correction. *America Economic Review*, 53(3), 433-443. <https://www.jstor.org/stable/1809167>
- Mongrut, S., Fuenzalida, D., Pezo, G. & Teply, Z. (2012). Explorando teorías de estructura de capital en Latinoamérica. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 163-184. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao23-41.etc>
- Muñoz, J. & Sepúlveda, S. (2016). Does managerial discretion affect debt maturity in Chilean firms? An agency cost and asymmetric information approach. *Ecos De Economía: A Latin American Journal of Applied Economics*, 20(43). <https://doi.org/10.17230/ecos.2016.43.4>
- Myers, S. (1984). The capital structure puzzle. *The Journal of Finance*, 39(3), 575-592. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1984.tb03646.x>
- Myers, S. & Majluf, N. (1984). Corporate financing and investments decisions when firms have information that investors do not have. *Journal of Financial Economics*, 13(2), 187-221. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(84\)90023-0](https://doi.org/10.1016/0304-405X(84)90023-0)
- Nguyen, H., Ho, C. & Vo, D. (2019). An empirical test of capital structure theories for the Vietnamese listed firms. *Journal of Risk and Financial Management*, 12(3), 148. <https://doi.org/10.3390/jrfm12030148>
- Nguyen, H., Vuong, T., Nguyen, T., Wu, Y. & Wong, W. (2020). Sustainability of both Pecking Order and Trade-Off theories in Chinese manufacturing firms. *Sustainability*, 12(9), 1-25. <https://doi.org/10.3390/su12093883>
- Noulas, A. & Genimakis, G. (2011). The determinants of capital structure choice: Evidence from Greek listed companies. *Applied Financial Economics*, 21(6), 379-387. <https://dx.doi.org/10.1080/09603107.2010.532108>
- Nunkoo, P. & Boateng, A. (2010). The empirical determinants of target capital structure and adjustment to long-run target: Evidence from Canadian firms. *Applied Economics Letters*, 17(10), 983-990. <https://dx.doi.org/10.1080/17446540802599671>
- Ozkan, A. (2001). Determinants of capital structure and adjustment to long run target: Evidence from UK company panel data. *Journal of Business Finance and Accounting*, 28, 175-198. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00370>
- Rajan, R. & Zingales, L. (1995). What do we know about capital structure? Some evidence from international data. *The Journal of Finance*, 50(5), 1421-1460. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1995.tb05184.x>
- Ramírez, V., Armas, E., Ríos, M., Sotelo, L. & Bustamante, Y. (2019). Teorías sobre la estructura de capital y rentabilidad en las compañías. *Gestión en el Tercer Milenio*, 22(44), 24-34. <https://dx.doi.org/10.15381/gtm.v22i44.17306>
- Rodrigues, S., Moura, H., Santos, D. & Sobreiro, V. (2017). Capital structure management differences in Latin American and US firms after 2008 crisis. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 22(42), 51-74. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-01-2017-0008>
- Ross, S. (1977). The determination of financial structure: The incentive-signaling approach. *The Bell Journal of Economics*, 8(1), 23-40. <https://doi.org/10.2307/3003485>
- Seifert, B. & Gonenc, H. (2008). The international evidence on the pecking order hypothesis. *Journal of Multinational Financial Management*, 18(3), 244-260. <https://doi.org/10.1016/j.mulfin.2007.10.002>
- Seifert, B. & Gonenc, H. (2010). Pecking order behavior in emerging markets. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 21(1), 1-31. <https://doi.org/10.1111/j.1467-646X.2009.01034.x>
- Serrasqueiro, Z. & Caetano, A. (2015). Trade-off theory versus pecking order theory: Capital structure decisions in a peripheral region of Portugal. *Journal of Business Economics and Management*, 16(2), 445-466. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.744344>
- Shyam-Sunder, L. & Myers, S. (1999). Testing static trade-off against pecking order models of capital structure. *Journal of Financial Economics*, 51(2), 219-244. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(98\)00051-8](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(98)00051-8)
- Titman, S. & Wessels, R. (1988). The determinants of capital structure choice. *The Journal of Finance*, 43(1), 1-19. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb02585.x>
- Vásquez, F. & Lamothe, P. (2018). Determinantes de la estructura de capital en empresas Iberoamericanas. *Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 5(12), 91-119. <https://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/371>
- Virgen, V. & Rivera, J. (2012). Condiciones financieras que impactan la estructura financiera de la industria de cosméticos y aseo en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 25(44), pp. 175-191. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao25-44.cfqi>
- Watson, R. & Wilson, N. (2002). Small and medium size enterprise: a note on some of the implications of a pecking order. *Journal of Business Finance and Accounting*, 29(3-4), 557-578. <https://doi.org/10.1111/1468-5957.00443>
- Yang, G., Chueh, H. & Lee, C. (2014). Examining the theory of capital structure: signal factor hypothesis. *Applied Economics*, 46(10), 1127-1133. <https://doi.org/10.1080/00036846.2013.864040>
- Yildirim, D. & Çelik, A. (2020). Testing the pecking order theory of capital structure: Evidence from Turkey using panel quantile regression approach. *Borsa Istanbul Review*, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2020.11.002>
- Zeitun, R., Temimi, A. & Mimouni, K. (2017). Do financial crises alter the dynamics of corporate capital structure? Evidence from GCC countries. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 63, 21-33. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2016.05.004>
- Zhou, Q., Tan, K., Faff, R. & Zhu, Y. (2016). Deviation from target capital structure, cost of equity and speed of adjustment. *Journal of Corporate Finance*, 39, 99-120. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2016.06.002>

Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera de la empresa social. El caso Liight

Icíar C. Jiménez-Barandalla* 

Profesora Contratada Doctora, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España.
iciar.jimenez@urjc.es

Carlos Velasco-Márquez

Colaborador financiero y administrativo, Traditia Patrimonio y Servicios, Madrid, España.
carlos.velasco.marquez@gmail.com

Resumen

El objetivo de esta investigación fue estudiar el modo en que la inversión sostenible y de impacto contribuyen a la viabilidad financiera de las empresas sociales. El artículo aporta al debate sobre el modo en que este tipo de empresas alcanzan la viabilidad financiera, y ofrece evidencia, a partir de la metodología del estudio de caso de la empresa Liight, sobre la importancia de la inversión sostenible y de impacto para el emprendimiento social. Se concluye que la empresa Liight ha encontrado su viabilidad financiera no solo gracias a los fondos aportados por los inversores sostenibles y de impacto, sino también gracias al apoyo recibido en cuanto al desarrollo de capacidades, lo que ha favorecido su crecimiento y su contribución al desarrollo sostenible.

Palabras clave: inversión sostenible; inversión de impacto; viabilidad financiera; empresa social; objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Sustainable and impact investment for the financial viability of the social enterprise. The Liight case

Abstract

This research aimed to study how sustainable and impact investment contribute to the financial viability of social enterprises. The paper contributes to the debate on how these types of enterprises achieve financial viability and provides evidence, through the methodology of the Liight case study, on the importance of sustainable and impact investment for social entrepreneurship. It is concluded that the social enterprise Liight has found its financial viability not only thanks to the funds provided by sustainable and impact investors but also thanks to the support received in terms of capacity building, which has favored its growth and contribution to sustainable development.

Keywords: sustainable investment; impact investing; financial viability; social enterprise; sustainable development goals (SDGs).

Investimento sustentável e de impacto para a viabilidade financeira do empreendimento social. O caso da empresa Liight

Resumo

O objetivo desta pesquisa foi estudar como os investimentos sustentáveis e de impacto contribuem para a viabilidade financeira de empreendimentos sociais. O artigo contribui para o debate sobre a forma como esse tipo de empresa alcança a viabilidade financeira e oferece evidências, com base na metodologia do estudo de caso da empresa Liight, sobre a importância do investimento sustentável e de impacto para o empreendedorismo. Conclui-se que a empresa Liight encontrou a sua viabilidade financeira não só graças aos fundos disponibilizados por investidores sustentáveis e de impacto, mas também graças ao apoio recebido ao nível do desenvolvimento de capacidades, que tem favorecido o seu crescimento e sua contribuição para o desenvolvimento.

Palavras-chave: investimento sustentável; investimento de impacto; viabilidade financeira; empreendimento social; Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS).

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: L26; O16; Q01.

Cómo citar: Jiménez-Barandalla, I. C. y Velasco-Márquez, C. [2023]. Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera de la empresa social. El caso Liight. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 67-76. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5439>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5439>

Recibido: 22-03-2022

Aceptado: 12-09-2022

Publicado: 16-03-2023

1. Introducción

De acuerdo con [Bernal et al. \(2021\)](#), la inversión sostenible y responsable (en adelante ISR¹) pretende mejorar las prácticas corporativas con base en criterios ambientales, sociales y de gobernanza, por lo general, conocidos por sus siglas como criterios ASG o ESG, por sus siglas en inglés: *environmental, social and governance*. Por su parte, la inversión de impacto busca de forma intencional financiar proyectos que tengan un objetivo social o medioambiental positivo y medible. Con relación a la ISR, desde principios del siglo XXI está experimentando un gran crecimiento en todo el mundo, como reflejo de la creciente conciencia de los inversores en cuestiones sociales, medioambientales, éticas y de gobierno corporativo ([Renneboog et al., 2008](#)). Asimismo, desde 2007 la inversión de impacto pone también en evidencia la importante contribución que los inversores pueden realizar con sus fondos para solucionar los problemas sociales y medioambientales, sin tener que renunciar a la obtención de una rentabilidad financiera ([Bugg-Levine y Goldstein, 2009](#)). En este sentido, [Yasar \(2021\)](#) destaca que los recursos gubernamentales y filantrópicos no son suficientes para solucionar los desafíos sociales y medioambientales, y que los recursos financieros de los mercados de capitales deben dirigirse a ellos. Este interés por la sostenibilidad y el impacto se reflejan en la *Annual Impact Investor Survey*, realizada en 2020 por la principal red mundial de inversión de impacto, Global Impact Investing Network (GIIN). Este estudio informa que el 85% de los gestores de activos a nivel mundial realiza inversiones de impacto en respuesta a la demanda de sus clientes inversores ([Hand et al., 2020](#)).

Así pues, con la inversión sostenible y de impacto, los inversores pueden canalizar sus capitales hacia empresas sostenibles, sociales o medioambientales. Se considera que estas empresas contribuyen a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) por cuanto, primero, la misión de la empresa sostenible está ligada a la obtención de un impacto que no sea solo económico, sino también social y ambiental, lo que se denomina triple impacto ([Cohen y Winn, 2007](#); [Thompson et al. 2011](#)); segundo, la misión de la empresa social se vincula al impacto social y al retorno financiero ([Dart, 2004](#)); y, tercero, la misión de la empresa medioambiental va de la mano del impacto medioambiental y la rentabilidad económica ([York et al., 2016](#)). Diversos estudios ([Austin et al., 2006](#); [Diochon y Anderson, 2011](#); [Zahra et al., 2009](#)) conceptualizan la empresa social como aquella cuyo propósito es generar cambios para abordar problemas sociales, y mejorar sociedades y comunidades. No obstante, este estudio considerará el concepto más amplio de empresa social utilizado por autores como

[Emerson \(2003\)](#) y [Rahdari et al. \(2016\)](#), que la conciben como aquella que combina los objetivos financieros con los sociales y los medioambientales.

Con relación al financiamiento de las empresas sociales, es importante señalar que los emprendedores sociales buscan inversores que les proporcionen recursos financieros, así como habilidades y talento para generar un retorno de sus inversiones ([Austin et al., 2006](#)). [Islam \(2022\)](#) señala que la falta de acceso a la financiación se considera el factor más significativo que inhibe el crecimiento de las organizaciones del sector social. En particular, estas organizaciones se enfrentan a mayores problemas para conseguir financiación que las empresas comerciales, ya que, además de tener que presentar indicadores objetivos verificables de su desarrollo ([Eckhardt et al., 2006](#)), tienen que medir su impacto, y además presentan el hándicap para los inversores de ofrecer una diferente distribución de sus beneficios ([Austin et al., 2006](#)). Por consiguiente, es interesante valorar si estos problemas pueden verse aminorados gracias a la colaboración con otras entidades del ecosistema para combinar recursos y capacidades complementarios ([Austin et al., 2006](#), [Austin et al., 2021](#)) mediante las dinámicas de colaboración que están generando la ISR y la inversión de impacto. En este sentido, [Islam \(2022\)](#) señala el gran potencial de la inversión de impacto para contribuir al logro de los ODS mediante la financiación del crecimiento de las organizaciones sociales. Por su parte, [Roundy \(2019\)](#) menciona que los inversores de impacto son una fuente de capital financiero que se alinea estrechamente con las misiones de los emprendedores sociales para producir valor financiero y social. Por último, [Yasar \(2021\)](#) destaca que las inversiones de impacto se realizan en empresas sociales que proporcionan soluciones basadas en el mercado a problemas ambientales o sociales que el inversor quiere abordar.

Una vez señalada la relevancia del tema, se plantea la pregunta de investigación de este estudio: ¿cómo contribuyen la inversión sostenible y de impacto a la viabilidad financiera de las empresas sociales? El aporte de este estudio a la literatura es la evidencia presentada que deriva del estudio del caso Liight, que muestra cómo la inversión sostenible y de impacto apoyan y financian a esta empresa social en la consecución de su viabilidad financiera. La metodología del caso es considerada oportuna en este estudio, dado el carácter exploratorio de la pregunta de investigación ([Yin, 1981](#)), y relevante, pues el caso planteado permite validar conceptos y poner de relieve un fenómeno interesante ([Eisenhardt, 1989](#)) en esta nueva área de investigación de la inversión sostenible y de impacto.

Este artículo se organiza de la siguiente manera. Luego de esta introducción, en la segunda sección se revisa la literatura relativa a los conocimientos sobre inversión sostenible y de impacto obtenidos de los trabajos académicos. En la tercera sección se estudia el

¹ Existe cierta confusión respecto a esta sigla, dado que unas fuentes la relacionan con inversión sostenible y responsable (inversión sostenible), mientras que otras lo hacen con inversión socialmente responsable. No obstante, ambas expresiones parecen querer referirse a lo mismo y serán consideradas como sinónimos en este trabajo.

caso de la empresa social Liight. En la cuarta sección se ofrece una discusión crítica de los principales hallazgos y de acuerdo con la teoría expuesta. En la quinta sección se presentan las conclusiones del estudio, se exponen las limitaciones del trabajo y se destacan algunas áreas para futuras investigaciones.

2. Marco teórico

A principios del XIX, la ética de las ganancias de la economía de la revolución industrial imperaba en el ecosistema empresarial (Davis y Blomstrom, 1968), y la responsabilidad económica significaba autosuficiencia, es decir, generar lo propio sin depender de los recursos de otro (Clark, 1916). Sin embargo, un siglo más tarde, la necesidad de una economía con responsabilidad, desarrollada y plasmada en una ética empresarial laboral, era ya defendida de manera abierta en el mundo empresarial, y las ideas de obligación que pasaron a regir las relaciones entre las personas cambiaron de forma radical (Clark, 1916). De acuerdo con Carroll (1979), la obra *Social Responsibilities of the Businessman* de Howard Bowen de 1953 marcó una nueva era en la asunción de la responsabilidad social en la empresa y empezó a considerarse que esta era necesaria para mantener un sistema empresarial viable (Davis y Blomstrom, 1968).

Así, el concepto de *responsabilidad social en la empresa* sirvió de punto de partida para el nacimiento, desde los años noventa del siglo pasado, de otros conceptos relacionados (Carroll, 1999). En este sentido, la sostenibilidad corporativa podría entenderse como evolución natural y necesaria de la asunción de la responsabilidad en la empresa para la creación de valor (Pinillos y Fernández, 2011), y la combinación de los objetivos financieros, sociales y medioambientales como un paso más allá en la asunción de responsabilidad empresarial (Emerson, 2003). Además, la sostenibilidad corporativa se ha visto incentivada por ODS fijados en la Cumbre de Desarrollo Sostenible de 2015, que llaman de manera explícita a las empresas a actuar de manera creativa e innovadora para resolver los retos del desarrollo sostenible² (Yasar, 2021) y promover el carácter multilateral de este desafío defendido por la plataforma UN Global Opportunity Explorer 2019³.

Por tanto, si bien los negocios son, por naturaleza, creativos e innovadores, lo que es diferente en esta era de la responsabilidad es que la creatividad empresarial debe estar dirigida a resolver los problemas sociales y ambientales del mundo (Visser, 2011). No obstante, esta demanda que se hace a los líderes empresariales, gubernamentales y sin fines de lucro para hacer frente a los problemas económicos, sociales y ambientales es tan grande que excede cada vez más sus capacidades

individuales, y lleva a reconocer la necesidad de colaborar entre sectores para combinar recursos y capacidades complementarios (Austin y Seitani, 2012; Austin et al., 2021). Ya en 2010, el 78% de 766 directores ejecutivos de casi 100 países creían que las empresas debían participar en colaboraciones de la industria y asociaciones de múltiples partes interesadas para abordar los ODS (Lacy et al., 2010).

Por otra parte, en el ámbito del ecosistema empresarial de las empresas sociales, la colaboración parece aún más intrínseca al emprendimiento social. Se observa que los emprendedores sociales a menudo pueden necesitar trabajar en colaboración con organizaciones sin fines de lucro, empresas y gobierno para obtener los recursos críticos para la organización y para crear un mayor valor social (Austin et al., 2006). La realidad es que las empresas sociales, al escalar su impacto social, tienen dificultad para obtener una financiación adecuada (Islam, 2022). Austin et al. (2006) también señalan que este tipo de empresas tiene menor acceso a fuentes de capital sin restricciones que las empresas comerciales, y dependen, a menudo, de una gran variedad de financiadores con diversas motivaciones y perspectivas, como contribuciones individuales, donaciones de fundaciones, cuotas de miembros, tarifas de usuarios y subvenciones del gobierno.

Por consiguiente, tanto por las dificultades de la empresa social para acceder a la financiación como por el hecho de que en ella convergen las expectativas de diferentes partes interesadas (Diochon y Anderson, 2011), la colaboración se convierte en un factor crítico para la eficacia del emprendimiento, pues favorece el acceso a la financiación (Austin et al., 2006; de Bruin et al., 2017; Shaw y de Bruin, 2013). Este aspecto colaborativo es tan importante en el emprendimiento social que Austin et al. (2006) llegan a afirmar que la empresa social puede conceptualizarse como vehículo para crear valor social, ya sea de manera directa o facilitando la creación de valor social con y por otros.

Por tanto, la colaboración entre las diversas entidades del ecosistema parece ser clave para promover el alcance de los ODS por medio de las empresas, en general, pero más aún para la propia eficacia de las empresas sociales. Dicha colaboración se considera también fundamental entre los inversores sostenibles y de impacto y las empresas sociales en las que invierten (Ormiston et al., 2015; Agrawal y Hockerts, 2019). La razón es que la ISR aboga por una actitud de responsabilidad por parte de los inversores respecto a las empresas a las que financian en pro de alcanzar la sostenibilidad económica, social, medioambiental y de gobernanza (Gond y Piani, 2013), y la inversión de impacto implica que los inversores asignen capital a organizaciones con intención de crear un impacto social o medioambiental específico, sin renunciar a la obtención de un retorno financiero (Daggers y Nicholls, 2016). En consecuencia, si

² Más información en: https://sdgcompass.org/wp-content/uploads/2016/06/SDG_Compass_Spanish-one-pager-view.pdf

³ Plataforma que identifica oportunidades para quienes buscan inversiones, nuevos empleados, asesoramiento especial o socios, con el fin de generar soluciones sostenibles a los problemas globales. Más información en: https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/publications%2FGOE_2019_Insights.pdf

la efectividad de la inversión sostenible y de impacto está determinada por el valor social que la empresa es capaz de crear, es necesario que ambas partes colaboren para evitar los riesgos potenciales de desalineación entre los intereses del inversor y los de la empresa social después de realizada la inversión inicial (Agrawal y Hockerts, 2019). Además, las redes y la colaboración fomentan el aprendizaje y las oportunidades de inversión, optimizan los flujos de capital y desarrollan el mercado (Ormiston et al., 2015), aunque también puedan generarse tensiones que afectan las estructuras de gobierno y los procesos de rendición de cuentas (Di Domenico et al., 2009).

Por último, el desarrollo de relaciones sólidas de aprendizaje, intercambio y colaboración con otros inversores de impacto y organizaciones de creación de mercado puede agregar un valor significativo al esfuerzo de afianzar esta industria (Ormiston et al., 2015). En este sentido, la principal red de inversión de impacto GIIN afianza desde su inicio las relaciones y el aprendizaje entre los propietarios de activos institucionales. Así, esta red ha estudiado diversos casos de éxito que ejemplifican cómo la inversión sostenible y de impacto permiten que muchas empresas sociales puedan acceder al capital que tanto necesitan y que, de otro modo, sería inaccesible por medio de los principales mercados de capital o instituciones financieras (Mendell y Barbosa, 2013).

3. Estudio de caso Liight

El caso Liight es de significativo interés en este estudio por ser una *startup*, es decir, una empresa emergente o en fase de arranque sostenible, que ha recibido fondos de numerosos inversores implicados con la sostenibilidad y el impacto para la consecución de los ODS. Además, Liight liga la consecución de los objetivos medioambientales y sociales a la innovación tecnológica, que es merecedora de la obtención de los fondos europeos del Programa del Medio Ambiente y Acción por el Clima (LIFE).

El estudio de la empresa Liight que se presenta a continuación se ha realizado a partir de la información obtenida de la entrevista realizada en abril de 2019 a ambos fundadores, Santiago Jiménez y Carlos Rosety. Luego, se actualizó la información en siguientes conversaciones en mayo y junio de 2021, y se reforzó con otras entrevistas, artículos e información publicada en la red⁴.

3.1 Identidad, misión, objetivos y modelo de negocio de Liight

Liight⁵ es una *startup* creada en el año 2017 en Madrid por dos emprendedores. Perteneció al sector tecnológico y ambiental y utiliza una tecnología innovadora basada en una aplicación móvil, con el mismo nombre, que motiva a

las personas a ser más sostenibles en su vida diaria con el uso de la gamificación⁶, las *smart cities* y la inteligencia artificial. Se trata de una aplicación que premia acciones sostenibles como caminar, correr, ir en bicicleta, usar transporte público o reciclar. Las recompensas son *lights*, una moneda virtual que se puede canjear por descuentos o premios directos en diferentes productos y servicios de diversas empresas. La aplicación realiza un seguimiento a las actividades sostenibles de los usuarios y las valida, mide la huella de carbono de la acción y el esfuerzo que se ha realizado, para así calcular el número de *lights* que se dará a cada usuario. Además de cambiar sus hábitos hacia otros más saludables y comprometidos con el medioambiente, los usuarios están inmersos en la gamificación, compiten entre ellos para obtener puntos y vencer a otros usuarios; así, se aficianan cada vez más a la aplicación.

La identidad empresarial de Liight está marcada por unos valores y una visión encaminados hacia el desarrollo sostenible y la mejora social. Está dirigida hacia el desarrollo sostenible, puesto que, desde su concepción, la aplicación se planteó para resolver la necesidad de lucha y adaptación al cambio climático. Así que Liight busca la mejora medioambiental al permitir a las personas y a las empresas reducir su huella ecológica, y también genera beneficios en aspectos sociales, como el ahorro o la salud. Ambos valores son la razón de ser de Liight y definen su misión, que se concreta en ayudar a las personas y a las empresas a mejorar su impacto social y medioambiental. Los objetivos de la empresa a cinco años son tener una gran cantidad de usuarios recurrentes, al menos medio millón; alcanzar una importante presencia internacional, y ser un referente global en el uso de tecnologías aplicadas a la sostenibilidad.

Su modelo de negocio se divide en dos líneas. La primera, denominada *community*, consiste en que las marcas pagan, por aparecer en la aplicación, descuentos, premios directos o patrocinan un desafío; sus primeras investigaciones muestran que las marcas están dispuestas a pagar alrededor de cinco euros por mil impresiones⁷. A partir de sus métricas de usuario, han establecido que un usuario promedio reporta un beneficio de 30 céntimos en los primeros tres meses, mientras que su coste de adquisición de usuarios es de ocho céntimos, de modo que obtienen 22 céntimos de beneficio por cada usuario (retorno del 275%). La segunda línea, denominada *corporate*, consiste en motivar a los empleados de diferentes compañías para que sus hábitos laborales sean más sostenibles, como la forma en que se trasladan a su trabajo, el reciclaje y el modo en el que impactan el medio ambiente en el trabajo; así, la mecánica de gamificación se aplica a los empleados, por ejemplo, para encontrar el empleado más sostenible. Liight ofrece a la empresa no solo la adaptación de una

4 Véase las entrevistas publicadas en: <https://elreferente.es/entrevistas/fundadores-liight-the-hop/> y <https://datos.gob.es/es/comunidad-risp/entrevista-los-creadores-de-liight-app-primer-premio-del-desafio-aporta-2017>, los artículos están publicados en: <https://alternativaemprender.com/santiago-jimenez-cofundador-liight/> y https://cronicaglobal.elespanol.com/business/liight-app-veinteaneros-premia-acciones-clima_308636_102.html, y la información está disponible en: <https://lanzadera.es/proyecto/liight/> y <https://socialenterprise.es/programas/participacion-ciudadana/liight/>

5 Más información en: <https://liight.es/>

6 Se entiende por gamificación el aprovechamiento de los componentes motivadores propios de los escenarios de juego en contextos formales no lúdicos (Villalustre y del Moral, 2015).

7 En publicidad online, se entiende por impresión la visualización de un anuncio publicitario.

aplicación según sus modalidades corporativas, sino también la elaboración de informes de sostenibilidad, que son obligatorios para empresas europeas de más de 250 empleados, según el Plan de Acción sobre Finanzas Sostenibles (Comisión Europea). Desde sus primeros programas piloto han visto que las empresas de más de 250 empleados están dispuestas a pagar en torno a los cinco euros por trabajador al mes por este servicio, de modo que es un servicio que se puede escalar de manera fácil y hay interés comercial por él.

3.2 Captación de fondos de la inversión sostenible y de impacto

La idea de Liight surge en 2017 en un *hackathon*⁸ de emprendimiento organizado por la empresa Repsol; en este evento se planteó el reto de hacer más conscientes a las personas de su consumo energético. El primer enfoque fue fomentar la reducción de huella ecológica en los hogares, para reducir así la factura de algunos suministros de los usuarios. Tras ganar este *hackathon*, se elaboró más la idea y esta fue evolucionando. Unos meses después se inscribieron como empresa y comenzaron a desarrollar Liight.

Según Liight, la empresa fue creciendo y se fue presentando a distintos concursos y *hackathons*, en los que lograron ganar muchos de ellos. Esto permitió aprovechar muchas oportunidades para hacer contactos que más tarde serían de utilidad, asistir a varios programas de formación e incubación, ganar premios como viajes al Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) o a Alemania, premios económicos y de asesoramiento, y espacios de trabajo colaborativo. En este sentido, Liight supo aprovechar muy bien estas oportunidades presentándose y ganando gran cantidad de concursos de distintas instituciones públicas, como los ayuntamientos de Madrid, Móstoles y Rivas, y de instituciones privadas, como las empresas Repsol, Telefónica, Indra, Pascual y Ecoembes, o la Fundación Rafael del Pino. Los principales premios que ha ganado se muestran en la [tabla 1](#).

No obstante, también encontraron algunas dificultades, como la falta de presupuesto para contrataciones. Además, su colaboración con diferentes ayuntamientos presentaba el inconveniente de no ser escalable, pues tras realizar un proyecto piloto con el ayuntamiento de Rivas, se observó que cada ayuntamiento tenía unas características concretas tanto a nivel organizativo como urbanístico. Sin embargo, Liight siguió desarrollándose, y a finales de 2018 sacó la nueva línea de negocio *corporate*. Con los años ha seguido profesionalizándose, y ha ganado distintos premios y reconocimientos, como la Certificación de Empresa Impulsora de la Economía Circular otorgado por Ecoembes en 2020.

Tabla 1. Premios obtenidos por Liight.

Premio	Resultado	Fecha
Best Social European Innovative Startup	Ganadores - (categ. joven)	Jun. 2017
Ventures for Gran Canaria (Indra)	2.º puesto – 10.000 EUR	Nov. 2017
Pascual Startup	Ganadores – 5000 EUR	Nov. 2017
ODS Impact Hub	Ganadores	Jun. 2018
CVC Awards	Ganadores - 15.000 EUR	Jun. 2018
CLIMATE KIC (accepted to acceleration)	Ganadores - 50.000 EUR	Mar. 2019
The Hop (Estrella Galicia)	Ganadores - 20.000 EUR	Oct. 2019
Arquia	Ganadores 7.000 EUR	Oct. 2019

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de la entrevista a los fundadores de Liight.

En 2019, Liight comenzó negociaciones para levantar una ronda de financiación liderada por un famoso fondo de inversión de impacto como principal inversor, y también con inversiones de *equity crowdfunding* e inversores de impacto más pequeños. Tal financiación no se realizó, puesto que la *startup* fue seleccionada en varios programas de aceleradoras como The Hop de Estrella Galicia y recibió apoyos económicos de los fondos europeos del programa LIFE⁹ concedidos por Climate-KIC¹⁰ y Neotec¹¹. En particular, Climate-KIC invirtió 50.000 euros en Liight, como apoyo a la innovación que ayuda a la sociedad a mitigar y adaptarse al cambio climático; Climate-KIC no solo financia empresas sociales mediante fondos públicos y privados, sino que, además, realiza un seguimiento del progreso y los resultados, y extrae aprendizaje e información para que sus socios financieros puedan invertir sus recursos con máximo impacto. Por su parte, Neotec invirtió 300.000 euros en Liight con el objetivo de financiar este proyecto empresarial, que tiene la innovación y la tecnología como factores determinantes y únicos de su diferenciación como empresa.

Así, en 2019 Liight realizó los primeros proyectos piloto con compañías como Pascual o Estrella Galicia, y otras empresas como Vodafone, BBVA y Sanitas mostraron interés en ella. Además, durante 2020 surgió Energía Positiva, una convocatoria de empresas de la industria energética para impulsar *startups* encaminadas a mitigar el impacto económico y social de la COVID-19 desde la perspectiva de la energía y mediante la innovación. A partir de esta convocatoria, Capital Energy, antiguo fondo vinculado a energías renovables que se convirtió en comercializadora, se interesó en Liight. Tras varias reuniones, la empresa filial de inversión de esta compañía energética, Capital Energy Quantum, trabajó con Liight en dos proyectos piloto con gran éxito. En septiembre de 2020, Liight

⁹ De los 419.174 millones de euros que la Unión Europea destinó a crecimiento sostenible en sus programas presupuestarios desde 2014 a 2020, 3456,66 millones se destinaron a este programa (Comisión Europea, 2020).

¹⁰ Climate-KIC es una comunidad de conocimiento e innovación (KIC), que cuenta con el apoyo del Instituto Europeo de Innovación y Tecnología.

¹¹ El programa Neotec es una ayuda del Centro para el Desarrollo Tecnológico e Industrial (CDTI) dependiente del Ministerio de Ciencia y Educación.

⁸ La palabra *hackathon* proviene de los términos *hacker* y *marathon*. Hacker significa persona con habilidades informáticas y *marathon* significa competición; de modo que por *hackathon* se puede entender una competición de personas con habilidades informáticas.

fue seleccionada para llevar a cabo un proyecto de *smart city* por la aceleradora e incubadora de empresas Lanzadera¹² y por la empresa Acciona. En este caso, Lanzadera aportó a Liight la posibilidad de financiación de hasta 50.000 euros, mediante notas convertibles y préstamos participativos, y además aportó asesoramiento, formación, espacio *coworking* e instalaciones. Por su parte, Acciona creó una comisión de acompañamiento y evaluación del proyecto de Liight.

Al mismo tiempo, Liight entró en el programa de inversión sostenible BStartup Green, del Banco Sabadell, enfocado en *startups* que desde la tecnología o la digitalización fueran capaces de facilitar la transición hacia un mundo más sostenible por medio de la industria 4.0, las *smarts cities*, la economía circular o la transición energética¹³. En la actualidad, Liight es uno de los tres proyectos finalistas en toda España para recibir una inversión de 100.000 euros, que además se acompañará de asesoramiento en la inversión y financiación, y de consultoría para la estrategia de ventas.

Gracias al esfuerzo realizado y a los diversos fondos sostenibles y de impacto recibidos, Liight ha terminado los proyectos piloto, está negociando con distintas empresas interesadas y consolidando nuevas implementaciones tecnológicas en la aplicación. En esta fase de evaluación de los proyectos piloto, se están preparando en la actualidad los informes para levantar una ronda de financiación con el apoyo principal de Capital Energy Quantum y el programa BStartup Green del Banco Sabadell, además de otros posibles inversores.

Tras la ronda de financiación, destinarán los recursos al desarrollo del negocio y al crecimiento en términos de marca, para poder seguir captando clientes, generando proyectos, casos de éxito y un mayor número de usuarios activos de la aplicación. Para ello contratarán perfiles mejor preparados en distintas áreas y desarrollarán la parte de producto y UX/UI¹⁴ de la aplicación. También desean impulsar el área de Marketing y Comunicación para lograr una mejor expansión y gestión de la marca.

3.3 Liight y la sostenibilidad

A continuación, se muestra la contribución de Liight a la generación de impacto y sostenibilidad con la ayuda de varias métricas cedidas por la propia empresa, y de otras que se han elaborado a partir de los datos que han facilitado. El interés y la finalidad de estas métricas es aportar una visión cualitativa y cuantitativa que ayude a mostrar con claridad su contribución al desarrollo sostenible y a la lucha contra el cambio climático.

3.3.1. Alineación de Liight con los ODS

Liight es una empresa tan comprometida con el desarrollo sostenible que este, precisamente, es uno de los fines principales de su creación: concienciar y ayudar a las personas a reducir su huella ecológica para una transición hacia un futuro sostenible. Por este motivo, la startup está muy alineada con los ODS, y favorece de manera directa los siguientes por orden de relevancia:

- **ODS 13. Acción climática:** Liight ayudó a reducir la huella de carbono en más de 500 toneladas (50 kg por usuario de media) en 2019. Esto supone un gran impacto directo en la emisión de carbono a favor del clima. Para confirmar la reducción de emisiones de CO₂, el algoritmo de Liight cruza distintos parámetros obtenidos por los sensores del móvil del usuario con datos de carácter público, como distintos medios de transporte (metro o bus, por ejemplo) en función, entre otros, de sus rutas y horarios. También emplean fuentes de datos privadas mediante el uso de interfaces de programación de aplicaciones (API) bajo permiso de terceros y la colaboración con empresas como Ecoembes, entre otras, e incluso fuentes de datos de elaboración propia recogidas por la misma comunidad de Liight, como el mapeado de áreas que no contaban con una base de datos digitalizada existente¹⁵.
- **ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles:** Liight ayuda a cambiar los hábitos para ser más sostenibles, en especial en las ciudades. Alienta a las personas a sustituir los transportes privados por transportes públicos o colaborativos. Además, tienen mapeadas las principales ciudades españolas con puntos en los que se valida el reciclaje de los usuarios, como la Comunidad de Madrid, Barcelona, Valencia, Gran Canaria, Sevilla, Burgos, Valladolid, Santiago de Compostela, Tarragona, Vitoria y Cuenca.
- **ODS 12. Consumo y producción responsables:** Liight ha establecido muchas asociaciones con empresas que tienen una economía circular como valor principal. Por ello, además de recompensar a sus usuarios por sus hábitos de reciclaje, la totalidad de las recompensas ofrecidas generan un impacto neutro o positivo en el medio ambiente, ya sea por la reducción de emisión de carbono en los procesos de creación de sus productos o por el uso de materiales biodegradables en un corto espacio de tiempo.
- **ODS 15. Uso sostenible de los ecosistemas terrestres:** Liight promueve, por medio de su aplicación y sus redes sociales, la importancia del cuidado de los ecosistemas terrestres con preguntas, curiosidades, retos y concursos con más de 20.000 impactos e interacciones en 2019.
- **ODS 3. Salud y bienestar:** Liight fomenta desde su aplicación el deporte y la actividad física, tanto como

¹² Más información en: <https://lanzadera.es/proyecto/liight/>

¹³ Más información en: <https://prensa.bancsabadell.com/es/Noticias/2021/04/banco-sabadell-lanza-bstartup-green-para-invertir-en-startups-de-sostenibilidad-ambiental>

¹⁴ Las siglas UX se refieren a user experience, es decir, experiencia de usuario, que es lo que la persona percibe al interactuar con un producto o servicio. Las siglas UI se refieren a user interface, es decir, interfaz del usuario, por medio de la cual el usuario experimenta o vive su experiencia. El UX/UI es un tipo de diseño que une ambos conceptos.

¹⁵ Entrevista realizada a los fundadores de Liight en <https://datos.gob.es/es/comunidad-risp/entrevista-los-creadores-de-liight-app-primer-premio-del-desafio-aporta-2017>

opción de movilidad urbana como para la mejora del bienestar de sus usuarios, y ofrece recompensas por ello. Además, algunas de sus recompensas o retos están encaminadas al cuidado de la salud y el bienestar, como recompensas de comida sana y saludable, o retos en los que el ganador es quien más camina durante un periodo de tiempo.

Por todo lo anterior, se puede considerar a Liight una empresa muy alineada en sus objetivos con la consecución de los ODS, y en especial con una contribución muy positiva en la lucha contra el cambio climático y la mejora social.

3.3.2. Contribución directa de Liight a la sociedad y al impacto climático

Se entiende por huella ecológica el área biológicamente productiva requerida para producir los recursos utilizados y absorber los residuos generados por una persona o población (Chambers et al., 2014). La herramienta que se usa para cuantificar la contaminación generada es la emisión de gases de efecto invernadero, pues es la causa de la huella de carbono y se mide en toneladas de dióxido de carbono equivalente (CO₂eq). Para contextualizar y poder tener una referencia, según el Banco Mundial (2016), España emitió a la atmósfera 224 millones de toneladas de CO₂eq en 2016, y la emisión per cápita fue de 5249 toneladas al año. En este sentido, el principal impacto directo de Liight logrado sobre el clima es la reducción de emisión de más de 500 toneladas de CO₂eq, lo que equivale a reducir una media de un 5% la huella de carbono de los más de 10.000 usuarios de la aplicación. Sin embargo, estos datos son mucho más elevados respecto a los usuarios activos, pues Liight posee unos 1500 usuarios diarios, los cuales reducen su huella ecológica en una media de 33%.

Estos resultados los genera la aplicación, que calcula la emisión de CO₂eq evitada a partir de las diferentes actividades que registran los sensores del teléfono, por ejemplo, caminar, ir en bici o usar el transporte público para ir al trabajo y las acciones de reciclaje. Estas actividades validadas generan *liights* según el ahorro de CO₂eq. Por cada kilo de CO₂eq evitado, la aplicación concede 7,5 *liights*, que luego se pueden canjear por diversos premios. De esta manera, los usuarios ya habían reportado en 2019 más de 180.000 *liights* por ir en bici, 410.000 por ir en bus, 74.000 por ir en metro, 230.000 por ir en tren, 450.000 por caminar y más de 5.000 por acciones de reciclaje.

Gracias al transporte libre de emisiones, como caminar, ir en bici, patinete o en transporte público, los usuarios han recorrido más de un millón de kilómetros, lo equivalente a más de 25 vueltas al mundo. Por cada diez kilómetros recorridos de alguna de estas formas, la aplicación concede un *liight*. Esta forma de fomentar y apoyar la movilidad sostenible ha generado muchos

beneficios para los usuarios, puesto que la aplicación ha detectado que gran parte de estos viajes se producen en recorridos cortos y habituales. A partir de lo anterior, se puede interpretar que son viajes que los usuarios han integrado en su día a día, lo que a su vez fomenta la actividad física. De esta manera, se han establecido más de 100 retos y concursos que fomentan aún más la actividad física diaria.

Otra de las vías de impacto positivo es la divulgación y concientización sobre la necesidad de ser sostenible, por medio de sus redes sociales. En sus cuentas, han establecido una relación cercana e intensa con sus seguidores, con los que interactúan muy estrechamente mediante los comentarios; las stories, que son historias contadas por un usuario de la red social Instagram; respondiendo preguntas; y con los concursos y encuestas. En su cuenta de Instagram, dejan fijadas como *stories* destacadas la información de divulgación y las van actualizando, lo que permite aunar una pequeña sección de noticias y curiosidades para concientizar sobre la necesidad de adaptar la vida de la sociedad al futuro de forma sostenible.

Por todo lo anterior, llama la atención la magnitud de la contribución de Liight a la sociedad si se desarrolla de forma satisfactoria, si aumenta de forma considerable el número de usuarios, como tienen previsto. Se estima que, si todas las personas de España usaran la aplicación de Liight, disminuirían las emisiones de gases de efecto invernadero en este país entre un 15 y un 30%.

4. Discusión

En este apartado se presenta una discusión crítica de los principales hallazgos obtenidos del estudio del caso Liight.

A lo largo de su trayectoria, Liight ha sabido aprovechar los conocimientos y los recursos que los diversos premios obtenidos y la relación con muy variadas entidades le han ofrecido. Por tanto, esta empresa ha hecho realidad la importancia de la colaboración y de las sinergias en el ecosistema del emprendimiento social para la generación de valor, que ya se ha defendido con la literatura (Austin et al., 2006; Austin et al., 2021; de Bruin et al., 2017; Ormiston et al., 2015; Shaw y de Bruin, 2013). Así, en el hackathon organizado por la empresa Repsol en 2017, Liight fue capaz de elaborar mejor su idea de negocio y hacerla evolucionar. Luego, los diversos premios obtenidos y los contactos realizados desde junio de 2017 a octubre de 2019 (tabla 1) le permitieron no solo obtener financiación, sino también ir validando su modelo de negocio; además, obtener asesoramiento, *networking* y espacios de trabajo.

Por otra parte, ha quedado de manifiesto la captación de financiación sostenible y de impacto por parte de Liight, lo que le ha permitido no solo poder continuar desarrollando su negocio, sino también recibir apoyo en el desarrollo de sus capacidades para generar el

impacto social y medioambiental que forma parte de su misión como empresa social. De este modo, las acciones de Liight son coherentes con lo que se afirmó en la literatura respecto al acceso al capital mediante la inversión sostenible y de impacto que las empresas sociales tanto necesitan (Islam, 2022; Mendel y Barbosa, 2013; Roundy, 2019). Así, a partir de los diversos premios obtenidos entre junio de 2017 y octubre de 2019, Liight consiguió 107.000 euros (tabla 1), y además pudo validar su modelo de negocio como empresa social gracias al asesoramiento recibido. Entre estos fondos figuraron los 50.000 euros de los fondos europeos del programa LIFE, que recibió de Climate-KIC, y que le brindaron, además, un seguimiento de su progreso y resultados para extraer aprendizaje e información. También en 2019 recibió otra financiación muy importante de 300.000 euros de estos fondos europeos por medio de Neotec. En 2020, Liight obtuvo 50.000 euros de Lanzadera; recibió asesoramiento y formación de esta incubadora y acompañamiento y evaluación del proyecto por parte de la empresa Acciona. En 2021, el programa BStartup Green del Banco Sabadell no solo ofreció invertir 100.000 euros, sino también acompañamiento estratégico, en especial en procesos de inversión y financiación, y servicios profesionales de consultoría financiera y de estrategia de ventas.

Por último, y en concordancia con la literatura, Liight está siendo capaz de impactar de manera favorable los problemas sociales y ambientales con sus actuaciones como empresa social (Emerson, 2003; Islam, 2022; Yasar, 2021). Destacan sobre todo sus impactos sobre el clima, con una reducción de la huella de carbono de una media de un 5% de los más de 10.000 usuarios de la aplicación de Liight, y con el uso del transporte libre de emisiones en más de un millón de kilómetros por parte de los usuarios. También destaca la importancia de su labor de divulgación y concientización, en sus redes sociales, sobre la necesidad de ser sostenible. Cabe señalar su contribución a la consecución de los ODS, pues Liight está impactando de manera positiva la acción climática (ODS 13), la sostenibilidad de las ciudades y comunidades (ODS 11), la responsabilidad del consumo y la producción (ODS 12), el uso sostenible de los ecosistemas terrestres (ODS 15) y la salud y el bienestar de las personas (ODS 3).

5. Conclusiones

Este trabajo analiza cómo la inversión sostenible y de impacto puede ser una fuente de capital financiero que se alinea estrechamente con la misión de la empresa social para producir valor financiero y social (Roundy, 2019). Para ello se ha estudiado el caso Liight, por considerarse un ejemplo empresarial de las capacidades de la empresa social para evolucionar en términos de su modelo de negocios y sus logros financieros.

Así, el estudio permite concluir que la consolidación del modelo de negocios de una empresa social como Liight se vincula con sus capacidades para atraer inversión sostenible y de impacto. Como se ha puesto

de manifiesto, las empresas sociales son propicias para captar dichas inversiones, lo cual requiere un esfuerzo extra del equipo emprendedor para aplicar a ellas y competir por dichos recursos. Se concluye que el proyecto Liight ha conseguido ser viable en términos financieros gracias a, primero, la financiación privada conseguida, en sus inicios en 2017, de las empresas Pascual e Indra por los premios ganados, y de la inversión de BStartup Green del Banco Sabadell en 2020, además de las ofertas y propuestas de financiación que se están preparando para la próxima ronda de financiación sostenible. Segundo, gracias a la financiación europea canalizada vía Climate-KIC y Neotec, pues Liight no habría podido desarrollarse ni crecer sin la ayuda de estos fondos destinados a empresas y proyectos encaminados a la inversión sostenible, el desarrollo sostenible y la lucha contra el cambio climático. En tercer lugar, contribuyó el papel adicional desempeñado por la aceleradora e incubadora de startups sostenibles Lanzadera, que, además de ofrecerle posibilidades de financiación, le aportó asesoramiento, formación y espacios de coworking. En cuarto y último lugar, se debe reconocer el apoyo de otras empresas privadas implicadas en la sostenibilidad, como Pascual y Estrella Galicia, en la realización de proyectos piloto, y de Acciona en el acompañamiento y evaluación del proyecto. Por consiguiente, se concluye que Liight está alcanzando su viabilidad financiera gracias a los fondos y el apoyo de la inversión sostenible y de impacto, y está contribuyendo así a la consecución de diversos ODS. En este sentido, destaca sobre todo su contribución al ODS 13 por la reducción de la huella de carbono y al ODS 11 por generar hábitos más sostenibles en las ciudades. No obstante, también destaca su contribución al ODS 12 por promover el consumo en empresas de economía circular, al ODS 15 por favorecer el uso sostenible del ecosistema terrestre y al ODS 3 por fomentar el deporte y la actividad física de sus usuarios.

En definitiva, la trayectoria de Liight muestra la dificultad de las empresas sociales para obtener una financiación adecuada cuando están escalando su impacto social, pero también muestra que empresas sociales como Liight pueden conseguir la financiación y el apoyo de diversos inversores sostenibles y de impacto para dar continuidad financiera a sus negocios y contribuir a la consecución de los ODS. Sin embargo, es importante señalar que las conclusiones mencionadas se basan en el caso particular de una empresa y, por consiguiente, podrían diferir de las obtenidas del análisis de otras empresas, lo cual se considera una limitación de este trabajo. Se invita, por tanto, a ampliar este estudio a otros casos de empresas sociales, a analizar cuáles son los temas de impacto y los ODS más beneficiados por dichas empresas y a valorar la implicación de los inversores sostenibles y de impacto en la evaluación de dicho impacto. Otra limitación de este trabajo es que, dado el carácter exploratorio del estudio, las conclusiones obtenidas no permiten afirmar que exista

correlación entre los fondos aportados por los inversores sostenibles y de impacto y la viabilidad financiera del emprendimiento social. Por ende, una vía para futuras investigaciones podría referirse al estudio relacional de las inversiones sostenibles y de impacto, y a la viabilidad financiera de las empresas sociales.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

Este artículo se ha realizado en el marco de investigación de la Cátedra UAM-Open Value en Inversión de Impacto.

