

Autoevaluaciones esenciales y autonomía: un estudio de sus efectos directos e interactivos sobre el entusiasmo laboral en profesionales argentinos // Lucas J. Pujol-Cols

Restrição financeira e a sensibilidade do fluxo de caixa das empresas brasileiras // Camilá Aparecida Bragioni e David Ferreira Lopes Santos

Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile // Carolina Reyes-Bastidas y Guadalupe del Carmen Briano-Turrent

Empreendedorismo social: uma perspectiva bibliométrica na área de administração e negócios // Viviane Celina Carmona, Cristina Dai Pra Martens, Ana Luisa Dal Belo Carneiro Leão, Vânia Maria Jorge Nassif e Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales // Marcelo Delfini, Ignacio Cretini y Alejandra Quadrona.

Aspectos sociodemográficos y familiares e intención empresarial en estudiantes de Maestría en Administración en Colombia // Edwin Tarapuez-Chamorro, Juan Manuel Aristizábal-Tamayo y Catherine Monard-Blandón

Impacto de las fuentes externas de conocimiento en la innovación de productos de empresas de baja y media baja intensidad tecnológica // Javier Fernando Del Carpio-Gallegos y Francesc Miralles

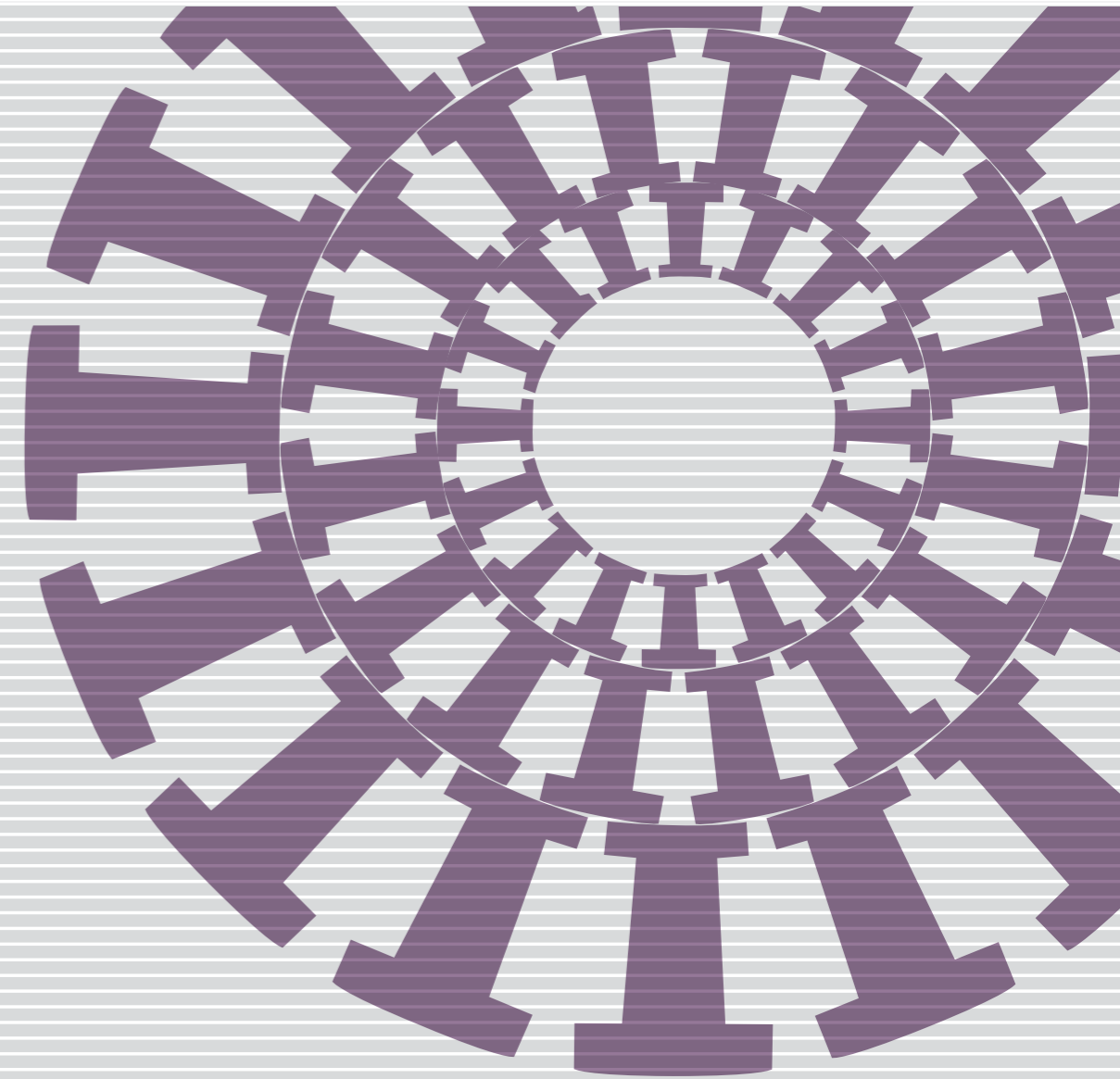
Nivel de inglés en los programas de Administración de Empresas en Colombia: la meta está lejos // Julio César Alonso, Daniela Estrada y Brigitte Vanessa Mueces

Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras // Juliana Gonçalves Araújo, Leilson Vanderson Barbosa da Silva e Maria Emanuela de Paula Cardoso da Silva

Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória // Paulo Hayashi, Nobuiki Ito, Fernando Antonio Prado Gimene e Leandro Pongeluppe

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

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.

La Universidad Icesi forma profesionales en 27 programas de pregrado, 1 doctorado, 24 maestrías, 22 especializaciones médico-quirúrgicas y 17 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

Programas de pregrado

- Administración de Empresas
- Antropología
- Biología con Concentraciones en Conservación y Biología Molecular/Biotecnología
- Ciencia Política con Énfasis en Relaciones Internacionales
- Contaduría Pública y Finanzas Internacionales
- Derecho
- Diseño de Medios Interactivos
- Diseño Industrial
- Economía con énfasis en Políticas Públicas
- Economía y Negocios Internacionales
- Ingeniería Bioquímica
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Telemática
- Medicina
- Mercadeo Internacional y Publicidad
- Psicología
- Química con Énfasis en Bioquímica
- Química Farmacéutica
- Sociología

Licenciaturas

- En Enseñanza del Inglés
- En Educación Básica Primaria
- En Ciencias Naturales
- En artes y en tecnologías para la creación
- En Estudios Sociales y Humanos
- En Lenguaje y Literatura

Programa de Doctorado

- Doctorado en Economía de los Negocios

Programas de posgrado

- Maestría en Gestión de la Innovación
- Maestría en Derecho
- Maestría en Ciencias-Biotecnología

- Maestría en Estudios Sociales y Políticos
- Maestría en Gerencia de Organizaciones de Salud
- Maestría en Biotecnología
- Maestría en Formulación de Productos Químicos y Derivados
- Maestría en Gerencia para la Innovación Social
- Maestría en Periodismo
- Master's Program in the Teaching of English as a Foreign
- Maestría en Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Intervención Psicosocial
- Maestría en Gobierno
- Maestría en Educación
- Maestría en Gestión Informática y Telecomunicaciones
- Maestría en Ingeniería Industrial
- Maestría en Derecho
- Maestría en Administración Global con Doble Titulación
- Maestría en Administración MBA
- Maestría en Mercadeo
- Maestría en Economía
- Maestría en Finanzas

Especializaciones

- Auditoría en Salud
- Gerencia Tributaria
- Calidad para la Competitividad
- Gerencia del Medio Ambiente
- Negocios en Internet
- Derecho Comercial
- Especializaciones médico-quirúrgicas
- Derecho Laboral y de la Seguridad Social
- Legislación Laboral y de la Seguridad Social para no abogados

Programa de Alta Gerencia Internacional

Programas a la medida de las necesidades de la empresa



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Editor

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

Comité Editorial/Editorial Committee

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

Comité Científico/Scientific Committee

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

Director Editorial/Managing Editor

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

Indexaciones/Indexations

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

Años de publicación/Years publishing

34 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



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



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



Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

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



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

TABLA DE CONTENIDO

Vol 34, N°. 149 | Octubre - Diciembre de 2018 | ISSN 0123-5923 | Cali, Colombia

PRESENTACIÓN	359
ARTÍCULOS	
Autoevaluaciones esenciales y autonomía: un estudio de sus efectos directos e interactivos sobre el entusiasmo laboral en profesionales argentinos <i>Lucas J. Pujol-Cols</i>	361
Restricción financiera y la sensibilidad del flujo de caja de las empresas brasileñas <i>Camila Aparecida Bragioni y David Ferreira Lopes Santos</i>	373
Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile <i>Carolina Reyes-Bastidas y Guadalupe del Carmen Briano-Turrent</i>	385
Emprendimiento social: una perspectiva bibliométrica en el área de administración y negocios <i>Viviane Celina Carmona, Cristina Dai Pra Martens, Ana Luisa Dal Belo Carneiro Leão, Vânia Maria Jorge Nassif y Henrique Mello Rodrigues de Freitas</i>	399
Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales <i>Marcelo Delfini, Ignacio Cretini y Alejandra Quadrana</i>	411
Aspectos sociodemográficos y familiares e intención empresarial en estudiantes de Maestría en Administración en Colombia <i>Edwin Tarapuez-Chamorro, Juan Manuel Aristizábal-Tamayo y Catherine Monard-Blandón</i>	422
Impacto de las fuentes externas de conocimiento en la innovación de productos de empresas de baja y media baja intensidad tecnológica <i>Javier Fernando Del Carpio-Gallegos y Francesc Miralles</i>	435
Nivel de inglés en los programas de Administración de Empresas en Colombia: la meta está lejos <i>Julio César Alonso, Daniela Estrada y Brigitte Vanessa Mueces</i>	445
Pequeñas empresas y las prácticas gerenciales: contribuciones a partir de la observación de las revistas brasileñas <i>Juliana Gonçalves Araújo, Leilson Vanderson Barbosa da Silva y Maria Emanuela de Paula Cardoso da Silva</i>	457
Comprensión y malentendidos de la investigación empírica de visión basada en recursos: un enfoque exploratorio <i>Paulo Hayashi, Nobuiki Ito, Fernando Antonio Prado Gimene y Leandro Pongeluppe</i>	469
AGRADECIMIENTO REVISORES	481