Referencias

- Agrawal, A. y Hockerts, K. (2019). Impact investing strategy: managing conflicts between impact investor and investee social enterprise. *Sustainability*, 11(15), 4117. <https://doi.org/10.3390/su11154117>
- Austin, J., Stevenson, H. y Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: Same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Austin, J. E. y Seitanidi, M. M. (2012). Collaborative value creation: A review of partnering between nonprofits and businesses: Part I. Value creation spectrum and collaboration stages. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 41(5), 726-758. <https://doi.org/10.1177/0899764012450777>
- Austin, J. E., Jaén, M. H., Reficco, E. y Vernis, A. (2021). Responsible leadership and transformative cross-sector partnering. En N. Pless y T. Maak (Eds.), *Responsible leadership* (pp. 395-414). Routledge.
- Banco Mundial (2016). *Emisiones de CO2 (toneladas métricas per cápita)*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/EN.ATM.CO2E.PC?end=2016&locations=ES&start=1960>
- Bernal, O., Hudon, M. y Ledru, F. X. (2021). Are impact and financial returns mutually exclusive? Evidence from publicly-listed impact investments. *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 81, 93-112. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2021.04.010>
- Bugg-Levine, A. y Goldstein, J. (2009). Impact investing: Harnessing capital markets to solve problems at scale. *Community Development Investment Review* (2), 30-41.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* 4(4), 497-505. <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society* 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Chambers N, Simmons C. y Wackernagel, M. (2014). *Sharing nature's interest: Ecological footprints as an indicator of sustainability*. Routledge.
- Clark, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. *Journal of Political Economy* 24(3), 209-229.
- Cohen, B. y Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* 22(1), 29-49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>
- Comisión Europea (2020). *Rúbrica 2: Crecimiento sostenible: recursos naturales*. https://ec.europa.eu/info/strategy/eu-budget/spending/topic/eu-funding-programmes-2014-2020/heading-2-sustainable-growth-natural-resources_es
- Daggers, J. y Nicholls, A. (2016). Academic research into social investment and impact investing: The status quo and future research. En O. Weber (Ed.), *Impact investing. Routledge handbook of social and sustainable finance* (pp. 68-82). Routledge.
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership* 14(4), 411-424. <https://doi.org/10.1002/nml.43>
- Davis, K. y Blomstrom, R. (1968). Business and its environment. *Academy of Management Journal (pre-1986)* 11(2), 237-238. <https://doi.org/10.5465/amj.1968.4297423>
- de Bruin, A., Shaw, E. y Lewis, K. V. (2017). The collaborative dynamic in social entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(7-8), 575-585. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1328902>
- Di Domenico, M., Tracey, P. y Haugh, H. (2009). The dialectic of social exchange: Theorizing corporate—social enterprise collaboration. *Organization Studies*, 30(8), 887-907. <https://doi.org/10.1177/0170840609334954>
- Diochon, M. y Anderson, A. R. (2011). Ambivalence and ambiguity in social enterprise; narratives about values in reconciling purpose and practices. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 7(1), 93-109. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0161-0>
- Eckhardt, J. T., Shane, S. y Delmar, F. (2006). Multistage selection and the financing of new ventures. *Management Science*, 52(2), 220-232. <https://www.jstor.org/stable/20110500>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California Management Review* 45(4), 35-51. <https://doi.org/10.2307/41166187>
- Gond, J. P. y Piani, V. (2013). Enabling institutional investors' collective action: The role of the principles for responsible investment initiative. *Business & Society* 52(1), 64-104. <https://doi.org/10.1177/0007650312460012>
- Hand, D., Dithrich, H., Sunderji, S. y Nova, N. (2020). *Annual Impact Investor Survey*. Global Impact Investing Network, GIIN. <https://thegiin.org/assets/GIIN%20Annual%20Impact%20Investor%20Survey%202020.pdf>
- Islam, S. M. (2022). Impact investing in social sector organisations: A systematic review and research agenda. *Accounting & Finance*, 62(1), 709-737. <https://doi.org/10.1111/acfi.12804>
- Lacy, P., Cooper, T., Hayward, R. y Neuberger, L. (2010). *A new era of sustainability* (vol. 57). UN Global Compact-Accenture CEO. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/news_events%2F8.1%2FUNGCC_Accenture_CEO_Study_2010.pdf
- Mendell, M. y Barbosa, E. (2013). Impact investing: A preliminary analysis of emergent primary and secondary exchange platforms. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 3(2), 111-123. <https://doi.org/10.1080/20430795.2013.776258>
- Ormiston, J., Charlton, K., Donald, M. S. y Seymour, R. G. (2015). Overcoming the challenges of impact investing: Insights from leading investors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(3), 352-378. <https://doi.org/10.1080/19420676.2015.1049285>
- Pinillos, A. A. y Fernández, J. L. (2011). De la RSC a la sostenibilidad corporativa: una evolución necesaria para la creación de valor. *Harvard-Deusto Business Review*, 207(1), 5-21. https://www.researchgate.net/publication/297757785_De_la_RSC_a_la_sostenibilidad_corporativa_una_evolucion_necesaria_para_la_creacion_de_valor
- Rahdari, A., Sepasi, S. y Moradi, M. (2016). Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 137, 347-360. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.06.159>
- Renneboog, L., Ter Horst, J. y Zhang, C. (2008). Socially responsible investments: Institutional aspects, performance, and investor behavior. *Journal of Banking & Finance*, 32(9), 1723-1742. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2007.12.039>

- Roundy, P. T. (2019). Regional differences in impact investment: A theory of impact investing ecosystems. *Social Responsibility Journal*. <https://doi.org/10.1108/SRJ-11-2018-0302>
- Shaw, E. y de Bruin, A. (2013). Reconsidering capitalism: The promise of social innovation and social entrepreneurship? *International Small Business Journal*, 31(7), 737-746. <https://doi.org/10.1177/0266242613497494>
- Thompson, N., Kiefer, K., & York, J. G. (2011). Distinctions not dichotomies: Exploring social, sustainable, and environmental entrepreneurship. *Social and Sustainable Entrepreneurship*, 13, 205-233. [https://doi.org/10.1108/S1074-7540\(2011\)0000013012](https://doi.org/10.1108/S1074-7540(2011)0000013012)
- Villalustre, L. y del Moral, M. E. (2015). Gamification: Strategies to optimize learning process and the acquisition of skills in university contexts. *Digital Education Review*, (27), 21-39.
- Visser, W. (2011). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. *Journal of Business Systems Governance & Ethics*, 5(3). <https://doi.org/10.15209/jbsge.v5i3.185>
- Yaşar, B. (2021). Impact investing: A review of the current state and opportunities for development. *Istanbul Business Research*, 50(1), 177-196. <https://doi.org/10.26650/ibr.2021.51.0117>
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly* 26(1), 58-65. <https://doi.org/10.2307/2392599>
- York, J. G., O'Neil, I. y Sarasvathy, S. D. (2016). Exploring environmental entrepreneurship: Identity coupling, venture goals, and stakeholder incentives. *Journal of Management Studies* 53(5), 695-737. <https://doi.org/10.1111/joms.12198>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O. y Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of Business Venturing*, 24(5), 519-532. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.04.007>

Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas

Gregorio Calderón-Hernández* 

Director del Doctorado en Administración, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
gcalderonh@umanizales.edu.co

Jorge A. Vivares 

Profesor investigador, Escuela de Ciencias Básicas, Tecnología e Ingeniería, Cadena de Formación Industrial, Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), Bogotá, Colombia.

Investigador posdoctoral, Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.
jorge.vivares@unad.edu.co

Julia Clemencia Naranjo 

Profesora Titular, Facultad de Ingeniería y Arquitectura, Departamento de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Manizales, Colombia.

jcnaranjov@unal.edu.co

Resumen

La gestión humana se ha posicionado en un campo de alta relevancia estratégica para el éxito de las empresas, pues son los seres humanos su fuerza social impulsora. El objetivo del artículo fue responder dos preguntas: qué tanto la gestión humana de las organizaciones colombianas logra un rol estratégico y cuál es el nivel de desarrollo de las prácticas funcionales de talento humano en las organizaciones colombianas. Para responderlas, se trabajaron técnicas de la estadística inferencial con el fin de analizar un sistema de puntajes en torno a dos grandes variables: función estratégica de la gestión humana y prácticas funcionales. Se aplicaron comparaciones de variables por tamaño, sectores y tipo de empresa. Como instrumento se aplicó una encuesta en la que participaron 465 empresas distribuidas en 29 departamentos del país. Los resultados clasifican las organizaciones en tres niveles de desarrollo: bajo, medio, alto, y se encontraron diferencias en los puntajes obtenidos por tamaño de empresa. La contribución del trabajo está en la perspectiva teórica asumida para visualizar la función estratégica de la gestión humana y su monitoreo en Colombia, pues en la literatura no se encuentra una contribución actualizada sobre los temas expuestos.

Palabras clave: gestión humana; función de gestión humana; prácticas de gestión humana; talento humano; nivel de desarrollo.

Human resource management in Colombia: Level of development of the function and its practices

Abstract

Human resource management is a high strategic field for the success of companies because human beings are ultimately their driving social force. The purpose of this article was to answer two questions: Does the human resource management achieve a strategic role in the Colombian companies? How is the development level of the functional practices of human talent in Colombian organizations? To answer these questions, inferential statistical techniques were used to analyze a system of scores around two major variables: the strategic role of human management and functional practices. Comparisons of variables by size, sector, and type of company were applied. A survey was applied to 465 companies distributed in 29 departments of the country. The results classify the organizations in three levels of development: low, medium, high, and differences were found in the scores obtained by company size. The contribution of the work is in theoretical perspective assumed to visualize the strategic function of human management and its monitoring in Colombia, since in the literature there is no updated contribution on the topics presented.

Keywords: human resource management; human resource management function; human resource management practices; human talent; level of development.

Gestão de recursos humanos na Colômbia: nível de desenvolvimento da função e suas práticas

Resumo

A gestão de recursos tem-se posicionado num campo de elevada relevância estratégica para o sucesso das empresas, uma vez que o ser humano é o seu motor social. O objetivo do artigo foi responder a duas perguntas: em que medida a gestão humana das organizações colombianas alcança um papel estratégico e qual é o nível de desenvolvimento das práticas funcionais do talento humano nas organizações colombianas. Para respondê-las, foram trabalhadas técnicas estatísticas inferenciais para analisar um sistema de pontuação em torno de duas grandes variáveis: função estratégica da gestão de recursos humanos e práticas funcionais. Foram aplicadas comparações de variáveis por tamanho, setores e tipo de empresa. Como instrumento, foi aplicada uma pesquisa na qual participaram 465 empresas distribuídas em 29 departamentos do país. Os resultados classificam as organizações em três níveis de desenvolvimento: baixo, médio, alto, sendo encontradas diferenças nas pontuações obtidas por tamanho de empresa. A contribuição do trabalho está na perspectiva teórica assumida para visualizar a função estratégica da gestão de recursos humanos e seu monitoramento na Colômbia, já que na literatura não há contribuição atualizada sobre os tópicos expostos.

Palavras-chave: gestão de recursos humanos; função de gestão de recursos humanos; práticas de gestão de recursos humanos; talento humano; nível de desenvolvimento.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M12; M50; L21.

Cómo citar: Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A. y Naranjo, J. C. [2023]. Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>

Recibido: 12-05-2022

Aceptado: 15-09-2022

Publicado: 16-03-2023

1. Introducción

La presente investigación aborda la gestión de lo humano en las organizaciones y se centra en empresas colombianas. Las organizaciones se consideran fuerzas sociales constituidas de manera consciente para lograr fines predeterminados, que cuentan con una diversidad de recursos; uno de los más importantes es el recurso proveniente de las personas (Eggers, 2012), al punto de que algunos autores lo consideraran el mayor activo disponible (Leroy et al., 2018). Esto no es fortuito, pues son las personas los artífices de la organización en todos sus ámbitos (estratégico, táctico y operativo), quienes analizan diversas situaciones, toman decisiones y conducen las organizaciones, por muy automatizadas que estas sean. De ahí la importancia de tener una gestión humana estratégica y bien posicionada.

La gestión y aprovechamiento del talento presente en las personas es un campo de acción estratégico para las organizaciones. El estatus estratégico de la función de la gestión humana en las empresas se reconoce por su potencial para desarrollar capacidades distintivas que permitan generar valor, impactar el desempeño y contribuir a la supervivencia a largo plazo; al respecto, merece especial atención el papel que puede tener la función como socio estratégico de diferentes subsistemas dentro de estas (Vivares et al., 2017). Tal perspectiva es muy relevante si se tiene en cuenta que los gerentes de línea en los diferentes subsistemas, como el financiero, el comercial, el de producción, entre otros, tienen la responsabilidad directa de alinear los intereses de las personas con los de la organización, pero dichos directivos no suelen tener la formación en el campo, por lo cual la gestión humana está llamada a convertirse en un socio estratégico para tal fin.

Este estudio se funda en dos líneas problemáticas interrelacionadas que representan un reto investigativo propicio para hacer contribuciones a las comunidades científicas y a la comunidad empresarial, en especial en el contexto colombiano: el rol estratégico de las áreas de gestión humana y el nivel de desarrollo de las prácticas de talento humano. Si bien la primera perspectiva se ha postulado desde la década del noventa (Ulrich, 1997; Barney y Wright, 1998), todavía no ha sido investigada lo suficiente y los expertos recomiendan realizar más investigación al respecto (Stachová et al., 2019), sobre todo en países emergentes. Asimismo, aunque las prácticas también se han estudiado, existe poca información empírica para determinar su nivel de desarrollo.

La investigación fundamento del presente artículo tuvo como objetivo responder dos preguntas básicas: qué tanto la función de gestión humana de las organizaciones colombianas logra un rol estratégico y cuál es el nivel de desarrollo de las prácticas funcionales de talento humano en las organizaciones colombianas. Responder estas preguntas constituye un aporte relevante al estado del arte, pues en la literatura no se encuentra una contribución

actualizada sobre los temas expuestos en este trabajo y realizar un monitoreo como el presentado cobra mayor valor en una época como la actual, marcada por los efectos de la pandemia COVID-19. Tampoco se encontraron referencias que comparen esta contribución, por tamaño, sector y tipo de empresa. El objetivo se cumplió a partir de un estudio que incorpora un análisis comparativo entre tamaños, sectores económicos y tipos de empresas. La contrastación se realizó mediante encuestas aplicadas en 465 empresas de diversas regiones del país.

El artículo agrega valor desde dos perspectivas: desde lo teórico se construye un modelo conceptual para determinar el nivel de desarrollo de la gestión humana, que integra tanto lo relacionado con la función estratégica como con las prácticas, y desde lo empírico su contrastación en empresas colombianas permitió validar dicho modelo y suministrar información de cada uno de sus componentes, además de un análisis comparativo por tamaño y tipo de empresas, así como entre sectores económicos. El artículo se estructura de la siguiente forma. En la segunda sección se presenta el marco teórico que da cuenta de los antecedentes investigativos en Colombia y una teorización relacionada con las variables objeto de estudio. En la tercera sección se expone la metodología llevada a cabo, mientras que en la cuarta se presentan los resultados. En la quinta sección se discuten los resultados, incluidos los aportes a la literatura y a la práctica. Por último, se exponen las principales conclusiones y se reconocen las limitaciones del estudio para proponer investigación futura.

2. Marco teórico

2.1 Antecedentes investigativos en Colombia

El tema de gestión humana en Colombia ha sido motivo de interés y publicación en los últimos años (2000-2022). Se identificaron estudios teóricos y empíricos; los primeros pueden ser estados del arte, revisiones sistemáticas o reflexiones teóricas que abordan características del fenómeno en Colombia (Contreras y Rozo, 2015; Rodríguez, 2012). En estudios con contrastación empírica se encontraron trabajos que abordan la gestión humana como sistema o al menos como función (Díaz y Rodríguez, 2014; Calderón et al., 2010) y sus efectos organizacionales (Pardo y Díaz, 2014; Calderón, 2006), así como investigaciones sobre competencias laborales de los gerentes de talento humano (Calderón y Naranjo, 2004).

También se identificó un conjunto de trabajos diversos que tratan los recursos humanos asociados a variables estratégicas de la empresa. Una de las más estudiadas es la responsabilidad social (Peláez, 2014; Saldarriaga, 2013). También se han estudiado las relaciones con el liderazgo (Calderón et al., 2013), la cultura organizacional (Serna et al., 2012; Calderón y Serna, 2009), el cambio (Calderón et al., 2009) e incluso con la función de producción/operaciones (Vivares et al., 2016). Además,

se encontraron algunas aproximaciones a la gestión del talento humano en el sector público (Sanabria, 2015; Calderón, 2004).

En cuanto a prácticas específicas, la formación es una de las más estudiadas (Agudelo-Orrego, 2019). Así mismo, hay evidencia de las características de la gestión humana en algunos sectores como el minero (Ramírez et al., 2020), el bananero (Restrepo y Arias, 2015), las artes gráficas (Medina et al., 2012), la industria (Torres y Calderón, 2011), la hotelería y el turismo (Rodríguez et al., 2015). Por tamaño de empresa se hallaron estudios sobre microempresas (Arévalo et al., 2017), pequeñas empresas (Calderón y Álvarez, 2006), medianas empresas (Calderón et al., 2004) y grandes empresas (Osorio et al., 2020).

De esta revisión sobre la investigación en gestión humana en Colombia, se puede deducir que, primero, hay pocos estudios en los últimos cinco años —de 35 trabajos revisados solo tres tienen fecha de publicación de 2017 o años posteriores—. Segundo, aunque algunos trabajos analizan la gestión humana por tamaño de empresa, ninguno hace un análisis comparativo entre dichos tamaños, tampoco entre sectores. Tercero, son pocos los trabajos extensivos, es decir, con muestras grandes que trasciendan sectores o regiones. Cuarto, son escasos aquellos que se aproximen a un nivel de desarrollo de la función o de las prácticas. En consecuencia, se evidencian algunos vacíos que la presente investigación trata de suplir: conocimiento reciente sobre la realidad de la empresa colombiana en gestión humana, resultados comparativos según tamaño de empresas, análisis integrado de la gestión humana como función y de las prácticas más reconocidas en este campo empresarial. Además, se trató no solo de averiguar por la existencia y descripción del fenómeno, sino que se hace una aproximación a su nivel de desarrollo en el país.

2.2 La función estratégica de la gestión humana: más allá de los procesos administrativos

La gestión de talento humano, o gestión de recursos humanos como es más conocida en el ámbito internacional, surge como disciplina académica en la década de 1980 (Devanna et al., 1981; Beer et al., 1984) y se focaliza en su perspectiva estratégica, con énfasis en productividad y eficiencia (Wright y MacMahan, 1992). Luego, se le dio alta importancia al bienestar de los empleados y al bienestar de la sociedad (Beer et al., 2015).

Estos dos modelos, el de Beer denominado de Harvard y el de Wright llamado de Michigan, a diferencia de los avances anteriores que se centraban en los procesos administrativos de los departamentos de recursos humanos y los procesos operativos de la gestión de personal, dieron paso a una visión más estratégica de la gestión humana que, ajustada a diversas capacidades organizacionales, sin duda ayuda en la generación de ventajas competitivas para las empresas (Collins, 2021). Esto implica, entre otras cuestiones, encontrar, formar, desarrollar, aprovechar

y potenciar el talento de los empleados, de tal manera que esté alineado con la estrategia e intereses de la organización y, no menos importante, que la organización también busque alinear los intereses de los empleados a su estrategia (Vivares et al., 2017).

En la presente investigación, se entiende por función estratégica de gestión humana aquella responsable de la planificación, organización y gestión de todo lo relacionado con las personas. Esta contribuirá a la eficacia empresarial siempre y cuando trabaje con los gerentes de línea y “tome asiento en la mesa” desde la que se tomen las decisiones de negocio (Jackson et al., 2014). Esto implica que se debe visualizar, al menos, desde dos perspectivas.

La primera perspectiva es el estatus reconocido a la función (Dolan et al., 1999; Calderón, 2003). De acuerdo con Reichel et al. (2009), el estatus de la gestión humana depende de su apoyo y participación activa en la toma de decisiones estratégicas, lo cual es consistente con la investigación de Donald y Bleekers (2012), quienes realizaron un estudio con profesionales de la gestión humana y plantearon que el estatus se puede relacionar con el posicionamiento y la influencia social que ejercen, y con Rasmussen et al. (2010), quienes identificaron indicios de una creciente influencia de la gestión humana en la toma de decisiones estratégicas y una mejora en su estatus profesional.

Así, el estatus podría evaluarse mediante dos criterios: el rol que cumple, de tal manera que sea valorado como una función protagónica para el cumplimiento de los objetivos del negocio (Jackson et al., 2014) y que, por ende, tenga una participación activa en la mesa de toma de decisiones del negocio (Beer, 1997). El segundo criterio es el aporte que ofrezca la función para retos significativos de la competitividad organizacional, sobre todo aportes a la globalización (Walsworth y Verma, 2007), al cambio tecnológico (Huselid, 2018) y a las presiones del entorno (Jackson et al., 2014).

La segunda perspectiva para evaluar el nivel de desarrollo de la función estratégica fue planteada desde hace varias décadas con los trabajos de Ulrich (1997) y Barney y Wright (1998), cuando se describió la función como un socio estratégico al interior de las organizaciones, pues finalmente las personas se encuentran en todos los subsistemas de estas y ello implica trabajar de forma mancomunada con los líderes de tales subsistemas para aprovechar el talento de la mejor forma posible, en especial si se tiene en cuenta que estos no suelen tener la formación en el campo de la gestión humana, sino en su respectiva especialidad (financiera, comercial, de producción, entre otras). Para evaluar esta perspectiva, se indaga por el soporte que la función ofrece a otras áreas o funciones clave de la organización.

Con base en lo ya expuesto, en la tabla 1 se discriminan las variables, criterios, ítems y soportes teóricos que permiten operacionalizar el nivel de desarrollo de la función estratégica de la gestión humana.

Tabla 1. Operacionalización del nivel de desarrollo de la función estratégica de gestión humana

Variables	Criterios	Ítems	Soportes teóricos
Estatus del área de gestión humana	Roles	Papel protagónico en el desarrollo de la empresa	Jackson et al. (2014); Beer (1997)
		Participación activa en decisiones estratégicas	
	Aportes	A retos de globalización	Walsworth y Verma (2007)
		A desafíos del cambio tecnológico	Huselid (2018); Rasmussen y Ulrich (2015)
Soporte estratégico	Soporte a otras funciones organizacionales	A las exigencias del entorno	Jackson et al. (2014)
		Mercadeo	Patel y Cardon (2010)
		Costos y finanzas	Atmadja et al. (2021); Huselid (1995)
		Investigación y desarrollo	Chen et al. (2011), Roy (2018)
		Estrategia	Christensen (2005)
		Logística	Ding et al. (2015)
		Administración de operaciones	Vivares et al. (2017)

Fuente: elaboración propia.

2.3 Las prácticas de gestión humana

Se entiende por prácticas de gestión humana al conjunto de actividades, funciones y procesos implementados para garantizar que el capital humano de una empresa logre sus objetivos económicos y humanos (Azegele et al., 2021; Tangthong et al., 2014). El tema de las prácticas ha sido una constante en este campo de conocimiento, desde el planteamiento seminal de Fombrun et al. (1984) sobre el sentido estratégico de algunas de ellas como el desempeño, las recompensas, la evaluación y el desarrollo. Pero ya desde Taylor, precursor de la Administración Científica, se reconocían la selección, la formación y la remuneración como claves para la administración de personal, y en la actualidad todavía se evidencia que influyen sobre las competencias y las acciones de los trabajadores (Huselid y Becker, 2011).

Los avances en el campo académico y práctico han llevado a considerar diferentes tipologías de prácticas de gestión humana, entre muchas otras, funcionales o asociadas al departamento de gestión humana (Fombrun et al., 1984), de creación de conocimiento y empoderamiento de los empleados (Enz y Siguaw, 2000) y de prácticas verdes de recursos humanos (Tang et al., 2018). Una de las tipologías más reconocidas al momento de estudiar la relación de las prácticas con el desempeño es el modelo AMO (*ability, motivation, oportunity*), propuesto por Lepak (2006) y desarrollado por Jiang et al. (2012). Otra forma de estudiarlas es su clasificación entre prácticas funcionales y prácticas emergentes o avanzadas (Calderón et al., 2010).

En la presente investigación y atendiendo a su objetivo, se escogieron las prácticas funcionales, estas son las que están muy asociadas a la función de gestión humana, son relativamente universales, es decir, se pueden observar en diferentes tamaños de empresas y diversidad de sectores, y además tienen un amplio reconocimiento por su valor estratégico. De esta manera, se eligieron seis prácticas: 1) selección y vinculación, 2) formación,

3) evaluación del desempeño, 4) carrera y desarrollo, 5) sistema retributivo y 6) seguridad y salud en el trabajo. A continuación, se brinda una definición para cada práctica y se comentan los criterios para medir su nivel de desarrollo; se recurre a trabajos investigativos tanto de países desarrollados como de países emergentes.

La selección y vinculación de personal, también denominada *aprovisionamiento de personal*, es la parte del sistema de gestión humana responsable del reclutamiento, la selección y la contratación del capital humano para la empresa. La selección bien estructurada y desarrollada implica no solo la existencia de un sistema o conjunto de métodos, técnicas o prácticas (Mehrabadi y Brojny, 2007), que van a depender de muchas variables como el tamaño de la empresa, el sector económico y el nivel tecnológico de los oficios, sino que debe tener la intención de atraer y retener talentos (Barrick y Zimmerman, 2005; 2009). La literatura también evidenció que la vinculación denominada tradicional, esto es, de manera directa por la empresa y a término indefinido, que reduce la flexibilidad laboral denominada numérica, que afecta a su vez la seguridad en el trabajo y en algunos casos la calidad del empleo, puede incidir sobre el compromiso y sobre la eficiencia de las personas con su organización, al impactar la estabilidad y el bienestar (Booth et al., 2002).

Por la práctica de *formación* se entiende el esfuerzo planeado que hace una organización para que sus trabajadores desarrollen el capital humano requerido para un adecuado desempeño de sus cargos (Noe, 2013). Por definición, la práctica de formación debe planificarse, diseñarse y evaluarse en función del apoyo a los objetivos organizacionales (Noe y Tews, 2012), podrá impactar diferentes niveles de desempeño (individual, colectivo) y diferentes tipos de desempeño (operacional, financiero) (Huselid, 1995; Aguinis y Kraiger, 2009), pero puede tener otros propósitos, como mejorar el capital humano, la motivación de los trabajadores o la posibilidad de contribuir a los objetivos organizacionales (Jiang et al., 2012). Por otra parte, cuando los empleados

perciben que hay capacitación disponible, es decir, que cualquiera de ellos puede ser formado, y que existe alta posibilidad de hacerlo, se mejora el compromiso y la intención de permanencia en la organización (Ashar et al., 2013). Algunos de estos criterios fueron utilizados en la encuesta para medir el nivel de desarrollo de la formación en las empresas encuestadas.

La *evaluación del desempeño* es la práctica de gestión humana que busca medir las competencias, los comportamientos, el rendimiento y la productividad de las personas. El nivel de desarrollo de la práctica lo determina la existencia de un apropiado sistema de evaluación (Murphy, 2019), en el cual exista la posibilidad de medir no solo el desempeño individual sino en especial el colectivo, se cuente con la participación del trabajador no solo al momento de ser evaluado sino en la construcción del mismo sistema, y haya claridad sobre qué valor agrega a los diferentes grupos de interés de la organización, es decir, se conozca cuál es el aporte al desempeño organizacional (Pulakos et al., 2015).

Las *oportunidades de carrera y desarrollo* son los mecanismos establecidos por la organización para que los empleados puedan desarrollarse y progresar en ella. Aunque toda empresa en algún momento puede ofrecer a algunos de sus empleados la posibilidad de promoción y desarrollo, la práctica, como se ha concebido en esta investigación, implica que exista de manera intencional y estructurada (Bidwel, 2011), que sea conocida y apropiada por y para los trabajadores, y que para su aplicación se tengan en cuenta los méritos del trabajador. Por último, para un buen desarrollo de esta práctica es importante que los jefes y líderes de la organización cuenten con mecanismos para conocer las aspiraciones e intereses de sus colaboradores (Wesarat et al., 2014; Hirschi et al., 2017).

En cuanto al *sistema retributivo*, compensación, este hace referencia a toda contraparte, financiera o no financiera, que el empleado recibe como parte de su

relación laboral y que refuerza el comportamiento del empleado en la organización. Es importante porque facilita atraer, retener y potenciar recursos valiosos, así como apoyar el rendimiento y la productividad del trabajador (Tangthong et al., 2014). Un sistema retributivo se puede considerar bien desarrollado cuando aborda un enfoque de recompensas totales y además cubre todos los niveles jerárquicos de la organización (Alhmod y Rjoub, 2019); además, debe motivar la atracción y retención de las personas deseables para la empresa, así como incentivar el desempeño organizacional y el individual por la vía del incremento de la satisfacción y el bienestar de los trabajadores (Anku et al., 2018).

Un *sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo* es la parte del sistema de gestión general que incluye la estructura organizativa, la planificación, los procesos y recursos necesarios para desarrollar, implementar, revisar y mantener la política de salud y seguridad en la empresa (Wang et al., 2019). En consecuencia, no basta contar con programas de salud y seguridad que incluyan permanentes exámenes de control, se requiere también lograr una cultura de la prevención, formar en el cuidado propio y de los otros, desarrollar condiciones y normas de trabajo apropiadas (Reese, 2018; Niciejewska y Kiriliuk, 2020).

En coherencia con lo ya disertado, la **tabla 2** discrimina las variables, criterios, ítems y soportes teóricos que pueden ser utilizados para operacionalizar el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión humana.

2.4 Aproximación a un modelo teórico

Esta investigación descansa sobre dos grandes dimensiones o categorías: el nivel de desarrollo de la función estratégica de la gestión humana y el nivel de desarrollo de las prácticas de gestión humana. La **figura 1** presenta una síntesis del modelo teórico planteado.

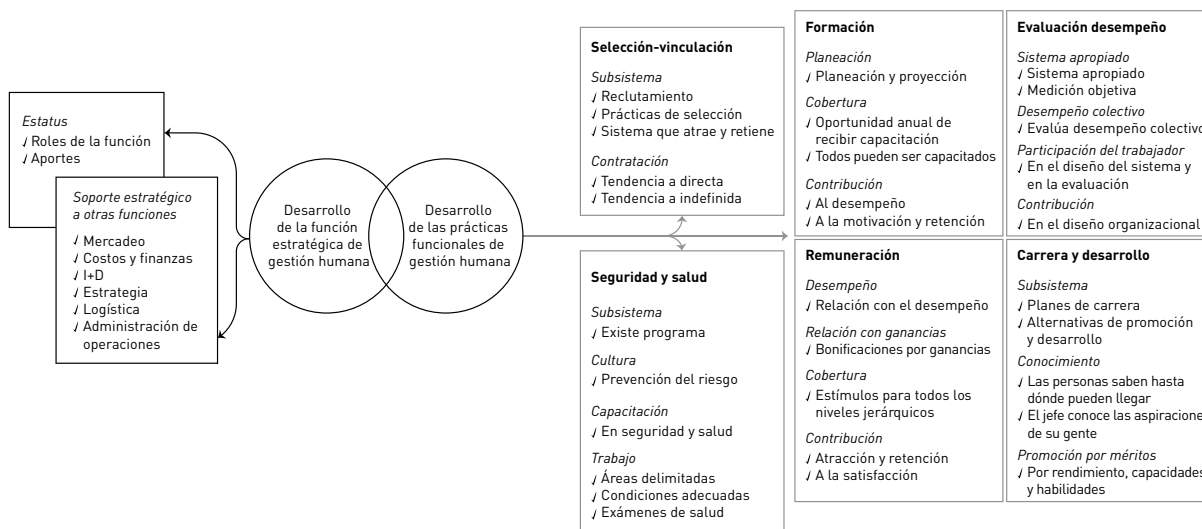


Figura 1. Síntesis del modelo teórico planteado para medir el nivel de desarrollo de la gestión humana. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Nivel de desarrollo de las prácticas de gestión humana, operacionalización.

Prácticas	Criterios	Ítems	Soportes
Selección y vinculación	Subsistema	Reclutamiento	Huselid (1995)
		Prácticas de selección	Mehrabad y Brojeny (2007)
		Sistema que atrae y retiene	Barrick y Zimmerman (2005, 2009)
Formación	Contratación	Tendencia a contratación directa	Booth et al. (2002)
		Tendencia a contrato indefinido	Kalleberg (2009)
	Planeación	Planeación y proyección de necesidades	Noe y Tews (2012)
		Cobertura	Oportunidad anual de recibir capacitación
Evaluación del desempeño	Contribución	Todos pueden ser capacitados (igualdad de oportunidades)	
		Contribuye al desempeño individual	Huselid (1995); Aguinis y Kraiger (2009)
	Sistema apropiado	Contribuye a la motivación y retención	Jiang et al. (2012)
		Existencia del sistema	Murphy (2019)
Oportunidades de carrera y desarrollo	Desempeño colectivo	Medición objetiva	
		Evalúa el desempeño colectivo	Murphy et al. (2018)
	Participación	Participación del trabajador en el diseño del sistema y la evaluación	
Remuneración	Contribución	Contribución al desempeño organizacional	DeNisi y Smith (2014), Pulakos et al. (2015)
		Planes de carrera	Bidwell (2011)
	Subsistema	Alternativas de promoción y desarrollo	
		Conocimiento	Las personas saben hasta dónde pueden llegar
Seguridad y salud en el trabajo	Promoción por méritos	Jefes inmediatos conocen las aspiraciones de su gente	
	Desempeño	Promociones basadas en rendimiento, capacidades y habilidades del trabajador	
		Hay fuerte relación entre retribución y desempeño del empleado	Anku et al. (2018); Morgan et al. (2013)
	Relación con ganancias	Bonificaciones por ganancias	Alhmoud y Rjoub (2019)
Seguridad y salud en el trabajo	Cobertura	Estímulos económicos son otorgados a todos los niveles jerárquicos	
		Contribución	A la atracción y retención de talento y logro de objetivos
	Subsistema	Se percibe satisfacción con la compensación	
		Existen programas de salud y seguridad	Reese (2018); Kowalski y Loretto (2017); Zanko y Dawson (2011); Niciejewska y Kiriliuk (2020)
Cultura de la prevención	Capacitación	Hay cultura de prevención del riesgo	
		Se capacitan los empleados en seguridad y salud	
	Trabajo	Áreas de trabajo bien limitadas y se respetan normas de manejo de materiales	Se cuenta con condiciones adecuadas de trabajo
Se realizan de forma oportuna exámenes de salud			

Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

3.1 Diseño y procedimientos

Con base en el modelo de los métodos de investigación expuesto por [Craighead y Meredith \(2008\)](#), la investigación se ubica en dos paradigmas. Por un lado, desde la dimensión racional-existencial, se ubica en el paradigma lógico positivista-empirista, pues se trabaja desde una perspectiva deductiva en la que estos son independientes del juicio del investigador. Por otro lado, desde la dimensión natural-artificial se corresponde con el paradigma de percepciones de la gente sobre la realidad objeto de estudio, puesto que los datos

recolectados mediante encuestas son valoraciones numéricas que representan las percepciones de las personas inmersas en la realidad de las empresas. El procedimiento general de la investigación se detalla en la [figura 2](#).

El proceso investigativo inició con la revisión de literatura y la consecuente definición de variables relevantes que se incorporarían al modelo de medida. Se hizo una primera versión de encuesta que fue revisada por una experta en el tema y una prueba piloto que permitió calcular varias medidas de validez y confiabilidad que se reportan más adelante. Una vez se tuvo el modelo de encuesta definitivo, se aplicó a un conjunto más amplio de empresas, como se describe a continuación.

3.2 Muestra y recolección de información

Se utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual es a menudo utilizado en la investigación con encuestas. Para ello se aprovechó el trabajo mancomunado con estudiantes de una universidad que tiene más de 60 centros a lo largo y ancho del territorio colombiano, cuyos cursos están conformados por estudiantes de todas las regiones gracias a la virtualidad. Durante varios periodos, por medio de estudiantes de un curso en gestión humana, el cuestionario fue enviado a 971 empresas; se obtuvo una muestra de 465 formularios validados, lo cual equivale a una tasa de respuesta definitiva del 48%. La muestra tiene empresas localizadas en 29 departamentos del país, entre los que se consideró a Bogotá como uno de ellos, aunque hay concentración de respuesta en algunas regiones: Bogotá (19%), Cundinamarca (11%), Valle del Cauca (10%), por mencionar algunas. La muestra final, por tamaño, sector económico y tipo de empresa, se presenta en la [tabla 3](#).

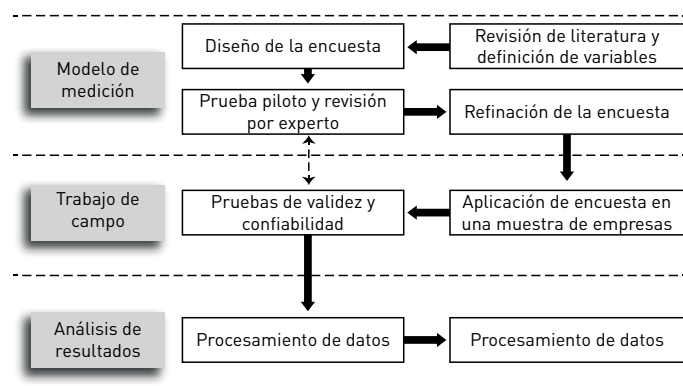


Figura 2. Proceso de investigación.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Muestra de empresas por tamaño, sector económico y tipo.

Tamaño de empresas		Sector económico		Tipo de empresas	
Tamaño	N.o	Sector	N.o	Tipo	N.o
Micro	73	Industrial	187	Familiar	130
Pequeña	104	Servicios	198	No familiar	203
Mediana	116	Comercio	65	Sin información	132
Grande	172	Múltiple	15		
Total	465	Total	465	Total	465

Fuente: elaboración propia.

Las encuestas fueron enviadas al jefe de gestión humana o a quien ejerciera sus funciones. En el 51% de las empresas se recibió una única respuesta, mientras que en el restante 49% se recibió respuesta de dos y hasta cuatro personas, incluyendo personal del área de gestión humana o alta dirección, lo cual resulta favorable para la investigación y es una característica que distingue este trabajo de otros que sobre todo han recopilado información diligenciada por un único directivo.

3.3 Medición de variables y fiabilidad del cuestionario

Como se mencionó en el marco teórico, se trabajó con dos grandes categorías: nivel de desarrollo de la función estratégica de gestión humana y de las prácticas de gestión humana. En el primer caso se emplearon dos variables: estatus de la gestión humana y soporte estratégico de su función, que se midieron con doce reactivos. La dimensión de prácticas consideró seis variables correspondientes cada una de ellas a las prácticas más universales y reconocidas en los ámbitos empresarial y académico. Se emplearon cinco reactivos para medir cada una de ellas, excepto seguridad y salud en el trabajo que requirió seis ítems.

Para responder los reactivos de cada variable, se propuso una escala Likert de nueve puntos con afirmaciones sobre la empresa, que van desde 1 (totalmente en desacuerdo con la afirmación) hasta 5 (totalmente de acuerdo con la afirmación); se usaron decimales intermedios (1; 1,5; 2; 2,5; 3; 3,5; 4; 4,5; 5). Las afirmaciones se redactaron a partir de los ítems identificados en la literatura (ver tercera columna de las [tablas 1 y 2](#)). A manera de ilustración, se mencionan a continuación dos ejemplos de dichas preguntas: el ítem “papel protagónico en el desarrollo de la empresa” correspondiente al criterio “roles de la gestión humana” quedó redactada así: “puede afirmarse que la gestión humana tiene un rol protagónico en el desarrollo de su empresa”. El ítem “planeación y proyección de las necesidades” correspondiente al criterio “planeación de la formación” se convirtió en la siguiente afirmación: “sobre la capacitación que brinda la organización a sus trabajadores, podría afirmarse que se tienen programas de capacitación planificados con antelación y con perspectivas acerca de las necesidades futuras”. Como ya se mencionó, el cuestionario fue sometido a validación de expertos y prueba piloto.

De la [tabla 4](#) se puede concluir que la medición realizada resultó tener una consistencia y fiabilidad adecuada si se tienen en cuenta los umbrales recomendados por [Hair et al. \(2019\)](#): los coeficientes alfa de Cronbach y los valores de confiabilidad compuesta fueron superiores a 0,7 en todas las variables, mientras que los valores de varianza media extraída (AVE) fueron superiores a 0,5. Por otro lado, al comparar las variables latentes se obtuvieron coeficientes *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) menores a 0,9 en todos los casos, con lo cual se comprobó la validez discriminante del constructo.

3.4 Procesamiento de la información y técnicas

Para efectos del análisis de la información se utilizaron cálculos descriptivos e inferenciales. Los análisis descriptivos se llevaron a cabo para comprender el nivel de desarrollo de cada una de las variables en el contexto colombiano y la inferencial para conocer la diferencia de comportamiento de estas variables por tamaño de empresa, sector económico y tipo de empresa.

Tabla 4. Medición de las variables relacionadas con el área de gestión humana.

VARIABLES	N.o reactivos	Promedio	Desviación estándar	Alfa ¹	CR ²	AVE ³
Estatus de la gestión humana en la empresa	5	4,0	0,810	0,945	0,884	0,604
Soporte estratégico a otras funciones	6	3,8	0,864	0,937	0,914	0,641
Selección y vinculación	5	3,9	0,774	0,782	0,844	0,521
Formación	5	4,0	0,863	0,942	0,879	0,594
Evaluación del desempeño	5	3,9	0,837	0,898	0,870	0,572
Carrera y desarrollo	5	3,6	0,867	0,866	0,857	0,546
Remuneración	5	3,7	0,859	0,845	0,852	0,535
Seguridad y salud en el trabajo	6	4,4	0,670	0,911	0,899	0,597

¹Alfa de Cronbach. ²Confiabilidad compuesta (*composite reliability*). ³Media de la varianza extraída (*Average Variance Extracted*).

Fuente: elaboración propia.

Desde el punto de vista descriptivo, a partir de la auto-evaluación tanto en las variables correspondientes a la función estratégica de gestión humana como aquellas que miden sus prácticas, se calculó un porcentaje que relaciona los puntos alcanzados respecto al total de puntos posibles. Así mismo, para conocer el nivel de desarrollo se utilizó la técnica análisis de clúster de K-medias, con la cual se obtuvo una solución en quince iteraciones que permitió dividir el conjunto de empresas en tres grupos: bajo, medio y alto nivel de desarrollo.

Desde el punto de vista inferencial, se realizó un análisis de diferencia de medias a las variables objeto de estudio para comparar los resultados entre los tamaños de empresa, sectores económicos y tipos de empresas. Como técnica se utilizó la prueba no paramétrica H de Kruskal-Wallis para comparar múltiples grupos y la prueba U de Mann-Whitney para comparaciones entre dos grupos, dado que son pruebas que no requieren el cumplimiento de los supuestos a los que se supeditan las pruebas paramétricas tradicionales (Siegel, 1978). De igual forma, en el caso de comparaciones múltiples, se utilizó la prueba Tukey para hacer comparaciones que permitieran identificar en cuáles grupos estaban las diferencias. También se realizó una comparación de los ítems dentro de las variables latentes, para lo cual se utilizaron las pruebas de Friedman y de Wilcoxon debido a que los datos son pareados para este caso.

4. Resultados

4.1 La función estratégica de la gestión humana

Como se explicó, para conocer el grado de desarrollo de la función de gestión humana en las organizaciones colombianas, se analizaron dos variables: el estatus del área y el soporte estratégico a otras áreas. Los hallazgos presentados en la tabla 5 y la figura 3 permiten concluir que la gestión humana como función específica en las organizaciones tiene un rol protagónico para el desarrollo empresarial, aunque los encuestados consideran que es un poco menos fuerte en la participación activa en decisiones estratégicas de la empresa.

Por su parte, los empresarios consideran que la función de la gestión humana es ser un actor importante al momento de afrontar los cambios que le demanda el

entorno a la empresa (ver tabla 5 y figura 3), pero valoran un poco menos sus aportes a los desafíos del cambio tecnológico y a los retos de la globalización. Dichos resultados también muestran que el mayor soporte estratégico se da a la administración de operaciones —vale la pena recordar que en sus inicios la gestión humana surge en los talleres de producción— y el menor, a investigación y desarrollo, que es un área muy especializada y más reciente en las estructuras organizativas. También es bajo el soporte a mercadeo.

Además, la prueba de Friedman permitió hallar que los promedios de los ítems no son homogéneos en términos generales. Aunque al interior de cada variable las diferencias en magnitud no son muy elevadas desde un punto de vista interpretativo, sí se identificaron diferencias estadísticamente significativas desde el punto de vista inferencial. Al hacer comparaciones pareadas mediante la prueba W de Wilcoxon, para la variable estatus se encontró que de diez comparaciones posibles hay diferencias significativas en seis parejas de ítems y en las restantes cuatro no. Por su parte, los ítems de la variable soporte estratégico permiten hacer quince comparaciones pareadas y se encontraron diferencias en doce de ellas.

4.2 Comparación de la importancia de la función de la gestión humana por tamaño de empresa, sector económico y tipo de empresa

Estos resultados se complementan con un análisis comparativo del estatus y rol estratégico concedido a la función de la gestión humana en las empresas entre diversos tamaños y tipos de empresas y entre sectores económicos (Tabla 6). Los hallazgos muestran que por sector económico y tipo de empresa las diferencias no son estadísticamente significativas. Dado que por tamaño existen diferencias significativas, se realizaron pruebas *post-hoc* (Tukey) y se concluyó que existen diferencias significativas en todos los ítems entre empresas micro y medianas y entre micro y grandes. Las empresas pequeñas tienen diferencias significativas con las grandes en dos ítems: el papel protagónico de la función y el aporte a la globalización, pero no tienen diferencias con las medianas. Por su parte, tampoco se identificaron diferencias significativas entre medianas y grandes en ninguno de sus ítems.

Tabla 5. Valoración promedio del nivel de desarrollo de la función de gestión humana.

Criterios	Estatus de la función			Soporte estratégico		
	Ítems	Promedio	Desviación estándar	A	Promedio	Desviación estándar
Roles	Papel protagónico en el desarrollo de la empresa	4,1	0,892	Mercadeo	3,7	1,040
	Participación activa en decisiones estratégicas	4,0	0,884	Costos y finanzas	3,9	0,943
Aportes	A retos de globalización	3,9	0,923	Investigación y desarrollo	3,6	1,082
	A desafíos del cambio tecnológico	3,9	0,903	Estrategia	3,9	1,000
	A las exigencias del entorno	4,0	0,871	Logística	3,9	0,955
Global		4,0	0,810	Global	3,8	0,864
Prueba de Friedman (χ^2)		48,182 P-valor = 0,000***		Prueba de Friedman (χ^2)		127,426 P-valor = 0,000***

***Diferencias significativas al 0,001.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Diferencia de medias según tamaño de empresas, sector económico y tipo de empresa.

Ítems	Tamaño empresas				H de Kruskal Wallis (χ^2)	Sector económico			H de Kruskal Wallis (χ^2)	Tipo de empresa		
	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes		Industria	Servicios	Comercio		Familiar	No familiar	W de Mann Whitney
Papel protagónico	3,6	3,9	4,1	4,3	24,8***	4,1	4,0	4,0	7,8	3,9	4,1	11719,5
Participación en decisiones estratégicas	3,6	3,9	4,0	4,1	14,3**	4,0	3,9	3,8	4,3	3,9	4,0	12304,5
Aporte a globalización	3,5	3,7	4,0	4,1	25,8***	4,0	3,9	3,8	3,3	3,8	3,9	11981,0
Aporte al cambio tecnológico	3,6	3,9	4,1	4,1	11,9**	4,0	3,8	3,9	3,5	3,9	4,0	12875,5
Respuesta a exigencias del entorno	3,7	3,9	4,2	4,1	13,8**	4,1	4,0	3,9	1,9	3,9	4,1	12297,5

*Significativa al 0,05. **Significativa al 0,01. ***Significativa al 0,001.

Fuente: elaboración propia.

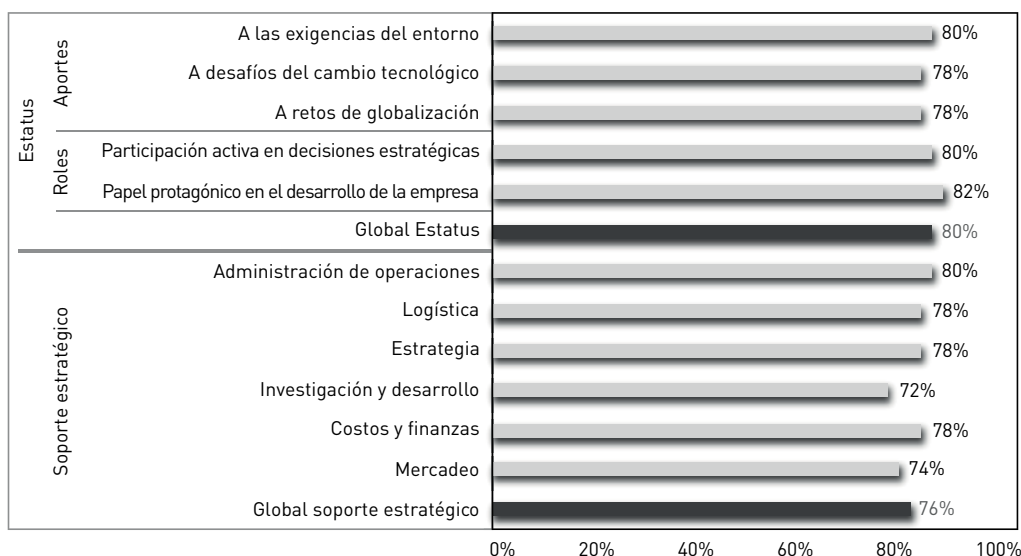


Figura 3. Nivel de desarrollo de la función de gestión humana.

Fuente: elaboración propia.

4.3 Prácticas de gestión humana

Al observar en conjunto las seis prácticas de gestión humana, se identifican pequeñas diferencias en sus niveles de desarrollo (escala Likert 1 a 5 con decimales intermedios), en orden ascendente (menor a mayor desarrollo): carrera y desarrollo (3,6), remuneración (3,7), vinculación

de personal y evaluación del desempeño con igual puntaje (3,9), formación (4,0), salud y seguridad (4,4). En la figura 4 se presenta una versión de este ordenamiento calculado como porcentaje de puntos obtenidos sobre el total posible, para representar el nivel de desarrollo de las prácticas. Mediante la prueba W de Wilcoxon se hicieron comparaciones pareadas para el ordenamiento y se confirmó que

solo existe empate técnico para las prácticas de evaluación y selección/vinculación, mientras que todas las demás presentan diferencias estadísticamente significativas.

En carrera y desarrollo inciden para el bajo puntaje la inexistencia de planes de carrera o de promoción y desarrollo, así como el desconocimiento que tienen los jefes inmediatos de las aspiraciones de sus colaboradores; solo está en el nivel alto la promoción por méritos (tabla 7). En remuneración se adolece de alguna manera de redistribución de ganancias y hay carencia de estímulos económicos para todos los niveles jerárquicos. En vinculación de personal, el tipo de contratación y la falta de atracción de talentos se ven afectados por el nivel de desarrollo, mientras que en evaluación del desempeño pesa la ausencia de participación en la construcción del sistema, la no medición de desempeño grupal y la ausencia de un sistema de valoración.

La formación, que es la segunda práctica mejor estructurada, resalta como más positivas la orientación

al desempeño individual y la cobertura a todos los trabajadores. Por último, es la práctica considerada con mayor nivel de desarrollo por parte de los encuestados; los resultados son muy parejos en cada uno de sus ítems.

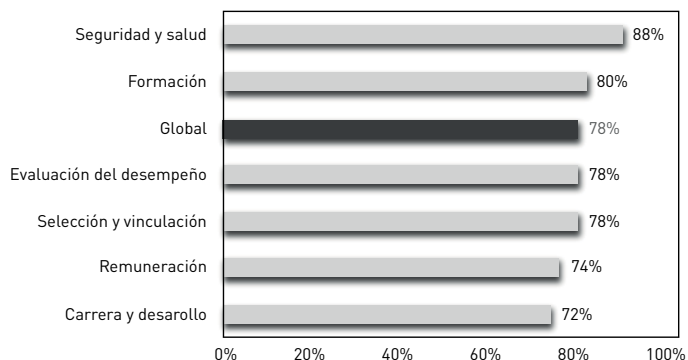


Figura 4. Nivel de desarrollo de las prácticas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Nivel de desarrollo de las prácticas.

Variables e ítems	Promedio	Desviación estándar
Selección y vinculación	3,9	0,774
Diversidad en las fuentes de reclutamiento	3,9	1,033
Prácticas bien definidas e implementadas de selección	4,1	0,919
Tendencia a la contratación directa	4,2	0,946
Tendencia a contratar indefinido	3,4	1,321
Sistema que atrae, vincula y retiene gente apropiada	3,8	1,031
Formación	4,0	0,863
Planeación y proyección de la capacitación	4,0	0,967
Cada persona puede ser capacitada cada año	4,0	0,998
Cobertura de trabajadores (total)	4,1	0,953
Capacitación contribuye al desempeño individual	4,2	0,903
Capacitación motiva y retiene	4,0	0,969
Evaluación del desempeño	3,9	0,837
Sistema de valoración adecuado	3,9	0,973
Se mide de forma objetiva	4,0	0,921
Apunta a evaluar el desempeño colectivo	3,8	0,974
Participación del trabajador en el diseño del sistema de evaluación	3,4	1,128
Contribuye al desempeño organizacional	4,0	0,950
Carrera y desarrollo	3,6	0,867
Existen planes de carrera	3,1	1,199
Están diseñados planes de promoción y desarrollo	3,5	1,087
Personas conocen hasta dónde pueden ascender	3,8	1,046
Jefes inmediatos conocen aspiraciones de su gente	3,6	1,062
Promociones se basan en rendimiento, capacidades y habilidades del trabajador	4,0	0,967
Remuneración	3,7	0,859
Hay fuerte relación entre retribución y desempeño del empleado	3,9	0,903
Se bonifican por ganancias	3,3	1,349
Estímulos económicos son otorgados a todos los niveles jerárquicos	3,6	1,250
El sistema contribuye a atracción y retención de talento y logro de objetivos	3,7	1,041
Hay satisfacción con la remuneración	3,9	0,827
Seguridad y salud en el trabajo	4,4	0,670
Existen programas de salud y seguridad	4,4	0,856
Hay cultura de prevención del riesgo	4,4	0,725
Se capacitan los empleados en seguridad y salud	4,4	0,877
Están bien limitadas las áreas de trabajo y se respetan normas de manejo de materiales	4,4	0,703
Se cuenta con adecuadas condiciones de trabajo	4,4	0,666
Se realizan de forma oportuna exámenes de salud	4,3	0,971

Fuente: elaboración propia.

4.4 Diferencia de medias en las prácticas de gestión humana según tamaño de empresas, sector económico y tipo de empresa

Al analizar la diferencia de los niveles de desarrollo en prácticas de gestión humana (tabla 8), por tamaño de empresa se encontraron diferencias significativas en todas las prácticas; por sector económico se hallaron diferencias significativas en las prácticas de carrera y desarrollo, salud y seguridad; por tipo de empresa la diferencia solo fue significativa en tipo de vinculación.

Al aplicar las pruebas *post-hoc* (Tukey), por tamaño de empresa se encontró que las micro se diferencian de las pequeñas en vinculación, formación y en salud y seguridad; se diferencian de las medianas y grandes en todas las prácticas, excepto en remuneración. Las pequeñas tienen diferencia significativa con las medianas en evaluación y carrera y con las grandes en todas las prácticas. Las medianas no tienen ninguna diferenciación en sus prácticas con las empresas grandes. La prueba

post-hoc por sector económico arrojó que en las prácticas vinculación, formación, evaluación y remuneración no existen diferencias significativas entre ninguno de los sectores. El sector industrial se diferencia de servicios en la práctica de carrera y del comercial en la práctica de salud y seguridad. El sector de comercio también se diferencia de servicios en salud y seguridad.

Por último, para complementar la caracterización de las variables, se realizó un análisis de clúster de K-medias. La convergencia se logró en quince iteraciones y se identificaron tres clústeres. Se encontraron diferencias estadísticamente significativas en todas las variables según la prueba H de Kruskal-Wallis y las pruebas *post-hoc* de Tukey (p -valor $\leq 0,001$ para todos los casos), lo cual revela la robustez de la clasificación realizada a las empresas mediante el análisis de clúster. En términos generales, el clúster 1 tiene valores bajos en los puntajes de las variables, el clúster 2 presenta un comportamiento intermedio y en el clúster 3 las puntuaciones tienden a ser más altas, tal y como se aprecia en la figura 5.

Tabla 8. Diferencia de medias para las prácticas de gestión humana según tamaño de empresas, sector económico y tipo de empresa.

Variables	Tamaño empresas				H de Kruskal Wallis (x ²)	Sector económico			H de Kruskal Wallis (x ²)	Tipo de empresa		
	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes		Industria	Servicios	Comercio		Familiar	No familiar	W de Mann Whitney
Vinculación	3,4	3,7	4,0	4,2	66,3***	4,0	3,8	3,7	5,572	3,7	4,0	9744,5***
Formación	3,6	3,9	4,1	4,3	29,0***	4,1	4,0	3,9	2,9	4,0	4,1	12172,5
Evaluación	3,5	3,5	4,0	4,1	44,0***	3,9	3,8	3,9	1,8	3,8	3,9	11708,0
Carrera	3,2	3,3	3,7	3,9	42,6***	3,7	3,5	3,6	6,7*	3,5	3,7	12066,5
Remuneración	3,6	3,5	3,7	3,8	10,2*	3,7	3,6	3,8	3,0	3,7	3,7	13134,0
Seguridad y salud	4,0	4,3	4,5	4,6	37,3***	4,5	4,4	4,1	12,9**	4,3	4,4	11547,5

*Significativa al 0,05. **Significativa al 0,01. ***Significativa al 0,001.

Fuente: elaboración propia.

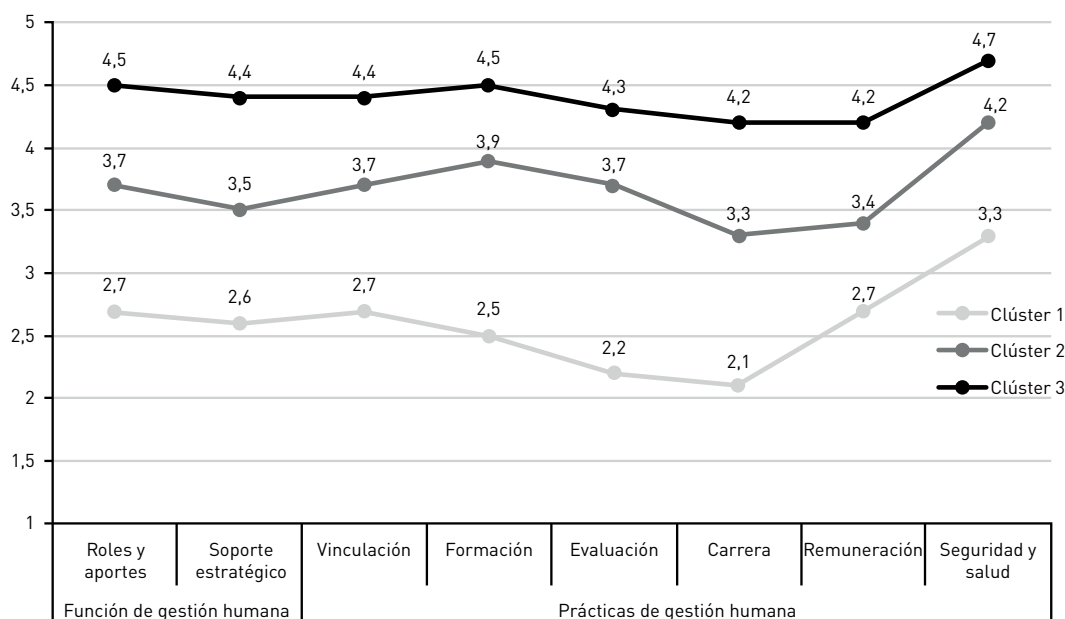


Figura 5. Resultados de las variables estudiadas en los clústeres identificados.

Fuente: elaboración propia.

En la [tabla 9](#) se aprecia que el clúster 1 está compuesto por el 10,5% de las empresas, el clúster 2 por el 42,2% y el clúster 3 por el restante 47,3% de las empresas. También se nota que las microempresas tienen la mitad de los casos en el clúster 2 y las restantes se distribuyen de manera equitativa en los clústeres 1 y 3. Por su parte, las pequeñas empresas también concentran alrededor de la mitad de los casos en el clúster 2, pero, a diferencia de las micros, las restantes tienen una concentración más fuerte en el clúster 3. En el caso de las empresas medianas, tienen un equilibrio relativo en su tendencia a concentrarse en el clúster 2 y 3. Para terminar, las grandes empresas tienen una notoria concentración en el clúster 3 (65% de ellas), las restantes tienden a ubicarse en el clúster 2 y una minoría se ubican en el clúster 1.

Tabla 9. Clasificación de las empresas por tamaño en los clústeres identificados.

Clústeres	Tamaño de empresa				Total	%
	Micros	Pequeñas	Medianas	Grandes		
Clúster 1	17	18	7	7	49	10,5
Clúster 2	39	53	50	54	196	42,2
Clúster 3	17	33	59	111	220	47,3
Total	73	104	116	172	465	100

Fuente: elaboración propia.

5. Discusión

El presente estudio tuvo por finalidad conocer el rol estratégico de la función de gestión humana y el nivel de desarrollo de sus prácticas en la empresa colombiana. Los hallazgos muestran que en general la función de gestión humana ha logrado un nivel medio-alto de desarrollo para este trabajo (80%). El promedio general de desarrollo de las prácticas es un poco menor, pues se estimó en 78%, entendiendo este porcentaje como la relación entre el valor otorgado por los encuestados y el valor máximo que podía obtener. Ya [Beer \(1997\)](#) había predicho que en el siglo XXI la función de recursos humanos tenía que cambiar por la revolución que se estaba dando en los mercados, en especial el de capitales, la competencia, la globalización y la tecnología. Esto lo vislumbraba para las empresas localizadas en países industrializados, pero al parecer sus efectos también se están dando en los países emergentes.

De acuerdo con [Reichel et al. \(2009\)](#), como campo de investigación, la gestión humana ha crecido mucho a lo largo de los años, pero en muchas organizaciones los altos directivos y los gerentes de línea no le conceden el estatus de una función estratégicamente importante a los departamentos de gestión humana. Si se aplica una mirada crítica a los avances de la función y sus prácticas en el país, puede pensarse que, estimulada por los desarrollos del área en otras latitudes, en especial en los países desarrollados, se haya centrada en los resultados de desempeño organizacional, en lo cual sin duda ha avanzado, aunque aún no está a la par con otras funciones que tienen más tradición en lo estratégico (mercados,

finanzas, producción). Pero podría cuestionársele que haya descuidado un aspecto clave como es el relacionado con el bienestar, el *engagement* y la satisfacción del trabajador, interés que [Beer et al. \(2015\)](#) hacen extensivo a un grupo grande de *stakeholders*, más allá de los accionistas.

Los resultados en cuanto a las prácticas muestran que hay una alta valoración de la salud y la seguridad en el trabajo, significativamente superior a todas las demás, lo cual puede responder a las exigencias legales en el país sobre este tema, reglamentado por el Decreto 1072 de 2015, que establece un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, obligatorio para todo tipo de empresas que se operacionalizan con la matriz de riesgos laborales, a lo cual se agrega la presión que se ejerció sobre las organizaciones por los efectos y consecuencias de la COVID-19 ([Ministerio del Trabajo, 2015](#)).

Por su parte, sobre la formación, que es la segunda práctica mejor valorada, existen antecedentes de la importancia que se le ha dado al menos desde los procesos de modernización empresarial generados por la apertura económica de los años noventa del siglo pasado ([Cárdenas, 1999](#)), lo cual se ratifica en estudios recientes ([Calderón et al., 2014](#); [Osorio et al., 2022](#)).

No es gratuito que la práctica menos desarrollada sea la de carrera y desarrollo, pues al reducirse la estabilidad laboral en el mundo empresarial se disminuye también la motivación empresarial para ofrecer un plan de carrera y en contraparte también el trabajador pierde el interés por una carrera organizacional y prefiere pensar en una carrera personal, así tenga que movilizarse por muchas empresas. Algunos efectos negativos que se pueden presentar por el poco desarrollo de esta práctica son la reducción del interés por compartir conocimiento y sus efectos sobre la innovación y el mejor desempeño ([Chen et al., 2011](#)). Así mismo, el sistema retributivo en las empresas de países emergentes por lo general se ha limitado a cumplir con la normatividad legal o convencional y poco se le ha mirado como una práctica estratégica de gestión humana ([Du y Choi, 2010](#)), por ello no sorprende que sea la segunda práctica menos desarrollada en el contexto colombiano.

El ítem más crítico en selección y vinculación es la capacidad para atraer, vincular y retener talentos. Al respecto, [Barrick y Zimmerman \(2009\)](#) consideran que es uno de los aspectos más relevantes según la literatura, pues los estudios se han centrado en predecir el desempeño pero no la rotación, además porque es posible que algunas variables que predicen uno de estos componentes no siempre predicen el otro. En consecuencia, en la práctica se requerirían procesos más sofisticados de selección que al parecer no están utilizando las empresas colombianas, por ejemplo, combinar biodatos, actitudes y rasgos de personalidad.

Aunque la evaluación del desempeño no fue una de las prácticas menos desarrolladas, tampoco está entre las más avanzadas, por lo que la falta de participación de los trabajadores al momento de pensar el sistema es crítica. Hoy surge una nueva tendencia y es hablar de gestión

del desempeño, lo cual facilita más la participación y cooperación de las partes y puede volver más efectiva la práctica (Schrøder-Hansen y Hansen 2022).

Si se analiza la cuestión por tamaño de empresas se observa que, en el caso de las microempresas, tanto la función como las prácticas de gestión humana están en un nivel bajo de desarrollo. Esto había sido identificado en un estudio focalizado en las unidades de un municipio colombiano (Arévalo et al., 2017) y se corresponde con la lógica empresarial de este tipo de empresas: la estructura no da para tener un área responsable de la función y por lo tanto la asumen los gerentes o administradores o algún asistente; además, por el poco número de trabajadores, tampoco requieren procesos o prácticas muy estructuradas de gestión humana. Pero debe notarse que en la práctica de remuneración no existen diferencias significativas con los otros tamaños de empresa porque, al parecer, según se deduce de las puntuaciones obtenidas, esta tampoco se halla muy desarrollada en otros tamaños, es decir, se cumple lo legal establecido, pero poco responde a criterios estratégicos.

Aunque un poco más desarrolladas, las empresas pequeñas se encuentran en un intermedio entre las micro y las medianas; se asemejan más a las micro que a las medianas en las prácticas de evaluación, carrera y remuneración; pero se alejan de las micro en los ítems que miden los roles y aportes de la función. Por sectores económicos, los resultados no muestran grandes diferencias, solo se resalta un poco de mayor desarrollo en carrera y seguridad y salud en el trabajo en el sector industrial, debido a que en este sector, por ser de transformación, hay más posibilidad de riesgos y enfermedades laborales y, por lo tanto, mayor interés de contrarrestarlas a través de la implementación de prácticas efectivas. Así mismo, el comportamiento de la valoración en empresas familiares solo se diferencia de las no familiares en la práctica de selección y vinculación, tal vez por el predominio en la vinculación de familiares sin mayores procesos de selección (Gersick et al., 1997; Cruz et al., 2011).

5.1 Aportes a la literatura

La investigación aporta nuevo conocimiento sobre el desarrollo de la función y las prácticas de gestión humana en un país de economía emergente, pero sobre todo entrega un modelo teórico para medir dicho nivel de desarrollo, el cual, si bien fue validado en el contexto colombiano y se demostró su validez y confiabilidad, podría ser complementado y ajustado con nuevas investigaciones. El monitoreo constante del campo resulta vital para un país como Colombia, todavía más en un periodo como el actual, marcado por los desafíos de la pandemia por COVID-19, por lo cual se aporta a la literatura un trabajo actualizado y relevante, con variables como estatus y soporte estratégico de la función y prácticas de gestión humana, que en pocas investigaciones previas se habían asociado para comprender este campo de conocimiento.

5.2 Aportes a la práctica empresarial

Los temas tratados en este trabajo son muy relevantes para la práctica empresarial. Se hace énfasis en que la gestión humana debe concebirse más que un mero conjunto de prácticas. Para que estas tengan el efecto deseado, primero se requiere que la gestión humana se considere una función estratégica en al menos dos frentes. El primer frente tiene que ver con lo que en esta investigación fue llamado *el estatus*: el papel protagónico en el desarrollo de la empresa, el posicionamiento en la toma de decisiones estratégicas y su aporte en diversos asuntos estratégicos que emanan del contexto externo de las empresas.

El segundo frente es a nivel interno y tiene que ver con el soporte estratégico que debe brindar a los diversos subsistemas al interior de las organizaciones (financiero, comercial, de producción, entre otros). Los líderes de estos subsistemas no suelen tener la formación/experticia en las labores de gestión humana, pero sí tienen el deber de articular de manera adecuada las personas a la organización para aprovechar su talento, por lo cual se requiere que la gestión humana sea como un socio estratégico que desarrolle interfaces sólidas con tales subsistemas, lo cual facilitaría que las prácticas que serán implementadas tengan mejores probabilidades de éxito.

En síntesis, los resultados pueden aportar importantes elementos para la discusión en los equipos directivos de la empresa en cuanto al rol y los aportes esperados por la función de gestión humana y tomar las decisiones que permitan su fortalecimiento. De igual manera, el empresariado debería revisar el soporte estratégico que gestión humana puede ofrecer a todas las áreas estratégicas y diseñar mecanismos para lograrlo. Los resultados de las prácticas ofrecen una alerta para reconsiderar prácticas como promoción y carrera, y buscarles enfoques más estratégicos a prácticas de gestión del desempeño y sistemas retributivos.

6. Conclusiones

Tanto a nivel de la práctica empresarial como de la literatura académica, la gestión humana se ha venido posicionando cada vez con más fuerza debido a la relevancia de sus responsabilidades. En este sentido, en Colombia se encontró un nivel de desarrollo medio-alto de la gestión humana respecto al estatus que ha alcanzado dentro de las organizaciones, roles y aportes estratégicos, pues en este frente alcanzó un 80% del puntaje total posible en la investigación realizada.

El hecho de que las personas se encuentren a lo largo y ancho de las organizaciones, en todos los subsistemas de las empresas, hace que una función esencial de la gestión humana sea convertirse en un soporte estratégico para los diferentes gerentes o directivos de los subsistemas en otras funciones (financiera, comercial, de producción). A este respecto, se encontró

un menor nivel de desarrollo y posicionamiento si se tiene en cuenta que se obtuvo un 76% del puntaje total posible al evaluar el soporte estratégico que brinda la gestión humana a otras funciones dentro de las organizaciones.

Por su parte, las prácticas funcionales permiten llevar a la práctica y de forma concreta diversas responsabilidades inherentes a la gestión humana. Se pudo concluir que las prácticas de gestión presentan un nivel de desarrollo intermedio en las empresas, al obtener un 78% de los puntos posibles que en cuanto a la metodología se establecieron para la evaluación. Al discriminar por práctica, se concluye que la de mejor nivel es seguridad y salud en el trabajo (88%) y la de peor nivel es la carrera y desarrollo (72%).

Los resultados mostraron diferencias significativas al segmentar las empresas por tamaño, pero muy poco al confrontar los sectores económicos y su tipología, familiar frente a no familiar.

6.1 Futura agenda de investigación

Siguiendo la línea de Beer et al. (2015), se puede sugerir más investigación sobre cómo deben cambiar la función de gestión humana y sus prácticas para responder a unas condiciones en las que los grupos de interés de las empresas son cada vez más y más diversos, muchos de ellos con intereses no necesariamente económico-financieros. En este sentido, una agenda futura de investigación debería apuntar al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), la gestión humana sostenible y sustentable o la responsabilidad corporativa. Esto a su vez implica el estudio de las políticas de gestión humana más allá de las prácticas (Calderón et al., 2010), asociadas a temas como la gestión de crisis, el liderazgo y la cultura organizacional.

6.2 Limitaciones

Por el nivel de visión panorámica que tiene el objetivo de la investigación, no se hicieron análisis a profundidad en cada una de las temáticas tratadas, por lo cual se recomienda hacer estudios específicos que analicen una a una las prácticas con mayor profundidad. Así mismo, se sugiere realizar estudios focalizados en revisar la interfaz de la gestión humana con otras funciones y revisar su grado de soporte estratégico.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

Agradecimiento a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por facilitar el trabajo mediante el proyecto 292020, y a Minciencias por la financiación con recursos de la convocatoria 891-2020 (contrato 573-2021).

Referencias

- Agudelo-Orrego, B. E. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Entramado*, 15(1), 116-137. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.1.5383>
- Aguinis, H. y Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Alhmoud, A. y Rjoub, H. (2019). Total rewards and employee retention in a middle eastern context. *SAGE Open*, 9(2), 1-13. <https://doi.org/10.1177/2158244019840118>
- Anku, J. S., Amewugah, B. K. y Glover, M. K. (2018). Concept of reward management, reward system and corporate efficiency. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(2), 621-637.
- Arévalo, J. G., Bayona, R. A. y Rico, D. W. (2017). Las prácticas innovadoras de la gestión humana: una necesidad estratégica de las microempresas. *Revista Ciencias Estratégicas*, 25(37), 15-24.
- Ashar, M. Ghafoor, M., Munir, E. y Hafeez, S. (2013). The impact of perceptions of training on employee commitment and turnover intention: Evidence from Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 74-88. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v3i1.2924>
- Atmadja, A. T., Saputra, K. A. K., Tama, G. M. y Paranoan, S. (2021). Influence of human resources, financial attitudes, and coordination on cooperative financial management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 563-570. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no2.0563>
- Azegele, M., Okeyo, W. y Nyambegera, S. (2021). The mediating effect of human resource management practice on the relationship between corporate governance and organizational performance of insurance companies in Kenya. *Journal of Human Resource & Leadership*, 5(3), 89-103.
- Barney J. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Barrick, M. R. y Zimmerman, R. D. (2005). Reducing voluntary, avoidable turnover through selection. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 159-166.
- Barrick, M. R. y Zimmerman, R. D. (2009). Hiring for retention and performance. *Human Resource Management*, 48(2), 183-206. <https://doi.org/10.1002/hrm.20275>
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: Resolving the tension between traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1), 49-56.
- Beer, M., Boselie, P. y Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3), 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. Q. y Walton, R. (1984). *Human resource management: A general manager's perspective*. Free Press.
- Bidwell, M. (2011). Paying more to get less: The effects of external hiring versus internal mobility. *Administrative Science Quarterly*, 56(3), 369-407.
- Booth, A. L., Francesconi, M. y Frank, J. (2002). Temporary jobs: Stepping stones or dead ends? *The Economic Journal*, 112(480), F189-F213.
- Calderón, G. (2003). Dirección de Recursos Humanos y Competitividad. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(22), 157-172.
- Calderón, G. (2004). Gerencia del Talento Humano en el Sector Público: Análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 71-90.
- Calderón, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 9-56.
- Calderón, G. y Álvarez, C. M. (2006). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Calderón, G., Álvarez, C. M. y Naranjo, J. C. (2014). *Formación y Desarrollo, su relación con el desempeño y la innovación*. Universidad Nacional de Colombia.
- Calderón, G. Cuartas, J. Álvarez, C. M. (2009). Transformación organizacional y prácticas innovadoras de gestión humana. *Revista Innovar*, 19(35), 151-166.
- Calderón, G., Montes, A. y Tobón, M. P. (2004). Prácticas de recursos humanos y estilo estratégico en la mediana empresa: la experiencia de las empresas de Manizales, Colombia. *Revista Universidad EAFIT*, 40(136), 9-25.

- Calderón, G. y Naranjo, J. C. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano de las empresas de Manizales. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 1(23), 79-97.
- Calderón, G., Naranjo, J. C. y Álvarez, C. M. (2010). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Calderón, G. y Serna, H. M. (2009). Relaciones entre Cultura Organizacional y Gestión Humana: un estudio empírico. *Revista Acta de Psicología*, 12(2), 97-114.
- Calderón, G., Serna, H. M. y Zuluaga, J. (2013). Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo como factor de riesgo psicosocial. Su incidencia sobre gestión humana en las organizaciones. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 9(2), 411-425.
- Cárdenas, M. E. (1999). Colombia: un sindicalismo errante tatea su futuro. En L. G. Arango y C. M. López (Comps.), *Globalización, apertura económica y relaciones industriales en América Latina* (pp. 222-248). Centro de Estudios Sociales, CES, Universidad Nacional de Colombia.
- Chen, W. Y., Hsu, B. F., Wang, M. L. y Lin, Y. Y. (2011). Fostering knowledge sharing through human resource management in R&D teams. *International Journal of Technology Management*, 53(2-4), 309-330. <https://doi.org/10.1504/IJTM.2011.038596>
- Christensen, R. (2005). *Roadmap to strategic HR: Turning a great idea into a business reality*. American Management Association.
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331-358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Contreras, O. E. y Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Craighead, C. W. y Meredith, J. (2008). Operations management research: Evolution and alternative future paths. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8), 710-726.
- Cruz, C., Firfiray, S. y Gomez-Mejia, L. R. (2011). Socioemotional wealth and human resource management (HRM) in Family-Controlled Firms. En A. Joshi, H. Liao y J. J. Martocchio (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 30, pp. 159-217). [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030006](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030006)
- DeNisi, A. S. y Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127-179. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873178>
- Devanna, M. A., Fombrun, C. J. y Tichy, N. M. (1981). Human resource management: A strategic perspective. *Organizational Dynamics*, 9, 51-68.
- Díaz, E. y Rodríguez, V. J. (2014). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Ediciones Unisalle.
- Ding, M. J., Kam, B. H., Zhang, J. Y. y Jie, F. (2015). Effects of human resource management practices on logistics and supply chain competencies - evidence from China logistics service market. *International Journal of Production Research*, 53(10), 2885-2903. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.946569>
- Dolan, S., Schuler, R. y Valle, R. (1999). *La gestión de los recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Donald, F. M. y Bleekers, R. J. (2012). How do industrial psychologists and human resource management practitioners perceive their status and job satisfaction? *South African Journal of Psychology*, 42(4), 522-531. <https://doi.org/10.1177/008124631204200406>
- Du, J. y Choi, J. (2010). Pay for performance in emerging markets: Insights from China. *Journal of International Business Studies*, 41, 671-689.
- Eggers, M. F. (2012). Teoría de las organizaciones. Maipue Zufriategui.
- Enz C. A. y Siguaw J. A. (2000). Best practices in human resources. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 48-61. <https://doi.org/10.1177/001088040004100123>
- Fombrun, C., Tichy, N. M. y Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and Out of Organizations*. Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M. y Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Hirschi, A., Nagy, N., Baumeler, F., Johnston, C. S. y Spurk, D. (2017). Assessing key predictors of career success. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 338-358. <https://doi.org/10.1177/1069072717695584>
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Huselid, M. A. (2018). The science and practice of workforce analytics: Introduction to the HRM special issue. *Human Resource Management*, 57(3), 679-684.
- Huselid, M. A. y Becker, B. E. (2011). Bridging micro and macro domains: Workforce differentiation and strategic human resource management. *Journal of Management*, 37(2), 421-428.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S. y Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.872335>
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J. y Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22. <https://doi.org/10.1177/000312240907400101>
- Kowalski, T. H. P. y Loretto, W. (2017). Well-being and HRM in the changing workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(16), 2229-2255. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1345>
- Lepak, D. P., Liao, H., Chung, Y. y Harden, E. (2006). A conceptual review of human resource management systems in strategic human resource management research. En J. Martocchio (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (pp. 217-271). Elsevier.
- Leroy, H., Segers, J., Dierendonck, D. y Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Lips-Wiersma, M. y Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), pp. 771-92.
- Medina, A. F., Delgado, A. M. y Lavado P. A. (2012). Fundamentos de un sistema de gestión humana por competencias para soportar la estrategia organizacional en una pyme del sector de la industria de las artes gráficas en Cali (Colombia). *Estudios Gerenciales*, 28(122), 121-138.
- Mehrabad, S. M. y Brojeny, F. M. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Computers & Industrial Engineering*, 53(2), 306-312. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.06.023>
- Ministerio del Trabajo de Colombia (26 de mayo de 2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. [Decreto 1072 de 2015]. Bogotá.
- Morgan, J. C., Dill, J. y Kalleberg, A. (2013). The quality of healthcare jobs: Can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards? *Work, Employment and Society*, 27(5), 802-822.
- Murphy, K. R. (2019). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12259>
- Murphy, K. R., Cleveland, J. N. y Hanscom, M. (2018). *Performance appraisal and management: Why does it fail and how can it be fixed?* Sage.
- Niciejewska, M. y Kiriliuk, O. (2020). Occupational health and safety management in "small size" enterprises, with particular emphasis on hazards identification. *Production Engineering Archives*, 26(4), 195-201. <https://doi.org/10.30657/pea.2020.26.34>
- Noe, R. A. (2013). *Employee training and development* (6.ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A. y Tews, M. J. (2012). Realigning training and development research to contribute to the psychology of competitive advantage. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(1), 101-104.
- Osorio, A. A., Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2020). Training and its influence on competitive strategy implementation. *Human Resource Development Quarterly*, 31(2), 49-172.

- Osorio, A. A., Naranjo, J. C. y Calderón, G. (2022). *El impacto estratégico de la formación organizacional*. Universidad Nacional de Colombia.
- Pardo, C. E. y Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá. *Suma de Negocios*, 5(11), 39-48.
- Patel, P. C. y Cardon, M. S. (2010). Adopting HRM practices and their effectiveness in small firms facing product-market competition. *Human Resource Management*, 49(2), 265-290.
- Peláez, J. D. (2014). La responsabilidad social empresarial y la gestión humana en Colombia: desafíos para fortalecer una relación estratégica. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22(31), 83-99.
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R. A., Arad, S. y Moye, N. (2015). Performance management can be fixed: An on-the-job experiential learning approach for complex behavior change. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 8(1), 51-76. <https://doi.org/10.1017/iop.2014.2>
- Ramírez, R. I., Lay, N. D. y Sukier, H. B. (2020). Gerencia estratégica para la gestión de personas del sector minero de Venezuela, Colombia y Chile. *Información Tecnológica*, 31(1), 133-140. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100133>
- Rasmussen T. y Ulrich D. (2015). Learning from practice: How HR analytics avoids being a management fad. *Organizational Dynamics*, 44(3), 236-242. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.05.008>
- Rasmussen, E., Andersen, T. y Haworth, N. (2010). Has the strategic role and professional status of human resource management peaked in New Zealand? *Journal of Industrial Relations*, 52(1), 103-118. <https://doi.org/10.1177/0022185609353992>
- Reese, C. (2018). *Occupational health and safety management, a practical approach* (3.ª ed.). CRC Press.
- Reichel, A., Brandl, J. y Mayrhofer, W. (2009). Departmental status in light of a growing proportion of female staff: The case of human resource management. *European Journal of International Management*, 3(4), 457-477. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2009.028850>
- Restrepo, F. y Arias, F. J. (2015). Las prácticas de gestión del talento humano en empresas agropecuarias del sector bananero en Colombia. *Journal of Agriculture & Animal Sciences*, 4(2), 20-32.
- Rodríguez, D. C. (2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del CENES*, 54(31), 193-226.
- Rodríguez, D. C., Granados, P. N. y Velandía, S. V. (2015). Prácticas de gestión humana en empresas del sector servicios: hoteles, bares y restaurantes de la ciudad de Tunja. *Revista Criterio Libre*, 13(22), 154-171.
- Roy, I. (2018). Role of human resource practices in absorptive capacity and R&D cooperation. *Journal of Evolutionary Economics*, 28(4), 885-913. <https://doi.org/10.1007/s00191-018-0573-5>
- Saldarriaga, J. G. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29(126), 110-117.
- Sanabria, P. P. (Comp). (2015). *Gestión estratégica del talento humano en el sector público, estado del arte, diagnóstico y recomendaciones para el caso colombiano*. Universidad de los Andes, Escuela de Gobierno Alberto Lleras Camargo, Ediciones Uniandes.
- Schröder-Hansen, K. y Hansen, A. (2022). Performance management trends-reflections on the redesigns big companies have been doing lately. *International Journal of Productivity and Performance Management* (preprint). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0391>
- Serna, H. M., Álvarez, C. M. y Calderón, G. (2012). Condiciones de causalidad entre la gestión de los recursos humanos y la cultura organizacional: un estudio empírico en el contexto industrial colombiano. *Revista Acta Colombiana de Psicología*, 15(2), 119-134.
- Siegel, S. (1978). Estadística no paramétrica aplicada a las ciencias de la conducta. Trillas.
- Stachová, K., Stacho, Z., Blštáková, J. y Joniaková, Z. (2019). Human resource management department as strategic partner in organization. *Advances in Economics, Business and Management Research*, 78, 36-42. <https://doi.org/10.2991/emt-19.2019.9>
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. y Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55.
- Tangthong, S., Trimetsoontorn, J. y Rojniruntikul, N. (2014). HRM practices and employee retention in Thailand. A literature review. *International Journal of Trade, Economics and Finance*, 5(2), 162-166.
- Torres, C. A. y Calderón, G. (2011). ¿Agregan valor las áreas de gestión humana a las organizaciones del sector industrial de Duitama y Sogamoso? *Revista Entramado*, 7(2), 54-71.
- Ulrich, D. (1997). *Human resources champions: The next agenda for adding value to hr-practices*. Harvard Business School Press.
- Vivares, J. A., Sarache, W. A. y Naranjo, J. C. (2016). Impact of human resource management on performance in competitive priorities. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(2), 114-134. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-11-2013-0484>
- Vivares, J. A., Sarache, W. y Naranjo, J. C. (2017). *La gestión humana en la estrategia de manufactura: Un estudio empírico en la industria caldense*. Editorial Universidad Nacional de Colombia.
- Walsworth, S. y A. Verma. (2007). Globalization, human resource practices, and innovation: Recent evidence from the Canadian workplace and employee survey. *Industrial Relations*, 46(2), 222-240. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2007.00466.x>
- Wang, Y., Jin, Z., Deng, C., Guo, S., Wang, X. y Wang, X. (2019). Establishment of safety structure theory. *Safety Science*, 115, 265-277. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2019.02.013>
- Wesarat, P., Sharif, M.Y. y Majid, A. (2014). A review of organizational and individual career management: A dual perspective. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 102-113.
- Wright, P. M. y MacMahan, C. G. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-321.
- Zanko, M. y Dawson, P. (2011). Occupational health and safety management in organizations: A review. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 328-344. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00319.x>

Artículo de revisión

Incubadoras de negocios, desempeño y eficacia: una revisión sistemática

Daniel Flores-Bueno*

Profesor titular, Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú.

pcpédflo@upc.edu.pe

Oscar Jerez

Director - Teaching and Learning Center, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

ojerez@fen.uchile.cl

Resumen

Desde su aparición en los años cincuenta, hasta su popularización a finales de los noventa, las incubadoras de negocios han promovido el emprendimiento y la innovación a nivel mundial. Este artículo propone una revisión sistemática de la literatura sobre la evaluación de su desempeño a nivel global. Se analizaron 75 artículos provenientes de Scopus y Web of Science desde 2015 hasta el 2021 y se identificaron siete tipos de evaluaciones: 1) gestión de procesos, 2) resultados finales 3) evaluación comparativa, 4) impacto de redes externas, 5) aprendizaje, 6) comportamiento del incubado y 7) evaluación de la literatura de incubación.. Este estudio contribuye con la identificación de un cambio significativo en cuanto a la metodología con predominio de lo cuantitativo (44 apariciones) sobre lo cualitativo (11 apariciones) y lo mixto (12 apariciones). En cuanto a la teoría, se encontró una gran dispersión. Para terminar, se propone una agenda de investigación.

Palabras clave: incubadoras de negocios; evaluación; desempeño; emprendimiento; innovación.

Business incubators, performance and effectiveness: A systematic review

Abstract

From their emergence in the 1950s to their popularization in the late 1990s, business incubators have promoted entrepreneurship and innovation worldwide. This article proposes a systematic review of the literature on the evaluation of their performance at the global level. We analyzed 75 articles from Scopus and Web of Science from 2015 to 2021. We identified seven types of evaluations: 1) process management, 2) end results, 3) benchmarking, 4) impact of external networks, 5) learning, and 6) incubate behavior. This study contributes with the identification of a significant change in methodology with a predominance of quantitative (44 occurrences) over qualitative (11 occurrences), and mixed (12 occurrences). In terms of theory, a great dispersion was found. Finally, a research agenda is proposed.

Keywords: business incubators; evaluation; performance; entrepreneurship; innovation.

Incubadoras de empresas, desempenho e eficácia: uma revisão sistemática

Resumo

Desde seu surgimento na década de 1950 até sua popularização no final da década de 1990, as incubadoras de empresas têm promovido o empreendedorismo e a inovação em todo o mundo. Este artigo propõe uma revisão sistemática da literatura sobre a avaliação de seu desempenho em nível global. Foram analisados 75 artigos da Scopus e Web of Science de 2015 a 2021 e foram identificados seis tipos de avaliações: 1) gestão de processos, 2) resultados finais, 3) avaliação comparativa, 4) impacto de redes externas, 5) aprendizagem e 6) comportamento do empreendedor. Este estudo contribui para a identificação de uma mudança significativa em termos de metodologia com predominância do quantitativo (44 participações) sobre o qualitativo (11 participações) e o misto (12 participações). Quanto à teoria, foi encontrada uma grande dispersão. Por fim, é proposta uma agenda de pesquisa.

Palavras-chave: incubadoras de empresas; avaliação; atuação; empreendedorismo; inovação.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M13; 032.

Cómo citar: Flores-Bueno, D. y Jerez, O. (2023). Incubadoras de negocios, desempeño y eficacia: una revisión sistemática. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 93-109. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5312>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5312>

Recibido: 30-12-2021

Aceptado: 05-07-2022

Publicado: 16-03-2023

1. Introducción

La incubadora de negocios es uno de los instrumentos más utilizados para promover el desarrollo local, regional o nacional a través de la generación de pequeñas y medianas empresas (Mas-Verdú et al., 2015). Ese es el motivo por el cual este tipo de organización ha sobrevivido desde la década del cincuenta hasta la fecha y se ha expandido a gran número de países. Para 2012, había más de 7000 incubadoras en todo el mundo (Torun et al., 2018); Estados Unidos y China eran dos de los países con el mayor número. Su expansión se produjo gracias al apoyo financiero de diversos *stakeholders*, entre los cuales destacó el Estado, cuya participación a través de organismos promotores de emprendimiento e innovación propició la consolidación de este modelo en Estados Unidos, Europa, Asia, Oceanía y Latinoamérica (González, 2017). En la actualidad, esta inversión del Estado en las incubadoras universitarias demanda una evaluación de su desempeño. Se necesita saber cómo y en qué medida estas organizaciones ayudan a sobrevivir y a crecer a los proyectos incubados nacientes (Hong y Lu, 2016). Por lo tanto, la evaluación de su desempeño se convierte en un proceso importante para garantizar el acceso a fondos públicos y privados que le permitan continuar con sus tareas de entrenamiento, acompañamiento y vinculación con actores clave (Tavoletti, 2013). No obstante, la medición de su desempeño y eficacia se ha convertido en un reto para los gestores y los investigadores debido a múltiples factores, que hacen difícil la construcción de un modelo único de evaluación; uno de esos factores es la heterogeneidad de estas organizaciones.

Hoy se tienen incubadoras abiertas, cerradas, especialistas, generalistas, virtuales, presenciales, sectoriales y tecnológicas, sin y con fines de lucro, universitarias y privadas y un largo etcétera, tal como dan cuenta Messeghem et al. (2018). Algunas de estas organizaciones difieren en sus metodologías, públicos y objetivos, lo cual explica por qué hasta la fecha no se ha podido establecer un modelo único de evaluación del desempeño o la eficacia (Dhochak et al., 2019). Además, no hay consenso en los investigadores sobre lo que constituye la eficacia en la esfera de la incubación de empresas y cómo medirla, tal como afirma, desde la década del noventa, Mian (1996). A la fecha esta situación no ha cambiado.

El problema radica en los múltiples criterios de éxito que utilizan las incubadoras para evaluar su desempeño, tal como se aprecia en la investigación desarrollada por Theodorakopoulos et al. (2014). Esto se debe, como se revela en esta investigación, a los diferentes tipos de evaluación que se llevan a cabo en este campo, lo cual se explica por tratarse de un área joven de conocimiento de orientación multidisciplinaria, cuya diversidad teórica es su signo distintivo a la hora de establecer un marco de referencia desde el cual apoyarse. Como se verá más adelante, esta característica constituye uno de sus

principales desafíos. Otro reto es llenar el vacío que existe en la investigación sobre el papel que tienen las políticas públicas en el fortalecimiento de estos espacios desde el campo de la gestión estratégica (Mian et al., 2016). Aquí radica uno de los aportes de esta revisión sistemática de la literatura dirigido no solo a gerentes de incubadoras, emprendedores, mentores y otros actores del ecosistema, como capitalistas de riesgo, sino también a hacedores de políticas públicas que fomentan desde el Estado el financiamiento y fortalecimiento de programas de incubación.

Por otro lado, hay otras revisiones sistemáticas de la literatura, previas a este trabajo, que pasan revista a los artículos publicados, pero desde el campo de la gestión estratégica y la bibliometría desde 1984 hasta el 2016. Dos de los trabajos más significativos que se revisaron para esta investigación antes de la revisión de los artículos son los de Mian et al. (2016) y Albort-Morant y Ribeiro-Soriano (2016). El primero es del investigador más citado en estudios referidos a incubadoras de negocios y evaluación del desempeño, tal como se desprende de sus dos artículos aparecidos en los dos primeros lugares en una búsqueda preliminar que se hizo utilizando las palabras *assessing* y *business incubators* en las bases bibliométricas Scopus y Web of Science (WoS). El segundo trabajo es uno de los pocos estudios bibliométricos que se registran en la literatura en esta ventana de tiempo y que describen metodologías, líneas de investigación y una evolución histórica de las incubadoras en general. Si bien ninguno se concentra en analizar la evaluación del desempeño y la eficacia, sí constituyen un punto de partida para entender cómo se ha abordado el tema de las incubadoras de negocios desde la investigación científica.

La presente investigación tuvo como objetivo continuar el análisis de los mismos tópicos de estos dos trabajos precedentes, pero con el foco puesto en la evaluación del desempeño y la eficacia bajo la metodología PRISMA, desde 2015 hasta 2021. Es decir, se busca articular una visión histórica en la investigación en este campo. Sus criterios de inclusión y exclusión se pueden homologar con los artículos previos que van desde 1984 hasta 2016. El objetivo y aporte de la presente revisión sistemática fue analizar la literatura actual, pero enfocada en identificar cómo se mide el desempeño y la eficacia en las incubadoras de negocios en la actualidad, qué enfoques de investigación se utilizan, qué hallazgos configuran las nuevas líneas de investigación y, por último, identificar qué lentes teóricos utilizan los investigadores.

Para cumplir estos objetivos se responde a las siguientes preguntas de investigación:

- RQ1:** ¿Cuáles son los tipos de evaluación de las incubadoras de negocios llevados a cabo de 2015 a enero de 2021?
- RQ2:** ¿Cuáles son las metodologías dominantes y los diseños de investigación utilizados en estos artículos?