TABLE OF CONTENTS

PRESENTATION	359
ARTICLES	
Core self-evaluations and autonomy: a study of their direct and interactive effects on work engagement among highly skilled Argentinian professionals <i>Lucas J. Pujol-Cols</i>	361
Financial constraint and cash flow sensitivity of Brazilian companies <i>Camila Aparecida Bragioni and David Ferreira Lopes Santos</i>	373
Women in leadership positions and corporate sustainability: evidence on listed companies from Colombia and Chile <i>Carolina Reyes-Bastidas and Guadalupe del Carmen Briano-Turrent</i>	385
Social entrepreneurship: a bibliometric approach in the administration and business field <i>Viviane Celina Carmona, Cristina Dai Pra Martens, Ana Luisa Dal Belo Carneiro Leão, Vânia Maria Jorge Nassif and Henrique Mello Rodrigues de Freitas</i>	399
Determining factors of payment for performance in Argentinian subsidiaries of multinational companies <i>Edgar Pamplona, Maurício Leite and Vinicius Costa da Silva Zonatto</i>	411
Sociodemographic and family aspects and entrepreneurial intention among Master of Business Administration students in Colombia <i>Edwin Tarapuez-Chamorro, Juan Manuel Aristizábal-Tamayo and Catherine Monard-Blandón</i>	422
Impact of external sources of knowledge on product innovation among low and medium-low technology intensive companies <i>Javier Fernando Del Carpio-Gallegos and Francesc Miralles</i>	435
English proficiency level in Colombian undergraduate business administration programs: the goal is far away. <i>Julio César Alonso, Daniela Estrada and Brigitte Vanessa Mueces</i>	445
Small enterprises and management practices: contributions of Brazilian journals <i>Juliana Gonçalves Araújo, Leilson Vanderson Barbosa da Silva and Maria Emanuela de Paula Cardoso da Silva</i>	457
Understandings and misunderstandings of empirical research on resource-based view: an exploratory approach <i>Paulo Hayashi, Nobuiuki Ito, Fernando Antonio Prado Gimene and Leandro Pongeluppe</i>	469
ACKNOWLEDGMENT TO REVIEWERS	481

TABELA DE CONTEÚDOS

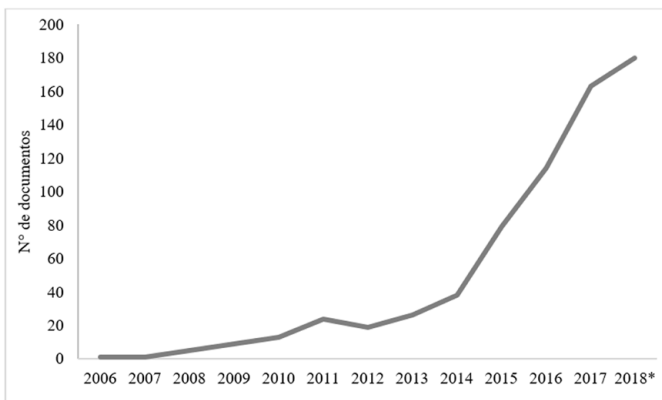
PRESENTATION	359
ARTIGOS	
Autoavaliações essenciais e autonomia: um estudo de seus efeitos diretos e interativos no entusiasmo no trabalho entre profissionais argentinos <i>Lucas J. Pujol-Cols</i>	361
Restrição financeira e a sensibilidade do fluxo de caixa das empresas brasileiras <i>Camila Aparecida Bragioni e David Ferreira Lopes Santos</i>	373
As mulheres em posições de liderança e sustentabilidade empresarial: evidência nas empresas listadas na Colômbia e no Chile <i>Carolina Reyes-Bastidas e Guadalupe del Carmen Briano-Turrent</i>	385
Empreendedorismo social: uma perspectiva bibliométrica na área de administração e negócios <i>Viviane Celina Carmona, Cristina Dai Pra Martens, Ana Luisa Dal Belo Carneiro Leão, Vânia Maria Jorge Nassif e Henrique Mello Rodrigues de Freitas</i>	399
Os determinantes do pagamento por desempenho em subsidiárias argentinas de empresas multinacionais <i>Marcelo Delfini, Ignacio Cretini e Alejandra Quadrana</i>	411
Aspectos sociodemográficos, familiares e de Intenção Empreendedora em estudantes de mestrado em administração na Colômbia <i>Edwin Tarapuez-Chamorro, Juan Manuel Aristizábal-Tamayo e Catherine Monard-Blandón</i>	422
Impacto das fontes externas de conhecimento na inovação de produtos de empresas com baixa e média intensidade tecnológica <i>Javier Fernando Del Carpio-Gallegos e Francesc Miralles</i>	435
O nível de inglês nos programas de administração de empresas na Colômbia: a meta é longe <i>Julio César Alonso, Daniela Estrada e Brigitte Vanessa Mueces</i>	445
Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras <i>Juliana Gonçalves Araújo, Leilson Vanderson Barbosa da Silva e Maria Emanuela de Paula Cardoso da Silva</i>	457
Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória <i>Paulo Hayashi, Nobuiuki Ito, Fernando Antonio Prado Gimene e Leandro Pongeluppe</i>	469
AGRADECIMENTO AOS REVISORES	481

Presentación revista ESTUDIOS GERENCIALES N.º 149

Tenemos el gusto de presentar la revista *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica* - número 149, correspondiente al periodo octubre - diciembre de 2018, en la cual se incluyen 10 artículos de autores de Argentina, Brasil, México, Colombia, Perú y España, donde se tratan temas relacionados con gestión de recursos humanos, finanzas, gestión estratégica, emprendimiento, innovación, educación y gestión empresarial.

Por otra parte, aprovechamos para compartir información sobre la cantidad de documentos (artículos, libros, capítulos de libros, conferencias, etc.) en Scopus donde se citan artículos publicados en *Estudios Gerenciales*. La **figura 1** permite evidenciar un comportamiento creciente en la cantidad de documento que citan a *Estudios Gerenciales*, reflejando un aumento del impacto de la revista.

Figura 1. Número de documentos en Scopus donde se citan artículos de *Estudios Gerenciales*



*Acumulado a noviembre de 2018.

Fuente: Scopus.

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

Inicialmente, Lucas Pujol (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Argentina) realiza un análisis de los efectos directos e interactivos de las autoevaluaciones esenciales y la autonomía sobre

el *work engagement*, con el propósito de contribuir al estudio de la forma en la que los recursos personales interactúan con los recursos laborales para predecir el *work engagement*.

Por otra parte, los autores Camila Aparecida Bragioni y David Ferreira Lopes (Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" -UNESP, Brasil) analizan el impacto de la restricción financiera en la sensibilidad de la caja de las empresas brasileñas, a través de un panel de datos compuesto por 319 empresas brasileñas para el periodo 2009-2016.

Posteriormente, en el artículo de Carolina Reyes-Bastidas y Guadalupe del Carmen Briano-Turrent (Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México) se estudia la influencia de la variable género en el consejo de administración y la posición de director general, sobre las prácticas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial (RSE) de empresas cotizadas en Colombia y Chile.

Referente al artículo de Viviane Celina Carmona, Cristina Dai Pra Martens, Ana Luisa Dal Belo Carneiro Leão, Vânia Maria Jorge Nassif y Henrique Mello Rodrigues de Freitas (Universidade Nove de Julho, Brasil), en este se analizan las investigaciones sobre emprendimiento social (ES), a través de un estudio bibliométrico de artículos publicados entre 1988 y 2016 en revistas incluidas en Scopus.

Seguido se encuentra el artículo de Marcelo Delfini, Ignacio Cretini y Alejandra Quadrana (Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Argentina) en donde se busca establecer los factores que determinan los pagos por rendimiento en empresas multinacionales de Argentina.

Adicionalmente, el artículo de Edwin Tarapuez-Chamorro, Juan Manuel Aristizábal-Tamayo y Catherine Monard-Blandón (Universidad del Quindío, Colombia) busca realizar un aporte al estudio de los factores determinantes de la intención empresarial en jóvenes, a través del análisis de la incidencia de los factores sociodemográficos y familiares sobre las iniciativas empresariales.

Respecto al artículo de Javier Fernando Del Carpio (Universidad ESAN, Perú) y Francesc Miralles (La Salle

– Ramon Llull University, España), en este se plantea un modelo, aplicado en las pequeñas y medianas empresas de baja y media baja intensidad tecnológica, para estudiar el efecto de las fuentes externas de conocimiento tecnológico y de mercado sobre la capacidad de innovar en productos.

Los autores Julio César Alonso, Daniela Estrada y Brigitte Vanessa Mueces (Universidad Icesi, Colombia) analizan si los egresados de los programas de Administración en Colombia cumplieron con la meta de bilingüismo propuesta por el Gobierno para el 2014, a partir del estudio de los resultados de la prueba de Estado Saber Pro.

A continuación, en el artículo de Juliana Gonçalves Araújo, Leilson Vanderson Barbosa da Silva (Universidade Federal de Pernambuco, Brasil) y Maria Emanuela de Paula Cardoso da Silva (UNINASSAU, Brasil), se realiza una revisión de la literatura con el fin de identificar las principales contribuciones sobre la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) en las principales revistas brasileñas.

Finalmente, Paulo Hayashi (Universidade de Campinas, Brasil), Nobuiki Ito (Ibmec-SP, Brasil), Fernando Antonio Prado Gimenez (Universidade Federal do Paraná, Brasil) y Leandro Pongeluppe (Insper, Brasil), realizan en su artículo una reflexión sobre la influencia de la teoría económica en la investigación empírica de la Visión Basada en Recursos (VBR).