RQ3: ¿Cuáles son los hallazgos que configuran las nuevas líneas de investigación en la actualidad?

RQ4: ¿Qué teorías se utilizan para analizar el fenómeno de las incubadoras de negocios en este marco temporal?

Luego de esta introducción, en la segunda sección se presenta la metodología; en la tercera se desarrollan los resultados; en la cuarta, la discusión; y, para terminar, se presentan las conclusiones y las limitaciones.

2. Metodología

El método utilizado en esta revisión fue el protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), cuyo diagrama de flujo de cuatro fases y lista de verificación de 17 ítems se utilizó a partir de criterios de inclusión y exclusión (ver figura 1). La utilización del protocolo PRISMA 2020 fue un componente esencial en esta revisión sistemática con una metodología transparente que reduce la arbitrariedad o sesgo a la hora de extraer y utilizar los datos. Tal como declara Moher et al. (2015), su uso permite anticiparse a los problemas propios de este tipo de investigación. En este trabajo, se validaron los ítems de PRISMA relacionados con información administrativa, introducción y método (Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M. et al., 2015). El ítem relacionado con el método contempla los criterios de elegibilidad de los datos a

partir de filtros de inclusión y exclusión. Así mismo, se seleccionaron las fuentes de información, que en este caso fueron las bases de datos indexadas de Scopus y WoS en la categoría de artículos científicos publicados en inglés. En cuanto a la estrategia de búsqueda, se utilizó la ecuación descrita líneas abajo. Para el análisis de los resultados se empleó una hoja de cálculo en Google doc: [Bit.ly/3tUCFSS](https://bit.ly/3tUCFSS), y para la graficación, el programa Tableau versión 202. Finalmente, los riesgos de sesgo fueron declarados en las limitaciones de la investigación.

2.1 Preguntas de investigación

El punto de partida para la formulación de las preguntas de investigación, como ya se dijo, fue el análisis de dos revisiones sistemáticas de la literatura: los trabajos de Albort-Morant y Ribeiro-Soriano (2016) y el de Mian et al. (2016). En estos no se declaró el uso de la metodología PRISMA; no obstante, se pueden homologar por los criterios de inclusión y exclusión utilizados. A partir de estos trabajos, se identificaron los aportes que esta investigación podía ofrecer a la literatura al actualizar el análisis de este fenómeno y apuntar desafíos y oportunidades en el campo de la gestión de la evaluación desde el 2015 al 2021. De esta manera se formularon cuatro preguntas, las cuales están listadas en la tabla 1.

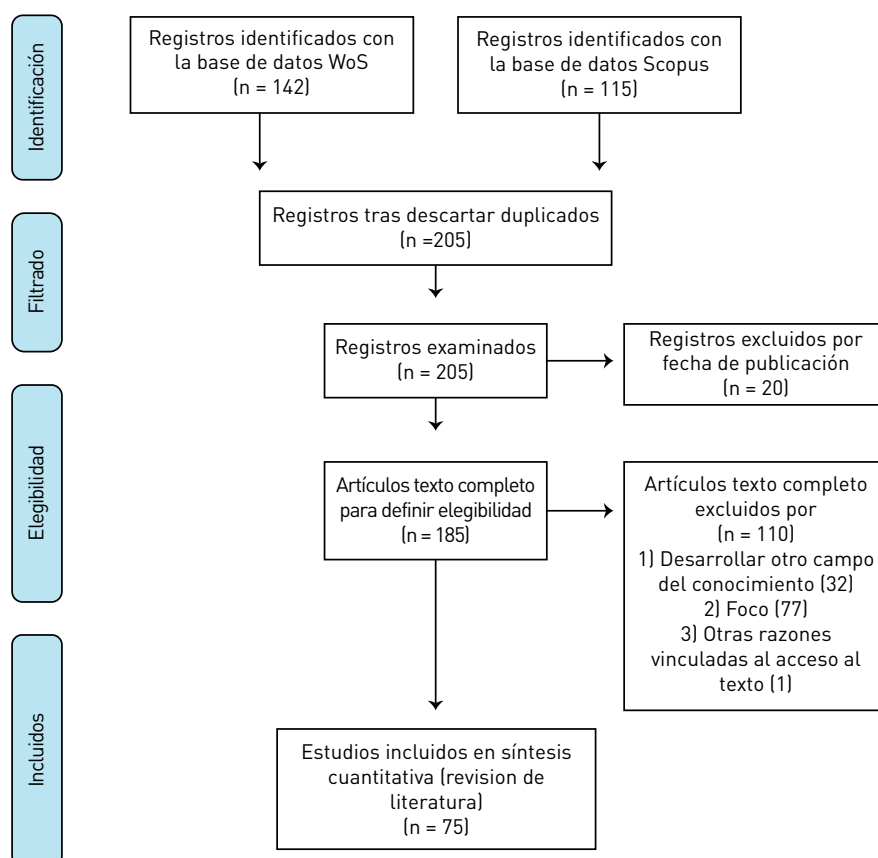


Figura 1. PRISMA, diagrama de flujo. Fases de identificación, filtrado, elegibilidad e inclusión. Fuente: elaboración propia.

2.2 Estrategia de búsqueda

Las cadenas de búsqueda con las que se comenzó la tarea se pueden reconstruir utilizando los operadores booleanos (Kitchenman et al., 2010a). En este caso, se emplearon las expresiones booleanas AND y “”. La cadena de búsqueda utilizada se ve en la tabla 2.

La búsqueda inicial se llevó a cabo en un rango de once años (2010-2021). No obstante, luego solo se consideraron los resultados de 2015 a enero del 2021 bajo el criterio de continuidad con respecto a los trabajos de Mian et al. (2016) y Albort-Morant y Ribeiro-Soriano (2016). La metodología para seguir los criterios de calidad fue la siguiente:

Paso 1. Se utilizaron dos bases de datos, Scopus y WoS, debido a que son indexadas y revisadas por pares, lo cual permite asegurar un nivel mayor de rigurosidad y confiabilidad que la literatura gris o aquella que no pasa una revisión de pares. Para centrarse en el campo de estudio analizado se eligieron tres palabras clave: *business incubators*, *performance* y *effectiveness*. Estos términos se buscaron en títulos, resúmenes y palabras clave de cada artículo. De esta búsqueda realizada el 31 de enero de 2021 emergieron 257 artículos, de los cuales 115 aparecieron en Scopus y 142 en WoS. Luego, se establecieron criterios de exclusión.

Tabla 1. Preguntas de investigación.

Preguntas de investigación	Tipo de respuesta buscada
RQ1: ¿Cuáles son los tipos de evaluación de las incubadoras de negocios llevados a cabo de 2015 a enero de 2021?	Evaluación de la gestión de procesos de la incubadora Evaluación de indicadores económicos al final de la incubación Evaluación comparativa entre incubadoras Evaluación de la incidencia de las redes externas en la incubación Evaluación del aprendizaje de los incubados Evaluación psicológica del incubado Evaluación de la literatura de incubación
RQ2: ¿Cuáles son las metodologías dominantes y los diseños de investigación utilizados en estos artículos?	Método y diseño de investigación Método cuantitativo Diseño experimental Diseño cuasiexperimental Diseño preexperimental Método cualitativo Estudio de caso Investigación documental Teoría fundamentada Fenomenológico Método mixto Diseño secuencial exploratorio Diseño secuencial explicatorio Diseño concurrente y triangulación
RQ3: ¿Cuáles son los hallazgos que configuran las nuevas líneas de investigación en la actualidad?	Revisión de la literatura Estudios sobre el desarrollo de las incubadoras Estudio de configuración de incubadoras Estudios de impacto sobre redes externas en incubadoras Estudios teóricos acerca de la incubación Estudios teóricos acerca de las incubadoras Teoría del capital social Teoría de la visión basada en recursos Teoría de las redes Teoría de las capacidades dinámicas Teoría de las opciones reales Teoría de la contingencia Teoría neoclásica del crecimiento Teoría del capital psicológico Teoría del sistema de innovación regional Teoría de la creatividad individual Teoría del aprendizaje organizativo Teoría del crecimiento endógeno Teoría de los costes de transacción
RQ4: ¿Qué teorías subyacen en estas investigaciones, que sirven como marco teórico?	

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Cadenas de búsqueda en Scopus y WoS.

Cadena de búsqueda en Scopus	Cadena de búsqueda en WoS
Total: 115 articles Date: Jan 31th, 2021 (TITLE-ABS-KEY ("Business incubators") AND TITLE-ABS-KEY (performance) OR TITLE-ABS-KEY (effectiveness)) "AND PUBYEAR > 2010 AND (LIMIT-TO (SRCTYPE , ""j"")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , ""ar"")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , ""English"")) "	Total: 142 articles Date: Jan 31th, 2021 ("Business incubators") AND TEMA: ("performance") OR TEMA: ("effectiveness of Business incubators") "Refinado por: IDIOMAS: (ENGLISH) AND TIPOS DE DOCUMENTOS: (ARTICLE) AND ÍNDICE DE WEB OF SCIENCE: (WOS.SSCI OR WOS.SCI) Período de tiempo: 2010-2021. Índices: SCI-EXPANDED, SSCI."

Fuente: elaboración propia.

Paso 2. Se analizaron los 257 artículos a partir del registro de los datos en una hoja de cálculo que se puede revisar en la siguiente dirección de Google doc: [Bit.ly/3tUCFSS](https://bit.ly/3tUCFSS). Esto permitió detectar 52 artículos repetidos. Luego se procedió a leer todos los resúmenes, introducciones y palabras clave para aplicar los criterios de inclusión y exclusión.

2.3 Criterios de inclusión y exclusión

PRISMA (Page et al., 2021) ofrece un protocolo transparente que se aplica a revisiones sistemáticas de literatura en cuatro pasos: 1) identificación de la investigación en bases de datos, 2) revisión de los resúmenes, 3) lectura a texto completo, y 4) criterio de elegibilidad. Asimismo, hay una lista de 17 ítems que se deben cumplir en la metodología. Estos son los criterios de elegibilidad: 1) fuentes de información, 2) estrategia de búsqueda, 3) proceso de selección, 4) proceso de recolección de datos, 5) evaluación de sesgo, 6) medidas de efecto, 7) método de síntesis, 8) evaluación de sesgo de la información y 9) evaluación de certeza.

En cuanto a los criterios de elegibilidad definidos por los criterios de inclusión y exclusión, origen de la fuente de información en esta investigación, los artículos no son reseñas de libros, ni capítulos, ni artículos emergentes, ni artículos de congresos. Solo se buscaron artículos publicados en inglés que tuvieran en el título, el resumen o en las palabras clave los términos *business incubators*, *performance* y *effectiveness*. Como ya se explicó, para la revisión sistemática de la literatura se buscó inicialmente del 2010 a enero del 2021, pero en el transcurso de la búsqueda se encontraron dos revisiones sistemáticas que iban de 1984 hasta 2016. Ese fue el motivo por el que se decidió establecer como ventana de análisis los artículos publicados de 2015 hasta la fecha de búsqueda, 31 de enero del 2021. De tal forma que este artículo de revisión se articula con los trabajos precedentes, pero con el foco puesto en la evaluación del desempeño y la eficacia. Para mayor detalle de los criterios de inclusión y exclusión, ver la [tabla 3](#).

En cuanto al proceso de selección y de recogida de datos, se siguió la siguiente ruta. Tras eliminar los artículos repetidos, quedó un total de 205; a partir de allí se eliminaron 20 que no cumplían con el criterio del tiempo de estudio de 2015 a 2021. Finalmente, quedaron 185, de los cuales se eliminaron 110 debido a que no se ajustaban a los criterios de inclusión. Para esto se trabajó con la alineación a la pregunta de investigación. Esto resultó en

75 artículos. Para una mayor comprensión, ver la figura 1. Los textos excluidos se desestimaron por no ajustarse a los criterios establecidos. Finalmente, después de aplicar los criterios de calidad, se seleccionaron 75 artículos para ser analizados a texto completo, los cuales se muestran en la [tabla 4](#).

3. Resultados

3.1 RQ1: ¿Cuáles son los tipos de evaluación de las incubadoras de negocios llevados a cabo de 2015 a enero de 2021?

En esta revisión sistemática, el tema de la evaluación del desempeño en las incubadoras resulta un problema para los investigadores debido a las múltiples formas de evaluar. Grimaldi et al. (2005) señalan que existen varios tipos de incubadoras, y M'Chirgui et al. (2018) señalan que esto ha dado pie a la aparición de tres formas de evaluar. La primera es aquella en la que se evalúa el impacto de la incubadora en la economía local a partir del número de puestos de trabajo generados, o el número de emprendimientos que sobreviven tras la graduación. Una segunda manera de evaluar es analizar los procesos internos e identificar los factores claves detonantes del éxito emprendedor (Mian 1996, 1997; Voisey et al., 2006; Bergek y Norman, 2008; Ratinho y Henriques, 2010). Una tercera línea es la evaluación comparativa entre incubadoras o firmas incubadas (Ferguson y Olofsson, 2004; Barbero et al., 2014). Aquí se compara el desempeño de las incubadoras de distintas regiones geográficas o equipos incubados que pasan por una incubadora frente a aquellos que no. A estos tres modos de evaluar presentes en la literatura se le agregaron cuatro categorías más, a partir de los artículos que se han encontrado en esta revisión. Así, las categorías propuestas en esta investigación son siete y son las siguientes: 1) evaluación de la gestión de procesos, que está en la línea de los factores de éxito; 2) evaluación comparativa entre incubadoras; 3) evaluación de resultados de salida, que coincide con la evaluación de impacto en la economía local; 4) evaluación del impacto que tienen las redes externas en el proceso de incubación; 5) evaluación del aprendizaje en la incubadora; 6) evaluación psicológica del incubado a partir del constructo autoeficacia o intención emprendedora; y 7) evaluación de la literatura, relacionada con las revisiones sistemáticas elaboradas al respecto. Para analizar cómo se ha desenvuelto esta actividad de 2015 al 2021, se puede ver la [tabla 5](#) y cotejar los tipos de evaluación con citas representativas de los diferentes trabajos.

Tabla 3. Criterios de inclusión y exclusión.

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Estudios sobre evaluación del desempeño y la eficacia de incubadoras de negocios en las bases de datos WoS y Scopus. Artículos científicos. Artículos publicados en revistas científicas indexadas. Artículos publicados durante 2015-2021. Artículos seleccionados a partir de palabras clave en Scopus: <i>business incubators</i> , <i>performance</i> , <i>effectiveness</i> . En WoS: <i>business incubators</i> , <i>performance</i> , <i>effectiveness in business incubators</i> .	Estudios que no están relacionados con modelos de evaluación del desempeño de incubadoras universitarias o de su eficacia. Documentos que provienen de capítulos de libro o en prensa y que consisten en informes, series, libros. Artículos no publicados entre 2015-2021.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Artículos seleccionados sobre evaluación del desempeño y eficacia en incubadoras de negocios (2015-2021).

Autor	Revista	Teoría	Metodología	País	Tipo de evaluación
[Rubin et al., 2015]	<i>Technovation</i>	Teoría de la estrategia horizontal	Cualitativo	Israel	Evaluación comparativa
[Soetanto y Jack, 2016]	<i>Technovation</i>	NR	Cuantitativo	UK	Evaluación de la gestión de procesos
[Theodoraki et al., 2018]	<i>Small Business Economics</i>	Teoría del capital social	Cualitativo	Francia	Evaluación de la gestión de procesos
[van Weele et al., 2017]	<i>Technovation</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	Holanda	Evaluación de la gestión de procesos
[Lasrado et al., 2016]	<i>Journal of Technology Transfer</i>	Teoría de la dependencia de los recursos	Cuantitativo	EE. UU.	Evaluación comparativa
[Stokan et al., 2015]	<i>Economic Development Quarterly</i>	NR	Cuantitativo	EE. UU.	Evaluación comparativa
[Lukeš et al., 2019]	<i>Technovation</i>	NR	Cuantitativo	República Checa	Evaluación de resultados finales
[Krotkova et al., 2016]	<i>Academy of Strategic Management Journal</i>	NR	Cuantitativo	Rusia	Evaluación comparativa
[Bank et al., 2017]	<i>Journal of Cleaner Production</i>	NR	Cualitativo	Suecia	Evaluación de la gestión de procesos
[Dvoutěly et al., 2018]	<i>European Journal of Innovation Management</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	República Checa	Evaluación comparativa
[Xiao y North, 2017]	<i>Journal of Technology Transfer</i>	NR	Cuantitativo	UK	Evaluación de la gestión de procesos
[Lai y Lin, 2015]	<i>Journal of Business Research</i>	NR	Mixto	Taiwán	Evaluación de la gestión de procesos
[Vanderstraeten et al., 2016]	<i>Journal of Engineering and Technology Management</i>	NR	Cuantitativo	Bélgica	Evaluación de la gestión de procesos
[van Weele et al., 2018]	<i>Journal of Technology Transfer International</i>	NR	Cualitativo	Holanda	Evaluación de la gestión de procesos
[Hong y Lu, 2016]	<i>Journal of Entrepreneurship and Innovation Management</i>	NR	Cuantitativo	China	Evaluación de resultados finales
[Messeghem et al., 2018]	<i>Journal of Small Business Management</i>	Teoría de las capacidades dinámicas	Mixto	Francia	Evaluación de la gestión de procesos
[van Rijnsoever et al., 2017]	<i>International Entrepreneurship and M Journal</i>	NR	Cuantitativo	Holanda	Evaluación de la gestión de procesos
[Iyortsuun, 2017]	<i>Journal of Small Business and Entrepreneurship</i>	Teoría de las opciones reales	Cuantitativo	Nigeria	Evaluación de la gestión de procesos
[Xiao y North, 2018]	<i>Entrepreneurship and Regional Development</i>	NR	Mixto	UK	Evaluación de resultados finales
[M'Chirgui et al., 2018]	<i>Journal of Technology Transfer</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	Francia	Evaluación de la gestión de procesos
[Vasin y Gamidullaeva, 2015]	<i>Mediterranean Journal of Social Sciences</i>	NR	Mixto	Rusia	Evaluación de la gestión de procesos
[Hong et al., 2019]	<i>Technology Analysis & Strategic Management</i>	Teoría ecológica	Cuantitativo	China	Evaluación comparativa
[Soetanto y Jack, 2018]	<i>Journal of Technology Transfer</i>	Teoría de la contingencia	Cuantitativo	UK	Evaluación de la gestión de procesos
[Fukugawa, 2018]	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	NR	Cuantitativo	Japón	Evaluación de la gestión de procesos
[Wann et al., 2017]	<i>Benchmarking</i>	NR	Mixto	Taiwán	Evaluación de resultados finales
[Giordano-Martínez et al., 2018]	<i>Entrepreneurship Research Journal</i>	NR	Cuantitativo	México	Evaluación psicológica del incubado
[Tietz et al., 2015]	<i>Journal of Technology Management and Innovation</i>	NR	Metodología	Brasil	Evaluación de la literatura
[Harper-Anderson y Lewis, 2018]	<i>Economic Development Quarterly</i>	NR	Cuantitativo	EE. UU.	Evaluación de resultados finales
[Hong et al., 2017]	<i>Technology Analysis & Strategic Management</i>	Teoría Neoclásica del crecimiento	Cuantitativo	China	Evaluación de resultados finales
[Wang et al., 2020]	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	Teoría del capital psicológico y teoría del sistema regional de innovación	Cuantitativo	UK	Evaluación de resultados finales

Tabla 4. Artículos seleccionados sobre evaluación del desempeño y eficacia en incubadoras de negocios (2015-2021) (Continuación).

[Binsawad et al., 2019]	<i>International Journal of Innovation Management</i>	Teoría de la creatividad individual	Cuantitativo	Arabia Saudita	Evaluación de la gestión de procesos
[Sun et al., 2020]	<i>Expert Systems</i>	NR	Cuantitativo	China	Evaluación de la gestión de procesos
[Wu et al., 2020b]	<i>Journal of Technology Transfer</i>	Teoría del aprendizaje organizacional	Cuantitativo	China	Evaluación de las redes externas
[Gozali et al., 2020]	<i>International Journal of Technology</i>	NR	Mixto	Indonesia	Evaluación de la gestión de procesos
[Olkiewicz et al., 2018]	<i>Sustainability</i>	NR	Mixto	Polonia	Evaluación comparativa
[David-West et al., 2018]	<i>Journal of Intellectual Capital</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	Nigeria	Evaluación de la gestión de procesos
[Alon y Godinho, 2017]	<i>Science and Public Policy</i>	NR	Cuantitativo	Portugal	Evaluación de la gestión de procesos
[Klofsten et al., 2020]	<i>Technological Forecasting and Social Change</i>	NR	Mixto	Suecia	Evaluación de resultados finales
[Li et al., 2020]	<i>Sustainability</i>	Teoría endógena del crecimiento	Cuantitativo	China	Evaluación de la gestión de procesos
[Narayanan y Shin, 2019]	<i>Management and Organization Review</i>	NR	Revisión de la literatura	EE. UU.	Evaluación de la literatura
[Wu et al., 2019]	<i>Journal of Artificial Societies and Social Simulation</i>	Teoría del aprendizaje organizacional	Cuantitativo	China	Evaluación del aprendizaje
[Sedita et al., 2019]	<i>R & D Management</i>	NR	Mixto	Italia	Evaluación de resultados finales
[Klingbeil y Semrau, 2017]	<i>Industry and Innovation</i>	Teoría de la contingencia	Cuantitativo	Alemania	Evaluación de resultados finales
[Prochazkova et al., 2015]	<i>Amfiteatru Economic</i>	NR	NR	República Checa	Evaluación de resultados finales
[Nicholls-Nixon et al., 2020]	<i>International Entrepreneurship and Management Journal</i>	NR	NR	Canadá	Evaluación de resultados finales
[Tang et al., 2019a]	<i>Science, Technology and Society</i>	NR	Cualitativo	China	Evaluación de la gestión de procesos
[Rakthai et al., 2019]	<i>Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity</i>	NR	Cuantitativo	Tailandia	Evaluación de la gestión de procesos
[Alzaghay y Mukhtar, 2017]	<i>International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology</i>	NR	NR	Malasia	Evaluación de resultados finales
[Lose y Tengeh, 2016]	<i>Investment Management and Financial Innovations</i>	NR	Cuantitativo	Sudáfrica	Evaluación de la gestión de procesos
[Galbraith et al., 2021]	<i>EEE Transactions on Engineering Management</i>	NR	NR	Emiratos Árabes Unidos	Evaluación de la literatura
[Redondo-Carretero y Camarero-Izquierdo, 2017]	<i>Journal of Business-to-Business Marketing</i>	Teoría de la contingencia	Cualitativo	España	Evaluación psicológica del incubado
[Kiran y Bose, 2020]	<i>Technology Analysis & Strategic Management</i>	Teoría de las redes	Cuantitativo	India	Evaluación de las redes externas
[Games et al., 2020]	<i>Journal of Science and Technology Policy Management</i>	NR	Cualitativo	Indonesia	Evaluación de la gestión de procesos
[Ahmad y Thornberry, 2018]	<i>Journal of Technology Transfer</i>	Teoría del aprendizaje organizacional	NR	UK	Evaluación de la gestión de procesos
[Famiola y Hartati, 2018]	<i>International Journal of Engineering and Technology (UAE)</i>	NR	Cualitativo	Indonesia	Evaluación de la gestión de procesos
[Amelia et al., 2017]	<i>International Journal of Mechanical Engineering and Technology</i>	Teoría de la evaluación comparativa	NR	Indonesia	Evaluación de la gestión de procesos
[Marimuthu y Lakha, 2015]	<i>EEE Transactions on Engineering Management</i>	NR	Cuantitativo	Sudáfrica	Evaluación de la gestión de procesos
[Zhang et al., 2019]	<i>Sustainability</i>	Teoría del capital humano	NR	China	Evaluación de las redes externas

Tabla 4. Artículos seleccionados sobre evaluación del desempeño y eficacia en incubadoras de negocios (2015-2021) (Continuación).

[Álvarez Salazar, 2020]	<i>Academia-Revista Latinoamericana de Administracion</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cualitativo	Perú	Evaluación de las redes externas
[Breivik-Meyer et al., 2020]	<i>Innovation-Organization & Management</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	Noruega	Evaluación de la gestión de procesos
[Tang et al., 2019b]	<i>Journal of Technology Transfer</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	China	Evaluación de la gestión de procesos
[Wolniak et al., 2019]	<i>Sustainability</i>	NR	Cualitativo	Polonia	Evaluación comparativa
[Assenova, 2020]	<i>Organization Science</i>	NR	Cuantitativo	EE. UU.	Evaluación comparativa
[Litau, 2020]	<i>Entrepreneurship and Sustainability Issues</i>	NR	Mixto	Rusia	Evaluación psicológica del incubado
[Wu et al., 2020a]	<i>Journal of Small Business and Enterprise Development</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	Taiwán	Evaluación de las redes externas
[Theodoraki et al., 2018]	<i>EEE Transactions on Engineering Management</i>	Teoría de la contingencia	Cuantitativo	Francia	Evaluación de las redes externas
[Alhamawndi y Almahmoud, 2020]	<i>African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure</i>	NR	Cuantitativo	Irak	Evaluación de la gestión de procesos
[Zotov et al., 2019]	<i>Journal of Entrepreneurship Education</i>	NR	Cuantitativo	Rusia	Evaluación de resultados finales
[Bacalan et al., 2019]	<i>EMJ - Engineering Management Journal</i>	Teoría de la visión basada en recursos	Cuantitativo	Filipinas	Evaluación de resultados finales
[Dhochak et al., 2019]	<i>International Journal of Innovation and Learning</i>	NR	Mixto	India	Evaluación de la gestión de procesos
[Fernández et al., 2019]	<i>Investigaciones Regionales</i>	NR	Mixto	España	Evaluación de las redes externas
[Eresia-Eke et al., 2019]	<i>Journal of Distribution Science</i>	NR	Cuantitativo	Sudáfrica	Evaluación de las redes externas
[Yamockul et al., 2019]	<i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>	NR	Cuantitativo	Tailandia	Evaluación de la gestión de procesos
[Silva et al., 2018]	<i>Latin American Business Review</i>	NR	Cuantitativo	Brasil	Evaluación de la gestión de procesos
[Hurriyati et al., 2018]	<i>International Journal of Engineering and Technology (UAE)</i>	NR	Cualitativo	Indonesia	Evaluación del aprendizaje

Nota. Artículos ordenados de mayor a menor número de citas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Tipos de evaluación y descripción de las líneas de investigación.

Cita representativa	Tipos de evaluación
A pesar de la popularidad de las incubadoras en la literatura y en la práctica, pocos estudios se han centrado en las incubadoras sostenibles en general o, más concretamente, en los procesos que garantizan un flujo constante de inquilinos. Por ello, este trabajo investiga cómo las incubadoras sostenibles garantizan su flujo de inquilinos, cómo organizan sus actividades y si el entorno de la incubadora afecta a la captación de inquilinos. Se ha utilizado un enfoque de estudio de caso para generar una comprensión de los procesos de selección y reclutamiento, así como la influencia de los entornos externos en la incubadora. (Bank et al., 2017)	Evaluación de la gestión de procesos
Sostenemos que al evaluar el rendimiento de las empresas de las incubadoras, deberíamos prestar más atención a su crecimiento y a su capacidad para superar las dificultades críticas. Evaluamos el desempeño de las empresas incubadas en dimensiones como la propiedad intelectual generada, el capital de riesgo recaudado y las graduaciones. (Hong y Lu, 2016)	Evaluación de resultados finales
A pesar de que nuestro estudio se basa en un estudio de caso de dos países, Israel y Australia, que han implementado modelos de incubación muy diferentes, encontramos puntos en común entre los flujos de conocimiento en estos dos modelos de incubadora. En primer lugar, las incubadoras no están contribuyendo activamente a la transferencia tecnológica desde las universidades, sino que utilizan sus recursos; en segundo lugar, que los incubados y los graduados interactúan positivamente. Y, en tercer lugar, ambos modelos de incubación muestran una prestación de servicios similar a los inquilinos. (Rubin et al., 2015)	Evaluación comparativa
Las incubadoras de negocios han evolucionado gradualmente para centrarse cada vez más en el desarrollo de redes internas y externas. Sin embargo, la bibliografía existente indica que a pesar de la importancia y el papel de la cooperación dentro de estas redes pocos son los estudios que las exploran y analizan cómo influyen en el desempeño y desarrollo de los incubados. Basándonos en las teorías de las redes sociales y del aprendizaje organizativo, analizamos el papel del aprendizaje empresarial (exploratorio y de explotación) en relación entre con las redes internas y externas. (Wu et al., 2020b)	Evaluación de las redes externas
En este estudio se ha aplicado y evaluado un modelo de aprendizaje propuesto a través de una experiencia en una incubadora de negocios de base tecnológica. Los resultados de la evaluación muestran que este modelo puede mejorar la comprensión, experiencia y motivación para convertirse en empresarios. (Hurriyati et al., 2018)	Evaluación del aprendizaje
Tomando como referencia los modelos de emprendimiento basados en la relación creencias-actitudes-intención, esta investigación examina el efecto que tiene el rendimiento de la incubadora durante la fase de preincubación sobre las intenciones emprendedoras y sus antecedentes. (Giordano-Martínez et al., 2018)	Evaluación psicológica del incubado
En este artículo revisamos sobre la incubación de empresas desde principios de los 70 hasta la fecha, así como los nuevos desafíos.	Evaluación de la literatura

Fuente: elaboración propia.

La primera categoría es la evaluación de la gestión de procesos. Cuantitativamente es la más significativa y no se reduce solo a analizar los indicadores financieros de salida, ni a la comparación con grupos de control que no pasan por las incubadoras. Para quienes siguen esta línea de investigación, es crucial investigar y entender cuáles son los factores críticos de éxito (CSF, por sus siglas en inglés) para, a través de la gestión interna, alinearlos con los objetivos de la incubadora y así garantizar su eficacia. Los autores que llevan a cabo este tipo de evaluación son 30 en esta revisión. Esta tradición proviene de autores como Mian (1996); Vanderstraeten et al. (2012); Voisey et al. (2006); Bergek y Norman (2008); Ratinho y Henriques (2010) y Souza et al. (2015).

Algunos ejemplos en esta revisión son los trabajos de Theodoraki et al. (2018), en los que se analiza cómo el rendimiento de una incubadora de negocios puede mejorar si se entiende el concepto de ecosistema sostenible y las tres dimensiones de la teoría del capital social: dimensión relacional, cognitiva y estructural; es decir, mejorar la confianza entre los miembros del ecosistema, compartir objetivos comunes y garantizar una estabilidad. Todo esto tiene una incidencia en el desempeño. Otro trabajo en la misma línea es el de Fukugawa (2018), que llega a la conclusión de que los factores físicos de las incubadoras, como el tamaño y la ubicación, no tienen un impacto en el rendimiento. Este

último se relaciona sobre todo con factores claves como los recursos humanos; en otras palabras, con el trabajo de mentores y gestores con experiencia, con la selección de equipos incubados y con expertos asesores con dominio técnico, los cuales crean valor e incrementan el buen desempeño. Para cerrar esta ronda de ejemplos, se tiene el trabajo de Rakthai et al. (2019), que estudia los factores relacionados con el desempeño de los incubados en incubadoras universitarias de Tailandia. Los factores clave que se identifican son la orientación al liderazgo, la orientación empresarial, la capacidad de creación de redes y la capacidad de innovación.

Desde el campo de la gestión estratégica, también hay una línea de investigación que poco a poco se abre paso en los estudios relacionados con factores claves de éxito. Se hace referencia a los trabajos que utilizan un instrumento propuesto por Kaplan y Norton (1996), conocido como *Balanced Scorecard* (cuadro de mando integral). Este permite una evaluación del desempeño que no se reduce solo a medir los aspectos financieros al final de un período de tiempo, sino que analiza cuatro áreas de la organización: 1) aprendizaje organizacional, 2) procesos internos, 3) satisfacción del cliente y 4) gestión financiera. Estas dimensiones del desempeño se miden al establecer objetivos en el mapa estratégico a partir de una relación de causa y efecto. Así, la organización que aprende más mejora sus procesos, lo

cual se traduce en una mejora en la satisfacción de los clientes y esto finalmente genera un mayor rendimiento financiero o creación de valor social, en caso de que sean organizaciones sin fines de lucro. De ese modo, el cuadro de mando integral mide el desempeño sobre la base de los objetivos estratégicos definidos al inicio del proceso. Algunos trabajos encontrados en esta revisión que van en esta línea son los de [Messegghem et al. \(2018\)](#), [Rakthai et al. \(2019\)](#) y [Gozali et al. \(2020\)](#). Estos tres, junto con otros publicados antes del 2016, representan una tendencia interesante de análisis en este campo de la evaluación del desempeño de las incubadoras desde la gestión estratégica.

En una segunda línea de investigación están los artículos que analizan los indicadores económicos al final del proceso, tales como el número de puestos de trabajo creados por las firmas incubadas, la tasa de supervivencia de los proyectos o el crecimiento del volumen de ventas de los emprendedores incubados. En esta revisión se encontraron 15 trabajos que están en esta línea. Aquí la lógica es el *outcome* (resultado) y su relación con la dinamización de las economías locales o regionales a partir de su incidencia. Aquellas incubadoras que generan mejores resultados finales son mejor evaluadas y, por tanto, son las que reciben mayores fondos de financiamiento para continuar con esta tarea. Este tipo de investigación tiene sus antecedentes en los trabajos de [Allen y McCluskey \(1990\)](#) y [Chan y Lau \(2005\)](#), entre otros. La diferencia entre este tipo de evaluación y el primero es que se trata de una evaluación sumativa, la cual no permite identificar áreas de mejora en la gestión o buenas prácticas en una parte del proceso interno de la incubación conocida como caja negra.

En cuanto a la evaluación comparativa, solo se encontraron nueve trabajos. En estas investigaciones se evalúa la incubadora a partir de comparar la diferencia en el desarrollo y éxito de las firmas incubadas y aquellas que no pasan por una incubadora, o en el desempeño de dos incubadoras de diferentes regiones o países. A partir de estas comparaciones se busca determinar cuál es el valor que crea la incubadora. Algunos autores que han optado por esta modalidad en el pasado son [Siegel et al. \(2003\)](#) y [Barbero et al. \(2014\)](#), entre otros. Los resultados de estas investigaciones no generan consenso en la comunidad científica, pues hay autores que plantean que la incubadora no contribuye de manera significativa en la creación de valor para los incubados, como sostiene [Schwartz \(2013\)](#), mientras que otros presentan resultados más alentadores ([Hong et al., 2019](#)).

Amplia es la literatura desarrollada sobre la evaluación comparativa. En esta revisión algunos trabajos que se alinean en esta categoría son los de [Rubin et al. \(2015\)](#), [Stokan et al. \(2015\)](#), [Lasrado et al. \(2016\)](#) y [Dvouléty et al. \(2018\)](#).

En cuanto a la evaluación de la incidencia de las redes externas en la incubación se encontraron ocho trabajos. La producción de este tipo de artículos data del 2019 y 2020. Dos ejemplos son los artículos de [Wu et al.](#)

(2020b) y [Kiran y Bose \(2020\)](#), por citar solo un par. El primero analiza a través de una de regresión múltiple la relación que hay entre las redes internas y externas a la incubadora y el desempeño expresado en crecimiento empresarial de las firmas incubadas. El segundo, a través del uso de mínimos cuadrados parciales en modelos de ruta (PLS-SEM), busca analizar la correlación múltiple de cuatro variables: redes, desempeño, facilidades que ofrece la incubadora y enlace con la universidad. De esa manera se plantea un modelo de relación de variables, que a través de las ecuaciones estructurales se valida el tamaño del efecto que hay entre estas variables. Su valor radica en las implicancias que puede tener en los gestores y los hacedores de políticas públicas, a la hora de asignar recursos.

En cuanto a los otros tipos de evaluación, del aprendizaje, psicológica o de la literatura, se puede decir que cuantitativamente no son significativos. El número máximo es de tres artículos por categoría y en los dos primeros casos llega solo a dos investigaciones de 75 artículos analizados.

3.2 RQ2 ¿Cuáles son las metodologías dominantes y diseños de investigación utilizados en estos artículos?

De los 75 artículos se encontró que 44 declaran el uso del enfoque cuantitativo, 12 son mixtos, 11 son cualitativos, 6 no reportaron esta información y 2 son revisiones de la literatura.

Queda claro, como se puede ver en la [figura 2](#), el crecimiento que ha tenido la investigación cuantitativa de 2014 a la fecha. Esto coincide con las investigaciones relacionadas con los CSF, en los que se hace uso de la estadística a través de las regresiones, correlaciones o modelos de relación de variables. En cuanto al diseño de la investigación, pocos son los artículos que declaran esta información. De aquellos que sí lo hacen, se tienen 11 cuasiexperimentales, ocho estudios de caso y dos de casos múltiples. Todavía hay muy poca investigación longitudinal (2 casos).

3.3 RQ3 ¿Cuáles son los hallazgos en el campo de la evaluación de la gestión de incubadoras de negocios?

Los hallazgos son tan variados que se decidió usar las cinco líneas temáticas propuestas por [Hackett y Dilts \(2004a\)](#) sobre investigaciones acerca de incubadoras, las cuales son 1) estudios sobre el desarrollo de incubadoras; 2) estudio de configuración de incubadoras; 3) estudios de impacto en el proceso de incubación; 4) estudios teóricos acerca de la incubación; y 5) estudios teóricos acerca de las incubadoras. Se trabajó con esta clasificación por la relevancia de los autores en este campo del conocimiento y su influencia como autores seminales.

Se encontró que, de los 75 artículos analizados, la temática relacionada con estudios de impacto es la que más destaca de manera significativa (30 estudios), ver [figura 3](#).

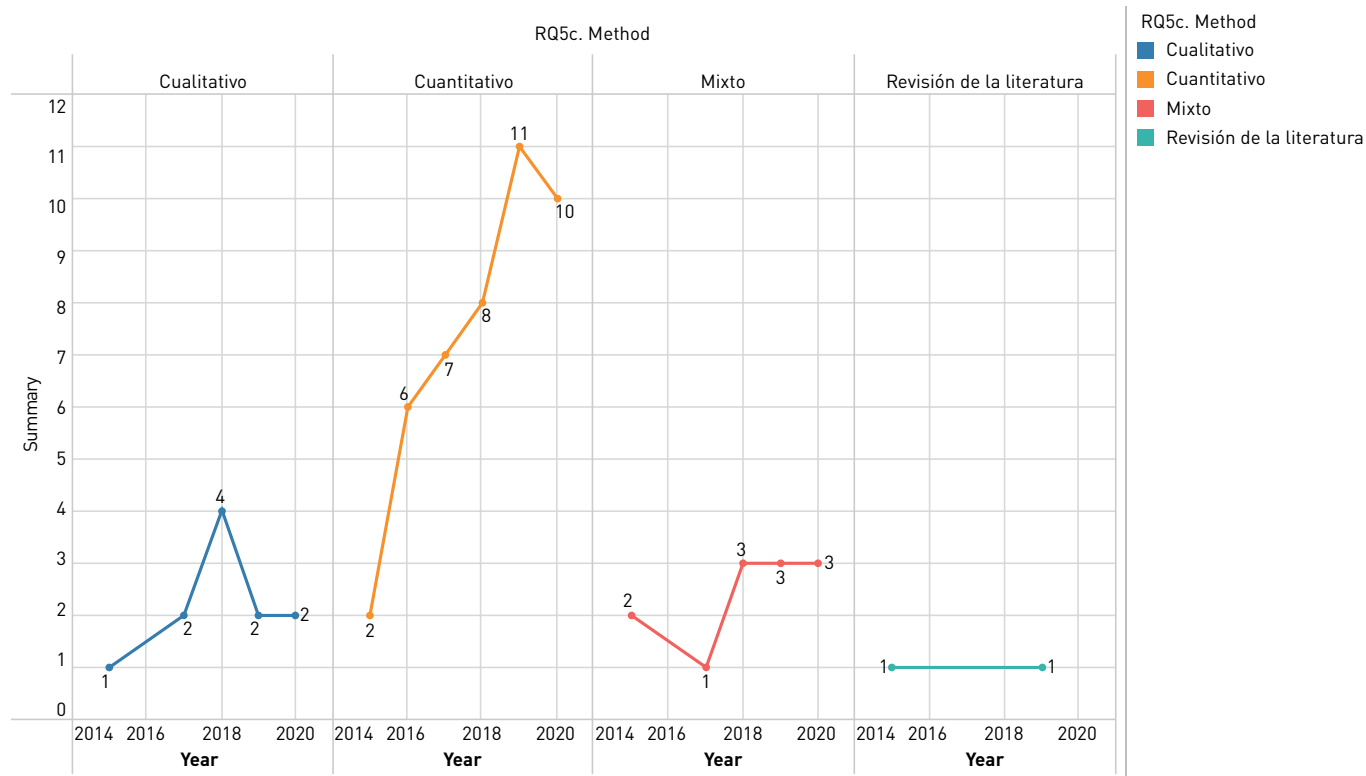


Figura 2. Métodos utilizados en el campo de la incubación y crecimiento del número de publicaciones con enfoque cuantitativo. Fuente: elaboración propia.

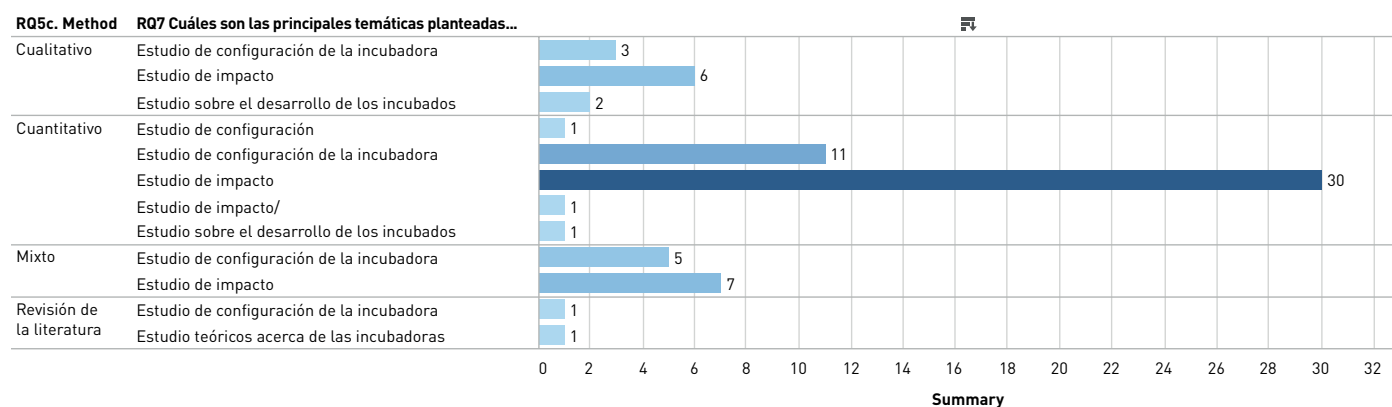


Figura 3. Relación entre el uso del enfoque cuantitativo con los estudios ubicados en la categoría estudios de impacto. Fuente: elaboración propia.

A partir de un análisis, se puede afirmar que dentro de la categoría estudios de impacto hay una subcategoría que emerge y se refiere a investigaciones que buscan identificar los CSF en las incubadoras. Un ejemplo es el trabajo de Lose y Tengeh (2016), en el que desde Sudáfrica dan cuenta de la relación que hay entre los servicios prestados por la incubadora y el desarrollo de los proyectos incubados. En los últimos cinco años, los estudios de los CSF y el uso de la estadística para investigaciones de corte cuantitativo han aumentado. Para 2017, el número de publicaciones ubicadas dentro de esta categoría subió a cuatro; en 2018, a cinco; en 2019 se incrementó a 10; y en 2020, a 11, tal como se puede apreciar en la figura 4.

3.4 RQ4 ¿Qué teorías se utilizan en estas investigaciones y sirven como marco teórico?

Alegre et al. (2017), en un artículo titulado “Organized Chaos: Mapping the Definitions of Social Entrepreneurship” y siguiendo el pensamiento del padre del positivismo, Augusto Comte (1798-1857), explican que las ciencias progresan a través de diferentes etapas de desarrollo, concepto que se conoce como *jerarquía de las ciencias*. En la base de la jerarquía están aquellas ciencias en las que hay un bajo nivel de consenso sobre la teoría y los métodos, mientras que en la cima de la jerarquía están las ciencias con un alto nivel de consenso en la teoría, los métodos y la capacidad para hacer predicciones

verificables. En el primer caso, se identifica que el estudio del desempeño y la evaluación de la eficacia de las incubadoras de negocios todavía se encuentra en la base.

Luego de analizar los 75 artículos publicados en los últimos cinco años, se encontró que hay una larga lista de teorías utilizadas. En esta investigación se encontraron 45 trabajos que no declaran o reportan el uso de una teoría como marco de referencia. No obstante, el resto declara una multiplicidad de teorías que dejan entrever un bajo nivel de consenso dentro de la comunidad de investigadores. La teoría más citada es la de la visión basada en recursos (RBV, por sus siglas en inglés), cuyos antecedentes se remontan a los trabajos de [Penrose \(1959\)](#) y [Barney \(1991\)](#), en los que plantean que las organizaciones, para poder diferenciarse y ser más competitivas en el mercado, deben hacer un uso estratégico de sus recursos tangibles, intangibles, humanos, físicos, tanto tecnológicos como organizativos, lo cual constituye la base de su ventaja comparativa.

Debe señalarse que, aun cuando es aconsejable trabajar en lo fundamental con una teoría, en la práctica algunos investigadores en este campo se valen en sus estudios de hasta tres teorías diferentes, dada la complejidad de los problemas. Otras teorías que aparecen de manera no significativa son la teoría del *benchmarking* (1 vez), la teoría ecológica (1 vez), la teoría estratégica horizontal (1 vez), la teoría del capital humano (1 vez), la teoría del capital social (1 vez), la teoría neoclásica del crecimiento (1 vez), la teoría de las redes (1 vez), la teoría de la dependencia de los recursos (1 vez), la teoría del capital psicológico (1 vez), la teoría de los sistemas de innovación regional (1 vez), la teoría del crecimiento endógeno (1 vez), la teoría del comportamiento planeado (1 vez), la teoría de la creatividad individual (1 vez), la teoría de las opciones reales (2 veces) y la teoría de las capacidades dinámicas (3 veces). A diferencia de estas, la teoría RBV, que aparece 9 veces, ha ido ganando seguidores en los últimos años, lo mismo que la teoría de la contingencia (6 veces). Queda claro al analizar este panorama que construir un mayor nivel de consenso teórico es un desafío pendiente para los investigadores.

4. Discusión

En una revisión sistemática de la literatura sobre incubadoras de negocios de base tecnológica de 1985 a 2015, [Mian et al. \(2016\)](#) dan cuenta de un mayor número de investigaciones de enfoque cualitativo (54%) respecto a las cuantitativas (37%). Esta situación ha cambiado en el campo de la evaluación del desempeño, pues a la fecha se observa un crecimiento significativo de 2015 en adelante con respecto al uso de las metodologías cuantitativas, tal como se muestra en la [figura 2](#).

En el trabajo de [Mian et al. \(2016\)](#), se analizan estos resultados por etapas. En la primera ola, de 1985 a 2001, los artículos se publicaron a un ritmo de uno a tres por año; el 85% de estos trabajos fueron investigaciones de enfoque cualitativo y conceptual. La novedad del

tema y el diseño exploratorio pueden dar luces de este tipo de resultados. Después de 2002, la frecuencia de publicaciones aumentó a 10 artículos por año en la ventana de análisis que va de 2002 a 2013. En esta segunda ola se registra un 54% de trabajos cualitativos, un 37% de cuantitativos y un 9% de conceptuales.

De 2015 hasta el presente, esta situación ha cambiado significativamente. Los trabajos orientados a estudios de impacto o medición de los factores de éxito requieren en la mayoría de los casos un enfoque cuantitativo y un uso de la estadística inferencial, para determinar regresiones múltiples, correlaciones entre los CSF o incluso el análisis del tamaño del efecto entre las múltiples variables que forman parte de los modelos teóricos propuestos. Son estudios que buscan explicar o predecir el desempeño o la eficacia de las incubadoras.

Con respecto a una teoría que ayude a entender la gestión y el trabajo que desarrollan las incubadoras, se encontró que a la fecha todavía hay una gran dispersión. Sobre esto es importante revisar el trabajo de [Hackett y Dilts \(2004a\)](#), en el que se propone un modelo de evaluación con una base teórica, asentado en la teoría de las opciones reales. Se cita este trabajo por ser un artículo seminal en el campo de la evaluación.

Los autores proponen que el desempeño y la eficacia de una incubadora, medidos a partir de indicadores financieros y de crecimiento del proyecto, dependen de tres variables: 1) los criterios de selección de las firmas incubadas, 2) la supervisión y asesoría empresarial y 3) la munificencia o abundancia de recursos. [Tavoletti \(2013\)](#) señala que, según la teoría de [Hackett y Dilts \(2004a\)](#), la incubación se considera como un proceso que tiene más oportunidades para cumplir sus objetivos a partir de las opciones que la impulsan. No obstante, en los últimos cinco años las investigaciones publicadas en esta revisión no se han decantado por usar esta teoría. De los 75 artículos analizados, solo dos declaran a esta teoría como su marco de referencia. Son los trabajos de [lyortsuun \(2017\)](#) que, a partir de una regresión múltiple jerárquica, demuestran que en la realidad nigeriana la variable de seguimiento y asesoría son predictores de éxito. Sin embargo, esto no ocurre con las variables selección de los equipos a incubarse o la munificencia y abundancia de recursos, lo que contradice parcialmente el modelo de [Hackett y Dilts \(2004a\)](#).

Es interesante comparar los resultados obtenidos por otras investigaciones realizadas en el pasado. Un caso de estos es una revisión bibliométrica de hace cinco años que da cuenta de esta fragmentación. Al respecto, [Albort-Morant y Ribeiro-Soriano \(2016\)](#) citan algunas teorías que en ese entonces eran reportadas:

La teoría de los costes de transacción (Williamson, 1975), la teoría de la contingencia estructural (Ketchen et al., 1993), la teoría de las redes (Hansen et al., 2000), la teoría del desarrollo económico a través del espíritu empresarial (Brooks, 1986) y la teoría de la organización (Bhabra-Remedios y Cornelius, 2003). (p. 2)

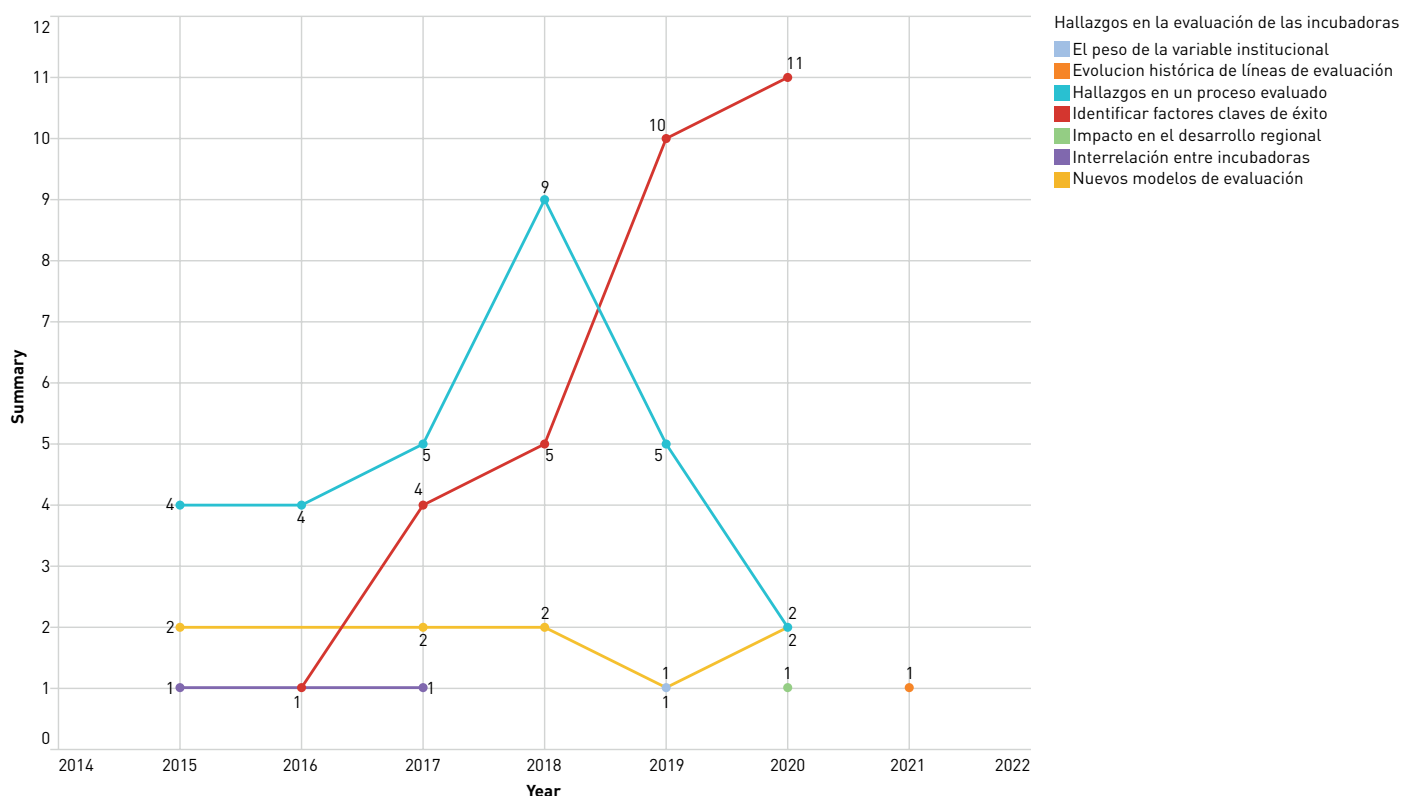


Figura 4. Principales líneas de investigación y crecimiento de artículos referidos a CSF. Fuente: elaboración propia.

Comparando estas teorías con las citadas en este trabajo, se confirma la fragmentación teórica en este campo debido al carácter multidisciplinario con el que se aproximan los investigadores al mundo de las incubadoras. Disciplinas que van de la gestión estratégica a la economía, el aprendizaje organizacional o los negocios.

5. Conclusiones

Esta investigación desarrolló una revisión sistemática de la literatura a partir de leer a texto completo 75 artículos en las bases de datos de Scopus y WoS sobre incubadoras universitarias de negocios, evaluación, desempeño y eficacia, publicados entre 2015 y enero del 2021. Se encontró una gran variedad de artículos sobre evaluaciones, por lo que se propuso plantear siete categorías, tres de las cuales ya habían sido propuestas con anterioridad por otros investigadores, tal como se citó. A partir de estas siete categorías, se puede afirmar que el tipo de evaluación más utilizada en los últimos cinco años es el de la evaluación de la gestión de procesos (35 apariciones), seguida de la evaluación de indicadores económicos al final de la incubación (15 apariciones). Mucho más atrás se encuentra la evaluación comparativa (9 apariciones), lo mismo que otros tipos de evaluación, como la de los aprendizajes (2 apariciones), la incidencia de las redes externas en el desempeño de las incubadoras (8 apariciones), la

evaluación psicológica de los incubados (3 apariciones) o la evaluación de la literatura de estos temas (3 apariciones). Estos son trabajos marginales, aunque no por eso menos importantes.

Dentro de la categoría de evaluación de procesos, se identificó el interés por entender los factores claves del éxito en las incubadoras. Esto a través de regresiones múltiples o modelos de ecuaciones estructurales que permiten explicar relaciones de variables propuestas en un modelo teórico y predecir su comportamiento e impacto en el desempeño. Este esfuerzo todavía tiene sus limitaciones, pues no se puede interpolar las buenas prácticas de una incubadora de un continente a otro debido a diferencias culturales e institucionales.

En cuanto a la metodología más utilizada, se puede apreciar que en los últimos cinco años el enfoque cuantitativo (44 apariciones) ha crecido, con una progresión significativa. De esa forma ha remontado a la metodología de investigación cualitativa utilizada mayormente en las décadas de 1980 y 1990. Este hallazgo se conecta con el incremento de estudios de impacto de CSF, que en esta revisión llega a 30 artículos. Respecto a los trabajos cualitativos, todavía tienen presencia los estudios de casos o casos múltiples. En cuanto a las teorías utilizadas, existe una gran dispersión, pese al esfuerzo de algunos autores como Maital et al. (2008) por construir una teoría unificada. Estos resultados se pueden ver en el marco integrador resumido en la figura 5.

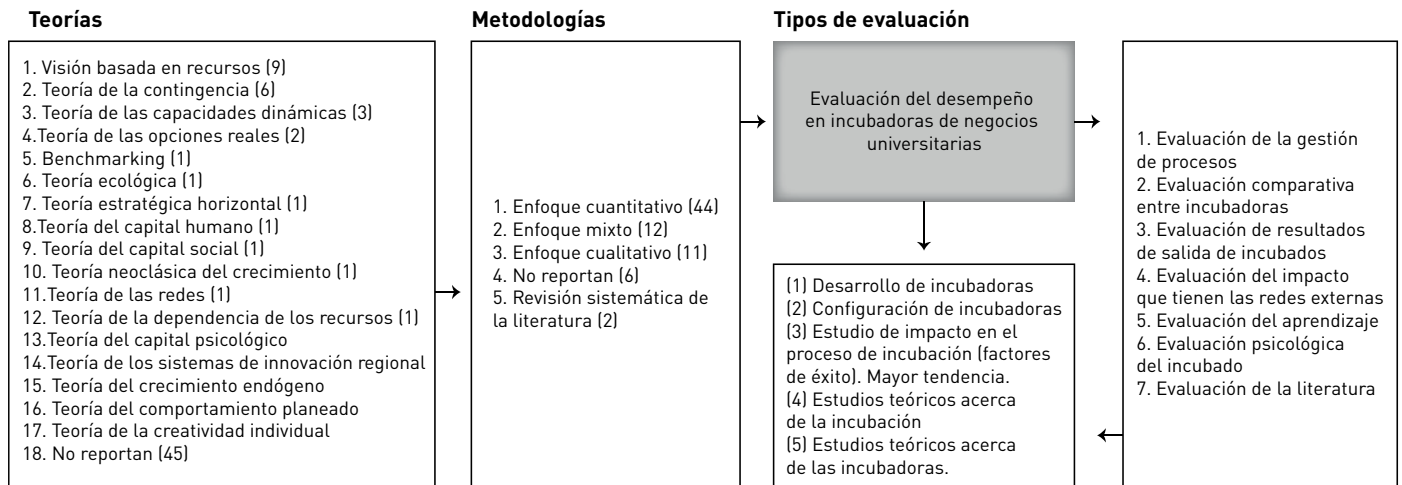


Figura 5. Marco integrador.

Nota. Identificación de las principales teorías utilizadas como marcos de referencia, metodologías utilizadas en la ventana de tiempo analizada (2015-2021), principales hallazgos, tendencias en la investigación actual y tipos de evaluación.

Fuente: elaboración propia.

5.1 Limitaciones y oportunidades de investigación

Tres son las limitaciones en este estudio. La primera se relaciona con restringir la búsqueda solo a las bases de datos de Scopus y WoS, por ser las bases de datos indexadas más rigurosas, que cuentan con un sistema de revisión por pares. No obstante, se identificaron otros trabajos relevantes que no estaban en estas bases de datos y que se tuvieron que dejar de lado por los criterios de inclusión y exclusión.

La segunda limitación se dio a la hora de seleccionar aquellos artículos que se categorizaron en este estudio. Las siete categorías elegidas para analizar la evaluación del desempeño y la eficacia en las incubadoras supusieron el uso de criterios de selección que evitaran el sesgo. Lo mismo pasó a la hora de clasificar las líneas de investigación actual dentro de las cinco categorías propuestas por Hackett y Dilts (2004a).

No obstante, en algunos casos resultó difícil elegir a qué categoría pertenecían algunos artículos seleccionados, pues estaban a medio camino entre una y otra categoría, lo cual complicaba la tarea de seleccionarlos. Este problema se solucionó con ayuda de las palabras claves y la alineación del tema con la pregunta de investigación.

La tercera limitación es que 45 trabajos no declararon el uso de una teoría como marco de referencia. La falta de acceso a esta información podría constituir un sesgo por desconocimiento.

En cuanto a los desafíos, se identificó que lograr un cuerpo de investigación más homogéneo, tanto temática, metodológica y teóricamente, es una tarea pendiente que se debe resolver a partir de establecer líneas de investigación en el campo de la evaluación del desempeño.

Otro desafío es construir un marco de referencia teórico con un mayor nivel de consenso por parte de los investigadores.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias


- Ahmad, A. J. y Thornberry, C. (2018). On the structure of business incubators: De-coupling issues and the mis-alignment of managerial incentives. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1190-1212. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9551-y>
- Albort-Morant, G. y Ribeiro-Soriano, D. (2016). A bibliometric analysis of international impact of business incubators. *Journal of Business Research*, 69(5), 1775-1779. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.054>
- Alegre, I., Kislenco, S. y Berbegal-Mirabent, J. (2017). Organized chaos: Mapping the definitions of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, 8(2), 248-264. <https://doi.org/10.1080/19420676.2017.1371631>
- Alhamawndi, W. A. A. y Almahmoud, A. M. (2020). The success of business incubators in promoting entrepreneurial small and medium enterprises: Explorative research in tourism companies. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(1), 1-20.
- Allen, D. N. y Mccluskey, R. (1990). Structure, policy, services, and performance in the business incubator industry. *Sage Journals*, 15(2) 61-77. <https://doi.org/10.1177/104225879101500>
- Alon, I. y Godinho, M. M. (2017). Business incubators in a developing economy: Evidence from Brazil's northeast region. *Science and Public Policy*, 44(1), 13-25. <https://doi.org/10.1093/scipol/scw008>
- Álvarez Salazar, J. (2020). Organizational resources and survival of startups firms – A qualitative analysis in the Peruvian context. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 34(1), 59-87. <https://doi.org/10.1108/ARLA-04-2020-0080>
- Alzaghaf, Q. y Mukhtar, M. (2017). Factors affecting the success of incubators and the moderating role of information and communication technologies. *International Journal on Advanced Science, Engineering and Information Technology*, 7(2), 538-545. <https://doi.org/10.18517/ijaseit.7.2.1678>
- Amelia, T. N., Armanu, A., Irianto, G. y Rofiq, A. (2017). Constructing framework for business incubator benchmarking: For startup-tech company. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 8(12), 1066-1074.

- Assenova, V. A. (2020). Early-stage venture incubation and mentoring promote learning, scaling, and profitability among disadvantaged entrepreneurs. *Organization Science*, 31(6), 1560-1678. <https://doi.org/10.1287/ORSC.2020.1367>
- Bacalan, R., Cupin, M., Go, L. A., Manuel, M., Ocampo, L., Kharat, M. G. y Promentilla, M. A. (2019). The incubatees' perspective on identifying priority enabling factors for technology business incubators. *EMJ - Engineering Management Journal*, 31(3), 177-192. <https://doi.org/10.1080/10429247.2018.1540225>
- Bank, N., Fichter, K. y Klofsten, M. (2017). Sustainability-profiled incubators and securing the inflow of tenants – The case of Green Garage Berlin. *Journal of Cleaner Production*, 157, 76-83. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.04.123>
- Barbero, J. L., Casillas, J. C., Wright, M. y Ramos Garcia, A. (2014). Do different types of incubators produce different types of innovations? *Journal of Technology Transfer*, 39(2), 151-168. <https://doi.org/10.1007/s10961-013-9308-9>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1). <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bergek, A. y Norrman, C. (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28(1-2), 20-28. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.07.008>
- Binsawad, M., Sohaib, O. y Hawryszkiewicz, I. (2019). Factors impacting technology business incubator performance. *International Journal of Innovation Management*, 23(1), 1-30. <https://doi.org/10.1142/S1363919619500075>
- Brevik-Meyer, M., Arntzen-Nordqvist, M. y Alsos, G. A. (2020). The role of incubator support in new firms accumulation of resources and capabilities. *Innovation: Organization and Management*, 22(3), 228-249. <https://doi.org/10.1080/14479338.2019.1684204>
- Chan, K. F. y Lau, T. (2005). Assessing technology incubator programs in the science park: The good, the bad and the ugly. *Technovation*, 25(10), 1215-1228. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.03.010>
- David-West, O., Umukoro, I., Onuoha, R., Chase, R. y Bounfour, A. (2018). Platforms in Sub-Saharan Africa: Startup models and the role of business incubation. *Journal of Intellectual Capital*, 19(3), 581-616. <https://doi.org/10.1108/JIC-12-2016-0134>
- Dhochak, M., Acharya, S. R. y Sareen, S. B. (2019). Assessing the effectiveness of business incubators. *International Journal of Innovation and Learning*, 26(2), 177-194. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2019.101277>
- Dvouletý, O., Longo, M. C., Blažková, I., Lukeš, M. y Andera, M. (2018). Are publicly funded Czech incubators effective? The comparison of performance of supported and non-supported firms. *European Journal of Innovation Management*, 21(4), 543-563. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2018-0043>
- Eresia-Eke, C., Iwu, C. G., Jaiyeola, A. O. y Musikavanhu, T. B. (2019). A scrutiny of the essence of business incubators in the distribution sector. *Journal of Distribution Science*, 17(6), 5-13. <https://doi.org/10.15722/JDS.17.6.201906.5>
- Famiola, M. y Hartati, S. (2018). Entrepreneurship learning system in business incubators: An case study in Indonesia. *International Journal of Engineering and Technology*, 7(4), 57-62. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.28.22390>
- Fernández, M. T. F., Santos, J. L. y Jiménez, F. J. B. (2019). Performance of business incubators and accelerators according to the regional entrepreneurship ecosystem in Spain. *Investigaciones Regionales*, 2019(43), 41-56.
- Ferguson, R. and Olofsson, C. (2004). Science Parks and the Development of NTBFs—Location, Survival and Growth. *Journal of Technology Transfer*, 29, 5-17. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011178.44095.cd>
- Fukugawa, N. (2018). Is the impact of incubator's ability on incubation performance contingent on technologies and life cycle stages of startups?: Evidence from Japan. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(2), 457-478. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0468-1>
- Galbraith, B., Mcadam, R. y Cross, S. E. (2021). The evolution of the incubator: Past, present, and future. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(1), 265-271. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2905297>
- Games, D., Kartika, R., Sari, D. K. y Assariy, A. (2020). Business incubator effectiveness and commercialization strategy: A thematic analysis. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 176-192. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0067>
- Giordano-Martínez, K. R., Fernández-Laviada, A. y Herrero-Crespo, Á. (2018). Influence of business incubators performance on entrepreneurial intentions and its antecedents during the pre-incubation stage. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(2), 1-15. <https://doi.org/10.1515/erj-2016-0095>
- González, D. (2017, octubre 16-18). Desarrollo de las incubadoras de empresas en Perú y políticas públicas de promoción: un estudio de caso. *XVII Congreso Latino-Iberoamericano de Gestión Tecnológica*, Ciudad de México. http://www.uam.mx/altec2017/pdfs/ALTEC_2017_paper_403.pdf
- Gozali, L., Masrom, M., Zagloel, T. Y. M., Haron, H. N., Garza-Reyes, J. A., Tjahjono, B., Irawan, A., Daywin, F. J., Syamas, A. F., Susanto, S., Aliwarga, H. K. K. y Marie, I. A. (2020). Performance factors for successful business incubators in Indonesian public universities. *International Journal of Technology*, 11(1), 155-166. <https://doi.org/10.14716/ijtech.v11i1.2464>
- Grimaldi, R., & Grandi, A. (2005). Business incubators and new venture creation: An assessment of incubating models. *Technovation*, 25(2), 111-121. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(03\)00076-2](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(03)00076-2)
- Hackett, S. M., & Dilts, D. (2004a). A systematic review of business incubation research. *The Journal of Technology Transfer*, 51(1), 31-39. <https://doi.org/10.1023/B:JOTT.0000011181.11952.0f>
- Harper-Anderson, E. y Lewis, D. A. (2018). What makes business incubation work? Measuring the influence of incubator quality and regional capacity on incubator outcomes. *Economic Development Quarterly*, 32(1), 60-77. <https://doi.org/10.1177/0891242417741961>
- Hong, J., Chen, M., Zhu, Y. y Song, G. (2017). Technology business incubators and regional economic convergence in China. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(6), 569-582. <https://doi.org/10.1080/09537325.2016.1216096>
- Hong, J. y Lu, J. (2016). Assessing the effectiveness of business incubators in fostering SMEs: Evidence from China. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 20(1-2), 45-60. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2016.075298>
- Hong, J., Yang, Y., Wang, H., Zhou, Y. y Deng, P. (2019). Incubator interdependence and incubation performance in China's transition economy: the moderating roles of incubator ownership and strategy. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(1), 96-110. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1487551>
- Hurriyati, R., Ana, A., Hassan, R. y Lai, C. S. (2018). Technology-based business incubator model as efforts to improve the learning process. *International Journal of Engineering and Technology(UAE)*, 7(4), 186-190. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.33.23556>
- Iyortsuun, A. S. (2017). An empirical analysis of the effect of business incubation process on firm performance in Nigeria. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 29(6), 433-459. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1376265>
- Kaplan y Norton (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business School Press
- Kiran, R. y Bose, S. C. (2020). Stimulating business incubation performance: Role of networking, university linkage and facilities. *Technology Analysis and Strategic Management*, 32(12), 1407-1421. <https://doi.org/10.1080/09537325.2020.1772967>
- Kitchenham, B., Pretorius, R., Budgen, D., Brereton, O. P., Turner, M., Niazi, M., & Linkman, S. (2010a). Systematic literature reviews in software engineering – A tertiary study. *Information and Software Technology*, 52(7), 792-805. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.03.006>
- Klingbeil, C. y Semrau, T. (2017). For whom size matters—the interplay between incubator size, tenant characteristics and tenant growth. *Industry and Innovation*, 24(7), 735-752. <https://doi.org/10.1080/13662716.2017.1319802>
- Klofsten, M., Lundmark, E., Wennberg, K. y Bank, N. (2020). Incubator specialization and size: Divergent paths towards operational scale. *Technological Forecasting and Social Change*, 151, 119821. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119821>

- Krotkova, E. V., Mullakhmetov, K. S. y Akhmetshin, E. M. (2016). State control over small business development: Approaches to the organization and problems (experience of the republic of tatarstan, the Russian federation). *Academy of Strategic Management Journal*, 15(Special Issue 1), 814.
- Lai, W. H. y Lin, C. C. (2015). Constructing business incubation service capabilities for tenants at post-entrepreneurial phase. *Journal of Business Research*, 68(11), 2285-2289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.012>
- Lasrado, V., Sivo, S., Ford, C., O'Neal, T. y Garibay, I. (2016). Do graduated university incubator firms benefit from their relationship with university incubators? *Journal of Technology Transfer*, 41(2), 205-219. <https://doi.org/10.1007/s10961-015-9412-0>
- Li, C., Ahmed, N., Qalati, S. A., Khan, A. y Naz, S. (2020). Role of business incubators as a tool for entrepreneurship development: The mediating and moderating role of business start-up and government regulations. *Sustainability (Switzerland)*, 12(5), 1-23. <https://doi.org/10.3390/su12051822>
- Litau, E. Y. (2020). Scoring method as applied to innovation project evaluation for startup support. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(4), 2978-2990. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4\(27\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.7.4(27))
- Lose, T. y Tengeh, R. K. (2016). An evaluation of the effectiveness of business incubation programs: A user satisfaction approach. *Investment Management and Financial Innovations*, 13(2), 370-378. [https://doi.org/10.21511/imfi.13\(2-2\).2016.12](https://doi.org/10.21511/imfi.13(2-2).2016.12)
- Lukeš, M., Longo, M. C. y Zouhar, J. (2019). Do business incubators really enhance entrepreneurial growth? Evidence from a large sample of innovative Italian start-ups. *Technovation*, 82-83, 25-34. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2018.07.008>
- M'Chirgui, Z., Lamine, W., Mian, S. y Fayolle, A. (2018). University technology commercialization through new venture projects: An assessment of the French regional incubator program. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1142-1160. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9535-y>
- Maital, S., Ravid, S., Seshadri, D. V. R. y Dumanis, A. (2008). Toward a grounded theory of effective business incubation. *Vikalpa*, 33(4), 1-13. <https://doi.org/10.1177/0256090920080401>
- Marimuthu, M. y Lakha, P. A. (2015). The importance and effectiveness of assistance programs in a business incubator. *Problems and Perspectives in Management*, 13(3), 79-86.
- Mas-Verdú, F., Ribeiro-Soriano, D. y Roig-Tierno, N. (2015). Firm survival: The role of incubators and business characteristics. *Journal of Business Research*, 68(4), 793-796. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.030>
- Messegem, K., Bakkali, C., Sammut, S. y Swalhi, A. (2018). Measuring nonprofit incubator performance: Toward an adapted balanced scorecard approach. *Journal of Small Business Management*, 56(4), 658-680. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12317>
- Mian, S. A. (1996). Assessing value-added contributions of university technology business incubators to tenant firms. *Research Policy*, 25(3), 325-335. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(95\)00828-4](https://doi.org/10.1016/0048-7333(95)00828-4)
- Mian, S. A. (1997). Assessing and managing the university technology business incubator: An integrative framework. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 251-285. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00063-8](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00063-8)
- Mian, S., Lamine, W. y Fayolle, A. (2016). Technology business incubation: An overview of the state of knowledge. *Technovation*, 50-51, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.02.005>
- Moher, D., Shamseer, L., Clarke, M., Ghersi, D., Liberati, A., Petticrew, M., Shekelle, P., Stewart, L. A. y PRISMA-P Group (2015). Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. *Systematic Reviews*, 4(1), 1. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>
- Narayanan, V. K. y Shin, J. N. (2019). The institutional context of incubation: The case of academic incubators in India. *Management and Organization Review*, 15(3), 563-593. <https://doi.org/10.1017/mor.2018.52>
- Nicholls-Nixon, C. L., Valliere, D., Gedeon, S. A. y Wise, S. (2020). Entrepreneurial ecosystems and the lifecycle of university business incubators: An integrative case study. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), 809-837. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00622-4>
- Olkiewicz, M., Wolniak, R., Eva-Grebski, M. y Olkiewicz, A. (2018). Comparative analysis of the impact of the business incubator center on the economic sustainable development of regions in USA and Poland. *Sustainability (Switzerland)*, 11(1). <https://doi.org/10.3390/su11010173>
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J., Akl, E., Brennan, S., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J., Hróbjartsson, A., Lalu, M., Li, T., Loder, E., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... y Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *The BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. JohnWiley, New York.
- Prochazkova, P., Krechovska, M. y Lukas, L. (2015). Effectiveness of entrepreneurship policies: some evaluation research perspectives. *Amfiteatru Economic Journal*, 17(39), 706-722.
- Rakthai, T., Aujirapongpan, S. y Suanpong, K. (2019). Innovative capacity and the performance of businesses incubated in university incubator units: Empirical study from universities in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(2), 1-20. <https://doi.org/10.3390/JOITMC5020033>
- Ratinho, T. y Henriques, E. (2010). The role of science parks and business incubators in converging countries: Evidence from Portugal. *Technovation*, 30(4), 278-290. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.09.002>
- Redondo-Carretero, M. y Camarero-Izquierdo, C. (2017). Relationships between Entrepreneurs in Business Incubators. An Exploratory Case Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(1), 57-74. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2016.1275826>
- Rubin, T. H., Aas, T. H. y Stead, A. (2015). Knowledge flow in technological business incubators: Evidence from Australia and Israel. *Technovation*, 41, 11-24. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.03.002>
- Schwartz, M. (2013). A control group study of incubators' impact to promote firm survival. *Journal of Technology Transfer*, 38(3), 302-331. <https://doi.org/10.1007/s10961-012-9254-y>
- Sedita, S. R., Apa, R., Bassetti, T. y Grandinetti, R. (2019). Incubation matters: Measuring the effect of business incubators on the innovation performance of start-ups. *R and D Management*, 49(4), 439-454. <https://doi.org/10.1111/radm.12321>
- Siegel, D. S., Waldman, D. y Link, A. (2003). Assessing the impact of organizational practices on the relative productivity of university technology transfer offices: An exploratory study. *Research Policy*, 32(1), 27-48. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00196-2](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00196-2)
- Silva, M. C. da, Rampasso, I. S., Anholon, R., Cooper Ordoñez, R. E., Quelhas, O. L. G. y Silva, D. da. (2018). Critical Success Factors of Brazilian Business Incubators. *Latin American Business Review*, 19(3-4), 197-217. <https://doi.org/10.1080/10978526.2018.1534545>
- Soetanto, D. y Jack, S. (2016). The impact of university-based incubation support on the innovation strategy of academic spin-offs. *Technovation*, 50-51, 25-40. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2015.11.001>
- Soetanto, D. y Jack, S. L. (2018). Slack resources, exploratory and exploitative innovation and the performance of small technology-based firms at incubators. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1213-1231. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9533-0>
- Souza, L., Dantas, P., Aouar, W. y Barreto, L. (2015). Modelo de gestão em incubadoras e mapas de desempenho. *Revista Ciências Administrativas*, 21(1), 112-130. <https://doi.org/10.5020/2318-0722.2015.v21n1p112>
- Stokan, E., Thompson, L. y Mahu, R. J. (2015). Testing the differential effect of business incubators on firm growth. *Economic Development Quarterly*, 29(4), 317-327. <https://doi.org/10.1177/0891242415597065>
- Sun, X., Cheng, Y., Lu, Q. y Hu, M. (2020). Dynamic efficiency evaluation of state-level business incubators in China by using a slacks-based measure approach. *Expert Systems*, 37(3), 1-10. <https://doi.org/10.1111/exsy.12285>
- Tang, M., Li, C., Baskaran, A., Cheng, Y. y Chandran, V. G. R. (2019a). Reshaping the business incubator model: The case of the value chain model of innovation works in China. *Science, Technology and Society*, 24(3), 401-422. <https://doi.org/10.1177/0971721819873179>

- Tang, M., Walsh, G. S., Li, C. y Baskaran, A. (2019b). Exploring technology business incubators and their business incubation models: case studies from China. *Journal of Technology Transfer*, (0123456789). <https://doi.org/10.1007/s10961-019-09759-4>
- Tavoletti, E. (2013). Business incubators: Effective infrastructures or waste of public money? Looking for a theoretical framework, guidelines and criteria. *Journal of the Knowledge Economy*, 4(4), 423-443. <https://doi.org/10.1007/s13132-012-0090-y>
- Theodoraki, C., Messegem, K. y Rice, M. P. (2018). A social capital approach to the development of sustainable entrepreneurial ecosystems: An explorative study. *Small Business Economics*, 51(1), 153-170. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9924-0>
- Theodorakopoulos, N., Kakabadse, N. K. y McGowan, C. (2014). What matters in business incubation? A literature review and a suggestion for situated theorising. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21(4), 602-622. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-09-2014-0152>
- Tietz, G., Anholon, R., Ordoñez, R. E. C. y Quelhas, O. L. (2015). Business incubators in Brazil: Main gaps to be explored by academic researchers. *Journal of Technology Management and Innovation*, 10(4), 18-27. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000400003>
- Torun, M., Peconick, L., Sobreiro, V., Kimura, H. y Pique, J. (2018). Assessing business incubation: A review on benchmarking. *International Journal of Innovation Studies*, 2(3), 91-100. <https://doi.org/10.1016/j.ijis.2018.08.002>
- van Rijnsoever, F. J., Van Weele, M. A. y Eveleens, C. P. (2017). Network brokers or hit makers? Analyzing the influence of incubation on start-up investments. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(2), 605-629. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0416-5>
- van Weele, M., van Rijnsoever, F. J. y Nauta, F. (2017). You can't always get what you want: How entrepreneur's perceived resource needs affect the incubator's assertiveness. *Technovation*, 59, 18-33. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2016.08.004>
- van Weele, M., van Rijnsoever, F. J., Eveleens, C. P., Steinz, H., van Stijn, N. y Groen, M. (2018). Start-EU-up! Lessons from international incubation practices to address the challenges faced by Western European start-ups. *Journal of Technology Transfer*, 43(5), 1161-1189. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9538-8>
- Vanderstraeten, Matthyssens and van Witteloostuijn, (2012). Measuring the performance of business incubators, Working Papers, University of Antwerp, Faculty of Business and Economics. <https://repository.uantwerpen.be/docman/irua/bebda5/415f7867.pdf>
- Vanderstraeten, J., van Witteloostuijn, A., Matthyssens, P. y Andreassi, T. (2016). Being flexible through customization – The impact of incubator focus and customization strategies on incubatee survival and growth. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 41, 45-64. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2016.06.003>
- Vasin, S. M. y Gamidullaeva, L. A. (2015). Modeling and development of a methodology for assessing the socio-economic processes in the management of business incubators. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(3), 212-220. <https://doi.org/10.5901/mjss.2015.v6n3p212>
- Voisey, P., Gornall, L., Jones, P. y Thomas, B. (2006). The measurement of success in a business incubation project. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 454-468. <https://doi.org/10.1108/14626000610680307>
- Wang, Z., He, Q., Xia, S., Sarpong, D., Xiong, A. y Maas, G. (2020). Capacities of business incubator and regional innovation performance. *Technological Forecasting and Social Change*, 158. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120125>
- Wann, J. W., Lu, T. J., Lozada, I. y Cangahuala, G. (2017). University-based incubators' performance evaluation: A benchmarking approach. *Benchmarking*, 24(1), 34-49. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2015-0018>
- Wolniak, R., Grebski, M. E. y Skotnicka-Zasadzień, B. (2019). Comparative analysis of the level of satisfaction with the services received at the business incubators (Hazleton, PA, USA and Gliwice, Poland). *Sustainability (Switzerland)*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/su11102889>
- Wu, W., Ma, S., Wang, K., Tsai, S. B. y Lin, W. P. (2019). Entrepreneurial team learning, forgetting and knowledge levels in business incubators: An exploration and exploitation perspective. *Jasss*, 22(1). <https://doi.org/10.18564/jasss.3932>
- Wu, W., Wang, H. y Tsai, F. S. (2020a). Incubator networks and new venture performance: The roles of entrepreneurial orientation and environmental dynamism. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(5), 727-747. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2019-0325>
- Wu, W., Wang, H. y Wu, Y. J. (2020b). Internal and external networks, and incubatees' performance in dynamic environments: entrepreneurial learning's mediating effect. *Journal of Technology Transfer*, (92). <https://doi.org/10.1007/s10961-020-09790-w>
- Xiao, L. y North, D. (2017). The graduation performance of technology business incubators in China's three tier cities: The role of incubator funding, technical support, and entrepreneurial mentoring. *Journal of Technology Transfer*, 42(3), 615-634. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9493-4>
- Xiao, L. y North, D. (2018). The role of technological business incubators in supporting business innovation in China: A case of regional adaptability? *Entrepreneurship and Regional Development*, 30(1-2), 29-57. <https://doi.org/10.1080/08985626.2017.1364789>
- Yamockul, S., Pichyangkura, R. y Chandrachai, A. (2019). University business incubators best practice: Factors affecting Thailand UBI performance. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 25(1), 1-14.
- Zhang, L., Gao, P., Zhou, Y., Zhang, Y. y Wang, J. (2019). Surviving through incubation based on entrepreneurship-specific human capital development: The moderating role of tenants' network involvement. *Sustainability (Switzerland)*, 11(10). <https://doi.org/10.3390/su11102866>
- Zotov, V. B., Koniagina, M. N., Shapkina, E. A., Pikalova, E. A. y Stepanova, D. I. (2019). Experience in implementing student business incubator in entrepreneurship education. *Journal of Entrepreneurship Education*, 22(4), 1-13.

Evolución de la investigación científica sobre *electronic word of mouth* en la industria del turismo: un análisis bibliométrico

Carlos Fernando Osorio-Andrade* 

Profesor, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
carlos.osorio.andrade@correounivalle.edu.co

Carlos Alberto Arango Pastrana 

Profesor, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
carlos.pastrana.arango@correounivalle.edu.co

Augusto Rodríguez Orejuela 

Profesor, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle, Cali, Colombia.
augusto.rodriguez@correounivalle.edu.co

Resumen

Se evaluó el estado de investigación del boca a oído electrónico en el sector turismo y se formuló una agenda de investigación. Mediante análisis bibliométrico, se revisaron 1017 artículos científicos indexados en Scopus entre 2008 y 2021. Indicadores descriptivos, análisis cualitativo de textos y mapas de redes sociales permitieron resumir la literatura. Se identificaron seis corrientes de investigación: clasificación automática de textos, contenido generado por turistas, valencia eWOM, toma de decisiones, impacto del eWOM en el rendimiento e impacto en la confianza. Para futuras investigaciones, se sugiere incluir temas como elementos que favorecen el eWOM, efectos de los atributos del negocio sobre el eWOM, factores que impulsan la generación de eWOM, cambios en el comportamiento eWOM y revisiones en línea y gestión empresarial.

Palabras clave: boca a oído electrónico; turismo; redes sociales; bibliometría.

Evolution of scientific research on electronic word of mouth in the tourism industry: A bibliometric analysis

Abstract

The research status of electronic word of mouth in the tourism sector was evaluated and a research agenda was formulated. Through bibliometric analysis, 1017 scientific articles indexed in Scopus between 2008 and 2021 were reviewed. Descriptive indicators, qualitative analysis of texts, and maps of social networks allowed to summarize the literature. Six research streams were identified: automatic classification of texts, content generated by tourists, eWOM valence, decision making, impact of eWOM on performance, and impact on trust. For future research, it is suggested to include topics such as elements that favor eWOM, effects of business attributes on eWOM, factors driving the generation of eWOM, changes in eWOM behavior and online reviews, and business management.

Keywords: eWOM; tourism; social media; bibliometrics..

Evolução da pesquisa científica sobre o Electronic Word of Mouth na indústria do turismo: uma análise bibliométrica

Resumo

Avalia-se o estado da pesquisa boca a boca eletrônico no setor de turismo e formulou-se uma agenda de pesquisa. Por meio de análise bibliométrica, foram revisados 1017 artigos científicos indexados na Scopus entre 2008 e 2021. Indicadores descritivos, análise qualitativa de textos e mapas de redes sociais permitiram sintetizar a literatura. Seis fluxos de pesquisa foram identificados: classificação automática de texto, conteúdo gerado por turistas, valência eWOM, tomada de decisão, impacto do eWOM no desempenho e impacto na confiança. Para pesquisas futuras, sugere-se incluir tópicos como elementos que favorecem o eWOM, efeitos dos atributos de negócios no eWOM, fatores que impulsionam a geração do eWOM, mudanças no comportamento do eWOM e revisões online e gerenciamento de negócios.

Palavras-chave: boca a boca eletrônico; passeios turísticos; redes sociais; bibliometria.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M31; M37; L83; Z32.

Cómo citar: Osorio-Andrade, C. F., Arango Pastrana, C. A. y Orejuela, A. R. (2023). Evolución de la investigación científica sobre electronic word of mouth en la industria del turismo: un análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 110-123. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5415>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5415>

Recibido: 07-03-2022
 Aceptado: 24-08-2022
 Publicado: 16-03-2023

1. Introducción

Dentro de los factores que influyen en el éxito comercial de la industria del turismo, el *electronic word of mouth* (eWOM) se configura como uno de los más relevantes. Este concepto hace referencia a cualquier tipo de interacción que establece el consumidor frente a un producto o servicio dentro de un ambiente en línea; por ejemplo, comentar, calificar o compartir contenido [Huete, 2017]. Autores como Sharma et al. [2022] sugieren que el eWOM, sobre todo representado por comentarios y valoraciones en línea, es fundamental para el turista a la hora de elegir un tiquete de avión o la reserva de una noche de habitación de hotel.

Hoy en día, cuando los viajeros se encuentran en búsqueda de productos y servicios turísticos, es común que visiten plataformas especializadas en esta categoría, como Booking, Google Flights y Trivago, o redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter. A través de estos espacios digitales pueden realizar comparaciones en tiempo real de factores como la calidad y el precio, lo que reduce la disonancia cognitiva y les ayuda a tomar mejores decisiones de compra [Sharma et al., 2022]. Asimismo, pueden revisar las declaraciones digitales que otros clientes han realizado sobre los operadores turísticos, y estas valoraciones pueden influir de manera drástica sobre la elección de compra [Song et al., 2021]. Por otro lado, las organizaciones que hacen parte de la industria turística han entendido que estos comentarios y valoraciones ayudan al mejoramiento del servicio en un ambiente muy competitivo [Beneke et al., 2015].

El cuerpo de literatura que estudia el impacto del eWOM en las organizaciones turísticas es amplio y ha crecido de manera vertiginosa en los últimos años. En su mayoría, estas investigaciones se encargan de analizar los factores que desencadenan el comportamiento eWOM [Uslu, 2020], así como el impacto que tiene en el desempeño de las empresas turísticas [Sharma et al., 2022]. Sin embargo, son pocos los estudios que han adelantado revisiones de literatura con el objetivo de condensar la información disponible y develar corrientes y brechas de investigación.

Una técnica apropiada y bastante aceptada en la comunidad científica para revisar y resumir la literatura publicada en torno a un tópico específico es la bibliometría; rama de la ciencimetría que permite analizar un área del conocimiento concreta y construye indicadores de literatura que ofrecen un panorama amplio para los lectores [Janik et al., 2020]. Mediante la bibliometría, es posible, por ejemplo, identificar la tendencia de producción en el tiempo, los principales medios de publicación y su impacto (revistas científicas), los países o regiones con un mayor número de investigaciones, así como los autores de mayor productividad y citas [del Barrio et al., 2020]. Por otra parte, mediante el uso de paquetes informáticos especializados, es posible obtener mapas de redes sociales para identificar corrientes de investigación y agendas futuras de estudio [Martens et al., 2016].

Por lo anterior, este estudio tuvo como propósito principal revisar el estado de la investigación alrededor del eWOM y el turismo y proponer una agenda de profundización del tema para los próximos años.

Las preguntas orientadoras fueron ¿cómo se ha desarrollado el campo que relaciona al eWOM con el turismo?, ¿cuáles son las fuentes, países y autores de mayor producción en esta área?, ¿cuáles los documentos más citados?, ¿cuáles las corrientes de investigación?, ¿cuáles los acercamientos metodológicos (métodos y técnicas de investigación) utilizados para estudiar el eWOM y el turismo?, y ¿cuáles deberían ser las líneas de investigación en el futuro? Para responder estos interrogantes se empleó la base de datos Scopus, considerada una de las de mayor prestigio en la comunidad científica global [Roig y Moreno, 2020]. Además, se utilizó el paquete informático VOSviewer, que permite mapear la producción académica para construir diagramas de redes en las que se evidencian las corrientes y futuras líneas investigación. Este estudio se divide en cuatro apartados, incluida esta introducción; el segundo aborda los referentes teóricos; el tercero explica la metodología empleada para llevar a cabo la recuperación y análisis de literatura científica; el cuarto presenta los principales resultados tanto descriptivos como analíticos y, para terminar, el quinto apartado expone las principales conclusiones.

2. Marco teórico

2.1 Conceptualización

El boca a oído electrónico, también conocido como eWOM, se refiere a cualquier declaración que realizan los consumidores sobre productos y servicios en un ecosistema digital [Huete, 2017]. Estas declaraciones pueden ser tanto a favor como en contra de la marca; es decir, los clientes expresan, a través del eWOM, sentimientos positivos y negativos hacia las organizaciones [Ahmad y Guzmán, 2021]. En la literatura académica, el eWOM se establece como la evolución del boca a oído tradicional (WOM), que tiene lugar en conversaciones "cara a cara". Por su naturaleza electrónica, presenta varias diferencias con su antecesor. Cheung y Thadani [2012], por ejemplo, sostienen que el carácter, en muchas ocasiones, anónimo del eWOM puede tener un efecto negativo sobre su credibilidad; en otras palabras, al no conocer la procedencia del mensaje, los consumidores pueden sentirse menos seguros de que la información que consumen es verídica. Por su parte, Gupta y Harris [2010] indican que el eWOM tiene una mayor velocidad de transmisión y también perdura en el tiempo. En internet, un comentario puede hacerse viral rápidamente, además, quedará disponible durante mucho tiempo en las plataformas digitales para ser consultado, algo que no ocurre con el WOM tradicional, que se desvanece inmediatamente por su carácter "cara a cara".

2.2 Importancia del eWOM en la industria turística

Aunque la literatura académica ha demostrado la importancia que tiene el eWOM en la gestión y el rendimiento de diversos sectores como salud, *retail* y automóviles (Abubakar et al., 2017), el impacto que presenta para la industria del turismo es indiscutible. Incluso, Arasli et al. (2021) no temen afirmar que las revisiones y recomendaciones en línea son el factor más importante que tiene en cuenta el consumidor a la hora de elegir un producto o servicio turístico. Asimismo, las organizaciones turísticas aprovechan esta información electrónica para recibir retroalimentación de sus clientes a fin de adaptar y mejorar sus ofertas de valor (Beneke et al., 2015).

Aunque los efectos del eWOM en la industria del turismo son variados, se pueden considerar como los más relevantes el aumento en la intención de compra (Sharma et al., 2022), el mejoramiento de la imagen de marca (Asnawati et al., 2022), la confianza en el destino turístico (Ahmad y Guzmán, 2021), la reducción del riesgo percibido (Bai et al., 2022), la disposición a pagar más por un producto o servicio (Belarmino et al., 2020), la credibilidad en el vendedor (Alsheikh et al., 2020) y la lealtad de marca (Donthu et al., 2021). De igual forma, se han identificado como factores que propician la aparición de este comportamiento por parte del consumidor el deseo de ventilar emociones positivas y negativas asociadas con la marca (Yeh et al., 2020), la calidad del servicio (Uslu, 2020), la satisfacción (Nam et al., 2020), el compromiso afectivo con el destino turístico (Mohamed y Al-Sidi, 2020) y algunas características demográficas como el género y la edad (Shome y Anubha, 2020).

3. Metodología

La bibliometría es una rama de la cienciometría que, con técnicas estadísticas y matemáticas, permite la recuperación, organización y análisis de documentos científicos indexados (Martens et al., 2016). De todas las técnicas de revisión de literatura, es una de las más aceptadas por la comunidad científica, pues

permite superar algunas limitaciones que presentan los enfoques clásicos; por ejemplo, la selección subjetiva de los estudios, el número reducido de investigaciones abordadas y la ausencia de métricas o indicadores de literatura (del Barrio et al., 2020). Cabe destacar que la bibliometría ha sido empleada de manera amplia en distintos campos del conocimiento y disciplinas, porque permite revelar la estructura interna del campo de estudio, es decir, las corrientes y futuras líneas de investigación (Janik et al., 2020).

3.1 Proceso bibliométrico

Para llevar a cabo el estudio bibliométrico del campo que relaciona al eWOM con el turismo, se aplicó el proceso que se presenta en la figura 1.

A continuación, se detallan cada una de las fases del proceso:

- Selección de bases de datos.** En primer lugar, se realizó la selección de la base de datos; se escogió Scopus por ser multidisciplinar, ampliamente reconocida por la comunidad científica y contar con un amplio catálogo de documentos académicos (Sweileh, 2019).
- Definición de tesauros de búsqueda.** El factor crucial para el éxito de una investigación de revisión consiste en la elección de tesauros de búsqueda apropiados. El concepto eWOM generó dificultades, ya que en la literatura se encuentran múltiples sinónimos para hacer referencia a este fenómeno. *Electronic word of mouth*, *eWOM*, *e-WOM*, *online consumer review*, entre otros, son algunos de los términos utilizados para designar este concepto. Por tanto, se identificó la mayor cantidad de sinónimos de eWOM que permitieran recuperar toda la información disponible. Para esto, se analizaron de manera cualitativa varios documentos científicos en los que el eWOM es el concepto central de estudio y, revisando las palabras clave, se pudo construir una lista de términos asociados con esta categoría. A continuación, en la tabla 1, se presentan los tesauros identificados para eWOM y la industria turística.