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

Artículo de investigación

Autoevaluaciones esenciales y autonomía: un estudio de sus efectos directos e interactivos sobre el entusiasmo laboral en profesionales argentinos

Lucas J. Pujol-Cols *

Investigador, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Buenos Aires, Argentina.

Investigador, Centro de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Buenos Aires, Argentina.

lucaspujolcols@gmail.com

Resumen

La evidencia acerca del modo en que los recursos personales interactúan con los recursos laborales para predecir el entusiasmo laboral (*work engagement*) ha sido limitada e inconsistente. Este artículo tiene por objetivo examinar los efectos directos e interactivos de las autoevaluaciones esenciales (*core self-evaluations*, CSE) y la autonomía sobre el *work engagement* en una muestra de 136 académicos argentinos. Por un lado, los resultados de los análisis de regresiones jerárquicas revelan que tanto la autonomía como las CSE exhiben un efecto positivo sobre el *work engagement*. Por el otro, los resultados también demuestran que los efectos de la autonomía sobre dos dimensiones del *work engagement*, la dedicación y la absorción, se ven moderados por las CSE.

Palabras clave: personalidad, autoevaluaciones esenciales, autonomía, entusiasmo laboral, modelo de recursos y demandas laborales.

Core self-evaluations and autonomy: a study of their direct and interactive effects on work engagement among highly skilled Argentinian professionals

Abstract

The evidence regarding the way personal and job resources interplay in predicting work engagement has been limited and inconsistent. This paper aims to examine the direct and interactive effects of core self-evaluations (CSE) and autonomy on work engagement in a sample of 136 Argentinian scholars. Results of the hierarchical regression analyses reveal that both autonomy and CSE exhibit a direct and positive effect on work engagement. Results also show that the positive effects of autonomy on two dimensions of work engagement, namely, dedication and absorption, are moderated by CSE.

Keywords: personality, core self-evaluations, autonomy, work engagement, job demands-resources model.

Autoavaliações essenciais e autonomia: um estudo de seus efeitos diretos e interativos no entusiasmo no trabalho entre profissionais argentinos

Resumo

A evidencia sobre a maneira como os recursos pessoais interagem como os recursos do trabalho para prever o entusiasmo pelo trabalho (*work engagement*) tem sido limitada e inconsistente. Este artigo tem como objetivo analisar os efeitos diretos e interativos das autoavaliações essenciais (*core self-evaluations*, CSE) e a autonomia sobre o *work engagement* em uma amostra de 136 acadêmicos argentinos. Por um lado, os resultados da análise de regressão hierárquica revelam que tanto a autonomia quanto as CSE exibem um efeito positivo no *work engagement*. Por outro lado, os resultados também mostram que os efeitos da autonomia em duas dimensões do *work engagement*, dedicação e absorção no trabalho são moderadas pelas CSE.

Palavras-chave: personalidade, autoavaliações essenciais, autonomia, entusiasmo no trabalho, modelo de demandas e recursos laborais.

* Autor para correspondencia. Dirigir a: Centro de Estudios en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Pinto 399, Campus Universitario Sede Tandil, Tandil, Buenos Aires, B7000GHG, Argentina.

Clasificación JEL: M12.

Cómo citar: Pujol-Cols, L.J. (2018). Autoevaluaciones esenciales y autonomía: un estudio de sus efectos directos e interactivos sobre el entusiasmo laboral en profesionales argentinos. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 361-372. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2839>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2839>

Recibido: 13-mar-2018

Aceptado: 6-nov-2018

Publicado: 19-dic-2018

1. Introducción

Casi tres décadas han transcurrido desde que Kahn (1990) utilizó el término *engagement* para referirse a un estado de involucramiento físico, cognitivo y emocional en el ejercicio de un rol. Desde entonces, una gran cantidad de investigaciones publicadas en revistas científicas de alto impacto de disciplinas como el Comportamiento Organizacional, la Administración Estratégica de Recursos Humanos o la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se han focalizado en el estudio del *work engagement*, fenómeno definido por Salanova, Martínez y Llorens (2014) como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (p. 24). La relevancia del *work engagement* como objeto de estudio no sólo se ha sustentado en su capacidad para predecir distintas variables vinculadas con la efectividad organizacional, como el desempeño (Bakker y Bal, 2010), el compromiso organizacional (Hakanen, Schaufeli y Ahola, 2008), la satisfacción laboral (Alarcon y Lyons, 2011) o la intención de cambiar de empleo (Bhatnagar, 2012), sino también en su importancia para la conservación de la salud física y mental de los trabajadores (Bakker, Schaufeli, Leiter y Taris, 2008; Saks, 2006; Schaufeli, 2012). A pesar de haber concentrado un elevado volumen de interés científico, particularmente durante las últimas dos décadas, aún existe evidencia limitada acerca de las variables y mecanismos que lo anteceden (Macey y Schneider, 2008).

El *work engagement* ha sido principalmente estudiado desde el Modelo de Demandas y Recursos Laborales (D-RL) (Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti y Bakker, 2011), el cual propone que aquellos factores del trabajo que representan recursos laborales tienden a conducir a niveles incrementales de *work engagement* por medio de la activación de procesos motivacionales. Dentro de estos recursos se encuentra la autonomía, la cual es conceptualizada desde la Teoría de la Autodeterminación (*Self-Determination Theory*) (Gagné y Deci, 2005) como una necesidad psicológica universal que debe ser satisfecha a los fines de lograr un funcionamiento humano óptimo (Gagné y Bhave, 2011). En este sentido, cuando los empleados disponen de niveles elevados de autonomía no sólo perciben su trabajo de manera más integral y experimentan mayor libertad para hacer las cosas que les resultan interesantes o personalmente significativas, sino que también se sienten animados a incorporar sus propios enfoques y perspectivas en la resolución de los problemas y a explorar soluciones alternativas a los mismos (Breevaart, Bakker, Hetland, Demerouti, Olsen y Espevik, 2014; Skaalvik y Skaalvik, 2014). Como resultado, estos empleados suelen sentirse más competentes y empoderados (Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte y Lens, 2008; Dincer, Yesilyurt y Takkac, 2012; Quiñones, Van den Broeck y De Witte, 2013), observar mayores niveles de energía, concentración, persistencia e iniciativa durante el ejercicio de su rol (Ohly y Fritz, 2010; Orth y Volmer, 2017) y experimentar mayor motivación intrínseca (Millette y Gagné, 2008; Schaufeli y Bakker, 2010), fenómenos que tienden a conducir a mayores niveles de *work en-*

agement (Quiñones et al., 2013; De Spiegelaere, Van Gyes, De Witte, Niesen y Van Hootehem, 2014; Kovjanic, Schuh y Jonas, 2013).

Numerosas investigaciones han demostrado que las actitudes y comportamientos en el trabajo no dependen exclusivamente de los recursos laborales, sino que también se ven influidos por los rasgos de personalidad de los individuos (Judge, Weiss, Kammeyer-Mueller y Hulin, 2017). Dentro de las taxonomías de personalidad más investigadas durante las últimas dos décadas se encuentran las autoevaluaciones esenciales (CSE por sus siglas en inglés, *core self-evaluations*) (Judge, Locke y Durham, 1997), las cuales representan un “conjunto de conclusiones básicas, esenciales e inconscientes que los individuos formulan acerca de sí mismos, de otros y de su ambiente” (Pujol-Cols y Dabos, 2018, p.34). Si bien el modelo de las CSE ha sido mayormente estudiado en conexión con la satisfacción laboral (Tims y Akkermans, 2017), algunas investigaciones recientes también han examinado sus efectos, principalmente directos, sobre el *work engagement*. En este sentido, la evidencia señala que los individuos con mayores CSE suelen percibir y experimentar las características de su trabajo de manera más positiva (Tims y Akkermans, 2017), focalizarse en los aspectos más favorables de sus tareas (Kammeyer-Mueller, Judge y Scott, 2009) y perseguir metas más coincidentes con sus valores, intereses y objetivos personales (Judge, Bono, Erez y Locke, 2005). Como resultado, estos individuos tienden a invertir más energía emocional y cognitiva en su trabajo (Peng, Li, Zhang, Tian, Miao, Xiao y Zhang, 2016; Zhang, Wu, Miao, Yan y Peng, 2014) y a experimentar mayor motivación intrínseca durante el ejercicio de su rol (van Doorn y Hulsheger, 2015; Ferris, Rosen, Johnson, Brown, Risavy y Heller, 2011), fenómenos que suelen conducir a mayores niveles de *work engagement* (Chang, Ferris, Johnson, Rosen y Tan, 2012; Bakker, 2011; Haynie, Flynn y Mauldin, 2017).

Contribuciones empíricas recientes han demostrado que los recursos personales, como las CSE, y los factores del trabajo, como la autonomía, suelen interactuar para predecir el *work engagement* (Bakker y Demerouti, 2014). Sin embargo, la mayoría de las investigaciones focalizadas en el rol de los recursos personales en el contexto del modelo de D-RL parecieran haberse concentrado en su capacidad para mitigar el impacto de las demandas laborales (e.g., Van Yperen y Snijders, 2000; Makikangas y Kinnunen, 2003; Xanthopoulou, Bakker y Fischbach, 2013; van Doorn y Hulsheger, 2015), encontrándose el estudio de sus interacciones con los recursos laborales limitadamente explorado en la literatura (Chang et al., 2012; Hentrich, Zimmer, Sosnowsky-Waschek, Gregersen y Petermann, 2017; Kovjanic et al., 2013; Ng y Feldman, 2010; Tims y Akkermans, 2017). Dado que comprender la manera en la que ambos tipos de recursos interactúan entre sí es fundamental para evaluar la efectividad de los recursos laborales como variables de intervención para mejorar el bienestar de los empleados en el trabajo, de acuerdo a sus tipos de personalidad, esta investigación se propone examinar los efectos directos e interactivos de las CSE y la autonomía sobre el *work en-*

agement. Para ello, se recurre a un diseño cuantitativo y no experimental, sustentado en las proposiciones teóricas del modelo de D-RL, la Teoría de la Autodeterminación y el modelo de las CSE.