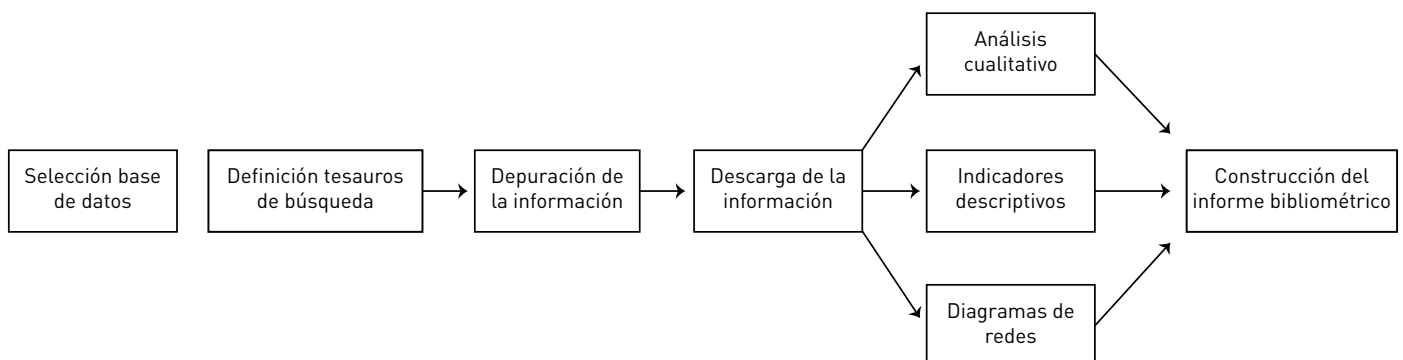


Figura 1. Proceso metodológico.

Fuente: elaboración propia, adaptado y modificado de Rodríguez et al. (2020).

Tabla 1. Tesoros de búsqueda.

Concepto	Sinónimos
eWOM	<i>Electronic word of mout, electronic word-of-mouth, e-wom, online consumer review, OCR, online reviews, online word of mouth y social media reviews.</i>
Turismo	<i>Tourism, hospitality, hotel, destination, travel y tourist.</i>

Fuente: elaboración propia.

Los tesauros contenidos en la [tabla 1](#) se emplearon en la ecuación de búsqueda, con el fin de hallar, por lo menos, uno de los conceptos asociados con el eWOM y uno de los asociados con la industria del turismo en el título, resumen o palabras clave de los documentos recuperados. Esta primera ecuación arrojó 1541 artículos científicos.

- c. *Depuración de información.* Una vez obtenidos los primeros resultados, se precisó filtrar la información. Se empezó por área de conocimiento, incluidas negocios y contabilidad, ciencias sociales, economía y psicología. Después, se filtró por tipo de documento; se incluyó solo artículos científicos. Esto se hizo para evitar textos como conferencias y revisiones de libros, debido a que en este tipo de documentos los autores presentan resultados preliminares de sus investigaciones, mientras que, en los manuscritos científicos, se emplean los datos y métodos definitivos tras haber completado de manera exitosa un proceso de revisión por pares académicos. Es importante aclarar que se consideraron los artículos de acceso temprano o early access. Con estos filtros se obtuvo una muestra de 1017 documentos que se sometieron al análisis bibliométrico. Su recuperación se llevó a cabo el día 1.º de febrero de 2022 y tuvo en cuenta el periodo comprendido entre enero de 2008, que es cuando se ubica el primer documento que relaciona al eWOM con el turismo, y el 31 de enero de 2022.
- d. *Descarga de información.* Una vez obtenida la muestra final de documentos, fueron descargados en formato separado por comas (CSV); se incluyó, además de la información descriptiva de cada manuscrito, títulos, resúmenes, palabras clave y referencias bibliográficas.
- e. *Indicadores descriptivos.* El siguiente paso consistió en analizar la base de datos con la intención de extraer indicadores de literatura para resumir el campo de estudio. En concreto, se identificaron los siguientes: 1) evolución de la producción científica a través del tiempo, 2) revistas de mayor producción, 3) países más productivos y 4) documentos más citados.
- f. *Análisis cualitativo de los métodos.* Con la intención de identificar los principales diseños de investigación, tipos de estudio, fuentes de información, herramientas de análisis de datos y los subsectores del turismo en los que se llevaron a cabo las investigaciones, se procedió a realizar un análisis cualitativo de los

resúmenes de los 1017 documentos incluidos en la revisión. El esquema de operacionalización de los artículos se adoptó de [Gupta et al. \(2006\)](#) y [Donthu et al. \(2021\)](#).

- g. *Mapas de redes.* Para identificar corrientes de investigación y futuras líneas de estudio, se usó el paquete informático especializado para bibliometría VOSviewer, desarrollado por [Van Eck y Waltman \(2019\)](#). Para ambos análisis se aplicó la técnica de acoplamiento bibliográfico, que permite identificar documentos altamente relacionados entre sí a través del número de referencias que comparten ([Aria y Cuccurullo, 2017](#)). Aunque existen otros programas para analizar literatura como Vantage Point, Bibexcel y Pajek, se escogió VOSviewer porque es práctico e intuitivo para la generación de mapas de literatura; además, ha sido utilizado con éxito en publicaciones de alto nivel científico ([Martens et al., 2016](#)).
- h. *Construcción del informe bibliométrico.* Por último, se desarrolló el informe bibliométrico en el que se consignan los resultados obtenidos.

4. Resultados

En los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos del análisis bibliométrico. En primer lugar, los hallazgos descriptivos que comprenden la evolución de la producción científica, revistas, países y autores de mayor producción y documentos más citados. Luego, las fuentes de información, métodos y técnicas de investigación más utilizadas en este campo. Por último, los diagramas de redes en los que se evidencian corrientes y futuras líneas de investigación.

4.1 Indicadores descriptivos

4.1.1 Evolución de la producción científica

En la [figura 2](#), se observa la evolución de la producción científica que relaciona el eWOM y la industria del turismo. El primer documento fue publicado en el año 2008 y a partir de 2014 la producción empieza a crecer de manera considerable; 2021 fue el año con más publicaciones: 247 manuscritos.

4.1.2 Revistas con mayor producción

En la [tabla 2](#), se incluyen las cinco revistas científicas que contienen un mayor número de documentos en los que se relaciona el eWOM con la industria turística. De estas cinco revistas, cuatro ostentan el cuartil Q1 del [Scimago Journal & Country Rank \(2022\)](#). Además, con 285 publicaciones, concentran el 28% de la producción académica en este campo.

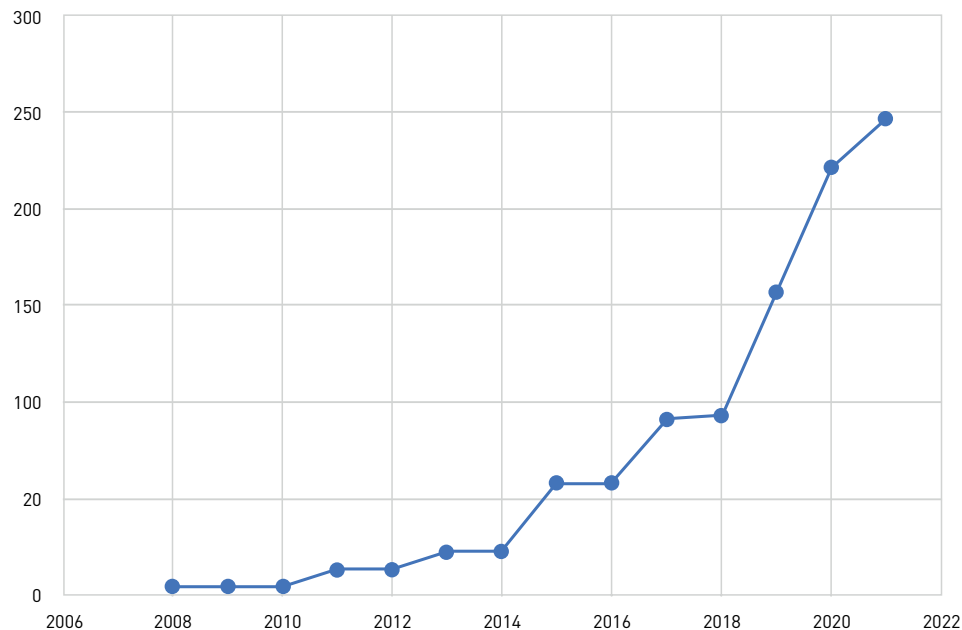


Figura 2. Evolución de la producción científica en el tiempo.
Fuente: elaboración propia con base en datos de Scopus.

Tabla 2. Revistas científicas de mayor producción.

N.o	Revista	Documentos	% respecto al total	País	Cuartil	Factor de impacto
1	<i>International Journal of Hospitality Management</i>	77	7,7%	Reino Unido	Q1	2,32
2	<i>Tourism Management</i>	66	6,4%	Reino Unido	Q1	3,33
3	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	65	6,3%	Reino Unido	Q1	2,08
4	<i>Sustainability Switzerland</i>	46	4,5%	Suiza	Q2	0,33
5	<i>Current Issues in Tourism</i>	31	3,0%	Reino Unido	Q1	1,73

Fuente: elaboración propia con base en datos de Scopus.

4.1.3 Países con mayor producción

Continuando con los resultados descriptivos, la tabla 3 presenta los países con mayor productividad académica en el campo de interés. Estados Unidos encabeza la lista con 263 manuscritos, le siguen China con 188, España con 112, Reino Unido con 97 y Hong Kong con 76; estos cinco países/regiones concentran el 72,3% de la producción total. Es importante señalar que, en Latinoamérica, los principales países con producción son Brasil y Colombia con 6 y 4 publicaciones respectivamente, que equivalen al 0,98% de la producción científica.

4.1.4 Autores con mayor productividad académica

La tabla 4 incluye a los cinco autores con mayor producción académica relacionada con el eWOM en la industria del turismo. En primer lugar, se encuentra el profesor Rob Law, de la Universidad Politécnica de Hong Kong, con 37 manuscritos, los mismos que han recibido un total de 3212 citas. Su documento más citado se titula "The Impact of Online User Reviews on Hotel Room Sales", en el que, junto a sus coinvestigadores, desarrolla un modelo de regresión logarítmica para establecer la relación entre el eWOM y las reservas en noches de habitación (Ye et al., 2009). En segundo lugar,

aparece Sérgio Moro, del Instituto Universitario de Lisboa en Portugal, con 13 documentos y 223 citas, con el manuscrito "Sentiment Classification of Consumer-Generated Online Reviews Using Topic Modeling". Este estudio aplica el modelo de asignación de temas de Dirichlet para identificar tópicos importantes en revisiones en línea de hoteles; como principal hallazgo, identifica que la comida es el tema que genera mayores emociones positivas (Calheiros et al., 2017). Paulo Rita, de la Universidad Nueva de Lisboa, en Portugal, aparece en el tercer lugar; cuenta también con 13 documentos en el campo y sus manuscritos ostentan 278 citas. Su documento más citado es el mismo de Moro. El cuarto lugar lo ocupa Sai Liang de la Universidad de Nankai en China; este autor cuenta con 11 publicaciones, 267 citas y su documento más consultado se titula "Be a Superhost: The Importance of Badge Systems for Peer-to-Peer Rental Accommodations". En él analiza las herramientas de gamificación desarrolladas por Airbnb y encuentra que aquellas personas que reciben la insignia de "Superanfitrión" tienen probabilidades de recibir mayor volumen de eWOM positivo; además, los huéspedes están dispuestos a gastar más dinero en estos alojamientos (Liang et al., 2017). Por último, en quinto lugar, se encuentra el profesor Markus Schuckert, de la Universidad Politécnica de Hong Kong. Al igual que el

puesto anterior, cuenta con 11 documentos que analizan el eWOM en la industria del turismo y un total de 743 citaciones. Su documento más citado se titula "Hospitality and Tourism Online Reviews: Recent Trends and Future Directions", en el que realiza una revisión sistemática de literatura hasta el año 2014 con la intención de determinar corrientes y líneas de investigación futuras en el campo de interés (Schuckert et al., 2015).

Tabla 3. Países/regiones con mayor producción.

País	Art.	País	Art.	País	Art.
Estados Unidos	263	Finlandia	16	Nueva Zelanda	9
China	188	Tailandia	15	Grecia	8
España	112	Macao	14	Emiratos Árabes Unidos	8
Reino Unido	97	Alemania	13	Bélgica	7
Hong Kong	76	Suiza	13	Brasil	6
Australia	67	Austria	12	Israel	6
Corea del Sur	53	Canadá	12	Japón	6
Portugal	51	Países Bajos	12	Rumanía	6
India	50	Arabia Saudita	12	República Checa	5
Italia	42	Sudáfrica	12	Dinamarca	5
Taiwán	41	Vietnam	12	Polonia	5
Turquía	35	Irán	11	Rusia	5
Malasia	30	Singapur	11	Colombia	4
Francia	23	Noruega	10	Chipre	4
Indonesia	18	Suecia	10	Jordania	4

*Se resaltan los países por continente: azul (América del Norte), gris (Latinoamérica), naranja (Asia), amarillo (África), verde (Europa), púrpura (Oceanía).

Tabla 4. Autores de mayor producción.

Autor	País	Filiación institucional	N.o Doc.	Citas
Law, Rob	Hong Kong	Universidad Politécnica de Hong Kong	37	3212
Moro, Sérgio	Portugal	Instituto Universitario de Lisboa	13	223
Rita, Paulo	Portugal	Universidad Nueva de Lisboa	13	278
Liang, Sai	China	Universidad de Nankai	11	267
Schuckert, Markus	Hong Kong	Universidad Politécnica de Hong Kong	11	743

Fuente: elaboración propia con base en datos de Scopus.

4.1.5 Documentos más citados

Después de identificar los cinco autores más productivos, en esta sección se presentan los cinco manuscritos más citados (tabla 5). En primer lugar, el trabajo de Litvin et al. (2008), que alcanza 1415 citas. Este documento describe la influencia que tiene el eWOM para el éxito comercial en la industria del turismo; además, analiza algunos problemas tecnológicos y éticos que enfrentan los profesionales en marketing a la hora de aprovechar las revisiones en línea para el mejoramiento de sus negocios. El documento de Sparks y Browning

(2011) figura en segundo lugar con 782 citas; este aborda un modelo para explorar la influencia del eWOM sobre la confianza y la credibilidad en el subsector hotelaría. Establece además que los consumidores tienden a confiar en revisiones en línea de hoteles que son sencillas de procesar; además, la confianza hacia el establecimiento aumenta cuando el volumen de comentarios positivos es alto. En tercer lugar, con 728 citas, aparece el manuscrito de Vermeulen y Seegers (2009), en el que se establece que el eWOM, tanto positivo como negativo, aumenta la conciencia de los consumidores sobre hoteles; además, el eWOM positivo tiene un efecto significativo sobre la actitud hacia el establecimiento hotelero. Con 719 citas se encuentra, en cuarto lugar, la investigación de Ye et al. (2009), que desarrolla un modelo de minería de datos para obtener eWOM de los sitios de viajes más importantes de China y, luego, relaciona el volumen de comentarios con las reservas de hotel; al respecto, encuentra significancia. Por último, el documento de Ert et al. (2016), en el quinto lugar con 621 citas, analiza el impacto que tiene la foto del perfil de anfitriones en Airbnb en la toma de decisiones de huéspedes, quienes infieren la confiabilidad del anfitrión a partir de las fotografías, lo que influye en la decisión de compra.

Tabla 5. Documentos más citados.

	Título del artículo	Año de publicación	Autor(es)	N.º de citas
1	Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management	2008	Litvin, Goldsmith y Pan	1415
2	The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust	2011	Sparks y Browning	782
3	Tried and Tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration	728	Vermeulen y Seegers	728
4	The impact of online user reviews on hotel room sales	2009	Ye, Law y Gu	719
5	Trust and reputation in the sharing economy: the role of personal photos in Airbnb	2016	Ert, Fleischer y Magen	621

Fuente: elaboración propia con base en datos de Scopus.

4.2 Análisis cualitativo de los métodos

Después de revisar los resultados descriptivos en los apartados anteriores, en la tabla 6 se indican los principales métodos, fuentes de información y técnicas de investigación empleadas en los estudios que combinan el turismo con el eWOM. El esquema de clasificación de los artículos se adoptó de Gupta et al. (2006) y Donthu et al. (2021). De este modo, se presenta el diseño de la investigación, el tipo de estudio, los instrumentos de recolección de información, las herramientas de análisis y el subsector en el cual se enfocaron los estudios. Esta clasificación se llevó a cabo mediante una revisión

cualitativa de los resúmenes de los 1017 artículos contenidos en el análisis. Puede apreciarse que, en su mayoría, los estudios tuvieron diseños cuantitativos (78,3%), en comparación con los cualitativos (18,1%) y los mixtos (3,3%). Respecto a los tipos de estudio, el 93,8% fueron documentos empíricos, es decir, usaron fuentes primarias de información para cumplir sus objetivos; un 3,6% correspondieron a teóricos-conceptuales y un 2,3%, a revisiones de literatura. A través del tiempo, el principal instrumento de recolección de información fue la recuperación de datos web; cerca del 45% de las investigaciones utilizaron esta técnica mediante aplicaciones automáticas de *web scraping* o técnicas manuales. En segundo lugar, aparecieron las encuestas (33,6%), después, la revisión documental (8,1%), diseños experimentales (6,0%), otras técnicas de recuperación de información (4%), entrevistas en profundidad (2%) y estudios de caso (1,4%). Respecto a las herramientas de análisis de datos, 41,2% de los estudios emplearon técnicas de regresión o modelos similares que buscaban establecer asociaciones entre variables; destacaron los modelos de regresión lineal y logarítmicos, modelos de ecuaciones estructurales, sobre todo por mínimos cuadrados parciales (PLS), y análisis de varianza (ANOVAS). La segunda técnica de análisis de datos más empleada en la literatura, y que viene creciendo de manera vertiginosa, correspondió a los modelos de procesamiento de lenguaje natural (24,4%), con los que se construyen algoritmos de minería de textos, análisis de sentimientos y modelado de temas para grandes cantidades de comentarios extraídos de la web. Luego, aparecieron los análisis cualitativos, en los que se utilizan paquetes informáticos como NVIVO y Atlas.ti, así como esquemas teóricos, es el caso de la teoría fundamentada. Este tipo de técnicas se utilizaron en el 10,8% de los manuscritos. El 10,2% de los estudios plantearon otro tipo de técnicas de análisis de datos como modelos estocásticos y otros modelos matemáticos. Otra técnica fue el análisis de contenido (6%), el cual permite la lectura visual y textual de información, por lo general, recuperada de internet. También se aplicaron análisis descriptivos (4,6%), netnografía (4,4%), análisis de redes sociales (1,4%) y análisis de conglomerados (1%).

Respecto a los principales subsectores abordados en las investigaciones en este campo, la mayoría de estudios se concentró en el hospedaje (59,9%); seguido de destinos turísticos (26,3%); categorías mixtas (6,8%); transporte, como aerolíneas, trenes y cruceros (2,5%); restauración (2%); museos (0,7%); eventos (0,5%), y otros subsectores (1%).

4.3 Mapas de redes

Luego de presentar los indicadores descriptivos, métodos, fuentes de información y técnicas de investigación empleadas en el campo del eWOM y el turismo, se enseñan los mapas de redes de acoplamiento

bibliográfico para evidenciar corrientes y futuras líneas de investigación.

Tabla 6. Métodos, fuentes de información y técnicas de investigación.

Periodos	2008-2012	2013-2017	2018-2022	Total
Diseño investigación				
Cuantitativo	47,4%	75,1%	81,0%	78,3%
Cualitativo	47,4%	22,1%	15,2%	18,1%
Mixto	5,3%	2,7%	3,4%	3,3%
Tipo de estudio				
Empírico	84,2%	94,5%	94,1%	93,8%
Teórico - conceptual	13,2%	2,7%	3,4%	3,6%
Revisión de literatura	2,6%	2,4%	2,2%	2,3%
Recolección de información				
Documental	13,2%	4,0%	9,2%	8,1%
Entrevistas	0,0%	1,6%	2,2%	2,0%
Encuestas	23,7%	34,5%	33,8%	33,6%
Estudio de caso	2,6%	3,2%	0,7%	1,4%
Datos web	47,4%	44,2%	45,1%	45,0%
Diseño experimental	10,5%	7,9%	5,1%	6,0%
Otros	2,6%	5,2%	3,7%	4,0%
Herramientas de análisis				
Análisis cualitativos	26,3%	14,7%	8,7%	10,8%
Netnografía	13,2%	2,8%	4,5%	4,4%
Análisis de contenido	7,9%	7,9%	5,2%	6,0%
Análisis descriptivos	5,3%	4,4%	4,7%	4,6%
Análisis de redes sociales	2,6%	1,2%	1,4%	1,4%
Procesamiento de lenguaje natural	7,9%	11,9%	29,6%	24,4%
Regresión o similares	36,8%	53,2%	37,3%	41,2%
Análisis de conglomerados	0,0%	1,6%	0,8%	1,0%
Otros	7,9%	7,9%	11,1%	10,2%
Subsector turístico				
Mixto	23,7%	7,9%	5,5%	6,8%
Transporte	2,6%	2,0%	2,6%	2,5%
Destinos	39,5%	25,6%	25,9%	26,3%
Eventos	0,0%	0,8%	0,4%	0,5%
Hospedaje	31,6%	60,5%	61,2%	59,9%
Museos	0,0%	0,0%	1,0%	0,7%
Restauración	2,6%	1,2%	2,2%	2,0%
Otros	0,0%	1,6%	0,8%	1,0%

Fuente: elaboración propia.

4.3.1 Corrientes de investigación (red de acoplamiento bibliográfico)

Según Boeris [2010], dos o más documentos científicos están relacionados entre sí por medio del número de referencias que comparten. Esto se conoce como acoplamiento bibliográfico, indicador que permite detectar las conexiones de los manuscritos en un campo determinado, lo que ayuda a identificar grupos de documentos altamente relacionados que constituyen

corrientes de investigación (Aria y Cuccurullo, 2017). Con el paquete bibliométrico VOSviewer se construyó una red de acoplamiento bibliográfico (figura 3), en el que se presentan los documentos más citados. El resultado fue la identificación de seis corrientes de investigación, una por cada color.

- Clúster 1 (rojo): clasificación automática de textos

Los autores de este primer grupo se enfocaron en analizar grandes cantidades de revisiones en línea (eWOM) del sector turístico; principalmente del subsector hospedaje, a través de técnicas automáticas de clasificación y minería de textos. Berezina et al. (2016), por ejemplo, aplicaron minería de texto a reseñas en línea publicadas en TripAdvisor, con la intención de identificar las principales categorías a las que se referían estos comentarios: comida, habitación, mobiliario, personal y deportes.

Calheiros et al. (2017), por su parte, utilizaron el modelado de asignación latente de temas de Dirichlet, con la intención de identificar los principales tópicos sobre los que versaban comentarios en línea de un hotel ecológico. Encontraron que la comida y las habitaciones generaban sentimientos positivos. Cheng y Jin (2019) analizaron opiniones publicadas en Airbnb y, a través de minería de textos, encontraron que los conceptos más recurrentes en estas revisiones eran *ubicación*, *servicios* y *anfitrión*.

Por su parte, Chaves et al. (2012) analizaron la frecuencia de palabras en comentarios en línea rea-

lizados a pequeños y medianos hoteles de Portugal, y determinaron que las palabras *limpieza*, *amabilidad* y *disposición de servicio* fueron los conceptos de mayor ocurrencia.

- Clúster 2 (verde): contenido generado por el turista

En este grupo, las investigaciones se concentran en analizar elementos relacionados con el eWOM difundido por los turistas en plataformas especializadas y redes sociales como, por ejemplo, los factores que impulsan la generación de este tipo de contenido, así como las variables que influyen en su adopción para tomar decisiones de compra.

Bajo esta óptica, Barreda y Bilgihan (2013) identificaron los temas principales que motivan a los consumidores a evaluar sus experiencias en hoteles dentro de ecosistemas electrónicos.

Munar y Jacobsen (2011), por su parte, determinaron que los factores motivacionales como los beneficios personales y aquellos relacionados con la comunidad, además del capital social, impulsan a los turistas a difundir e intercambiar eWOM en plataformas digitales. Además, Filieri y McLeay (2014) formularon un modelo empírico para analizar las variables que impulsan la adopción de eWOM en las decisiones de compra dentro de la industria turística; hallaron que la clasificación de los productos, la precisión de la información, el valor de la información, la relevancia de la información y la puntualidad de la información impulsan a los consumidores a utilizar el eWOM para tomar sus decisiones de compra.

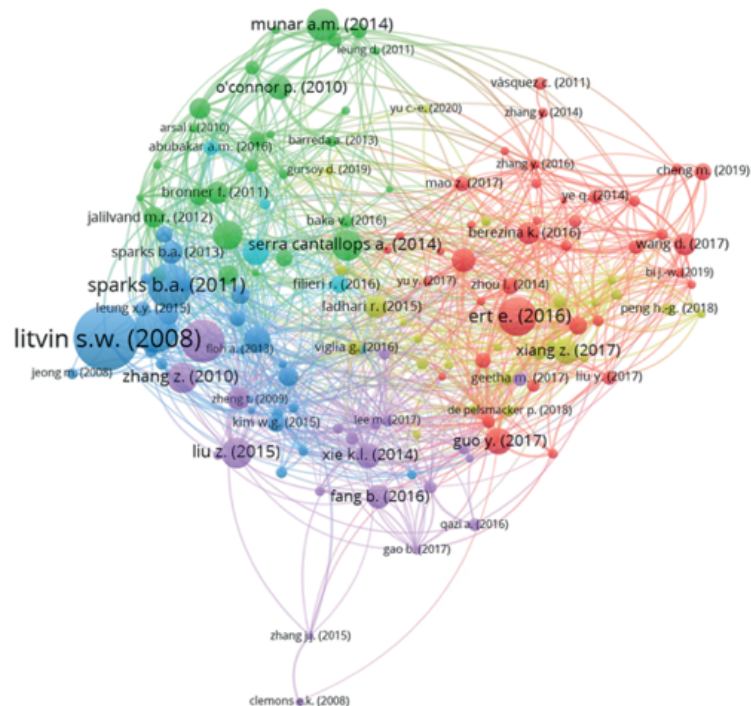


Figura 3. Mapa de corrientes de investigación.
Fuente: elaboración propia.

- Clúster 3 (azul): valencia del eWOM

El eWOM generado por usuarios en plataformas de internet puede ser positivo, negativo o neutral. Esto se conoce como valencia del eWOM. Los autores que conforman este clúster se encargaron de analizar los efectos diferenciales que genera el eWOM dependiendo de su valencia. Sparks y Browning (2011), por ejemplo, identificaron que los consumidores confían y se dejan influir más fácil por el eWOM negativo, aunque estos niveles de confianza estarían moderados por la facilidad de procesamiento de la información.

En esta misma línea, Zhao et al. (2015) hallaron efectos significativos del eWOM negativo sobre bajas intenciones de reservar, mientras que el eWOM positivo parece no tener influencia en su estudio sobre intenciones de reserva más altas.

Finalmente, Kim et al. (2015) determinaron que aquellos hoteles que responden de manera completa y oportuna al eWOM negativo mejoran de manera significativa su desempeño financiero.

- Clúster 4 (amarillo): eWOM y toma de decisiones

Los documentos incluidos en este clúster se preocupan por analizar las potencialidades del eWOM para el desarrollo de modelos de toma de decisión para turistas u organizaciones turísticas. Ahani et al. (2019) plantearon un método que combina varios enfoques de aprendizaje automático para segmentar clientes a partir de comentarios difundidos en medios sociales.

Zhang et al. (2017) propusieron un modelo que apoye los procesos de toma de decisión en la elección de restaurantes, usando datos de TripAdvisor.com. De manera similar, Peng et al. (2018) desarrollaron un modelo que, utilizando el eWOM de la misma plataforma (TripAdvisor), puede ayudar a los turistas a mejorar el proceso de toma de decisión respecto a hoteles, teniendo en cuenta aspectos de calidad del servicio y precio.

- Clúster 5 (violeta): impacto del eWOM en el rendimiento de organizaciones turísticas

Como se ha mencionado, el eWOM tiene innumerables consecuencias, positivas y negativas, sobre el rendimiento de las organizaciones turísticas. Los autores que pertenecen a este clúster se encargan de analizar diferentes resultados del eWOM en la gerencia turística. Lappas et al. (2016) analizaron el impacto de los comentarios sobre la visibilidad en línea de los hoteles en plataformas especializadas en turismo; además, la vulnerabilidad que presentan los hoteles frente a las reseñas falsas que pueden disminuir notoriamente su visibilidad.

De igual forma, Barbado et al. (2019) estudiaron el impacto que tienen las reseñas en línea para el éxito empresarial de las organizaciones turísticas y plantearon la necesidad de desarrollar enfoques que permitan identificar y eliminar reseñas falsas.

Además, Nieto et al. (2017) señalaron la importancia del eWOM en la gestión turística; en particular, se concentraron en el impacto que tiene este tipo de comunicación sobre la disposición de los consumidores a pagar paquetes turísticos.

- Clúster 6 (aguamarina): eWOM y confianza

Para terminar, los documentos incluidos en este clúster exploran la relación del eWOM con la confianza, tanto la influencia que tiene el eWOM sobre la confianza en servicios turísticos como los factores que afectan la confianza en el eWOM difundido en plataformas digitales. De este modo, Abubakar et al. (2017) determinaron que el eWOM influye de manera positiva en la confianza del destino y la intención de viajar, sobre todo, respecto al turismo médico.

Por su parte, Filieri (2016) propuso un modelo que explica la confianza del eWOM, en el cual, las señales alusivas al contenido que se publica, el estilo del comentario y la valencia del eWOM influyen de manera significativa en la confianza de estas declaraciones en línea.

4.3.2 Futuras líneas de investigación

Después de identificar las corrientes de investigación en el campo de eWOM y el turismo, se construyó una red de acoplamiento bibliográfico para extraer las futuras líneas de investigación. En este caso, solo se incluyeron documentos publicados en los últimos tres años (desde enero de 2019 hasta febrero de 2022). Luego, los incluidos en cada clúster fueron revisados de manera cualitativa, con especial atención a las recomendaciones para futuros estudios.

De este modo, se obtuvieron cinco futuras líneas de investigación (figura 4), una por cada color, que se describen a continuación:

- *Línea de investigación 1 (rojo): características que mejoran el impacto eWOM*

Las investigaciones en este clúster sostienen la necesidad de adelantar estudios que identifiquen el tipo de eWOM que tiene un mayor impacto sobre el comportamiento del consumidor. Se necesita explorar cómo los formatos de presentación del eWOM (texto, imágenes o videos) (Lim et al., 2020), el lugar y momento de consumo (Assaker, 2020), así como las señales sensoriales pueden conducir a un mayor impacto de las revisiones en línea en el sector turístico (Guerreiro y Rita, 2020).

- *Línea de investigación 2 (verde): impacto de los atributos de la organización turística sobre el eWOM*

En este grupo, los estudios señalan la importancia de analizar el impacto que ejercen los atributos de la organización turística sobre el eWOM. En particular, se presenta la oportunidad de analizar cómo la cultura organizacional, la comunidad y las experiencias que

ofrecen las organizaciones turísticas tienen un efecto sobre la cantidad y calidad del eWOM (Osman et al., 2019). También es importante analizar cómo la cocreación de valor de los negocios turísticos afecta los comentarios y evaluaciones en línea (Casais et al., 2020). Por último, autores como Xu (2020) sugieren la necesidad de explorar los efectos que tienen las variaciones en precios y servicios de las empresas turísticas sobre el comportamiento eWOM.

- *Línea de investigación 3 (azul): factores que impulsan la generación y calidad del eWOM*

Los estudios que hacen parte de este grupo invitan a desarrollar investigaciones relacionadas con los factores que influyen en las opiniones de los turistas en línea. Algunos coinciden en la necesidad de ahondar en el impacto de las diferencias culturales en el contexto de revisiones en línea (Mariani y Borghi, 2020), las inclinaciones psicológicas colectivas de los turistas (Nie et al., 2020) y el papel de la experiencia con la marca y la satisfacción sobre este comportamiento (Ban et al., 2019).

- *Línea de investigación 4 (amarillo): cambios en el comportamiento eWOM*

Este clúster hace referencia a la necesidad de adelantar investigaciones que analicen los cambios en el comportamiento eWOM. Chakraborty (2019), por ejemplo,

propone realizar estudios longitudinales que permitan reconocer la evolución de las reseñas en línea de clientes a lo largo del tiempo. Del mismo modo, Kesgin y Murthy (2019) manifiestan la importancia de revisar cómo los cambios en variables demográficas y la experiencia de uso pueden modificar el comportamiento eWOM. Moro et al. (2019) consideran que futuros estudios deberían analizar el cambio en el comportamiento eWOM mediado por recompensas financieras o insignias virtuales que proveen las organizaciones turísticas en sus ecosistemas electrónicos.

- *Línea de investigación 5 (violeta): revisiones en línea y gestión empresarial*

Los autores de este clúster sugieren investigaciones adicionales sobre la gestión del eWOM desde una perspectiva empresarial; por ejemplo, Zhang et al. (2020) sugieren abordar la manera en que la cultura corporativa gestiona y responde las revisiones en línea. Asimismo, Sheng (2019) propone examinar la relación entre la popularidad en línea y fuera de línea con la generación de ingresos. Finalmente, autores como Alrawadieh y Law (2019) exponen la necesidad de adelantar investigaciones que permitan determinar de qué manera la industria del turismo puede mejorar sus productos y servicios, a partir del análisis y clasificación de los comentarios en línea.

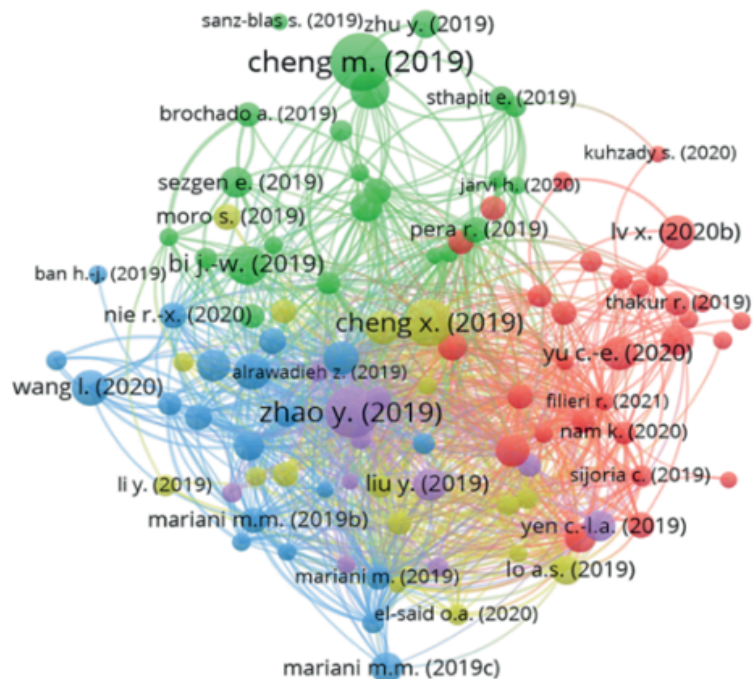


Figura 4. Mapa de futuras líneas de investigación.
Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

El objetivo de este estudio consistió en revisar el estado de la investigación que involucra el eWOM y el turismo y proponer una agenda futura de investigación. Con base en el análisis de los 1017 documentos relacionados con el eWOM y el turismo, y los hallazgos obtenidos, puede establecerse un conjunto de conclusiones relevantes para los interesados en esta área de conocimiento.

5.1 Desarrollo del campo y oportunidades de investigación para Latinoamérica

Los resultados evidencian la gran importancia que tiene el eWOM para la industria del turismo. Desde 2008, se han publicado más de mil documentos que relacionan ambas categorías de análisis y se pudo comprobar el aumento sostenido en la producción científica que se presenta desde el año 2014.

Por otra parte, una gran cantidad de las investigaciones en esta área fueron publicadas en revistas que pertenecen a los cuartiles Q1 y Q2 de Scopus, lo que indica la importancia que tiene este tema para la comunidad científica más rigurosa y las posibilidades que ofrece a los investigadores para tener un alto impacto internacional.

A pesar de lo anterior, y a partir del análisis de países de mayor producción académica, se observó que Latinoamérica es la región con menor productividad en relación con el eWOM en la industria del turismo. Esto, aunque deja en evidencia los desafíos que presenta la región para abordar este tema, abre oportunidades significativas a los investigadores en este lado del mundo para probar modelos teóricos y empíricos disponibles en la literatura en contextos socioculturales distintos.

A propósito de esto último, [Mariani y Borghi \(2020\)](#) dicen que la mayoría de investigaciones sobre eWOM y turismo tienen lugar en Europa, Asia y Norte América, y señalan la necesidad de explorar otras regiones, sobre todo latinoamericanas, con la intención de ahondar en el impacto de las diferencias culturales en el contexto del eWOM.

5.2 Tópicos en los manuscritos más citados

Mediante el análisis de los artículos científicos que concentran una mayor cantidad de citas en este campo, se establecieron los tópicos que han sentado las bases del campo de estudio que relaciona el eWOM con el turismo. Algunos de estos documentos se centran en explorar las consecuencias que genera el eWOM en la industria turística, tanto en el desempeño organizacional como en el comportamiento de los consumidores. Además, se identificó que el eWOM ha sido relacionado con el éxito comercial ([Litvin et al., 2008](#)), la confianza y credibilidad del establecimiento turístico ([Sparks y Browning, 2011](#)), la conciencia de marca y la intención de compra ([Vermeulen y Seegers, 2009](#)). Parte de

estos documentos también discuten metodologías y herramientas para el análisis de las revisiones en línea; además, resaltan modelos de aprendizaje de máquina y minería de textos ([Ye et al., 2009](#)).

5.3 Técnicas de investigación

De la revisión de las metodologías aplicadas en los estudios del área se establecen conclusiones importantes. Se evidenció que las investigaciones de carácter cuantitativo dominan el campo del conocimiento y presentan un incremento en cada periodo. Se destaca que, por la naturaleza del fenómeno, la mayoría de estudios utilizaron datos disponibles en la web para recolectar información; abundan investigaciones que analizaron comentarios de redes sociales, plataformas de reservas en línea, sitios web o simplemente indicadores observables de organizaciones turísticas. Esto llama la atención porque de alguna manera facilita la recolección de datos. No obstante, también se debe señalar que un amplio porcentaje de las investigaciones utilizaron cuestionarios estructurados para obtener datos sobre todo asociados con variables de percepción como la confianza, la credibilidad, los comportamientos de compra, entre otras.

En cuanto a las técnicas de análisis y procesamiento de información, los modelos causales y asociativos, en los que se busca relacionar dos o más variables, como los modelos de regresión, han sido y siguen siendo muy utilizados en este campo, aunque vale la pena señalar un aumento en los últimos años en el uso de los modelos de ecuaciones estructurales, sobre todo por PLS, en comparación con los modelos de regresión tradicionales. Es importante comentar que una técnica que viene ganando terreno considerable en el análisis de datos en este campo tiene que ver con los modelos de procesamiento de lenguaje natural (PNL), en los que, a partir de minería de textos, análisis de sentimientos o modelaje de asociación de temas, se analizan grandes cantidades de datos, sobre todo de comentarios en línea. También, vale la pena indicar el extendido uso de análisis cualitativos de información, con apoyo informático a través de software como NVIVO y similares, así como el uso del análisis de contenido para procesar información recopilada de la web. Algo interesante respecto a esta última técnica es que no se evidenció consenso académico respecto a su naturaleza, pues algunas investigaciones emplearon análisis de contenido cualitativo con un margen más flexible para la subjetividad, mientras que otros estudios buscaron objetivar el proceso incluso con estadísticos de fiabilidad para el análisis de contenido como el alfa de Krippendorff o el Kappa de Cohen. Los investigadores pueden aprovechar la información sobre métodos, fuentes de información y técnicas de investigación que comprende la [tabla 6](#), a fin de determinar las estrategias metodológicas más valoradas por la comunidad científica para estudiar el eWOM y el turismo.

5.4 Estructura del campo: corrientes de investigación

Los hallazgos también permitieron identificar las principales corrientes de investigación que han surgido alrededor del eWOM y el turismo. En concreto, seis asuntos importantes: 1) clasificación automática de textos, 2) contenido generado por el turista, 3) valencia del eWOM, 4) eWOM y toma de decisiones, 5) impacto del eWOM en el rendimiento de organizaciones turísticas y 6) relación entre el eWOM y la confianza. Conocer estas corrientes de investigación puede ayudar a los interesados en estudiar el eWOM y el turismo a identificar los referentes teóricos más relevantes en cada corriente, así como los temas más significativos que se han abordado en cada grupo. La figura 3, por ejemplo, puede convertirse en un punto de partida para los nuevos investigadores en eWOM.

5.5 Agenda futura de investigación

Producto de este estudio, también se logró identificar la agenda de investigación para los próximos años. De manera específica, se establecieron cinco brechas de estudio que pueden ser abordadas por los investigadores interesados en este fenómeno: 1) características que mejoran el impacto del eWOM, 2) impacto de los atributos de la organización turística sobre el eWOM, 3) factores que impulsan la generación y la calidad del eWOM, 4) cambios en el comportamiento eWOM y 5) gestión empresarial y revisiones en línea. Conocer estas oportunidades de investigación brinda a los académicos un derrotero para abordar el eWOM dentro de la industria del turismo y entender los espacios en los que pueden contribuir a la generación de nuevo conocimiento.

5.6 Limitaciones del estudio

Esta investigación presenta al menos dos limitaciones relacionadas con su alcance y el método empleado, que pueden ser resueltas en futuros estudios. En primer lugar, la muestra de artículos seleccionada comprende una sola base de datos académica (Scopus); otras bases de datos importantes, como Web of Science, pueden contener artículos relevantes que complementen este análisis. En segundo lugar, la bibliometría es una técnica de revisión de literatura sobre todo descriptiva; complementar con otras, como revisión sistemática de literatura y análisis cualitativos más profundos, puede ayudar a identificar otros aspectos que escapan al alcance de esta investigación; por ejemplo, las principales perspectivas teóricas en el campo.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.