Este artículo se estructura en cuatro secciones, adicionales a la presente introducción. En la primera se presentan los antecedentes teóricos de los que se desprenden las hipótesis que son contrastadas empíricamente en esta investigación. En la segunda se describe la metodología que ha sido empleada en las instancias de diseño, recolección y análisis de los datos. En la tercera se presentan los resultados de este estudio, en conexión con las hipótesis establecidas. En la cuarta se discuten los hallazgos de la investigación en el marco de la literatura previa, se resumen las principales contribuciones, se describen las implicaciones prácticas y se señalan las limitaciones del estudio.

2. Marco teórico y planteamiento de hipótesis

En esta sección se desarrollan las hipótesis del estudio, así como los fundamentos teóricos que las sustentan.

2.1. La autonomía y el work engagement

El trabajo y sus relaciones con la salud ocupacional han concentrado un gran interés científico en las últimas décadas, particularmente en campos como la Psicología y el Comportamiento Organizacional (Bakker y Demerouti, 2014). En efecto, una gran cantidad de modelos teóricos han sido propuestos hasta el momento en la literatura con el propósito de explicar los mecanismos que subyacen al vínculo trabajo-salud, entre los que se encuentran la Teoría de la Higiene-Motivación (Herzberg, 1966), el Modelo de las Cinco Características Intrínsecas del Trabajo (Hackman y Oldham, 1976), el Modelo Demanda-Control (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990), el Modelo de Desbalance Esfuerzo-Recompensa (Siegrist, 1996), el Cuestionario Multimétodo de Diseño del Trabajo (Campion, 1988), el Cuestionario de Diseño del Trabajo (Morgeson y Humphrey, 2006), entre muchos otros. Dentro de las teorías modernas que han contado con mayor apoyo en la literatura sobre diseño del trabajo, entendido este último como el conjunto de procesos y resultados involucrados en la estructuración, organización, experimentación y desempeño del trabajo (Grant, Fried y Juillerat, 2010), se encuentra la Teoría de las Demandas y Recursos Laborales (D-RL), la cual constituye una extensión del modelo de D-RL (Bakker y Demerouti, 2007; Demerouti y Bakker, 2011).

La teoría de las D-RL propone que los factores del trabajo pueden clasificarse en dos grandes categorías (Bakker y Demerouti, 2014). Por un lado, se encuentran las demandas laborales, las cuales se refieren a aquellos aspectos físicos, sociales y organizacionales que le requieren al empleado un esfuerzo sostenido y, como resultado, tienden a generarle costos fisiológicos y psicológicos (por ejemplo, las exigencias psicológicas emocionales). Por el otro, se encuentran los recursos laborales, entendidos como aquellos aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales

del trabajo que resultan funcionales para la consecución de las metas, reducen las demandas laborales y estimulan el desarrollo personal (por ejemplo, la autonomía o el apoyo social). La teoría de las D-RL postula que ambos conjuntos de factores influyen sobre la salud ocupacional por vía de dos procesos relativamente independientes. Por un lado, las demandas laborales excesivas tienden a producir daños en la salud física y mental de los empleados al favorecer la experimentación de estados psicológicos negativos, como el desgaste emocional (*health impairment processes*). Los recursos laborales, en cambio, tienden a conducir a la experimentación de estados positivos, tales como el entusiasmo, el disfrute y la satisfacción, como resultado de la activación de procesos motivacionales (*motivational processes*).

La autonomía, también denominada control sobre el trabajo, constituye uno de los recursos laborales que ha recibido mayor atención en la literatura del *Management* (Gagné y Bhave, 2011). Desde la Teoría de la Autodeterminación (*Self-Determination Theory*) (Gagné y Deci, 2005), la autonomía significa facilitar el accionar individual para que este se produzca al mayor nivel de reflexión, representando la base desde la cual el trabajo es estructurado, organizado, diseñado y dirigido. Desde esta perspectiva, la autonomía constituye una necesidad psicológica universal que debe ser satisfecha a los fines de lograr un funcionamiento humano óptimo (Gagné y Bhave, 2011). En efecto, cuando los empleados sienten que poseen niveles elevados de autonomía no sólo tienden a percibir su trabajo de manera más integral y a experimentar mayor libertad para hacer las cosas que les resultan interesantes o personalmente significativas, sino que también se sienten animados a incorporar sus propios enfoques en la resolución de los problemas y a explorar soluciones alternativas a los mismos (Breevaart et al., 2014; Skaalvik y Skaalvik, 2014). En cambio, trabajos excesivamente monótonos y externamente dirigidos tienden a conducir a sentimientos de alienación e insatisfacción (Fay y Kamps, 2006).

Como consecuencia de los procesos descritos en el párrafo precedente, la autonomía ha sido señalada en la literatura como un determinante central del *work engagement*, entendido este último como un estado mental positivo, persistente y relacionado con el trabajo que se refleja en niveles elevados de vigor (i.e., energía, persistencia y resiliencia mental, incluso frente a la presencia de situaciones adversas), dedicación (i.e., implicación con la tarea, traducida en niveles elevados de inspiración, entusiasmo, orgullo, reto y sentido de significado) y absorción (i.e., total inmersión o concentración en el trabajo hasta el punto de sentir que el tiempo “pasa volando”) (Bakker et al., 2008). Al respecto, numerosos estudios han demostrado la existencia de una relación positiva entre la autonomía y el *work engagement* no sólo en diseños transversales (e.g., Quiñones et al., 2013; De Spiegelaere et al., 2014; Kovjanic et al., 2013; Hakanen, Bakker y Schaufeli, 2006), sino también en longitudinales (e.g., Mauno, Kinnunen y Ruokolainen, 2007; Llorens,

Schaufeli, Bakker y Salanova, 2007; Schaufeli, Bakker y Van Rhenen, 2009) y meta-analíticos (e.g., Halbesleben, 2010).

En cuanto a los mecanismos que subyacen al vínculo entre la autonomía y el *work engagement*, la literatura señala que cuando los empleados sienten que sus necesidades de autonomía son satisfechas, suelen sentirse más competentes e internalizar más fácilmente sus tareas (Van den Broeck et al., 2008; Deci y Ryan, 2000; Dincer et al., 2012). Al mismo tiempo, estos empleados tienden a sentirse más empoderados (Quiñones et al., 2013) y a observar mayores niveles de energía, concentración, persistencia e iniciativa durante el ejercicio de su rol (Ohly y Fritz, 2010; Orth y Volmer, 2017). Como resultado, empleados en estas condiciones suelen experimentar niveles más elevados de motivación intrínseca, así como una mayor vinculación emocional con el trabajo (Millette y Gagné, 2008; Schaufeli y Bakker, 2010). Con sustento en la evidencia presentada en este apartado, se plantea la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 1 (H-1). La autonomía exhibirá efectos directos y positivos sobre el *work engagement*. En otras palabras, niveles mayores de autonomía se relacionarán con niveles mayores de vigor, dedicación y absorción.

2.2. Las autoevaluaciones esenciales y el *work engagement*

Numerosas investigaciones han demostrado que las actitudes y comportamientos en el trabajo no dependen exclusivamente de los factores laborales, como la autonomía, sino que también se ven afectados por los rasgos de personalidad de los individuos (Pujol-Cols y Dabos, 2018, para una reciente revisión sobre el tema). Dentro de las principales taxonomías de personalidad que han sido sugeridas en la literatura se encuentran las autoevaluaciones esenciales (CSE por sus siglas en inglés, *core self-evaluations*), las cuales se refieren a un conjunto de conclusiones básicas, esenciales e inconscientes que los individuos formulan acerca de sí mismos, de otros y de su ambiente (Judge et al., 1997). Las CSE representan un constructo latente y de orden superior, que refleja el valor que los sujetos se asignan a sí mismos como personas (i.e., autoestima), la confianza que poseen en su capacidad para desempeñar las tareas de manera efectiva y alcanzar las metas de manera exitosa (i.e., autoeficacia), la tendencia a creer que la mayoría de los eventos que acontecen en sus vidas resultan producto de su propio comportamiento y esfuerzo (i.e., *locus interno de control*) y la propensión a focalizarse en los aspectos más positivos de sí mismos, de otros y de sus vidas (i.e., estabilidad emocional o bajo neuroticismo).

Las CSE han sido estudiadas en diversos países, tales como Alemania (Stumpp, Muck, Hulsheger y Maier, 2010), Japón (Piccolo, Judge, Takahashi, Watanabe y Locke, 2005), China (Guo, Zhu y Zhang, 2017), Polonia (Walczak y Derbis, 2015), Grecia (Nikolaou y Judge, 2007), Irán (Karatepe, 2011), Taiwán (Hsieh y Huang, 2017), Nueva Zelanda (Bowling, Wang y Li, 2012), Francia (Nguyen y Borteyrou, 2016), Estados Unidos (Haynie, Harris y Flynn, 2016), entre otros, lo que ha brindado evidencia sobre su universalidad y va-

lidez transcultural. Además, varios de estos estudios han demostrado que las CSE poseen una elevada estabilidad (Dormann y Zapf, 2001; Dormann, Fay, Zapf y Frese, 2006), al encontrarse parcialmente determinadas por factores de origen genético (Judge, Ilies y Zhang, 2012).