Referencias

- Abubakar, M., Ilkan, M., Al-Tal, R. y Eluwole, K. (2017). eWOM, revisit intention, destination trust and gender. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 31, 220-227. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2016.12.005>
- Ahani, A., Nilashi, M., Ibrahim, O., Sanzogni, L. y Weaven, S. (2019). Market segmentation and travel choice prediction in Spa hotels through TripAdvisor's online reviews. *International Journal of Hospitality Management*, 80, 52-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.003>
- Ahmad, F. y Guzmán, F. (2021). Negative online reviews, brand equity and emotional contagion [ahead-of-print]. *European Journal of Marketing*. <https://dx.doi.org/10.1108/EJM-10-2019-0820>
- Alrawadieh, Z. y Law, R. (2019). Determinants of hotel guests' satisfaction from the perspective of online hotel reviewers. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 13(1), 84-97. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-08-2018-0104>
- Alsheikh, D., Abd, N. y Alsheikh, L. (2020). *The impact of electronic word of mouth on tourists visit intention to Saudi Arabia: Argument quality and source credibility as mediators*. <https://bit.ly/300Ce31>
- Arasli, H., Abdullahi, M. y Gunay, T. (2021). Social media as a destination marketing tool for a sustainable heritage festival in Nigeria: A moderated mediation study. *Sustainability*, 13(11). <https://doi.org/10.3390/su13116191>
- Aria, M. y Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
- Assaker, G. (2020). Age and gender differences in online travel reviews and user-generated-content (UGC) adoption: extending the technology acceptance model (TAM) with credibility theory. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 29(4), 428-449. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1653807>
- Asnawati, A., Nadir, M., Wardhani, W. y Setini, M. (2022). The effects of perceived ease of use, electronic word of mouth and content marketing on purchase decision. *International Journal of Data and Network Science*, 6(1), 81-90. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2021.10.001>
- Bai, Y., Li, T. y Zheng, C. (2022). Is there any value in the online reviews of remedial satisfied customers? An empirical study in the hospitality industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 64. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102804>
- Ban, H., Choi, H., Choi, E., Lee, S. y Kim, H. (2019). Investigating key attributes in experience and satisfaction of hotel customer using online review data. *Sustainability*, 11(23), 1-14. <https://doi.org/10.3390/su11236570>
- Barbado, R., Araque, O. y Iglesias, C. (2019). A framework for fake review detection in online consumer electronics retailers. *Information Processing & Management*, 56(4), 1234-1244. <https://doi.org/10.1016/j.ipm.2019.03.002>
- Barreda, A. y Bilgihan, A. (2013). An analysis of user-generated content for hotel experiences. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 263-280. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2013-0001>
- Beneke, J., Mill, J., Naidoo, K. y Wickham, B. (2015). The impact of willingness to engage in negative electronic word-of-mouth on brand attitude: A study of airline passengers in South Africa. *Journal of Business and Retail Management Research*, 9(2), 68-84. Retrieved from <https://bit.ly/3ALa3Sy>
- Berezina, K., Bilgihan, A., Cobanoglu, C. y Okumus, F. (2016). Understanding satisfied and dissatisfied hotel customers: Text mining of online hotel reviews. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(1), 1-24. <https://dx.doi.org/10.1080/19368623.2015.983631>
- Belarmino, A., Demirciftci, T. y Zhang, L. (2020). Online reviews and travel magazine awards: Their influence on willingness-to-pay. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 20, 1-10. <https://doi.org/10.1057/s41272-020-00256-0>
- Boeris, C. (2010). *Aplicación de métodos bibliométricos a la evaluación de colecciones: el caso de la Biblioteca del Instituto Argentino de Radioastronomía*. <https://bit.ly/3RpTKjU>

- Calheiros, A., Moro, S. y Rita, P. (2017). Sentiment classification of consumer-generated online reviews using topic modeling. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(7), 675-693. <https://dx.doi.org/10.1080/19368623.2017.1310075>
- Casais, B., Fernandes, J. y Sarmento, M. (2020). Tourism innovation through relationship marketing and value co-creation: A study on peer-to-peer online platforms for sharing accommodation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 51-57. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.11.010>
- Chakraborty, U. (2019). Perceived credibility of online hotel reviews and its impact on hotel booking intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3465-3483. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2018-0928>
- Chaves, M., Gomes, R. y Pedron, C. (2012). Analysing reviews in the Web 2.0: Small and medium hotels in Portugal. *Tourism Management*, 33(5), 1286-1287. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2011.11.007>
- Cheng, M. y Jin, X. (2019). What do Airbnb users care about? An analysis of online review comments. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 58-70. <https://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.004>
- Cheung, C. y Thadani, D. (2012). The impact of electronic word-of-mouth communication: A literature analysis and integrative model. *Decision Support Systems*, 54(1), 461-470. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2012.06.008>
- del Barrio, S., Muñoz, F. y Golden, L. (2020). A review of comparative advertising research 1975-2018: Thematic and citation analyses. *Journal of Business Research*, 121, 73-84. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.023>
- Donthu, N., Kumar, S., Pandey, N., Pandey, N. y Mishra, A. (2021). Mapping the electronic word-of-mouth (eWOM) research: A systematic review and bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 135, 758-773. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.07.015>
- Ert, E., Fleischer, A. y Magen, N. (2016). Trust and reputation in the sharing economy: The role of personal photos in Airbnb. *Tourism Management*, 55, 62-73. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.01.013>
- Filieri, R. y McLeay, F. (2014). E-WOM and accommodation: An analysis of the factors that influence travelers' adoption of information from online reviews. *Journal of Travel Research*, 53(1), 44-57. <https://dx.doi.org/10.1177/0047287513481274>
- Filieri, R. (2016). What makes an online consumer review trustworthy? *Annals of Tourism Research*, 58, 46-64. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2015.12.019>
- Guerreiro, J. y Rita, P. (2020). How to predict explicit recommendations in online reviews using text mining and sentiment analysis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 43, 269-272. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.07.001>
- Gupta, P. y Harris, J. (2010). How e-WOM recommendations influence product consideration and quality of choice: A motivation to process information perspective. *Journal of Business Research*, 63(9-10), 1041-1049. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.015>
- Gupta, S., Verma, R. y Victorino, L. (2006). Empirical research published in production and operations management (1992-2005): Trends and future research directions. *Production and Operations Management*, 15(3), 432-448. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2006.tb00256.x>
- Huete, N. (2017). A literature review of word of mouth and electronic word of mouth: Implications for consumer behavior. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-4. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01256>
- Janik, A., Ryszko, A. y Szafraniec, M. (2020). Scientific landscape of smart and sustainable cities literature: A bibliometric analysis. *Sustainability*, 12(3), 1-39. <https://doi.org/10.3390/su12030779>
- Kesgin, M. y Murthy, R. (2019). Consumer engagement: The role of social currency in online reviews. *Service Industries Journal*, 39(7-8), 609-636. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1553237>
- Kim, W., Lim, H. y Brymer, R. (2015). The effectiveness of managing social media on hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 165-171. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.10.014>
- Lappas, T., Sabnis, G. y Valkanas, G. (2016). The impact of fake reviews on online visibility: A vulnerability assessment of the hotel industry. *Information Systems Research*, 27(4), 940-961. <https://dx.doi.org/10.1287/isre.2016.0674>
- Liang, S., Schuckert, M., Law, R. y Chen, C. (2017). Be a "Superhost": The importance of badge systems for peer-to-peer rental accommodations. *Tourism Management*, 60, 454-465. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.01.007>
- Lim, X., Ng, S., Chuah, F., Cham, T. y Rozali, A. (2020). I see, and I hunt: The link between gastronomy online reviews, involvement and behavioural intention towards ethnic food. *British Food Journal*, 122(6), 1777-1800. <https://doi.org/10.1108/BFJ-07-2018-0459>
- Litvin, S., Goldsmith, R. y Pan, B. (2008). Electronic word-of-mouth in hospitality and tourism management. *Tourism Management*, 29(3), 458-468. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2007.05.011>
- Mariani, M. y Borghi, M. (2020). Online review helpfulness and firms' financial performance: An empirical study in a service industry. *International Journal of Electronic Commerce*, 24(4), 421-449. <https://doi.org/10.1080/10864415.2020.1806464>
- Martens, C., Lacerda, F., Belfort, A. y Rodrigues, H. (2016). Research on entrepreneurial orientation: Current status and future agenda. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(4), 556-583. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-08-2015-0183>
- Mohamed, A. y Al-Sidi, A. (2020). The mediating role of affective commitment between corporate social responsibility and eWOM in the hospitality industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 570-594. <https://dx.doi.org/10.1080/09669582.2020.1818086>
- Moro, S., Ramos, P., Esmerado, J. y Jafar, S. (2019). Can we trace back hotel online reviews' characteristics using gamification features? *International Journal of Information Management*, 44, 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.09.015>
- Munar, A. y Jacobsen, J. (2014). Motivations for sharing tourism experiences through social media. *Tourism Management*, 43, 46-54. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.01.012>
- Nam, K., Baker, J., Ahmad, N. y Goo, J. (2020). Dissatisfaction, disconfirmation, and distrust: An empirical examination of value co-destruction through negative electronic word-of-mouth (eWOM). *Information Systems Frontiers*, 22(3), 113-130. <https://doi.org/10.1007/s10796-018-9849-4>
- Nie, R., Tian, Z., Wang, J. y Chin, K. (2020). Hotel selection driven by online textual reviews: Applying a semantic partitioned sentiment dictionary and evidence theory. *International Journal of Hospitality Management*, 88. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102495>
- Nieto, M., Muñoz, P. y González, Ó. (2017). Tourists' willingness to pay for an accommodation: The effect of eWOM and internal reference price. *International Journal of Hospitality Management*, 62, 67-77. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.12.006>
- Osman, H., D'Acunto, D. y Johns, N. (2019). Home and away: Why do consumers shy away from reporting negative experiences in the peer-to-peer realms? *Psychology and Marketing*, 36(12), 1162-1175. <https://doi.org/10.1002/mar.21264>
- Peng, H., Zhang, H. y Wang, J. (2018). Cloud decision support model for selecting hotels on *TripAdvisor.com* with probabilistic linguistic information. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 124-138. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.10.001>
- Rodríguez, A., Osorio, C. y Peláez, J. (2020). Dos décadas de investigación en electrónico word-of-mouth: un análisis bibliométrico. *Pensamiento & Gestión* (48), 251-275. Retrieved from <https://bit.ly/3o0SQ0B>
- Roig, R. y Moreno, V. (2020). El pensamiento computacional en educación. Análisis bibliométrico y temático. *Revista de Educación a Distancia (RED)*, 20(63), 1-24. <https://dx.doi.org/10.6018/red.402621>
- Scimago Journal Rank (28 de febrero de 2022). *Ranking revistas de turismo*. <https://www.scimagojr.com/>
- Schuckert, M., Liu, X. y Law, R. (2015). Hospitality and tourism online reviews: Recent trends and future directions. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 32(5), 608-621. <https://dx.doi.org/10.1080/10548408.2014.933154>
- Sharma, M., Antony, R., Sehrawat, R., Contreras, A. y Daim, T. (2022). Exploring post-adoption behaviors of e-service users: Evidence from the hospitality sector/online travel services. *Technology in Society*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101781>

- Sheng, J. (2019). Being active in online communications: Firm responsiveness and customer engagement behaviour. *Journal of Interactive Marketing*, 46, 40-51. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.11.004>
- Shome, S. y Anubha, D. (2020). Intentions to use travel eWOM: Mediating role of Indian urban millennials' attitude (ahead-of-print). *International Journal of Tourism Cities*. <https://dx.doi.org/10.1108/IJTC-04-2020-0073>
- Song, B., Liew, C., Sia, J. y Gopal, K. (2021). Electronic word-of-mouth in travel social networking sites and young consumers' purchase intentions: An extended information adoption model. *Young Consumers Insight and Ideas for Responsible Marketers* 22(4), 521-538. <https://dx.doi.org/10.1108/YC-03-2021-1288>
- Sparks, B. y Browning, V. (2011). The impact of online reviews on hotel booking intentions and perception of trust. *Tourism Management*, 32(6), 1310-1323. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2010.12.011>
- Sweileh, W. (2019). A bibliometric analysis of health-related literature on natural disasters from 1900 to 2017. *Health Research Policy and Systems*, 17(1), 1-11. <https://doi.org/10.1186/s12961-019-0418-1>
- Uslu, A. (2020). The relationship of service quality dimensions of restaurant enterprises with satisfaction, behavioral intention, eWOM and the moderator effect of atmosphere. *Tourism & Management Studies*, 16(3), 23-35. <https://dx.doi.org/10.18089/tms.2020.160303>
- Van Eck, N. y Waltman, L. (2019). *Manual for VOSviewer version 1.6.10*. CWTS Meaningful Metrics. <https://bit.ly/3MGbAfN>
- Vermeulen, I. y Seegers, D. (2009). Tried and tested: The impact of online hotel reviews on consumer consideration. *Tourism Management*, 30(1), 123-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2008.04.008>
- Ye, Q., Law, R. y Gu, B. (2009). The impact of online user reviews on hotel room sales. *International Journal of Hospitality Management*, 28(1), 180-182. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.06.011>
- Yeh, S., Fotiadis, A., Chiang, T., Ho, J. y Huan, T. (2020). Exploring the value co-destruction model for on-line deviant behaviors of hotel customers. *Tourism Management Perspectives*, 33. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.100622>
- Xu, X. (2020). Examining an asymmetric effect between online customer reviews emphasis and overall satisfaction determinants. *Journal of Business Research*, 106, 196-210. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.022>
- Zhang, H., Ji, P., Wang, J. y Chen, X. (2017). A novel decision support model for satisfactory restaurants utilizing social information: A case study of *TripAdvisor.com*. *Tourism Management*, 59, 281-297. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.010>
- Zhang, X., Qiao, S., Yang, Y. y Zhang, Z. (2020). Exploring the impact of personalized management responses on tourists' satisfaction: A topic matching perspective. *Tourism Management*, 76. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.103953>
- Zhao, X., Wang, L., Guo, X. y Law, R. (2015). The influence of online reviews to online hotel booking intentions. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1343-1364. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0542>

Enriquecimiento trabajo-vida: una revisión de la literatura desde la perspectiva individual

Mariana C. Arraigada* Profesora regular adjunta, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina.
mcarraig@mdp.edu.arLucas Pujol-Cols Investigador asistente, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Mar del Plata, Argentina.
Investigador asociado, Vicerrectoría de Investigación y Posgrado, Universidad Católica del Maule, Curicó, Chile.
lucaspujolcols@gmail.comGuillermo E. Dabos Profesor titular, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina.
gdabos@econ.unicen.edu.ar

Resumen

Este artículo se propone describir el papel de las características individuales en el enriquecimiento trabajo-vida, a través de una revisión sistemática de artículos empíricos publicados en revistas de alto impacto. Los resultados muestran que los estados personales y las cogniciones son las características más estudiadas, y que existen muy pocas investigaciones que examinan los efectos de las capacidades personales en el enriquecimiento. Asimismo, la mayoría de los estudios están focalizados en el enriquecimiento trabajo-familia, aunque son cada vez más los autores que consideran otros dominios no laborales como la formación, el emprendimiento, entre otros. Por último, se observa una alta concentración de estudios en Europa, Estados Unidos y Asia, y un desarrollo limitado del campo en Latinoamérica.

Palabras clave: enriquecimiento trabajo-vida; características personales; rasgos de personalidad; estados emocionales; cogniciones.

Work-life enrichment: A literature review from an individual perspective

Abstract

This article aims to describe the role of individual characteristics in work-life enrichment, by conducting a systematic review of empirical articles published in high-impact journals. The results show that personal states and cognitions remain the most widely studied characteristics, while very little research examines the effects of personal skills on enrichment. Additionally, most studies are focused on work-family enrichment, though an increasing number of scholars consider other non-work domains, such as school, entrepreneurship, among others. Finally, there is a high concentration of studies in Europe, the United States, and Asia, and a limited development of the field in Latin America.

Keywords: work-life enrichment; personal characteristics; personality traits; emotional states; cognitions.

Enriquecimento da vida profissional: uma revisão da literatura a partir da perspectiva individual

Resumo

Este artigo se propõe a descrever o papel das características individuais no enriquecimento da vida profissional, por meio de uma revisão sistemática de artigos empíricos publicados em revistas de alto impacto. Os resultados mostram que os estados e cognições pessoais são as características mais estudadas, e há muita pouca pesquisa examinando os efeitos das habilidades pessoais no enriquecimento. Da mesma forma, a maioria dos estudos centra-se no enriquecimento trabalho-família, embora cada vez mais os autores considerem outros domínios não laborais como a formação, o empreendedorismo, entre outros. Por fim, há uma alta concentração de estudos na Europa, Estados Unidos e Ásia, e um desenvolvimento limitado do campo na América Latina.

Palavras-chave: enriquecimento trabalho-vida; características pessoais; traços de personalidade; estados emocionais; cognições.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M12.

Cómo citar: Arraigada, M. C., Pujol-Cols, L. y Dabos, G. E. (2023). Enriquecimiento trabajo-vida: una revisión de la literatura desde la perspectiva individual. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 124-139. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5517>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5517>

Recibido: 11-05-2022
Aceptado: 08-11-2022
Publicado: 16-03-2023

1. Introducción

El interés creciente por el estudio de la interacción trabajo-vida no resulta sorprendente en un contexto de profundas transformaciones tecnológicas y socioculturales (Carlson et al., 2019; Kacmar et al., 2020; Rothbard et al., 2020; Wu et al., 2021). En efecto, los cambios tecnológicos que posibilitaron, entre otras cosas, la modalidad de trabajo remoto, contribuyeron a desdibujar los límites entre el trabajo y la vida personal, lo que dificultó la posibilidad de lograr un balance saludable entre ambas esferas, pero, al mismo tiempo, facilitó una mayor flexibilidad laboral al permitir que el trabajo ya no se limite a un solo tiempo y lugar (Rodríguez y Dabos, 2017). A su vez, las distintas transformaciones socioculturales en los roles de género, las estructuras familiares y las trayectorias laborales ciertamente complejizaron el desempeño efectivo de los roles de los individuos, pero también generaron nuevas oportunidades para el desarrollo y el bienestar personal (Powell et al., 2019).

La vida de los individuos transcurre en diversos *dominios vitales*, es decir, espacios simbólicos de actividades, roles y construcción de subjetividades humanas (Sieber, 1974), como el trabajo, la familia, la formación, el deporte o el esparcimiento (Frone, 2003). Si bien es posible diferenciar de manera conceptual estas esferas centrales de la vida de las personas, estas presentan límites permeables y flexibles que permiten la existencia de interfaces o interacciones (Frone, 2003). En primer lugar, el *conflicto* se refiere al grado en que los individuos perciben que las demandas de un rol en un dominio obstaculizan el adecuado desempeño de roles en otro dominio (Amstad et al., 2011). En segundo lugar, el *balance* resulta del empleo efectivo por parte del individuo de distintas estrategias de conciliación de las demandas provenientes de los distintos dominios vitales (Nicklin et al., 2019). En tercer lugar, el *enriquecimiento* es el proceso por el cual las experiencias en un rol mejoran el desempeño o estado emocional en otro rol (Greenhaus y Powell, 2006). Es importante señalar que varias investigaciones han demostrado que el desarrollo de enriquecimiento no implica la ausencia de conflicto, sino que ambos procesos son de hecho independientes (ten Brummelhuis y Bakker, 2012).

En línea con la denominada escuela organizacional positiva (*positive organizational scholarship*), que busca comprender los factores, procesos y mecanismos que contribuyen a que los individuos experimenten estados positivos dentro y fuera del trabajo (Cameron et al., 2003), este artículo se focaliza en la tercera de las interacciones posibles entre dominios: el *enriquecimiento*. Con respecto a este punto, es importante señalar que, si bien la mayoría de las investigaciones en este campo se han concentrado casi exclusivamente en la familia, Greenhaus y Powell (2006), autores seminales, resaltaron la importancia de considerar las experiencias de las personas en otros roles no laborales (Powell et al., 2019). Siguiendo esta

idea, en este artículo se utiliza el término *enriquecimiento trabajo-vida* en sentido amplio para reflejar el proceso por el cual la participación del individuo en un dominio vital le permite adquirir conocimientos, habilidades, puntos de vista, estima, estados de ánimo positivos o recompensas económicas que mejoran su desempeño en otros dominios vitales. Un escenario como el descrito, por lo general, produce numerosos beneficios para los individuos y sus experiencias dentro y fuera del trabajo, como un aumento de la satisfacción y el compromiso de rol (Tang et al., 2014), una reducción de la intención de abandono (Balmforth y Gardner, 2006), un incremento del *work engagement* (Karatepe, 2011), una mejora del desempeño (Carlson et al., 2010) y una mejor valoración de la salud psicofísica (McNall et al., 2010).

En cuanto a los factores que contribuyen a mejorar el enriquecimiento, gran parte de la literatura reconoce la existencia de dos grupos (Wayne et al., 2007; ten Brummelhuis y Bakker, 2012). Por un lado, se encuentran los *factores contextuales*, es decir, las características que son externas al individuo y están involucradas en el desempeño de un determinado rol, por ejemplo, las características del rol, los recursos del ambiente y los vínculos interpersonales. Por otro lado, están los *factores individuales*, que se refieren a aquellas características que son propias de las personas y condicionan sus experiencias durante el desempeño del rol, por ejemplo, las habilidades y perspectivas, los recursos físicos y psicológicos y el capital social. Si bien este trabajo reconoce que los factores individuales y contextuales son complementarios en el estudio del enriquecimiento, adopta una perspectiva individual con la finalidad de explicar cómo determinados factores individuales pueden ayudar a los individuos a mejorar el uso de los factores contextuales disponibles y así experimentar una interacción trabajo-vida más positiva.

En este sentido, desde las publicaciones seminales de Greenhaus y Beutell (1985) y Greenhaus y Powell (2006), el interés de la comunidad científica por el estudio de los factores individuales en la interacción trabajo-vida se ha incrementado de modo sostenido (Michel et al., 2011). Tal interés se ha sustentado sobre todo en la necesidad de comprender qué características personales de los individuos contribuyen a lograr vínculos más positivos entre el trabajo y la vida personal, así como los mecanismos a través de los cuales estos procesos ocurren (Demerouti et al., 2013). Como resultado, numerosas investigaciones dirigieron sus esfuerzos a examinar los efectos de los factores individuales no solo en el conflicto o el balance, sino también en el enriquecimiento (Zhang et al., 2017). Si bien este interés ciertamente ha propiciado una evolución incesante del campo, también ha ocasionado que la evidencia se produzca de un modo relativamente atomizado y desintegrado, dado que los factores individuales pueden involucrar elementos muy diferentes entre sí, como factores de orden psicológico (por ejemplo, características personales, necesidades, actitudes y preferencias), factores vinculados a la salud y el bienestar personal o, incluso,

factores de orden demográfico (por ejemplo, el género, la edad o el estado civil).

La necesidad de articular la evidencia generada hasta el momento motivó la realización de distintas revisiones. Algunas de ellas analizaron diversas interacciones entre dominios en simultáneo, como el conflicto, el balance y el enriquecimiento (Kavei et al., 2021), mientras que otras se concentraron solo en los antecedentes (Lapierre et al., 2018), consecuencias (Zhan et al., 2017) o mecanismos intervinientes del enriquecimiento (Crain y Hammer, 2013). Si bien estos esfuerzos ciertamente han sido muy valiosos, se observa que todas estas revisiones se han focalizado exclusivamente en el enriquecimiento que se produce entre el trabajo y la familia (McNall et al., 2010), no existiendo trabajos de esta naturaleza que consideren otros dominios de la vida personal. Resulta necesario, entonces, adoptar una visión más integral que permita explicar de un modo más holístico la forma en la que los factores individuales afectan las dinámicas de enriquecimiento trabajo-vida (McNall et al., 2019; Rothbard et al., 2020). Por este motivo, esta revisión tiene los siguientes objetivos: 1) localizar los estudios más relevantes sobre factores individuales y enriquecimiento trabajo-vida; 2) proponer una taxonomía que reconozca similitudes y diferencias entre los distintos factores individuales; 3) clasificar los factores individuales analizados en función de su naturaleza; y 4) señalar las principales limitaciones en conjunto con posibles líneas de investigación para el desarrollo del campo. Además de las contribuciones que este trabajo realiza a la literatura académica, se busca visibilizar el enriquecimiento trabajo-vida como una estrategia de gestión de competencias que puede ser utilizada por los líderes para mejorar el bienestar de sus equipos de trabajo y aumentar el potencial de desarrollo de las organizaciones.

Este artículo se estructura en seis secciones. La primera corresponde a la presente introducción, que es seguida por una delimitación del alcance del concepto de enriquecimiento trabajo-vida presentada en la segunda y la tercera sección del artículo. En la cuarta sección se describe la metodología empleada en la revisión sistemática. En la quinta se presentan los hallazgos más relevantes y se proponen categorías taxonómicas para una mejor comprensión de los resultados. Por último, en la sexta sección se discuten los resultados, se abordan las principales limitaciones identificadas y se proponen futuras líneas de investigación.

2. El enriquecimiento trabajo-vida

El interés por el estudio de los efectos positivos de la interacción trabajo-vida ha tenido un incremento sostenido en la última década, siendo cada vez más los académicos que afirman la existencia de beneficios o efectos sinérgicos derivados de la participación de los individuos en múltiples dominios y roles (Keeney et al., 2013). Si bien esto condujo a que se instale la discusión

del tema en la literatura y la agenda de investigación, también contribuyó a que surjan diversos constructos y se dificulte así la integración del conocimiento empírico generado (Rothbard et al., 2020).

En efecto, existen al menos cuatro constructos que reflejan interacciones positivas entre dominios. En primer lugar, la *mejora (enhancement)* se refiere a la adquisición de experiencias y recursos como resultado de la participación en múltiples roles, que resultan beneficiosos para afrontar desafíos de la vida (Sieber, 1974). Otro constructo recibe el nombre de *derrame positivo (positive spillover)* y refleja la generación de beneficios por medio de la transferencia de emociones positivas, habilidades, comportamientos y valores de un dominio de origen a un dominio receptor (Hanson et al., 2006). También, se ha denominado *facilitación (facilitation)* al grado en que el involucramiento en un dominio, es decir, el grado de compromiso personal con las actividades de un dominio, genera una transferencia positiva al dominio receptor que mejora su funcionamiento general como sistema (Wayne et al., 2007). Finalmente, el *enriquecimiento* es el proceso por el cual los recursos desarrollados mediante la participación en un dominio vital mejoran la calidad de vida en otro. En este contexto, se entiende por *recurso* todo elemento que puede ser utilizado para resolver un problema o enfrentar una situación desafiante (Greenhaus y Powell, 2006).

Si bien los cuatro procesos descritos en el párrafo anterior poseen algunos aspectos en común —por ejemplo, todos ellos implican la generación de experiencias positivas en un dominio que producen un efecto positivo en otro ámbito de la vida—, también mantienen diferencias conceptuales significativas (Zhang et al., 2017). En primer lugar, la mejora se diferencia del enriquecimiento dado que solo reconoce los beneficios generales logrados por el individuo con su participación en múltiples roles y no considera las transferencias positivas que se dan entre cada rol específico (Demerouti et al., 2013). En segundo lugar, a diferencia del enriquecimiento, el derrame solo considera la transferencia de un conjunto limitado de recursos (Kacmar et al., 2014) y no contempla la mejora efectiva de la calidad de vida en el dominio receptor (Carlson et al., 2006). La facilitación es el constructo que más se asemeja al enriquecimiento en cuanto a las características del proceso estudiado, pero se diferencia sobre todo por su nivel de análisis. Así, mientras que la facilitación estudia el impacto de la interacción positiva en el funcionamiento general del dominio receptor como un sistema integrado, el enriquecimiento se limita a considerar solo sus efectos a nivel individual (Demerouti et al., 2013). De esta forma, el enriquecimiento requiere, además de la transferencia de recursos, de su aplicación exitosa en el dominio receptor, ya sea mejorando el desempeño de rol del individuo (camino instrumental o directo) o generándole estados emocionales positivos (camino afectivo o indirecto) (Greenhaus y Powell, 2006).

3. Dimensiones del enriquecimiento y efectos desde una perspectiva individual

Si bien es posible identificar varios modelos que examinan distintas interacciones positivas entre dominios —por ejemplo, la perspectiva de recursos-ganancias-desarrollo de [Wayne et al. \(2007\)](#); o el modelo de recursos trabajo-hogar de [ten Brummelhuis y Bakker, 2012](#)—, se destaca el modelo de enriquecimiento de [Greenhaus y Powell \(2006\)](#) como el más consolidado y difundido en la literatura [\[Zhang et al., 2017\]](#). Con base en la idea de que el enriquecimiento puede darse del trabajo a la familia y de la familia al trabajo, [Carlson et al. \(2006\)](#) desarrollaron seis dimensiones del enriquecimiento. La primera dirección involucra a) el desarrollo: habilidades, conocimientos, comportamientos y perspectivas que adquiere el individuo por su desempeño en el trabajo y lo ayudan a desempeñarse mejor en la familia; b) el afecto: el desempeño de roles laborales produce emociones y actitudes positivas que mejoran el desempeño del individuo en la familia; y c) el capital: la participación en el dominio laboral permite la obtención de recursos psicosociales en términos de sentimientos de logro, autoestima y seguridad que mejoran el desempeño del individuo en la familia. La segunda dirección implica a) el desarrollo: el desempeño de los roles familiares del individuo le permite la adquisición de competencias que mejoran su desempeño como trabajador; b) el afecto: la participación del individuo en la familia lo hace experimentar emociones positivas y esto contribuye a mejorar su desempeño en el trabajo; y c) la eficiencia: el involucramiento de la persona en su familia la incentiva a hacer un mejor uso de su tiempo y otros recursos, y esto la vuelve más eficiente en el trabajo.

Como puede observarse en el párrafo anterior, el modelo de enriquecimiento de [Greenhaus y Powell \(2006\)](#) se focalizó, al menos en sus estadios iniciales de desarrollo, de modo exclusivo en la interacción entre el trabajo y la familia. Dicha decisión se sustentó en la premisa de que el trabajo y la familia representan los roles con los que se identifican la mayoría de las personas y en los cuales suele existir un mayor nivel de involucramiento [\(Powell et al., 2019\)](#). Sin embargo, los profundos cambios sociales y culturales que se han producido en las últimas décadas exigen reconsiderar algunos de estos supuestos, dado que los individuos no solo desempeñan roles e invierten/generan recursos en el trabajo o en la familia, sino que, por lo general, también lo hacen en otros dominios vitales de gran centralidad como la comunidad, las actividades del tiempo libre, la formación, entre otros [\(Edwards y Rothbard, 2000; Keeney et al., 2013\)](#). Es así que el modelo de [Greenhaus y Powell \(2006\)](#) y la operacionalización de [Carlson et al. \(2006\)](#) luego se extendieron y se utilizaron en varias investigaciones para describir la interacción entre el trabajo y otros dominios de la vida personal [\[Asante et al., 2022; Jiang y Shen, 2018; McNall et al., 2019\]](#), incluso

como bases para el establecimiento de una posible *teoría del enriquecimiento trabajo-vida* [\(Powell et al., 2019\)](#). A pesar de estos avances, es importante señalar que, hasta el momento, la literatura no ha propuesto una taxonomía consensuada de los dominios que podrían integrar el macrodominio vida.

Con respecto a los efectos del enriquecimiento a nivel individual, varias investigaciones han aportado evidencia empírica sobre su impacto positivo en las actitudes de los trabajadores, incluyendo un mayor compromiso con el trabajo [\(Tang et al., 2014\)](#) y con la familia [\(Zhang et al., 2017\)](#), una reducción de la intención de abandono del rol [\(Balmforth y Gardner, 2006\)](#), un incremento del *engagement* con el trabajo [\(Karatepe, 2011\)](#) y con la familia, una mayor satisfacción con el desempeño del rol laboral [\(Rothbard, 2001\)](#) y familiar [\(Carlson et al., 2010\)](#), entre otros. También se han reportado efectos favorables sobre el desempeño del rol y la asunción de comportamientos de ciudadanía organizacional [\(Balmforth y Gardner, 2006\)](#). Incluso, algunas investigaciones demostraron que el enriquecimiento puede tener beneficios para la salud psicofísica de los individuos [\(McNall et al., 2010\)](#). A pesar de los hallazgos, es importante señalar que la gran mayoría de estos estudios se han concentrado de forma casi exclusiva en los efectos del enriquecimiento trabajo-familia, lo que pone de manifiesto la necesidad de adoptar una perspectiva más comprehensiva e integradora que contemple otros dominios vitales [\(Edwards y Rothbard, 2000; Rodríguez y Dabos, 2017\)](#).

4. Metodología de revisión

La presente revisión sistemática se realizó con base en una pregunta específica: ¿cuáles son los factores individuales que han sido estudiados en la literatura empírica más relevante sobre enriquecimiento trabajo-vida y cuáles son sus principales similitudes y diferencias? [\(Xiao y Watson, 2017\)](#). En particular, en este trabajo se revisaron estudios sobre factores individuales y enriquecimiento trabajo-vida con los fines de a) localizar los estudios más relevantes sobre factores individuales y enriquecimiento trabajo-vida; b) proponer una taxonomía que reconozca similitudes y diferencias entre los distintos factores individuales que se relacionan con el enriquecimiento trabajo-vida; c) clasificar los factores individuales analizados en función de su naturaleza; y d) señalar las principales limitaciones en conexión con posibles líneas de investigación que promuevan el desarrollo del campo.

El proceso se inició con la definición de los criterios de inclusión. Respecto del objeto de estudio, solo se incluyeron investigaciones empíricas y de enfoque psicológico que estudiaran el enriquecimiento entre el trabajo y otros dominios vitales siguiendo las proposiciones del modelo de [Greenhaus y Powell \(2006\)](#). Sin embargo, dada la ambigüedad con la que la literatura suele denominar este fenómeno, también se consideraron estudios que utilizaron términos diferentes para referirse

a esta misma concepción de enriquecimiento trabajo-vida, como *mejora*, *derrame positivo* o *facilitación*. En definitiva, se consideró fundamental que el proceso estudiado, además de contemplar una transferencia de recursos y afectos, involucre una efectiva aplicación de estos y la mejora del rol en el dominio receptor. A su vez, de modo consistente con la perspectiva individual, solo se consideraron investigaciones que estudiaran el rol de los factores individuales en los procesos de enriquecimiento. Cabe señalar que, tal como recomiendan [Lipsey y Wilson \(2001\)](#), no solo se incluyeron publicaciones en revistas, sino también comunicaciones en eventos científicos con arbitraje, capítulos de libros, disertaciones y reportes técnicos para reducir el sesgo de publicación. Para el caso de los estudios sobre el enriquecimiento trabajo-familia, solo se consideraron aquellos con fecha de publicación posterior al año 2018. Esta decisión se basó sobre todo en que existen revisiones recientes y sólidas sobre la interacción entre estos dos dominios en particular ([Lapierre et al., 2018](#); [Zhang et al., 2017](#)).

La búsqueda de la literatura relevante se organizó en dos etapas; primero, por medio de consultas en bases de datos electrónicas y, luego, a partir de la búsqueda en sitios web de revistas de alto impacto. La consulta en bases de datos electrónicas se hizo en Scopus, para identificar estudios publicados principalmente en inglés, y en SciElo, para incluir artículos publicados en español/portugués que fueran sobre todo de origen latinoamericano. Para determinar la relevancia preliminar se examinó el título, el resumen y las palabras clave de los trabajos detectados. Las palabras clave utilizadas en inglés fueron *work-life enrichment*, *work-life enhancement*, *work-life spillover*, *work-life facilitation*, *work-life balance* y *work-life interface*. Para la búsqueda en español, se introdujeron las siguientes: *enriquecimiento trabajo-vida*, *conciliación trabajo-vida*, *facilitación trabajo-vida* e *interacción trabajo-vida*. No se utilizaron palabras clave referidas al dominio familia en particular. Esta decisión se sustentó en las recomendaciones de la comunidad científica de adoptar

una perspectiva más comprehensiva e integral en el estudio del enriquecimiento ([Kacmar et al., 2014](#)).

Concluida la primera etapa, se consultaron los sitios web de las revistas de mayor impacto en administración y comportamiento/psicología organizacional: *Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Personality and Social Psychology*, *Journal of Management*, *Journal of Management Studies*, *Human Resource Management Journal* y *Personnel Psychology*. Esta nueva búsqueda se realizó para localizar publicaciones relevantes sobre el tema de la revisión que, por diversos motivos, como demoras en la indexación, no hubieran estado disponibles al momento de la consulta en las bases de datos electrónicas ([Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2021](#)). Este paso suele ser considerado necesario para ampliar el volumen y alcance de los estudios incluidos en la revisión ([Rao et al., 2017](#)).

El procedimiento descrito en los párrafos precedentes permitió la identificación de 215 y 15 registros en las etapas 1 y 2, respectivamente ([figura 1](#)). Luego, se eliminaron los estudios duplicados, lo que dejó un total de 119 registros. Después, se excluyeron los trabajos que no cumplían con los criterios de inclusión ya detallados (por ejemplo, los que no estudiaban el enriquecimiento en los términos definidos en esta revisión, no consideraban factores individuales, no aplicaban un enfoque psicológico o no estaban disponibles en texto completo). A su vez, como parte de la evaluación de calidad y elegibilidad, se verificó que las investigaciones estuvieran sustentadas en instrumentos validados y que las referencias bibliográficas estuvieran citadas de manera correcta. Como resultado de estas acciones se eliminaron 83 artículos, quedando el cuerpo de la presente revisión constituido por 36 estudios. Los componentes centrales de cada uno fueron sistematizados en cinco tablas en las que se sintetizaron a) las variables analizadas, b) las bases metodológicas, c) los principales hallazgos y d) las principales limitaciones (ver en anexos [tablas A1, A2, A3, A4, A5, A6 y A7](#)).

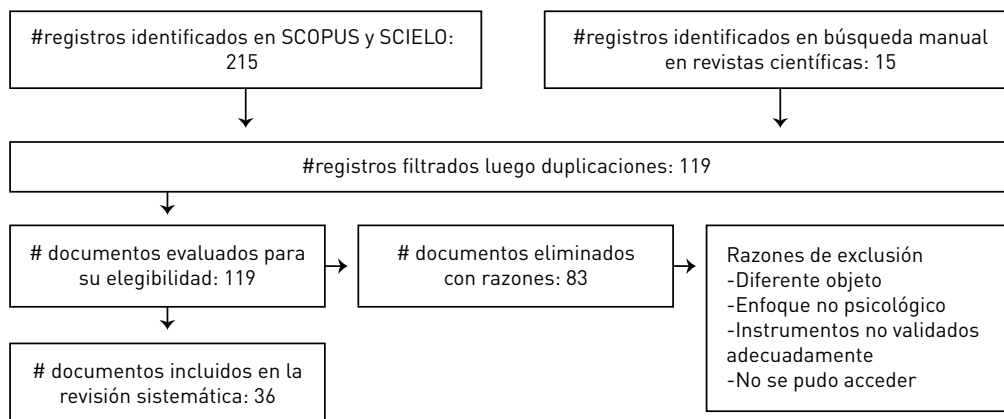


Figura 1. Diagrama de flujo de la revisión sistemática.
Fuente: elaboración propia con base en [Moher et al. \(2009\)](#).

5. Hallazgos de la revisión empírica

Como resultado de la metodología ya descrita se identificaron 36 estudios empíricos. La [tabla 1](#) presenta una caracterización de tales estudios en función de los dominios abordados, los constructos examinados, el lugar geográfico donde se recolectó la información, el diseño de investigación utilizado, el contexto y la muestra, y los tipos de instrumentos con los que se midieron las variables. Desde el punto de vista teórico, la mayoría de las investigaciones se diseñaron siguiendo la teoría de acumulación de roles y sus posteriores desarrollos ([Marks, 1977](#); [Sieber, 1974](#)) y, sobre todo, con base en el modelo de enriquecimiento de [Greenhaus y Powell \(2006\)](#), tanto para el estudio del dominio familia ([Zhang et al., 2021](#)) como del dominio vida ([Jiang y Shen, 2018](#)). Otras teorías consolidadas, como la de la conservación de los recursos ([Hobfoll, 1989](#)) o la perspectiva teórica de la delimitación de dominios ([Ashforth et al., 2000](#); [Nippert-Eng, 1996](#)), se utilizaron en una proporción menor ([Basile y Beauregard, 2018](#)).

En cuanto a los dominios analizados, se observa que, si bien el dominio no laboral más abordado en las investigaciones sigue siendo la familia, en los últimos años ha crecido el interés por examinar el dominio vida desde una perspectiva más amplia. Así, gran parte de las investigaciones estudiaron este dominio de forma global, considerando todos los roles que los individuos cumplen fuera del ámbito laboral ([McNall et al., 2019](#); [Pedersen y Jeppesen, 2012](#)). Otras, sin embargo, se centraron en

subdominios específicos como la formación ([Wyland et al., 2015](#)), los emprendimientos personales ([Asante et al., 2022](#)) y el desempeño de trabajos paralelos al trabajo principal ([Sessions et al., 2020](#)). En cuanto a la dirección estudiada, algunos estudios se enfocaron en una sola dirección del enriquecimiento ([Du et al., 2020](#)), pero también surgieron investigaciones que consideraron ambas direcciones del fenómeno ([Asante et al., 2022](#)). A su vez, cabe señalar que menos de la mitad de los estudios abordaron el enriquecimiento y el conflicto de modo simultáneo.

Respecto a la ubicación geográfica, los estudios analizados provinieron sobre todo de Asia, donde se registró una preferencia por el dominio familia, Europa y los Estados Unidos, donde se abordaron los dominios vida y familia en proporciones similares. Solo se encontró un estudio realizado en Latinoamérica y otro en África, lo que pone de manifiesto el desarrollo limitado que tiene la investigación sobre el tema en estos contextos. Por otro lado, si bien el uso de diseños longitudinales se incrementó en el último tiempo ([Allen et al., 2019](#)), aún se observa una tendencia mayoritaria a emplear enfoques cuantitativos con diseños transversales en los estudios analizados ([Mishra y Bhatnagar, 2019](#)). Solo una proporción minoritaria de estudios optó por enfoques cualitativos, sustentados sobre todo en la realización de entrevistas en profundidad ([Hagqvist et al., 2019](#)). En cuanto a los estudios cuantitativos, la gran mayoría utilizó escalas de auto-reporte y solo algunos de ellos consideraron otros informantes, como superiores o pares.

Tabla 1. Caracterización de los estudios incluidos en la revisión sistemática.

Dimensiones analizadas		Cantidad	Participación porcentual	
Dominios vitales estudiados	Trabajo-familia	20	58,33%	
	Trabajo-no trabajo (vida)	16	41,67%	
Constructo mencionado	Enriquecimiento	25	69,44%	
	Derrame positivo	7	19,44%	
	Facilitación	3	8,33%	
	Mejora	1	2,78%	
País/Continentes	Asia	13	36,11%	
	Europa	10	27,78%	
	América	EE. UU.	11	30,56%
		Latinoamérica	1	2,78%
		África	1	2,78%
Diseño de investigación	Diseño cuantitativo	Transversal	23	63,89%
		ESM (<i>experience sampling methodology</i>)	4	11,11%
		Retardo temporal (<i>time-lag</i>)	3	8,33%
		Longitudinal	2	5,56%
		Diseño cualitativo	4	11,11%
Tamaño de la muestra	Diseños cuantitativos	Pequeña (N < 300)	19	52,78%
		Mediana (300 ≤ N < 1000)	12	33,33%
		Grande (N ≥ 1000)	1	2,78%
	Diseño cualitativo	4	11,11%	
Instrumentos de recolección	Diseños cuantitativos	Escalas de autorreporte (AR)	26	72,22%
		Doble fuente	6	16,67%
	Diseños cualitativos	Entrevista	4	11,11%

Fuente: elaboración propia.

5.1 La naturaleza de los factores individuales en el estudio del enriquecimiento trabajo-vida

La literatura empírica examinada en esta revisión muestra gran heterogeneidad respecto a los factores individuales analizados en el proceso de enriquecimiento. Por tanto, en esta sección se propone una taxonomía de cinco categorías con la intención de organizar estos hallazgos según se trate de a) factores demográficos, b) rasgos de personalidad, c) cogniciones, d) capacidades personales y e) estados personales (tabla 2).

Tabla 2. Taxonomía de características individuales en el enriquecimiento trabajo-vida.

Demográficos	Joshin et al. (2018) , Rajadhyaksha (2020) .
Rasgos de Personalidad (RP)	Wang et al. (2019) , Asante et al. (2022) .
Cogniciones (COG)	Mäkelä et al. (2014) , Sav (2016) , Wyland et al. (2016) , Basile y Beauregard (2018) , Bragger et al. (2019) , Hassan et al. (2020) , Zhang et al. (2021) .
Capacidades personales (CP)	Pedersen y Jeppesen (2012) , Nogues y Tremblay (2019) .
Estados personales (EP)	Wyland et al. (2015) , Jiang y Shen (2018) , Hagqvist (2019) , Mishra y Bhatnagar (2019) , Du et al., (2020) , Kopperud et al. (2020) , Lo Presti et al. (2020) , Sessions et al. (2020) , Taheri (2020) , Wu et al. (2020) , İplik y Ütbeği (2021) , Jamal et al. (2021) , Wu et al. (2021) , Ikeda et al. (2022) .
Mixtos: CP-COG	Han y Hwang (2021) .
Mixtos: CP-EP	Carlson et al. (2019) .
Mixtos: CP-RP	McNall et al. (2019) , Hu et al. (2019) .
Mixtos: RP-EP	Gordon y Hood (2020) , Kacmar et al. (2020) , Milheiro de Vilhena y Tavares (2020) , Sehgal y Khandelwal (2020) , Kim et al (2021) .

Fuente: elaboración propia.

5.2 Factores demográficos y enriquecimiento

El género, el estado civil, la edad y la cantidad de hijos parecen ser los factores demográficos más estudiados en la literatura. Si bien son pocas las investigaciones focalizadas específicamente en ellos ([Joshin et al., 2018](#)), la evidencia sobre el rol de estas variables en los procesos de enriquecimiento ha sido bastante inconsistente. En cuanto al género, en particular, si bien algunos meta-análisis reportaron la ausencia de relaciones significativas con el enriquecimiento ([Lapierre et al., 2018](#)), otros investigadores ([Mishra y Bhatnagar, 2019](#)) encontraron que ciertos fenómenos intrapsíquicos vinculados con el género, como la identidad de género y otras construcciones psicosociales, cumplen un papel relevante en otros factores y mecanismos intervinientes, lo que indica que la influencia de algunos factores demográficos sobre el enriquecimiento podría ser indirecta. En esta línea, [Rajadhyaksha \(2020\)](#) reportó

que la igualdad de género se encuentra negativamente relacionada con el enriquecimiento para la cultura india, lo que sugiere la importancia de considerar posibles diferencias socioculturales en este proceso ([Greenhaus y Powell, 2006](#); [Zhang et al., 2017](#)).

5.3 Rasgos de personalidad y enriquecimiento

Los rasgos de personalidad, es decir, los patrones característicos de pensar, sentir y comportarse, que son propios de cada individuo y permanecen relativamente estables en el tiempo ([Schmitt y Blum, 2020](#)), han sido estudiados tanto a partir de la selección de un componente específico, por ejemplo, la autoeficacia generalizada, como por medio de la aplicación de modelos ampliamente consolidados y difundidos. Uno de los modelos de personalidad más utilizados en la literatura sobre comportamiento organizacional es el modelo de los cinco grandes rasgos de personalidad o *big five factors of personality* ([Costa y McCrae, 1992](#)), que propone una taxonomía de personalidad compuesta por la apertura a la experiencia, la responsabilidad, la extraversión, la amabilidad y el neuroticismo. En particular, existe evidencia que indica que todos los rasgos del modelo muestran relaciones positivas con el enriquecimiento trabajo-vida, con excepción de la responsabilidad ([Michel et al., 2011](#)).

Otro modelo que ha generado creciente interés en la literatura es el de las autoevaluaciones esenciales (CSE, por sus siglas en inglés), las cuales reflejan un conjunto de creencias básicas, esenciales e inconscientes que los individuos tienen acerca de su propio valor y sus capacidades, e influyen en la forma en la que experimentan su trabajo y su vida en general ([Judge et al., 1998](#)). Las CSE representan un constructo de personalidad de orden superior conformado por cuatro componentes: a) la *autoestima*, es decir, la medida del valor que el individuo tiene de sí mismo; b) la *autoeficacia*, que se refiere a la confianza en la propia capacidad para desempeñarse y afrontar situaciones exitosamente; c) el *locus interno de control*, vinculado con las creencias sobre el propio poder para influir en el ambiente y alcanzar los resultados deseados; y d) la *estabilidad emocional*, o bajo neuroticismo, que se refiere a la disposición del individuo a autorregularse emocionalmente para lograr estados positivos.

De esta revisión surge que las CSE fueron, en efecto, uno de los constructos más elegidos por los investigadores que examinaron el rol de la personalidad en los procesos de enriquecimiento, ya sea estudiándolas en forma completa o seleccionando alguno de sus componentes en particular. Dentro del primer grupo, se encontró que las CSE tienden a mediar la relación del enriquecimiento con el desempeño ([Hu et al., 2019](#)) y con el involucramiento con los dominios laborales y familiares ([Sehgal y Khandelwal, 2020](#)). En cuanto al segundo grupo, el rasgo más elegido en esta línea de investigación fue la autoeficacia, incluyendo la autoeficacia general ([Milheiro de Vilhena y Tavares,](#)

2020) o la autoeficacia específica que se relaciona con el rol familiar (Wang et al., 2019) y con el rol emprendedor (Asante et al., 2022). De estos tres estudios surge evidencia que muestra la existencia de una relación positiva entre las CSE y el enriquecimiento trabajo-vida.

Dado el reconocimiento atribuido a los rasgos de personalidad en revisiones anteriores sobre enriquecimiento trabajo-vida (Lapierre et al., 2018; Michel et al., 2011), sorprende no haber encontrado en esta revisión más estudios empíricos que se ocupen específicamente de ellos (excepto Wang et al., 2019; Asante et al., 2022). Sin embargo, se encontró un número significativo de estudios que combinó el estudio de los rasgos de personalidad con estados personales, como el bienestar psicológico (Kim et al., 2021) y el sentimiento de sobrecarga de rol (Kacmar et al., 2020). De modo similar, otros autores, como McNall et al. (2019) y Hu et al. (2019), exploraron el rol de los rasgos de personalidad en simultáneo con determinadas capacidades personales, como la atención plena y la capacidad de mentoreo, respectivamente.

5.4 Las cogniciones y el enriquecimiento

Rothbard et al. (2020) denominan cogniciones a las ideologías subyacentes, esquemas cognitivos, motivaciones y estrategias mentales que condicionan la manera como los individuos entienden sus roles vitales y, por lo tanto, afectan sus conductas relacionadas con las interacciones entre dominios. De esta revisión surge que existe un interés significativo de las investigaciones analizadas en las cogniciones, y se identifican, por ejemplo, estudios interesados en el rol de ciertas ideologías y creencias acerca del enriquecimiento, como las convicciones en cuanto al nivel de significatividad para un individuo de los roles que desempeña en cada dominio. Al respecto, Bragger et al. (2019) encontraron que dichas creencias no solo se vinculan positivamente con el enriquecimiento trabajo-familia, sino que también la percepción de congruencia o diferencia entre ellas puede influir en dicho proceso. Por otro lado, la religiosidad y la espiritualidad fueron particularmente importantes en algunos estudios enmarcados en la cultura islámica (Sav, 2016; Hassan et al., 2020) y no en otras investigaciones realizadas en contextos con otras características socioculturales. Asimismo, en línea con el enfoque teórico de la delimitación de dominios (Ashforth et al., 2000 y Nippert-Eng, 1996), algunos estudios demostraron que la preferencia individual por el establecimiento de límites entre dominios influye de manera significativa en el enriquecimiento; además, se reporta que, mientras que el uso de estrategias de segmentación, es decir, establecer límites inflexibles, parece inhibirlo (Basile y Beauregard, 2018), el empleo de estrategias de integración, es decir, establecer límites flexibles, parece promoverlo (Zhang et al., 2021). Por último, dentro de las cogniciones también se estudió el rol

de las motivaciones en el enriquecimiento trabajo-vida. Así, estas investigaciones mostraron que la orientación proactiva (Han y Hwang 2021; Mäkelä et al., 2014) y la motivación prosocial (Zhang et al., 2021) exhibieron correlaciones altas y positivas con el enriquecimiento.

5.5 Capacidades personales y enriquecimiento

La importancia de las habilidades y perspectivas personales en el enriquecimiento fue reconocida incluso por los propios Greenhaus y Powell (2006), quienes las incorporaron como uno de los recursos principales de su modelo. Dentro de las habilidades, los autores incluyen destrezas vinculadas con el desempeño de rol, como los conocimientos, los saberes y las habilidades técnicas, cognitivas, interpersonales y de afrontamiento. Más aún, las capacidades personales también han sido estudiadas a partir del nivel de *seniority* del empleado, y han mostrado ser, en el caso de la conciliación trabajo-vida, un factor individual bastante influyente en la posibilidad de acceso a beneficios organizacionales (Rodríguez et al., 2018). Considerando el rol destacado de las capacidades personales en los procesos de enriquecimiento, llama la atención haber encontrado que solo Nogues y Tremblay (2019) y Pedersen y Jepsen (2012) exploraron en especial esta categoría de factor individual. Ambos estudios se basaron en la perspectiva del entrecruzamiento de límites entre dominios (Ashforth et al., 2000) y estudiaron la habilidad de manejo de límites entre dominios vitales a partir del desarrollo de estrategias de integración —es decir, mantener límites flexibles y permeables e identidades de rol similares— y de segmentación —es decir, mantener límites inflexibles e impermeables, así como un alto contraste entre las identidades de roles—. En suma, ambas investigaciones mostraron que la efectividad en la aplicación de las estrategias mencionadas se vincula a la capacidad personal de mantener, negociar y definir las líneas divisorias entre los roles de distintos dominios, lo que potencia la permeabilidad de los límites y genera condiciones favorables para el desarrollo del enriquecimiento trabajo-vida (Nogues y Tremblay, 2019).