Si bien la mayoría de las investigaciones realizadas en el marco del modelo de las CSE se han focalizado principalmente en sus efectos sobre la satisfacción laboral (Pujol-Cols y Dabos, 2018), la evidencia también indica que las mismas podrían representar un determinante importante del *work engagement* (Rich, Lepine y Crawford, 2010). En primer lugar, puesto que las CSE representan la base desde la cual los individuos perciben y experimentan los diferentes dominios de sus vidas, incluido el laboral, se espera que niveles mayores de CSE tiendan a conducir a actitudes más positivas hacia el trabajo (Wu y Griffin, 2012), como el *work engagement* (Tims y Akkermans, 2017). En segundo lugar, los individuos con CSE más positivas suelen focalizarse en los aspectos más favorables de sus tareas (Kammeyer-Mueller et al., 2009), observar mayor compromiso con su trabajo (Peng et al., 2016) e invertir mayor energía emocional y cognitiva en el mismo (Zhang et al., 2014), lo que se encuentra asociado con mayores niveles de motivación intrínseca y *work engagement* (Chang et al., 2012; Albrecht, 2010; Bakker, 2011; Haynie et al., 2017). En tercer lugar, los individuos con CSE más positivas son más proclives a perseguir metas que resulten más coincidentes con sus valores, intereses y objetivos personales (Judge et al., 2005), encontrándose más intrínsecamente motivados a alcanzarlas y experimentando, como resultado, mayores niveles de *work engagement* (Van Doorn y Hulsheger, 2015; Ferris et al., 2011; Albrecht, 2010). Con sustento en las ideas presentadas en este apartado, se plantea la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 2 (H-2). Las CSE exhibirán efectos directos y positivos sobre el *work engagement*. En otras palabras, aquellos empleados con CSE más positivas experimentarán niveles más elevados de vigor, dedicación y absorción.

2.3. El rol moderador de las autoevaluaciones esenciales en la relación entre la autonomía y el *work engagement*

La teoría de las D-RL propone que los efectos de los factores del trabajo sobre el *work engagement* pueden verse moderados por un conjunto de recursos personales (Bakker y Demerouti, 2014), entendidos como aquellas autoevaluaciones positivas que se encuentran vinculadas a la resiliencia y se refieren a la percepción de los individuos acerca de su capacidad para controlar e influir en el entorno (Bakker y Demerouti, 2013). Tal y como señalan Kovjanic et al. (2013), el rol moderador de los recursos personales ha sido mayormente estudiado en conexión con las demandas laborales, existiendo numerosos estudios que demuestran su capacidad para mitigar el impacto psicosocial de las demandas laborales sobre distintas variables relacionadas con la salud ocupacional, como el *work engagement* (e.g., Van Yperen y Snijders, 2000; Makikangas y Kinnunen, 2003;

Xanthopoulou et al., 2013). En cambio, la manera en la que los recursos personales interactúan con los recursos laborales para predecir el *work engagement* ha sido limitadamente explorada en la literatura previa (Kovjanic et al., 2013), habiendo incluso conducido a resultados inconsistentes (Tims y Akkermans, 2017).

En lo que refiere a las CSE específicamente, la evidencia acerca de su interacción con los recursos laborales resulta aún más limitada (Chang et al., 2012; Hentrich et al., 2017). Al respecto, Ng y Feldman (2010) señalan que aquellos empleados con menores recursos personales podrían beneficiarse en mayor medida de la provisión de condiciones laborales más favorables. Estos hallazgos resultan consistentes con los obtenidos en un estudio reciente realizado por Hentrich et al. (2017) en una muestra de 282 *managers*, donde los autores reportan que sólo aquellos participantes con CSE más negativas se benefician significativamente de mejoras en las condiciones laborales. Específicamente, los resultados de este estudio revelan que las CSE parecieran amplificar los efectos del desarrollo de carrera sobre el *work engagement* en aquellos *managers* que poseen menores CSE. Con sustento en la evidencia presentada en este apartado, se plantea la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 3 (H-3). La relación positiva entre la autonomía y el *work engagement* se verá moderada por las CSE. En otras palabras, los efectos de la autonomía sobre el vigor, la dedicación y la absorción serán mayores en aquellos empleados con menores CSE.

3. Metodología

La descripción de la metodología de esta investigación se estructura en cuatro sub-secciones: diseño, participantes y procedimiento, variables e instrumentos y análisis.

3.1. Diseño

Este estudio responde a un diseño descriptivo-correlacional (i.e., se describe el comportamiento de las variables incluidas en la investigación, así como las relaciones entre ellas), no experimental (i.e., no existe una manipulación deliberada de las variables sometidas a medición) y de corte transversal (i.e., las variables son medidas en un único momento temporal).

3.2. Participantes y procedimiento

Un total de 136 académicos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de una universidad pública argentina participaron voluntariamente en este estudio (tasa de respuesta = 32,85%). Su edad osciló entre 25 y 70 años, con una media de 44,46 y una desviación estándar de 11,86. El 65,44% de los académicos participantes fueron mujeres, el 36,36% tenían jerarquía de profesor y el 27,21% contaban con una dedicación exclusiva (*full-time*). La antigüedad varió entre 1 y 45 años, con una media de 18,02 y una desviación estándar de 10,07. La antigüedad en

el cargo actual osciló entre 1 y 30 años, con una media aritmética de 9,36 y una desviación estándar de 8,71. En cuanto al nivel de formación de los participantes, el 69,85% tenían título de Grado, el 19,85% título de Magíster y el 10,29% título de Doctor.

Los participantes fueron contactados por correo electrónico y se los invitó a responder un cuestionario anónimo y virtual. Dicha invitación incluyó, además, una descripción de los objetivos de la investigación y un formulario digital de consentimiento informado. Sólo se dio acceso a la encuesta en línea cuando el consentimiento aludido fue aceptado (a tales efectos, se incorporó en la primera pestaña del cuestionario un botón con la leyenda "acepto participar en este estudio"). Ninguna información personal que permita identificar a los participantes (por ejemplo, su dirección de correo electrónico) fue requerida para ingresar al formulario.

3.3. Variables e instrumentos

Autonomía. La autonomía fue medida empleando la sub-escala de Control sobre el Trabajo incluida en el Cuestionario de Evaluación de Riesgos Psicosociales en el Trabajo Copsoq-Istas 21 (1.5) de Moncada, Llorens, Navarro y Kristensen (2005). La misma se compone por un total de diez ítems (incluyendo "¿tienes influencia sobre la cantidad de trabajo que se te asigna?") y una escala de frecuencia de cinco puntos, con valores ubicados entre 0 (*nunca*, salvo puntaje inverso) y 4 (*siempre*, salvo puntaje inverso). Es importante destacar que el Copsoq-Istas 21 (1.5) ha demostrado poseer propiedades psicométricas satisfactorias en investigaciones previas realizadas en el contexto argentino, no sólo en términos de consistencia interna, sino también en cuanto a su dimensionalidad, validez convergente y validez discriminante (Pujol-Cols y Arraigada, 2017; Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018). En este estudio en particular, la escala aludida verificó una consistencia interna satisfactoria, dada por un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,82.

Autoevaluaciones Esenciales. Se utilizó la versión en español de la Escala de Autoevaluaciones Esenciales (*Core Self-Evaluations Scale*, CSES). La misma fue originalmente desarrollada por Judge, Erez, Bono y Thoresen (2003) y validada en el contexto argentino por Pujol-Cols y Dabos (2017). Tanto en el estudio original realizado en el contexto anglosajón como en el de validación en Argentina, la CSES demostró poseer propiedades psicométricas satisfactorias, en términos de consistencia interna, estructura factorial, validez convergente y validez empírica. La versión en español mantuvo la estructura de 12 reactivos propuesta en la versión original en inglés (incluyendo "me siento confiado en que obtengo el éxito que merezco en la vida") y presentó una escala de frecuencia de cinco niveles (1 = *totalmente en desacuerdo*, 5 = *totalmente de acuerdo*). La obtención de un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,81 en este estudio indicó una adecuada consistencia interna.

Work Engagement. De modo consistente con lo realizado en las principales investigaciones sobre la temática (e.g., Schaufeli et al., 2006; Seppälä et al., 2009), el *work enga-*

gement fue examinado a través de sus tres dimensiones centrales. Así, el vigor, la dedicación y la absorción fueron medidos utilizando la adaptación en español de la *Utrecht Work Engagement Scale* (UWES), en su versión reducida de 9 ítems (Schaufeli y Bakker, 2004). Es importante destacar que el UWES-9 ha mostrado propiedades psicométricas satisfactorias en numerosas investigaciones realizadas en el contexto argentino, principalmente en lo referido a su consistencia interna, estructura factorial, validez convergente, validez discriminante, validez empírica y equivalencia poblacional (Pujol-Cols y Arraigada, 2018; Pujol-Cols, 2018). La versión en español de la UWES-9 presentó una escala estilo Likert con siete valores, ubicados entre 1 (*nunca*) y 7 (*siempre*). Del total de los reactivos, tres ítems correspondieron a la sub-escala de vigor (incluyendo “en mi trabajo me siento lleno de energía”), tres a la sub-escala de absorción (incluyendo “estoy inmerso en mi trabajo”) y tres a la sub-escala de dedicación (incluyendo “estoy orgulloso del trabajo que hago”). Los puntajes asignados a cada uno de los ítems de las respectivas sub-escalas fueron promediados para obtener un único puntaje de vigor, dedicación y absorción. Los niveles de consistencia interna fueron apropiados para las tres sub-escalas, registrando cada una un coeficiente Alfa de Cronbach de 0,85.

Variables de control. Siguiendo las recomendaciones de Bernerth y Aguinis (2016), se realizó primeramente una revisión de la literatura con el propósito de identificar las variables principales que podrían co-variar con los niveles de autonomía (García, Iglesias, Saleta y Romay, 2016; Unda, Uribe, Jurado, García, Tovalín y Juárez, 2016), *work engagement* (Lorente Prieto, Salanova, Martínez y Schaufeli, 2008; Rey, Extremera y Pena, 2012) y CSE (Pujol-Cols y Dabos, 2017). Con sustento en tal evidencia, se incorporaron las siguientes variables de control: edad, género, jerarquía del cargo y dedicación horaria del contrato (i.e., *part-time*, *full-time*).