En cuanto al tipo de capacidades personales que generaron mayor interés, en la revisión se encuentra que los estudios considerados no parecen mostrar una preferencia particular por ningún constructo. Algunos estudiaron la incidencia de ciertas capacidades adquiridas en el trabajo de forma genérica (Carlson et al., 2019). Otros se centraron en determinadas capacidades específicas, como la atención plena o *mindfulness* (McNall et al., 2019), el aprovechamiento del tiempo libre o *leisure crafting* (Han et al., 2021) y la capacidad de mentoreo (Hu et al., 2019) y demostraron que pueden actuar como facilitadoras del enriquecimiento trabajo-vida. Es importante señalar que, si bien ninguna de las investigaciones incluidas en esta revisión se enfocó en el

estudio exclusivo del rol de las capacidades personales en los procesos de enriquecimiento, varias de ellas las estudiaron en conexión con otras categorías de factores personales. Sin embargo, los constructos considerados fueron ampliamente variados y analizaron las relaciones entre las capacidades personales y, como muestra la [tabla 2](#), las cogniciones, como la orientación proactiva de carrera ([Han et al., 2021](#)); los estados personales, como la satisfacción laboral y marital ([Carlson et al., 2019](#)); y los rasgos de personalidad, como la afectividad positiva ([McNall et al., 2019](#)).

5.6 Estados personales y enriquecimiento

Los factores individuales que mayor interés han generado en este grupo de estudios fueron las emociones positivas, el bienestar y la vinculación psicológica de las personas con los dominios vitales. Así, la revisión muestra que los estados emocionales positivos han sido examinados con frecuencia por las investigaciones sobre enriquecimiento trabajo-vida. Estos han sido abordados desde constructos más generales como el afecto positivo ([Du et al., 2020](#); [Haggvist et al., 2019](#)) y desde variables más específicas como la confianza, el empoderamiento, el disfrute y la satisfacción. En particular, se encontró que la confianza tendió a moderar positivamente la relación entre el enriquecimiento trabajo-vida y la intención de abandono ([Jiang y Shen, 2018](#)), y que el empoderamiento producido por el desempeño de trabajos paralelos a un trabajo principal mejoró el desempeño del individuo en este último ([Sessions et al., 2020](#)). Respecto a la satisfacción, de la revisión surge que esta ha sido estudiada en conexión con diversos dominios, incluyendo el laboral ([Carlson et al., 2019](#); [Taheri, 2020](#)), el familiar ([Lo Presti et al., 2020](#); [Carlson et al., 2019](#)) y la vida en general ([İplik y Ülbeği, 2021](#)).

Los estados psicológicos, es decir, los patrones característicos de pensar, sentir y comportarse en una situación o lapso temporal ([Schmitt y Blum, 2020](#)), también han sido ampliamente considerados en los modelos de enriquecimiento trabajo-vida ([Greenhaus y Powell, 2006](#); [ten Brummelhuis y Bakker, 2012](#)). En particular, se encontró que el grado de involucramiento con los dominios, esto es, el estado psicológico que refleja la preocupación por el desempeño del rol, manifestada en el tiempo y el esfuerzo dedicados a él ([Greenhaus y Beutell, 1985](#)), posee una relación positiva con el enriquecimiento entre el trabajo y el estudio ([Wyland et al., 2015](#)). Además, se reportó que el grado de involucramiento en cierto dominio en particular se relaciona con el enriquecimiento específico experimentado por el individuo como resultado de su participación en él; por ejemplo, el involucramiento con el trabajo se vincula con el enriquecimiento del trabajo a la familia y el involucramiento con la familia se vincula con el enriquecimiento de la familia al trabajo ([Sehgal y Khandelwal, 2020](#)). En esta misma línea, se demostró

también que la saliencia de rol, es decir, la importancia que se le da a un rol en particular ([Martire et al., 2000](#)), estimula a las personas a que hagan mayores esfuerzos de transferencia y aplicación de recursos del trabajo a la familia ([Mishra y Bhatnagar, 2019](#)), lo que tiende a promover el enriquecimiento trabajo-vida ([Haggvist et al., 2019](#)). Sumado a esto, se observó que el *work engagement*, es decir, un estado motivacional relacionado con el trabajo que se basa en el afecto positivo, la atención cognitiva y la absorción ([Schaufeli et al., 2006](#)), parece cumplir un rol importante en los procesos de enriquecimiento, y actúa como mediador en la relación del enriquecimiento con el liderazgo benevolente ([Wu et al., 2020](#)), los recursos laborales ([Ikeda et al., 2022](#)) y la autoestima basada en la organización ([Gordon y Hood, 2020](#)).

En suma, esta revisión muestra que el estado de salud y bienestar general de las personas también ha sido considerado en algunas investigaciones sobre el enriquecimiento trabajo-vida desde una perspectiva individual. Esta consideración se encuentra en línea con el desarrollo de la escuela organizacional positiva, que propuso dejar de considerar el bienestar personal como la ausencia de enfermedad y entenderlo como un estado positivo físico, psíquico y social que tiene en cuenta las capacidades humanas, la necesidad de prosperar y los rasgos de protección que se asocian con ellos ([Ryff y Singer, 1996](#)). Así, algunas investigaciones reportaron que el bienestar general es un posible resultado del enriquecimiento ([Milheiro de Vilhena y Tavares, 2020](#)), lo que pone de manifiesto la importancia que este último puede tener en la vida de las personas ([Kim et al., 2021](#)).

6. Discusión

Si bien el interés por el estudio de las interacciones positivas entre el trabajo y la vida personal se ha incrementado de modo sostenido en las últimas dos décadas, la literatura parece haber crecido de modo atomizado y desintegrado. Frente a este escenario, este artículo efectuó una revisión de las investigaciones más relevantes e influyentes sobre enriquecimiento trabajo-vida. Específicamente, adoptó una perspectiva a nivel individual con la finalidad de explicar cómo determinados factores individuales pueden ayudar a las personas a experimentar un mayor enriquecimiento. Más aún, dada la concentración casi exclusiva de los estudios y revisiones previas en la relación entre el trabajo y la familia, este trabajo adoptó una postura más integral al considerar otros dominios de la vida personal.

En primer lugar, esta revisión mostró que gran parte de las investigaciones examinaron el constructo enriquecimiento en los términos propuestos por [Greenhaus y Powell \(2006\)](#); solo algunas de esas investigaciones utilizaron un nombre diferente para rotular este fenómeno, por ejemplo, *derrame positivo*, *facilitación* o *mejora*. Asimismo, cabe señalar que pocos estudios

hicieron explícito el modelo de [Greenhaus y Powell \(2006\)](#) en la construcción de su lógica teórica, y la mayoría se limitó a tomar solo la definición conceptual del constructo. Esta carencia de anclaje teórico de los modelos plantea dificultades para la integración de los resultados logrados, apreciación que ya fue reconocida por [Allen et al. \(2019\)](#) en su análisis del conflicto trabajo-familia. Así, resulta necesario que futuras investigaciones se sustenten en fundamentaciones teóricas más sólidas, de modo que sea posible construir modelos más integrados que permitan reflejar la gran complejidad de los procesos involucrados en el enriquecimiento trabajo-vida.

En segundo lugar, si bien aún persiste una preferencia de las investigaciones por el estudio de la familia como dominio vital, se aprecia un interés cada vez mayor por examinar la relación entre el trabajo y otros dominios no laborales. En particular, esta revisión identificó dos tendencias diferentes para su estudio. Algunas investigaciones abordaron los dominios no laborales a partir de un constructo latente y de gran amplitud denominado vida ([Mäkelä et al., 2014](#)). En cambio otro grupo de investigaciones optó por concentrar su atención en dominios más específicos, como el estudio y la formación ([Wyland et al., 2015, 2016](#)), los emprendimientos personales ([Asante et al., 2022](#)) y otras actividades laborales paralelas al trabajo principal ([Sessions et al., 2020](#)). La tendencia mayoritaria a enfocarse en un dominio en particular parece ser producto de la gran complejidad involucrada en examinar de modo simultáneo los distintos dominios de la vida de las personas y su vinculación con el enriquecimiento ([Powell et al., 2019](#)). A pesar de esto, se cree fundamental que futuros estudios realicen propuestas metodológicas que consideren la complejidad de los dominios no laborales para mejorar la comprensión del fenómeno estudiado.

En tercer lugar, esta revisión también mostró que los estados personales han sido los factores individuales más ampliamente examinados en la literatura sobre enriquecimiento trabajo-vida, sobre todo aquellos que reflejan estados emocionales, como el afecto positivo ([Du et al., 2020](#); [Hagqvist et al., 2019](#)), la satisfacción con los roles ([Iplik y Ütbeği, 2021](#); [Lo Presti et al., 2020](#)) y el empoderamiento ([Sessions et al., 2020](#)). Este marcado interés por el estudio del rol de las emociones en el enriquecimiento trabajo-vida parece contrastar fuertemente con el escaso desarrollo de investigaciones sobre el papel de las capacidades emocionales de los individuos en este proceso. Así, las capacidades emocionales de los individuos podrían actuar como recursos personales, es decir, aspectos del *self* vinculados a la sensación de las personas de tener capacidad para controlar e influir exitosamente en el ambiente ([Xanthopoulou et al., 2007](#)), que faciliten la generación de nuevos recursos, su transferencia de un rol a otro y su efectiva aplicación para la mejora

de la calidad de vida (desempeño y afecto positivo) en el dominio receptor. De esta forma, dada la importancia atribuida por la literatura a los recursos personales como motores del enriquecimiento, futuras investigaciones podrían abordar el rol de las emociones y la capacidad de los individuos para gestionarlas, en los procesos de enriquecimiento trabajo-vida a partir de constructos ampliamente consolidados como, por ejemplo, la inteligencia emocional ([Bar-On, 2006](#); [Mayer y Salovey, 1997](#)).

Por último, esta revisión mostró que la producción de investigaciones sobre factores individuales y enriquecimiento trabajo-vida se encuentra fuertemente con-centrada en Europa, Asia y Estados Unidos. Solo uno de los estudios considerados fue realizado en Latinoamérica ([Milheiro de Vilhena y Tavares, 2020](#)), lo que pone de manifiesto la necesidad de desarrollar la línea de investigación en esta región. Esto resulta particularmente crítico dada la importancia atribuida por la literatura al contexto sociocultural en los procesos de enriquecimiento trabajo-vida ([Greenhaus y Powell, 2006](#); [Zhang et al., 2017](#)).

A pesar de los aportes que este trabajo realiza a la literatura sobre enriquecimiento trabajo-vida, es necesario reconocer sus limitaciones. Primero, si bien esta revisión buscó identificar los artículos más relevantes sobre el tema, es posible que existan trabajos con alto valor científico que hayan sido excluidos, ya sea porque no se pudo acceder a ellos o porque no se encontraban indexados en las bases utilizadas. Segundo, dado que la presente revisión sistemática fue de naturaleza cualitativa, no se realizaron estimaciones ni se calcularon magnitudes numéricas de las relaciones abordadas. De todas formas, se cree que este trabajo no solo contribuye al desarrollo teórico del campo, sino que también pone en discusión la importancia del enriquecimiento en el diseño de estrategias de gestión que promuevan el bienestar de las personas y el desempeño de las organizaciones.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Financiación

Este trabajo fue realizado en el marco del Proyecto de Beca para Finalización de Doctorado titulado "Enriquecimiento vida-trabajo: análisis de su relación con la inteligencia emocional como base para el desarrollo de competencias laborales en la nueva realidad post COVID-19" (resolución #2352/21). Fue financiado en todas sus etapas por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina.

Referencias

- Allen, T., French, K., Braun, M. y Fletcher, K. (2019). The passage of time in work-family research: Toward a more dynamic perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 110 (Part B), 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.013>
- Amstad, F., Meier, L., Fasel, U., Elfering, A. y Semmer, N. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 151-169. <https://doi.org/10.1037/a0022170>
- Asante, E., Danquah, B., Oduro, F., Affum-Osei, E., Ankrah Twumasi, M., Azunu, C. y Li, C. (2022). Entrepreneurial career persistence of hybrid entrepreneurs: The opposing moderating roles of wage work-to-entrepreneurship enrichment and entrepreneurship-to-wage work enrichment. *Journal of Vocational Behavior*, 132. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103660>
- Ashforth, B., Kreiner, G. y Fugate, M. (2000). All in a day's work: boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491. <https://doi.org/10.2307/259305>
- Balmforth, K. y Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: Realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl), 13-25.
- Basile, K. y Beauregard, T. (2018). Oceans apart: work-life boundaries and the effects of an oversupply of segmentation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(5), 1139-1170. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1512513>
- Bragger, J., Reeves, S., Toich, M., Kutcher, E., Lawlor, A., Knudsen, Q. y Simonet, D. (2019). Meaningfulness as a predictor of work-family balance, enrichment, and conflict. *Applied Research in Quality of Life*, 16(3), 1043-1071. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09796-z>
- Cameron, K., Dutton, J. y Quinn, R. (2003). An introduction to positive organizational scholarship. En K. Cameron, J. Dutton y R. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 3-13). San Francisco: Berrett-Koehler. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.013.0001>
- Carlson, D., Kacmar, K., Wayne, J. y Grzywacz, J. (2006). Measuring the positive side of the work-family interface: Development and validation of a work-family enrichment scale. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2006), 131-164. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.02.002>
- Carlson, D., Grzywacz, J. y Kacmar, K. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology*, 25(4), 330-355. <https://doi.org/10.1108/02683941011035278>
- Carlson, D., Thompson, M., Crawford, W. y Kacmar, K. (2019). Spillover and crossover of work resources: A test of the positive flow of resources through work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 40(6), 709-722. <https://doi.org/10.1002/job.2363>
- Crain, T. y Hammer, L. (2013). Work-family enrichment: A systematic review of antecedents, outcomes, and mechanisms. *Advances in Positive Organizational Psychology*, 1, 303-328. [https://doi.org/10.1108/s2046-410x\(2013\)0000001016](https://doi.org/10.1108/s2046-410x(2013)0000001016)
- Costa, P. y McCrae, R. (1992). Normal personality assessment in clinical practice: The NEO personality inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13. <https://doi.org/10.1037/1040-3590.4.1.5>
- Demerouti, E., Martinez Cortes, I. y Boz, M. (2013). Issues in the development of research on inter-role enrichment. En S. Poelmans, J. Greenhaus y M. Las Heras Maestro (Eds.), *Expanding the Boundaries of Work-Family Research* (pp. 228-253). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137006004>
- Du, D., Bakker, A. y Derks, D. (2020). Capitalization on positive family events and task performance: A perspective from the work-home resources model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(5), 357-367. <https://doi.org/10.1037/ocp0000259>
- Edwards, J. y Rothbard, N. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://doi.org/10.2307/259269>
- Frone, M. (2003). Work-family balance. En J. Quick y L. Tetrick (Eds.), *Handbook of Occupational Health Psychology* (pp. 143-162). American Psychological Association.
- Gordon, J. y Hood, E. (2020). Organization-based self-esteem and work-life outcomes. *Personnel Review*, 50(1), 21-46. <https://doi.org/10.1108/pr-09-2019-0484>
- Greenhaus, J. y Beutell, N. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Greenhaus, J. y Powell, G. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1), 72-92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>
- Haggqvist, E., Vinberg, S., Tritter, J., Wall, E. y Landstad, B. (2019). The same, only different: Doing management in the intersection between work and private life for men and women in small-scale enterprises. *Work, Employment and Society*, 34(2), 262-280. <https://doi.org/10.1177/0950017019871244>
- Han, M. y Hwang, P. (2021). Crafting job and leisure activities when you are overqualified. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 146-154. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.017>
- Hanson, G., Hammer, L. y Colton, C. (2006). Development and validation of a multidimensional scale of perceived work-family positive spillover. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 249-265. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.11.3.249>
- Hassan, Z., Tnay, J., Sukardi Yosodarmo, S. y Sabil, S. (2020). The relationship between workplace spirituality and work-to-family enrichment in selected public sector organizations in Malaysia. *Journal of Religion and Health*, 60, 4132-4150. <https://doi.org/10.1007/s10943-019-00971-y>
- Hobfoll, S. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hu, Y., Wang, M., Kwan, H. y Yi, J. (2019). Mentorship quality and mentors' work-to-family positive spillover: The mediating role of personal skill development and the moderating role of core self-evaluation. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 1899-1922. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579244>
- Ikeda, S., Eguchi, H., Hiro, H., Mafune, K., Hino, A., Koga, K., Nishimura, K. y Nakashima, M. (2022). Work engagement mediates the relationship between job resources and work-to-family positive spillover (WFPS) for home-visit nursing staff. *Environ Occup Health Practice*, 4(1), 1-7. <https://doi.org/10.1539/eohp.2021-0012-0A>
- İplik, E. y Ülbeği, İ. (2021). The effect of work-family enrichment on career and life satisfaction of women entrepreneurs. *OPUS-International Journal of Society Studies*, 18(42), 5157-5186. <https://doi.org/10.26466/opus.913203>
- Jamal, M., Alalyani, W., Thoudam, P., Anwar, I. y Bino, E. (2021). Telecommuting during COVID 19: A moderated-mediation approach linking job resources to job satisfaction. *Sustainability*, 13, 11449. <https://doi.org/10.3390/su132011449>
- Jiang, H. y Shen, H. (2018). Supportive organizational environment, work-life enrichment, trust and turnover intention: A national survey of PRSA membership. *Public Relations Review*, 44(5), 681-689. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2018.08.007>
- Joshin, J., Kavia, C., Jobin, S. y Deepu, J. (2018). Demographics and work-life enrichment. *Asian Journal of Management*, 9(1), 261-266. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00039.2>
- Judge, T., Locke, E., Durham, C. y Kluger, A. (1998). Dispositional effects on job and life satisfaction: The role of core evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17-34. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.1.17>
- Kacmar, K., Andrews, M., Valle, M., Tillman, C. y Clifton, C. (2020). The interactive effects of role overload and resilience on family-work enrichment and associated outcomes. *The Journal of Social Psychology*, 160(5), 688-701. <https://doi.org/10.1080/00224545.2020.1735985>
- Kacmar, K., Crawford, W., Carlson, D., Ferguson, M. y Whitten, D. (2014). A short and valid measure of work-family enrichment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 19(1), 32-45. <https://doi.org/10.1037/a0035123>

- Karatepe, O. (2011). Job resourcefulness as a moderator of the work-family conflict — job satisfaction relationship: A study of hotel employees in Nigeria. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 18(1), 10-17. <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.10>
- Kavei, M., Hassanpoor, A., Jafarinia, S. y Yakili, Y. (2021). Work family interface: Knowledge mapping for conflict, enrichment and balance approaches. *Organizational Behavior Studies Quarterly*, 10(1), 73-102.
- Keeney, J., Boyd, E. M., Sinha, R., Westring, A. F. y Ryan, A. M. (2013). From "work-family" to "work-life": Broadening our conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 82(3), 221-237. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.01.005>
- Kim, S., Shigemoto, Y., Neduvetil, A. y Grzywacz, J. (2021). Longitudinal stability of work-family enrichment and its association with well-being and personality traits. *The Counseling Psychologist*, 49(6), 907-939. <https://doi.org/10.1177/00110000211015909>
- Kopperud, K., Nerstad, C. y Dysvik, A. (2020). Should I stay or should I go? The role of motivational climate and work-home spillover for turnover intentions. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01107>
- Lapierre, L., Li, Y., Kwan, H., Greenhaus, J., DiRenzo, M. y Shao, P. (2018). A meta-analysis of the antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4), 385-401. <https://doi.org/10.1002/job.2234>
- Lipsey, M. y Wilson, D. (2001). *Practical meta-analysis*. Sage Publications, Inc.
- Lo Presti, A., Molino, M., Emanuel, F., Landolfia, A. y Ghislieri, C. (2020). Work-family organizational support as a predictor of work-family conflict, enrichment, and balance: crossover and spillover effects in dual-income couples. *Europe's Journal of Psychology*, 16(1), 62-81. <https://doi.org/10.5964/ejop.v16i1.1931>
- Mäkelä, L., Kinnunen, U. y Suutari, V. (2014). Work-to-life conflict and enrichment among international business travelers: The role of international career orientation. *Human Resource Management*, 54(3), 517-531. <https://doi.org/10.1002/hrm.21629>
- Marks, S. (1977). Multiple roles and role strain: some notes on human energy, time and commitment. *American Sociological Review*, 42(6), 921-936.
- Martire, L., Stephens, M. y Townsend, A. (2000). Centralita of women's multiple roles: beneficial and detrimental consequences for psychological well-being. *Psychol. Aging*, 15, 148-156.
- Mayer, J. y Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?. En P. Salovey y D. Sluyter (Eds). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Implications for Educators* (pp. 3-31). New York: Basic Books.
- McNall, L., Nicklin, J. y Masuda, A. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work-family enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9141-1>
- McNall, L., Tombari, J. y Brown, M. (2019). Exploring how mindfulness links to work outcomes: Positive affectivity and work-life enrichment. *Applied Research in Quality of Life*, 16, 167-182. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09762-9>
- Michel, J., Clark, M. y Jaramillo, D. (2011). The role of the five-factor model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work-nonwork spillover: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 191-203. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.12.010>
- Milheiro de Vilhena, L. y Tavares, S. (2020). O benefício do enriquecimento trabalho-família para a saúde dos professores: O papel da autoeficácia percebida num estudo diário. *Psicologia*, 34(1), 82-93. <https://dx.doi.org/10.17575/psicologia.v34i1.1474>
- Mishra, P. y Bhatnagar, J. (2019). Individual, organizational and social level antecedents of work-family enrichment: Does gender acts as a moderator? *Journal of Asia Business Studies*, 13(1), 108104-132128. <https://doi.org/10.1108/JABS-10-2017-0186>
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J. y Altman, D. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *Plos Medicine*, 6(7), e1000097. <https://doi.org/10.1371/journal.pmed.1000097>
- Nicklin, J., Seguin, K. y Flaherty, S. (2019). Positive work-life outcomes: exploring self-compassion and balance. *European Journal of Applied Positive Psychology*, 3(6), 1-13. <https://www.nationalwellbeingservice.org/volumes/volume-3-2019/volume-3-article-6>
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of "home" and "work". *Sociological Forum*, 11(3), 563-582. <https://doi.org/10.1007/BF02408393>
- Nogues, S. y Tremblay, D. (2019). Managing work-nonwork boundaries in atypical working patterns: Evidence from flight attendants in Canada and Germany. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 31, 197-221. <https://doi.org/10.1007/s10672-019-09338-7>
- Pedersen, V. y Jeppesen, H. (2012). Contagious flexibility? A study on whether schedule flexibility facilitates work-life enrichment. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53, 347-359. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9450.2012.00949.x>
- Powell, G., Greenhaus, J., Allen, T. y Johnson, R. (2019). Advancing and expanding work-life theory from multiple perspectives. *Academy of Management Review*, 44(1), 54-71. <https://doi.org/10.5465/amr.2018.0310>
- Pujol-Cols, L. y Lazzaro-Salazar, M. (2021). Ten years of research on psychosocial risks, health, and performance in Latin America: A comprehensive systematic review and research agenda. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37(3), 187-202. <https://doi.org/10.5093/jwop2021a18>
- Rajadhyaksha, U. (2020). Does it matter where you live? Examining the impact of gender, gender egalitarianism and city context on the work-family interface. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(3), 391-410. <https://doi.org/10.1108/sajbs-12-2019-0215>
- Rao, G., Lopez-Jimenez, F., Boyd, J., D'Amico, F., Durant, N., Hlatky, M., Howard, G., Kirley, K., Masi, C., Powell-Wiley, T., Solomonides, A., West, C. y Wessel, J. (2017). Methodological standards for meta-analyses and qualitative systematic reviews of cardiac prevention and treatment studies. *A Scientific Statement from the American Heart Association*, 136, 172-194. <https://doi.org/10.1161/CIR.0000000000000523>
- Rodríguez, M. y Dabos, G. (2017). Gestión individual del equilibrio entre el trabajo y la vida personal: revisión e integración de la literatura. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 25(1), 219-242. <https://dx.doi.org/10.18359/rfce.1055>
- Rodríguez, M., Dabos, G. y Rivero, A. (2018). Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 172-189. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2592>
- Rothbard, N., Beetz, A. y Harari, D. (2020). Balancing the scales: A configurational approach to work-life balance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8(1), 73-103. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-061833>
- Rothbard, N. P. (2001). Enriching or Depleting? The Dynamics of Engagement in Work and Family Roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684. <https://doi.org/10.2307/3094827>
- Ryff, C. y Singer, B. (1996). Psychological well-being: Meaning, measurement, and implications for psychotherapy research. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 65(1), 14-23. <https://doi.org/10.1159/000289026>
- Sav, A. (2016). The role of religion in work-life interface. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22. <https://dx.doi.org/10.1080/09585192.2016.1255905>
- Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schmitt, M. y Blum G. (2020). State/trait interactions. En V. Zeigler-Hill y T. K. Shackelford (Eds.), *Encyclopedia of Personality and Individual Differences* (pp. 173-194). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-24612-3_1922
- Sehgal, A. y Khandelwal, P. (2020). Work-family interface of women entrepreneurs: Evidence from India. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(3), 411-428. <https://doi.org/10.1108/sajbs-11-2019-0213>
- Sessions, H., Nahrgang, J., Vaultont, M., Williams, R. y Bartels, A. (2020). Do the hustle! Empowerment from side-hustles and its effects on full-time work performance. *Academy of Management Journal*, 64(1), 235-264. <https://doi.org/10.5465/amj.2018.0164>
- Sieber, S. (1974). Toward a theory of role accumulation. *American Sociological Review*, 39(4), 567-578.

- Taheri, F. (2020). Family-supportive organizational environment and turnover intention. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70(8), 2113-2130. <https://doi.org/10.1108/ijppm-10-2019-0467>
- Tang, S., Siu, O. y Cheung, F. (2014). A study of work-family enrichment among Chinese employees: The mediating role between work support and job satisfaction. *Applied Psychology: An International Review*, 63(1), 130-150. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2012.00519.x>
- ten Brummelhuis, L. y Bakker, A. (2012). A resource perspective on the work-home interface: the work-home resources model. *American Psychologist*, 67(7), 545-556. <https://doi.org/10.1037/a0027974>
- Wang, P., Wang, S., Yao, X., Hsu, I. y Lawler, J. (2019). Idiosyncratic deals and work-to-family conflict and enrichment: The mediating roles of fit perceptions and efficacy beliefs. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 600-619. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12246>
- Wayne, J., Grzywacz, J., Carlson, D. y Kacmar, M. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resource Management Review*, 17, 63-76. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.01.002>
- Wu, C., Hunter, E. y Sublett, L. (2021). Gaining affective resources for work-family enrichment: A multisource experience sampling study of micro-role transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 125, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103541>
- Wu, C., Kuo, C., Lin, C., Hu, W., Wu, C. y Cheng, S. (2020). How does benevolent leadership lead to work-family enrichment? The mediating role of positive group affective tone. *Stress and Health*, 36(4), 496-506. <https://doi.org/10.1002/smi.2950>
- Wyland, R., Lester, S., Ehrhardt, K. y Standifer, R. (2016). An examination of the relationship between the work-school interface, job satisfaction, and job performance. *Journal of Business and Psychology*, 31(2), 187-203. <https://doi.org/10.1007/s10869-015-9415-8>
- Wyland, R., Winkel, D., Lester, S. y Hanson-Rasmussen, N. (2015). Who can help working students? The impact of graduate school involvement and social support on school-work facilitation. *Industry and Higher Education*, 29(3), 175-184. <https://doi.org/10.5367/ihe.2015.0254>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A., Demerouti, E. y Schaufeli, W. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>
- Xiao, Y. y Watson, M. (2017). Guidance on conducting a systematic literature review. *Journal of Planning Education and Research*, 39(1), <https://doi.org/10.1177/0739456X17723971>
- Zhang, Y., Xu, S., Jin, J y Ford, M. (2017). The within and cross domain effects of work-family enrichment: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 210-227. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.11.003>
- Zhang, Y., Yang, M. y Wang, R. (2021). Factors associated with work-family enrichment among Chinese nurses assisting Wuhan's fight against the 2019 COVID-19 pandemic. *Journal of Clinical Nursing*, 1-12. <https://doi.org/10.1111/jocn.15677>

Anexos

Siglas utilizadas en las tablas

W-L: work-life (trabajo-vida)

L-W: life-work (vida-trabajo)

W-F: work-family (trabajo-familia)

F-W: family-work (familia-trabajo)

WLE: work-life enrichment (enriquecimiento trabajo-vida)

WFE: work-family enrichment (enriquecimiento trabajo-familia)

FEW: family-work enrichment (enriquecimiento familia-trabajo)

WEE: work-entrepreneurship enrichment (enriquecimiento trabajo-emprendimiento)

WFPS: work-family positive spillover (derrame positivo trabajo-familia)

WLPS: work-life positive spillover (derrame positivo trabajo-vida)

WFB: work-family balance (balance trabajo-familia)

CSE: core self-evaluations (autoevaluaciones centrales)

OBSE: organization-based self-esteem (autoestima basada en el organización)

PCO: protean career orientación (orientación a la carrera personal)

Tabla A1. Estudios focalizados en factores demográficos.

AÑO	Primer autor	Dirección	VARIABLES individuales	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2018	Joshin	W-L	WLE, demográficos del empleado y del trabajo	No	30 empleados bancarios y 48 académicos en India	Factores demográficos y WLE no se tienen relación significativa	Muestra pequeña y específica, transversal, autorreporte, una sola dirección
2020	Rajadhyaksha	Ambas	WFPS, igualdad de género y contexto de la ciudad	No	288 empleados casados con hijos en India	WFPS no se relaciona significativamente con el género, pero sí con la igualdad de género y el contexto de la ciudad	Muestra pequeña, transversal, autorreporte

Fuente: elaboración propia.

Tabla A2. Estudios focalizados en rasgos de personalidad.

AÑO	Primer autor	Dirección	VARIABLES individuales	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2019	Wang	W-F	WFE, autoeficacia, i-deals flexibles	No	330 empleados y supervisores en I+D y 119 empleados de supermercado en China	La autoeficacia de rol familiar y la adecuación necesidades-recursos se relaciona positivamente con WFE y con i-deals flexibles	Muestra homogénea, transversal, autorreporte, una sola dirección
2022	Asante	ambas	Enriquecimiento (WEE), autoeficacia emprendedora	No	297 emprendedores híbridos en Ghana	La relación entre WEE y autoeficacia emprendedora es moderada por la relevancia percibida de los recursos	Muestra pequeña y específica, transversal, autorreporte

Fuente: elaboración propia.

Tabla A3. Estudios focalizados en cogniciones.

AÑO	Primer autor	Dirección	Variabes individuales	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2014	Mäkelä	W-L	WLE, orientación (preferencia) de carrera internacional	No	232 empleados finlandeses con viajes internacionales	La orientación internacional de carrera tiene relación positiva con WLE, a través del afecto positivo	Muestra pequeña y específica, transversal, autorreporte, una sola dirección
2016	Sav	W-L	Facilitación trabajo-vida y religiosidad	No	301 hombres musulmanes en Australia	La religiosidad no modera la relación entre facilitación trabajo-vida y flexibilidad laboral	Muestra específica, transversal, autorreporte, una sola dirección
2016	Wyland	Ambas	Facilitación trabajo-escuela, relevancia de los recursos, satisfacción	Sí	170 trabajadores estudiantes de posgrado de una universidad en EE. UU.	La relevancia de los recursos modera la facilitación trabajo-escuela y es antecedente de la satisfacción	Muestra específica y pequeña, autorreporte
2018	Basile	Ambas	WLE, preferencias y límites entre dominios	No	21 entrevistas a empleados en países bajos	La preferencia por segmentación entre dominios reduce el WLE	Muestra específica, no considera tiempo, autorreporte
2019	Bragger	Ambas	WFE, sentido del trabajo (MoW) y la familia (MoF)	No	386 empleados casados con hijos en EE. UU.	Mayor MoW que MoF predice WFE, pero no FWE. Mayor MoF que MoW predice FWE	Transversal, autorreporte
2020	Hassan	Ambas	WFE, espiritualidad y vida interior	No	81 empleados públicos en Malasia	La espiritualidad tiene relación positiva con el WFE	Muestra pequeña transversal, autorreporte
2021	Zhang	Ambas	WFE, motivación prosocial, preferencia límites trabajo-familia	No	258 enfermeras en la crisis COVID-19 en Wuhan, China	La motivación prosocial predice altos WFE/FWE y la flexibilidad de límites familiares, el FWE	Muestra específica, transversal, autorreporte

Fuente: elaboración propia.

Tabla A4. Estudios focalizados en capacidades personales.

AÑO	Primer autor	Dirección	Variabes individuales	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2012	Pedersen	W-L	WLE, límites de dominio, engagement	Si	18 entrevistas a empleados con diversas condiciones de trabajo	La habilidad de manejo de los límites influye en el WLE a través del engagement	No considera tiempo, autorreporte, una sola dirección
2019	Nogues	Ambas	WLE, límites de dominio	No	59 entrevistas a personal y directores de aerolíneas de Canadá y Alemania	La habilidad para el manejo de límites entre dominios facilita el WLE en trabajos por turnos	Muestra específica, no considera tiempo, autorreporte

Fuente: elaboración propia.

Tabla A5. Estudios focalizados en estados personales.

AÑO	Primer autor	Dirección	Variabes individuales	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2015	Wyland	L-W	Facilitación trabajo-escuela, involucramiento con la escuela	No	234 trabajadores estudiantes de posgrado de negocios en EE. UU.	El involucramiento con la escuela aumenta la facilitación trabajo-escuela	Muestra pequeña y específica, transversal, autorreporte, una sola dirección
2018	Jiang	W-L	WLE, confianza e intenciones de abandono	No	650 empleados de relaciones públicas en EE.UU.	La confianza contribuye al WLE y reduce la intención de abandono	Muestra homogénea, transversal, autorreporte, una sola dirección
2019	Hagqvist	W-L	WLE, identificación con el rol, afecto positivo	No	18 entrevistas a gerentes de empresas pequeñas de Noruega y Suecia	La identidad gerencial contribuye al WLE a través del afecto positivo	Muestra específica, no considera tiempo, autorreporte, una sola dirección
2019	Mishra	W-F	WFE, saliencia de rol familiar	No	487 profesionales casados en puestos gerenciales en multinacionales de China	La saliencia de rol familiar está positivamente relacionada con el WFE	Muestra específica, transversal, autorreporte, una sola dirección

Tabla A5. Estudios focalizados en estados personales (Continuación).

AÑO	Primer autor	Dirección	Variables individuales	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2020	Du	F-W	FWE, afecto positivo y desempeño laboral	Sí	112 padres trabajadores en Dinamarca	La socialización de eventos con hijos modera positivamente el FWE	Autorreporte, una sola dirección
2020	Kopperud	W-F	WLPS e intención de abandono	Sí	1074 empleados de organizaciones financieras en Noruega	WLPS media parcialmente entre la intención de abandono y el clima motivacional percibido	Muestra específica, autorreporte, una sola dirección
2020	Lo Presti	W-F	WFE, WFB y satisfacción con la vida familiar	No	390 parejas trabajadoras en Italia	El WFE modera positivamente la relación entre el WFB y la satisfacción con la vida familiar	Transversal, autorreporte, una sola dirección
2020	Sessions	L-W	Derrame positivo, empoderamiento, engagement, desempeño	Sí	80 díadas de empleados y compañeros de trabajo en EE. UU.	El derrame positivo del empoderamiento afecta positivamente el desempeño	Muestra pequeña homogénea, autorreporte, una sola dirección
2020	Taheri	Ambas	WLE, satisfacción laboral e intención de abandono	No	300 empleados públicos en Irán	El WLE y la satisfacción laboral median positivamente la relación entre el apoyo familiar en el trabajo y la intención de abandono	Muestra homogénea, transversal, autorreporte
2020	Wu	Ambas	WFE, estado emocional y work engagement	No	459 empleados y supervisores de bancos en Taiwán	El work engagement media la relación positiva entre el liderazgo benevolente y el WFE	Muestra homogénea, transversal, autorreporte
2021	Iplik	Ambas	WFE, satisfacción con la vida y con la carrera	No	336 mujeres emprendedoras en Turquía	WFE se relaciona positivamente con la satisfacción con la vida y con la carrera	Muestra homogénea, transversal, autorreporte
2021	Jamal	W-F	WFPS y satisfacción laboral	No	328 empleados de IT en India	El WFPS modera la relación entre satisfacción laboral y apoyo del supervisor	Muestra homogénea, transversal, autorreporte, una sola dirección
2021	Wu	W-F	WFE, disfrute, micro-transiciones de rol	Sí	95 empleados y supervisores de una universidad en EE. UU.	El WFE media la relación entre satisfacción y roles familiares	Muestra pequeña y específica, una sola dirección
2022	Ikeda	W-F	WFPS y work engagement	No	167 enfermeras a domicilio en Japón	El work engagement media la relación del WFPS y los recursos laborales	Muestra pequeña y específica, transversal, autorreporte, una sola dirección

Fuente: elaboración propia.

Tabla A6. Estudios que combinan rasgos de personalidad y estados personales.

AÑO	Primer autor	Dirección	Variables	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2020	Gordon	Ambas	WFE, OBSE, work engagement	No	271 académicos biólogos y 197 empleados de tiempo completo en EE. UU.	La OBSE está asociada al WLE, mediada por el work engagement	Transversal, autorreporte
2020	Kacmar	F-W	FWE, resiliencia, sobrecarga de rol	Sí	156 empleados de tiempo completo en EE. UU.	Existe una relación positiva entre resiliencia y FWE moderada por la sobrecarga de rol	Muestra pequeña, autorreporte, una sola dirección
2020	Milheiro de Vilhena	W-F	WFE, autoeficacia general y salud física	Sí	66 profesores de escuela en Brasil	La autoeficacia general percibida explica parcialmente el efecto positivo del WFE en la salud física	Muestra pequeña y homogénea, autorreporte, una sola dirección
2020	Sehgal	Ambas	WFE, CSE e involucramiento de rol laboral y familiar	No	164 mujeres emprendedoras en India	Las CSE tienen una relación positiva con WFE/FWE, el involucramiento laboral se relaciona solo con el WFE y el involucramiento familiar con el FWE	Muestra pequeña y homogénea, transversal, autorreporte
2021	Kim	Ambas	WFE, rasgos de personalidad, bienestar	Sí	535 empleados adultos en EE. UU.	Los rasgos de personalidad no están asociados con cambios en WFE/FWE,	Autorreporte

Fuente: elaboración propia.

Tabla A7. Estudios que combinan capacidades personales, cogniciones, estados y rasgos personales.

AÑO	Primer autor	Dirección	Variables individuales	Considera tiempo	Muestra y contexto	Principales hallazgos	Principales limitaciones
2019	Carlson	W-F	WFE, capacidades adquiridas en el trabajo, satisfacción marital del cónyuge	Sí	351 parejas con carrera laboral en EE. UU.	Las capacidades laborales pueden generar WFE que puede influir en la satisfacción familiar del cónyuge	Una sola dirección
2019	Hu	W-F	WFPS, CSE, calidad de mentoreo, desarrollo de habilidades personales	No	187 mentores formales en una editorial en China	Las CSE y el desarrollo de habilidades median la relación del WFPS y la calidad de mentoreo	Muestra pequeña, transversal, autorreporte, una sola dirección
2019	McNall	W-L	WLE, mindfulness y afecto positivo	No	117 empleados de varias ocupaciones en EE. UU.	El mindfulness modera la relación entre el WLE y el afecto positivo	Muestra pequeña, transversal, autorreporte, solo una dirección
2021	Han	L-W	Mejora de la vida en el trabajo (PLEW), leisure crafting, PCO	No	235 empleados de agencias en Taiwán	El leisure crafting media la relación entre PCO y PLEW	Muestra pequeña, transversal, una sola dirección

Fuente: elaboración propia.

AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 39. N° 166 correspondiente al primer trimestre del 2023 (enero – marzo).

Andrés Niembro
Universidad Nacional de Río Negro, Argentina

Antonio Huerta-Estévez
Instituto Tecnológico de Veracruz, México

Armando Silva
Instituto Politécnico do Porto, Portugal

Aura Cecilia Pedraza Avella
Universidad Industrial de Santander, Colombia

Ángela Carola Zenteno-Hidalgo
Universidad de Concepción, Chile

Aurora Máynez Guaderrama
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México

Carlos Enrique Guanilo
Universidad Privada del Norte, Perú

Daniel Paredes Zempual
Universidad Estatal de Sonora, México

Edgar Pamplona
Universidade Regional de Blumenau, Brasil

Emmanuel Martínez-Mejía
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Francisco Gerardo Barroso
Universidad Anáhuac Mayab, México

Francisco López-Herrera
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Giovanny Haro Sosa
Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador

Gustavo A. Esguerra
Universidad del Rosario, Colombia

Isaac Cruz Estrada
Universidad Autónoma de Baja California, México

Jairo Laser Procyanoy
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil

Juan Carlos Martínez Torres
Universidad del Norte, Corporación MAVI, Colombia

Juan Velez Ocampo
Universidad de Antioquia, Colombia

Mateus Panizzon
Universidade de Caxias do Sul, Brasil

Nélida del Carmen Castellano
Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Norma Angélica Pedraza Melo
Universidad Autónoma de Tamaulipas, México

Orlando Contreras Pacheco
Universidad Industrial de Santander, Colombia

Salvador Cruz Ake
Instituto Politécnico Nacional, México

Sergio Sosa González
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México

Simone Souza da Costa Silva
Universidade Federal do Pará, Brasil

Sonia Janneth Limas-Suarez
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia,
Colombia

Yesenia Sánchez Tovar,
Universidad Autónoma de Tamaulipas México

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, estrategia, 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 casos 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 casos 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, distribución y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; la revista se distribuye a través de una base de datos de suscriptores, 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

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 *Ithenticate* 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.
- Al postular el manuscrito a través de la plataforma, en el campo “Comentarios para el Editor/a” debe indicar de forma breve cuál es la contribución del artículo al área de conocimiento que trata.

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/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 JEL¹ 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):²

• 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 en su última edición (véase el final de esta sección)³.
- 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

en su última 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 del caso bajo estudio.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última 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 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 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,

¹ Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar:

<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² 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

³ Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

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). *Producer 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).

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, strategy, 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 case studies. 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 case studies 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, distribution and electronic access

The journal has a quarterly periodicity; the journal is distributed through a database of subscribers, 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

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 Ithenticate 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.
- When submitting the manuscript through the platform, in the field "Comments for the Editor", you should briefly indicate the contribution of the article to the area of knowledge that it deals with.

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 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 classification¹ 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):²
 - 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 APA style in its latest edition (see the end of this section)³.
 - 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 APA style in its latest edition. A literature review of at least 50 references must be included.
- 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 APA style in its latest edition.
 - 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. 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

¹ To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² 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

³ For more information, visit: <http://www.apastyle.org>.

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 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).

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, estratégia, 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 estudos 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 estudos 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, distribuição e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral; a revista é distribuída através de um banco de dados de assinantes, 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

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 acadêmicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Ithenticate* 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.
- Ao enviar o manuscrito através da plataforma, No campo "Comentários para o Editor", você deve indicar brevemente a contribuição do artigo para a área de conhecimento com a qual ele lida.

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/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 JEL¹ 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):²
 - 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 última edição (ver o final desta seção)³.
 - 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 última edição.
- 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 última edição.
 - 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 (continua 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 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

¹ Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² 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

³ Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

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 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/presentaciones/discursos/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.

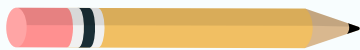
A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

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)

Estudios Gerenciales na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.



CONOZCA NUESTROS SERVICIOS

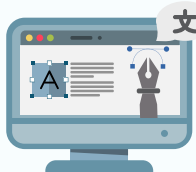
Producción editorial

HTML

doi

XML

Nuestros esfuerzos se concentran en brindar a los editores de revistas y autores de manuscritos, asesorías y servicios calificados para la redacción, edición, publicación, difusión y posicionamiento de los textos científicos.



Diseño y diagramación de ediciones.
Mejoramiento de figuras y gráficos.
Traducción y corrección de estilo.

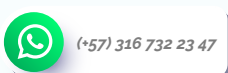


Construcción de versiones en XML-JATS para Redalyc, PubMed, SciELO, PDF con metadatos y HTML. Digitalización de ediciones antiguas.



Implementación de herramientas de CrossRef como Digital Object Identifier System (DOI), Similitary Check y CrossMark.

Contactanos:



GLOBAL MBA

DUAL DEGREE
MBA, Tulane University & Magister en Administración, U. 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 & #11 IN LATIN AMERICA ACCORDING TO 2021 RANKING **América economía**

Academic experiences in **three continents** with Tulane and International MBA students.



Icesi's MBA program is part of the select group of universities in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



✉ infosgradoscae@icesi.edu.co
📞 322 6018380
📞 (572) 555 2334, ext: 8247

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 ofrece el 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. 8074 - 8709
E-mail: bzuluaga@icesi.edu.co



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS



AACSB
ACCREDITED

www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios

Síguenos en: [f /universidadicesi](https://www.facebook.com/universidadicesi) [@icesi](https://twitter.com/icesi) [@universidad_icesi](https://www.instagram.com/universidad_icesi) [You Tube /universidadicesi](https://www.youtube.com/universidadicesi) [in universidad icesi](https://www.linkedin.com/universidadicesi)

La Universidad Icesi es una Institución de Educación Superior que se encuentra sujeta a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional

Assessing the New Product Development Process activities in Peruvian medium-sized manufacturing companies // Jorge Isaías Martínez-Lobatón & Jean Pierre Seclen-Luna

Relação entre diferentes decisões financeiras no Brasil: Investimento, Financiamento e Payout // Matheus da Costa Gomes, João Paulo Augusto Eça, Marlos Fernandes y Mauricio Ribeiro do Valle

Firm informality during the COVID-19 crisis in Argentina: perception of commercial entrepreneurs and public accountants // Florencia Pedroni

Efectos del conflicto trabajo-ocio: un análisis multigrupo entre centennials y millennials // Aurora Irma Máynez-Guadarrama, Judith Cavazos-Arroyo y Netzemany Rodríguez-Alonso

Capital structure adjustment in Latin American firms: An empirical test based on the Error Correction Model // Jorge A. Muñoz Mendoza, Carlos L. Delgado Fuentealba, Carmen L. Veloso Ramos, Sandra M. Sepúlveda Yelpe, Edinson E. Cornejo Saavedra y Diego A. Erices Olivera

Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera de la empresa social. El caso Liight // Icía C. Jiménez-Barandalla y Carlos Velasco-Márquez

Gestión humana en Colombia: nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas // Gregorio Calderón-Hernández, Jorge A. Vivares y Julia Clemencia Naranjo

Incubadoras de negocios, desempeño y eficacia: una revisión sistemática // Daniel Flores-Bueno y Oscar Jerez

Evolución de la investigación científica sobre electronic word of mouth en la industria del turismo: un análisis bibliométrico // Carlos Fernando Osorio-Andrade, Carlos Alberto Arango Pastrana y Augusto Rodríguez Orejuela

Enriquecimiento trabajo-vida: una revisión de la literatura desde la perspectiva individual // Mariana C. Arraigada, Lucas Pujol-Cols y Guillermo E. Dabos

La Universidad Icesi forma profesionales en 30 programas de pregrado, 1 doctorado, 31 maestrías, 20 especializaciones médico-quirúrgicas y 21 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