3.4. Análisis

Para el contraste de las tres hipótesis planteadas en esta investigación se realizó un análisis de regresiones jerárquicas (Raundenbush, Bryk, Cheong, Congdon y Du Toit, 2004) en SPSS (versión 23). De manera previa, se verificó que los datos dieran cumplimiento a los supuestos mínimos para la aplicación de este modelo, siendo estos: (a) normalidad (a través de la prueba W de Shapiro-Wilk), (b) homocedasticidad (a través de la prueba de Breusch-Pagan) y (c) no colinealidad perfecta (a través del cálculo del factor de inflación de varianza, VIF), obteniéndose resultados satisfactorios en todas las pruebas.

Para el contraste de la hipótesis de moderación (H-3) se creó una interacción entre las CSE y la autonomía, la cual fue calculada como la multiplicación de estas dos variables (i.e., CSE x Autonomía). Siguiendo el procedimiento de Aiken, West y Reno (1991), y con el propósito de contrastar empíricamente las tres hipótesis propuestas, se realizó el análisis de regresiones jerárquicas en tres etapas: (a) las variables de control fueron ingresadas en el primer bloque;

(b) las CSE y la autonomía fueron ingresadas en el segundo bloque, con la intención de examinar sus efectos directos sobre el *work engagement* (H-1 y H-2); y (c) la interacción entre las CSE y la autonomía fue ingresada en el tercer bloque, con el fin de examinar sus efectos interactivos sobre el *work engagement* (H-3). Replicando el procedimiento seguido por la mayoría de las investigaciones sobre efectos de moderación (e.g., Kacmar, Collins, Harris y Judge, 2009; Harris, Harvey y Kacmar, 2009; Pujol-Cols y Lazzaro-Salazar, 2018), las interacciones que hubieran resultado estadísticamente significativas fueron graficadas a los niveles “alto” y “bajo” del moderador (i.e., una desviación estándar por arriba y por debajo de la media). Finalmente, se analizó la significatividad de las interacciones a través de una prueba de pendientes, empleando para ello el *software* diseñado por Preacher, Curran y Bauer (2006).

4. Resultados

En esta sección, primero, se efectúa un análisis descriptivo de los datos y, segundo, se contrastan empíricamente las tres hipótesis del estudio.

4.1. Análisis descriptivo y correlaciones

La tabla 1 reporta las medias, desviaciones estándar, correlaciones y niveles de consistencia interna para las cinco escalas incluidas en este estudio. De manera consistente con lo esperado, las tres sub-escalas del *work engagement* exhibieron correlaciones positivas y elevadas entre sí, oscilando las mismas entre 0,76 y 0,85, fenómeno que ha sido observado reiteradamente en investigaciones previas (e.g., Alarcon y Lyons, 2011; Pujol-Cols y Arraigada, 2018). Por otro lado, en la tabla 1 también se puede observar que tanto las CSE como la autonomía se correlacionaron de manera moderada y positiva con las tres dimensiones del *work engagement*.

Tabla 1. Medias, desviaciones estándar, correlaciones y niveles de confiabilidad.

Variables	M	DE	1	2	3	4	5
1. CSES	3,71	0,52	<i>0,81</i>				
2. Autonomía	2,97	0,60	0,44	<i>0,82</i>			
3. Vigor	5,10	1,10	0,50	0,51	<i>0,85</i>		
4. Dedicación	5,42	1,06	0,52	0,50	0,82	<i>0,85</i>	
5. Absorción	5,57	1,07	0,47	0,49	0,76	0,85	<i>0,85</i>

Notas: N = 136; M = media; DE = desviación estándar. La totalidad de las correlaciones reportadas resultan estadísticamente significativas al nivel de $p < 0,0001$. Los niveles de confiabilidad (coeficiente Alfa de Cronbach) se hallan presentados sobre la diagonal principal en cursivas.

Fuente: elaboración propia.

4.2. Análisis multivariado

Con el propósito de examinar los efectos directos e interactivos de las CSE y la autonomía sobre las tres dimen-

siones del *work engagement*, se realizaron análisis de regresiones múltiples jerárquicas (Raudenbush et al., 2004). Como paso previo, tanto la variable independiente (i.e., la autonomía) como el moderador (i.e., las CSE) fueron centrados con respecto a sus medias (Cohen, Cohen, West y Aiken, 2003) y se calculó una interacción como la multiplicación de ambas variables. Siguiendo el procedimiento de Aiken et al. (1991), el análisis de regresiones jerárquicas se realizó en tres etapas: (a) las variables de control fueron ingresadas en el primer bloque, (b) la variable independiente y el moderador fueron ingresados en el segundo bloque, y (c) la interacción (i.e., CSE x Autonomía) fue ingresada en el tercer bloque (tablas 2 a 4). Finalmente, todas las interacciones que hubieran resultado estadísticamente significativas fueron graficadas a los niveles "alto" y "bajo" del mode-

rador (i.e., una desviación estándar por arriba y por debajo de la media) y luego se analizó su pendiente (figuras 1 y 2).

H-1 y H-2 establecieron que tanto las CSE como la autonomía exhibirían un efecto directo y positivo sobre el vigor, la dedicación y la absorción. Tal y como puede observarse en el sector medio de las tablas 2 a 4, tanto la autonomía como las CSE lograron explicar de manera estadísticamente significativa los niveles reportados de vigor, dedicación y absorción, aún luego de controlar sus efectos por la influencia del resto de las variables explicativas consideradas en los modelos, lo que brinda soporte a H-1 y H-2. En cuanto a los efectos moderadores de las CSE en la relación entre la autonomía y el *work engagement* (H-3), los resultados reportados en la parte inferior de las tablas 2 a 4 (los efectos interactivos indicados por CSE x Autonomía) reve-

Tabla 2. Efectos de las CSE en la relación entre autonomía y vigor

Variable dependiente: vigor	Paso 1		Paso 2		Paso 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
1. Variables de control						
Edad	0,02**	0,02	0,02**	0,01	0,02**	0,01
Género masculino	-0,19	0,19	-0,25	0,16	-0,25	0,16
Cargo de profesor	0,18	0,22	-0,03	0,19	-0,07	0,19
Dedicación full-time	-0,25	0,22	-0,25	0,18	-0,25	0,18
Título de postgrado	0,39*	0,21	0,17	0,18	0,18	0,18
2. Efectos directos						
Autonomía			0,69***	0,15	0,65***	0,15
CSE			0,61***	0,16	0,62***	0,16
3. Efectos de interacción						
CSE x Autonomía					-0,42	0,26
Intercepto	4,24***	0,40	4,45***	0,33	4,43***	0,33
R ²	0,12***		0,42***		0,43***	
ΔR^2			0,30***		0,01	

Notas: N = 136; SE = error estándar; * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01.
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Efectos de las CSE en la relación entre autonomía y dedicación

Variable dependiente: dedicación	Paso 1		Paso 2		Paso 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
1. Variables de control						
Edad	0,02**	0,01	0,02**	0,01	0,02***	0,01
Género masculino	-0,27	0,19	-0,33**	0,15	-0,33**	0,15
Cargo de profesor	0,12	0,22	-0,10	0,18	-0,15	0,18
Dedicación full-time	-0,05	0,21	-0,04	0,17	-0,03	0,17
Título de postgrado	0,16	0,21	-0,05	0,17	-0,04	0,17
2. Efectos directos						
Autonomía			0,64***	0,1404	0,59***	0,14
CSE			0,69***	0,1600	0,70***	0,16
3. Efectos de interacción						
CSE x Autonomía					-0,57**	0,25
Intercepto	4,64***	0,40	4,85***	0,32	4,82***	0,32
R ²	0,09***		0,41***		0,44***	
ΔR^2			0,32***		0,03**	

Notas: N = 136; SE = error estándar; * p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01.
Fuente: elaboración propia.

laron que las CSE sólo moderan los efectos de la autonomía sobre la dedicación y la absorción, no así sobre el vigor.

Con el propósito de verificar que las interacciones significativas identificadas en el análisis precedente dieran, en efecto, soporte a H-3, se graficó la pendiente a una desviación estándar por debajo y por encima de la media (Cohen et al., 2003; Frazier, Tix y Barron, 2004) (figuras 1 y 2). Además, siguiendo el procedimiento recomendado por Kacmar et al. (2009), se realizaron pruebas adicionales sobre la pendiente empleando el software diseñado por Preacher et al. (2006). Los resultados revelaron que sólo la recta representativa de las CSE más negativas resultó estadísticamente significativa ($p < 0,01$ para las dos interacciones identificadas). Estos hallazgos indican que un incremento en la autonomía pareciera tener un efecto más positivo sobre la dedicación y la absorción cuando los individuos poseen menores CSE, lo que brinda soporte parcial a H-3.

la dedicación y la absorción se amplifican (i.e., se acrecientan) cuando los individuos poseen CSE menos positivas.

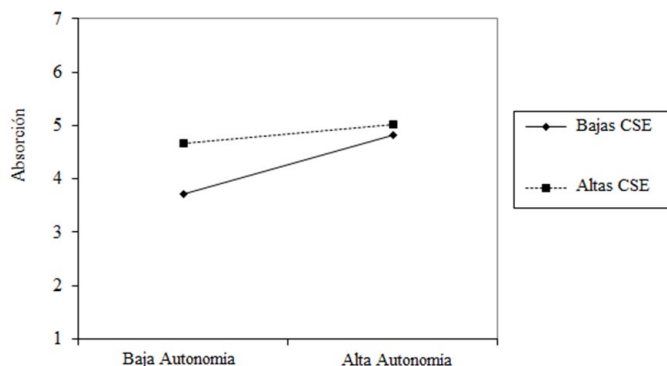


Figura 2. Efectos interactivos de las CSE en la relación entre autonomía y absorción
Fuente: elaboración propia.

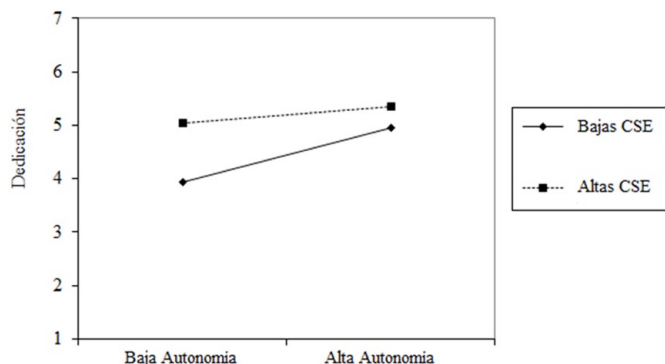


Figura 1. Efectos interactivos de las CSE en la relación entre autonomía y dedicación
Fuente: elaboración propia.

En conjunto, los resultados correspondientes a las tres hipótesis planteadas demuestran que aquellos individuos con CSE más positivas o que gozan de mayores niveles de autonomía parecieran experimentar mayor *work engagement*, pero que, a la vez, los efectos positivos de la autonomía sobre

5. Conclusiones

Este estudio tuvo por propósito examinar los efectos directos e interactivos de las CSE y la autonomía sobre las tres dimensiones que componen el *work engagement*. En primer lugar, los resultados de esta investigación señalan que la autonomía constituye un predictor significativo del *work engagement*, al ejercer efectos directos y positivos sobre sus tres dimensiones componentes (Quiñones et al., 2013; De Spiegelaere et al., 2014; Kovjanic et al., 2013; Mauno et al., 2007). En efecto, niveles más elevados de autonomía parecieran conducir a la experimentación de niveles incrementales de vigor, dedicación y absorción, permaneciendo constantes los efectos de las CSE y de las variables de control incluidas en los modelos. En este sentido, los hallazgos de este estudio resultan consistentes con aquellas investigaciones que señalan que los empleados que cuentan con mayor autonomía suelen encontrarse más intrínsecamente motivados, experimentando, como

Tabla 4. Efectos de las CSE en la relación entre autonomía y absorción

Variable dependiente: absorción	Paso 1		Paso 2		Paso 3	
	β	SE	β	SE	β	SE
1. Variables de control						
Edad	0,03***	0,01	0,03***	0,01	0,03***	0,01
Género masculino	-0,44**	0,18	-0,50***	0,15	-0,50***	0,15
Cargo de profesor	0,16	0,21	-0,04	0,18	-0,10	0,17
Dedicación <i>full-time</i>	0,02	0,20	0,01	0,17	0,02	0,17
Título de postgrado	0,14	0,20	-0,07	0,17	-0,06	0,16
2. Efectos directos						
Autonomía			0,70***	0,14	0,64***	0,14
CSE			0,51***	0,16	0,52***	0,15
3. Efectos de interacción						
CSE x Autonomía					-0,62***	0,24
Intercepto	4,40***	0,38	4,60***	0,32	4,57	0,31
R ²	0,18***		0,45***		0,48***	
ΔR^2			0,27***		0,03**	

Notas: N = 136; SE = error estándar; * $p < 0,10$; ** $p < 0,05$; *** $p < 0,01$.
Fuente: elaboración propia.

consecuencia, una mayor vinculación emocional con el trabajo y niveles mayores de *work engagement* (Dincer et al., 2012; Millette y Gagné, 2008; Schaufeli y Bakker, 2010).

En segundo lugar, los resultados de este estudio revelan que las CSE también constituyen un predictor significativo del *work engagement*, al exhibir efectos directos y positivos sobre sus tres dimensiones componentes. En particular, este último hallazgo representa una contribución importante a la literatura, puesto que la mayoría de las investigaciones previas que han incorporado determinantes disposicionales en el contexto del modelo de D-RL se han focalizado en el capital psicológico positivo (e.g., Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2007; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli, 2009) y no en las CSE. Así, los resultados de este estudio señalan que los niveles de *work engagement* no sólo se hallan condicionados por la influencia de los recursos laborales (fuentes situacionales), sino que también se ven afectados por las evaluaciones globales que los individuos tienen acerca de sí mismos y de sus competencias (fuentes disposicionales). Estos hallazgos resultan consistentes con investigaciones recientes que proponen que aquellos individuos con CSE más positivas tienden a experimentar mayor vigor, dedicación y absorción, brindando evidencia de una fuente disposicional de *work engagement* (Tims y Akkermans, 2017; Chang et al., 2012; Haynie et al., 2017).

En cuanto a los mecanismos por los que las CSE parecen conducir a mayor *work engagement*, la literatura previa señala que, por un lado, los sujetos con CSE más elevadas tienden a percibir y experimentar los diferentes dominios de sus vidas, incluido el laboral, de manera más favorable, lo que se encuentra asociado con actitudes más positivas hacia el trabajo, como el *work engagement* (Tims y Akkermans, 2017). En este sentido, los individuos con CSE más positivas tienden a focalizarse en los aspectos más favorables de sus tareas y, en consecuencia, a experimentar emociones más positivas durante el ejercicio de su rol, como entusiasmo y disfrute (Albrecht, 2010; Bakker, 2011). Por otro lado, los individuos con CSE más positivas también son más proclives a perseguir metas que resulten más coincidentes con sus valores, intereses y objetivos personales (Judge et al., 2005). Como resultado, estos sujetos tienden a vincularse psicológicamente con sus tareas y a invertir mayor energía emocional y cognitiva en su trabajo (Peng et al., 2016; Zhang et al., 2014), experimentando por ello mayores niveles de motivación intrínseca y *work engagement* (van Doorn y Hulshager, 2015; Chang et al., 2012; Ferris et al., 2011; Haynie et al., 2017).

La principal contribución de este estudio consistió en examinar el modo en que las CSE y la autonomía interactúan en la predicción del *work engagement*. Al respecto, los resultados de esta investigación revelan que los efectos positivos de la autonomía sobre dos de las dimensiones del *work engagement*, la dedicación y la absorción, parecieran ser mayores en aquellos empleados con menores CSE. Esto representa una contribución importante a la literatura, al encontrarse la naturaleza del interjuego entre los

recursos personales y laborales limitadamente explorada en la literatura (Chang et al., 2012; Hentrich et al., 2017). Los hallazgos de esta investigación brindan soporte a las observaciones de Ng y Feldman (2010) y de Hentrich et al. (2017), quienes señalan que aquellos empleados con menores recursos personales suelen beneficiarse en mayor medida de la provisión de condiciones laborales más favorables. En este sentido, se cree que niveles mayores de autonomía podrían contribuir a acrecentar los recursos personales de aquellos empleados con CSE menos positivas, particularmente su autoestima y autoeficacia, al brindarles la posibilidad de poner a prueba sus competencias. De este modo, al sentir que la organización los valora positivamente, los empleados con CSE menos positivas que reciban niveles incrementales de autonomía podrían poco a poco ganar confianza en su capacidad para lograr exitosamente las metas del trabajo, dinámica que pareciera amplificar los efectos positivos de la autonomía sobre el *work engagement* (véanse las ideas de Luthans, Youssef y Avolio, 2015, con respecto al capital psicológico positivo). Se considera fundamental que futuras investigaciones continúen explorando los mecanismos que subyacen a la vinculación entre las CSE, los recursos laborales y el *work engagement*.

Se concluye que tanto la autonomía como las CSE constituyen predictores significativos del *work engagement*, teniendo ambos factores efectos directos y positivos sobre el vigor, la dedicación y la absorción. Por ello, se cree necesario que futuras investigaciones examinen el *work engagement* desde una perspectiva interaccionista y contemplen de manera simultánea la influencia de determinantes situacionales (e.g., la autonomía) y disposicionales (e.g., las CSE). Finalmente, se concluye que las CSE moderan de manera significativa la relación entre la autonomía y dos de las dimensiones del *work engagement*, revelando que los empleados con menores CSE podrían beneficiarse en mayor medida de los efectos positivos de la autonomía.

Además de las contribuciones que esta investigación realiza a la literatura científica sobre *work engagement* y, en particular, a aquella focalizada en los antecedentes y mecanismos que lo determinan, se cree que estos hallazgos también tienen fuertes implicaciones para la práctica profesional. En primer lugar, los resultados revelan que las organizaciones deberían contemplar tanto los niveles de autonomía que brindan a sus empleados como los rasgos de personalidad de estos últimos en el diseño de aquellas estrategias dirigidas a incrementar el *work engagement*. En segundo lugar, los resultados de esta investigación también demuestran que ofrecer niveles incrementales de autonomía podría ser una estrategia especialmente efectiva para mejorar el *work engagement* de aquellos empleados con CSE menos positivas.

Se desea finalizar esta sección reconociendo las principales limitaciones de este estudio. La primera consiste en que la totalidad de las variables incluidas en esta investigación fueron medidas en el mismo momento temporal, lo que podría haber generado el inconveniente de sesgo por empleo de método único (Podsakoff, MacKenzie, Lee y Podsakoff, 2003). Para evaluar esta posibilidad, se decidió rea-

lizar la prueba de un factor de Harman (*Harman's one factor test*). La misma consiste en introducir la totalidad de las variables del estudio en un Análisis Factorial Exploratorio y analizar el porcentaje de la varianza total que es explicado por un único factor. Los resultados de dicha prueba revelaron que este factor explicó sólo el 32,28% de la varianza total, porcentaje que resulta inferior al nivel crítico del 50% recomendado por Podsakoff et al. (2003), sugiriendo que el sesgo de método común no afectó de manera significativa los resultados de esta investigación.

La segunda limitación consiste en que este estudio se sustentó exclusivamente en el empleo de escalas de auto-reporte, metodología cuyas limitaciones ya han sido señaladas en la literatura (Van de Mortel, 2008). Siguiendo las ideas de Krumpal (2013), algunos participantes podrían haber sido incapaces o no haber estado dispuestos a responder verazmente aquellas preguntas asociadas con temáticas sensibles, como lo son las relacionadas con el trabajo. Al mismo tiempo, algunos individuos podrían haber intentado brindar una imagen más positiva de sí mismos, sobre-estimando, en consecuencia, los puntajes reportados en la CSES.

La tercera limitación radica en el tamaño y las características de la muestra empleada en esta investigación. En efecto, la misma se halló compuesta exclusivamente por profesionales con altos niveles de calificación, los cuales, en general, suelen gozar de niveles elevados de autonomía. Sin embargo, a pesar de que la búsqueda de efectos de interacción suele ser difícil en la investigación científica (Frese, 1999), dos de tres interacciones posibles fueron identificadas en este estudio. Futuras investigaciones deberían examinar las relaciones propuestas en este artículo utilizando muestras más grandes y heterogéneas de empleados.

Finalmente, es importante reconocer que este estudio contempló los efectos de un único recurso laboral, la autonomía. Futuras investigaciones deberían examinar el modo en que las CSE interactúan con otros recursos laborales, tales como la estima, el apoyo social y el liderazgo, con el fin de brindar evidencia que contribuya a clarificar este vínculo tan poco explorado en la literatura previa.

Conflicto de intereses

El autor declara no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Aiken, L.S., West, S.G. y Reno, R.R. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Alarcon, G. M. y Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480.
- Albrecht, S. (2010). Employee engagement: 10 key questions for research and practice. En S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice* (pp. 3-19). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., Leiter, M.P. y Taris, T.W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B. y Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189-206.
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 107-115.
- Bakker, A.B. y Demerouti, E. (2014). Job demands-resources theory. En: Chen PY, Cooper CL. *Wellbeing: a complete reference guide*. London: John Wiley and Sons.
- Bernerth, J.B. y Aguinis, H. (2016). A critical review and best-practice recommendations for control variable usage. *Personnel Psychology*, 69(1), 229-283.
- Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928-951.
- Bowling, N.A., Wang, Q. y Li, H.Y. (2012). The moderating effect of core self-evaluations on the relationships between job attitudes and organisational citizenship behavior. *Applied Psychology*, 61(1), 97-113.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O.K. y Espvik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Campion, M.A. (1988). Interdisciplinary approaches to job design: A constructive replication with extensions. *Journal of Applied Psychology*, 73(3), 467-481.
- Chang, C.H., Ferris, D.L., Johnson, R.E., Rosen, C.C. y Tan, J.A. (2012). Core self-evaluations: A review and evaluation of the literature. *Journal of Management*, 38(1), 81-128.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S.G. y Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple correlation/regression analysis for the behavioral sciences*. London: Taylor & Francis.
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W. y Van Hootegem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behaviour and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, 23(3), 318-330.
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demerouti, E. y Bakker, A.B. (2011). The job demands-resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), 1-9.
- Dincer, A., Yesilyurt, S. y Takkac, M. (2012). The effects of autonomy-supportive climates on EFL learner's engagement, achievement and competence in english speaking classrooms. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 3890-3894.
- Dormann, C. y Zapf, D. (2001). Job satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organizational Behavior*, 22(5), 483-504.
- Dormann, C., Fay, D., Zapf, D. y Frese, M. (2006). A state-trait analysis of job satisfaction: on the effect of core self-evaluations. *Applied Psychology*, 55(1), 27-51.
- Fay, D. y Kamps, A. (2006). Work characteristics and the emergence of a sustainable workforce: do job design principles matter?. *Gedrag en Organisatie*, 19(2), 184-203.
- Ferris, D.L., Rosen, C.R., Johnson, R.E., Brown, D.J., Risavy, S.D. y Heller, D. (2011). Approach or avoidance (or both?): Integrating core self-evaluations within an approach/avoidance framework. *Personnel Psychology*, 64(1), 137-161.
- Frazier, P.A., Tix, A.P. y Barron, K.E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134.
- Frese, M. (1999). Social support as a moderator of the relationship between work stressors and psychological dysfunctioning: A longitudinal study with objective measures. *Journal of Occupational Health Psychology*, 4(3), 179-192.
- Gagné, M. y Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gagné, M. y Bhave, D. (2011). Autonomy in the workplace: An essential

- ingredient to employee engagement and well-being in every culture. En: Chirkov V, Ryan R, Sheldon K. *Human Autonomy in Cross-Cultural Context. Cross-Cultural Advancements in Positive Psychology*. Dordrecht: Springer.
- García, M.M., Iglesias, S., Saleta, M. y Romay, J. (2016). Riesgos psicosociales en el profesorado de enseñanza universitaria: diagnóstico y prevención. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(3), 173-182.
- Grant, A.M., Fried, Y. y Juillerat, T. (2011). Work matters: Job design in classic and contemporary perspectives. En: Zedeck S. *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Guo, Y., Zhu, Y. y Zhang, L. (2017). Effect of Core Self-Evaluations on Research Performance among Chinese University Teachers. *Current Psychology*, 1-5.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B. y Schaufeli, W.B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B. y Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, 22(3), 224-241.
- Halbesleben, J.R. (2010). A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources, and consequences. *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 8(1), 102-117.
- Harris, K. J., Harvey, P. y Kacmar, K. M. (2009). Do social stressors impact everyone equally? An examination of the moderating impact of core self-evaluations. *Journal of Business and Psychology*, 24(2), 153-164.
- Haynie, J.J., Harris, S.G. y Flynn, C.B. (2016). The mitigating effects of core self-evaluations in uncertain environments. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 226-240.
- Haynie, J.J., Flynn, C.B. y Mauldin, S. (2017). Proactive personality, core self-evaluations, and engagement: The role of negative emotions. *Management Decision*, 55(2), 450-463.
- Hentrich, S., Zimber, A., Sosnowsky-Waschek, N., Gregersen, S. y Petermann, F. (2017). The role of core self-evaluations in explaining depression and work engagement among managers. *Current Psychology*, 36(3), 516-529.
- Herzberg, F.I. (1966). *Work and the nature of man*. Oxford: World.
- Hsieh, H.H. y Huang, J.T. (2017). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the mediating and moderated mediating role of job insecurity. *The Journal of Psychology*, 151(3), 282-298.
- Judge, T.A., Locke, E.A. y Durham, C.C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19(1), 151-188.
- Judge, T.A., Erez, A., Bono, J.E. y Thoresen, C.J. (2003). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology*, 56(2), 303-331.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Erez, A. y Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257-268.
- Judge, T.A., Ilies, R. y Zhang, Z. (2012). Genetic influences on core self-evaluations, job satisfaction, and work stress: A behavioral genetics mediated model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1), 208-220.
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. y Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.
- Kacmar, K.M., Collins, B.J., Harris, K.J. y Judge, T.A. (2009). Core self-evaluations and job performance: The role of the perceived work environment. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1572-1580.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kammeyer-Mueller, J.D., Judge, T.A. y Scott, B.A. (2009). The role of core self-evaluations in the coping process. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 177-195.
- Karasek Jr, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Karasek, R. y Theorell, T. (1990). *Healthy Work: Stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic books.
- Karatepe, O.M. (2011). Core self-evaluations, exhaustion, and job outcomes: A study of frontline hotel employees in Iran. *Tourism and Hospitality Research*, 11(4), 248-257.
- Kovjanic, S., Schuh, S.C. y Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: An experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.
- Krumpal, I. (2013). Determinants of social desirability bias in sensitive surveys: a literature review. *Quality & Quantity*, 47(4), 2025-2047.
- Llorens, S., Schaufeli, W., Bakker, A. y Salanova, M. (2007). Does a positive gain spiral of resources, efficacy beliefs and engagement exist?. *Computers in Human Behavior*, 23(1), 825-841.
- Lorente Prieto, L., Salanova Soria, M., Martínez Martínez, I. y Schaufeli, W. (2008). Extension of the Job Demands-Resources model in the prediction of burnout and engagement among teachers over time. *Psicothema*, 20(3), 354-60.
- Luthans, F., Youssef, C.M. y Avolio, B.J. (2015). *Psychological capital and beyond*. New York: Oxford University Press.
- Macey, W.H. y Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- Mäkikangas, A. y Kinnunen, U. (2003). Psychosocial work stressors and well-being: Self-esteem and optimism as moderators in a one-year longitudinal sample. *Personality and Individual Differences*, 35(3), 537-557.
- Mauno, S., Kinnunen, U. y Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Millette, V. y Gagné, M. (2008). Designing volunteers' tasks to maximize motivation, satisfaction and performance: The impact of job characteristics on volunteer engagement. *Motivation and Emotion*, 32(1), 11-22.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. y Kristensen, T.S. (2005). ISTAS21: Versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague (COPSOQ). *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 8(1), 18-29.
- Morgeson, F.P. y Humphrey, S.E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of Applied Psychology*, 91(6), 1321-1339.
- Ng, T.W. y Feldman, D.C. (2010). Idiosyncratic deals and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3), 419-427.
- Nguyen, N. y Borteyrou, X. (2016). Core self-evaluations as a mediator of the relationship between person-environment fit and job satisfaction among laboratory technicians. *Personality and Individual Differences*, 99(1), 89-93.
- Nikolaou, I. y Judge, T.A. (2007). Fairness Reactions to Personnel Selection Techniques in Greece: The role of core self-evaluations. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(2), 206-219.
- Ohly, S. y Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Orth, M. y Volmer, J. (2017). Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601-612.
- Peng, J., Li, D., Zhang, Z., Tian, Y., Miao, D., Xiao, W. y Zhang, J. (2016). How can core self-evaluations influence job burnout? The key roles of organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Health Psychology*, 21(1), 50-59.
- Piccolo, R.F., Judge, T.A., Takahashi, K., Watanabe, N. y Locke, E.A. (2005). Core self-evaluations in Japan: relative effects on job satisfaction, life satisfaction, and happiness. *Journal of Organizational Behavior*, 26(8), 965-984.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. y Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Preacher, K.J., Curran, P.J. y Bauer, D.J. (2006). Computational tools for

- probing interactions in multiple linear regression, multilevel modeling, and latent curve analysis. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 31(4), 437-448.
- Pujol-Cols, L. J. y Dabos, G.E. (2017, octubre). Factores disposicionales y situacionales en el trabajo: validación de escalas y análisis de sus influencias sobre la Satisfacción Laboral. En K. Collins (Presidente), Liderazgo y Gestión del Capital Humano. 52º Asamblea Anual del Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – CLADEA 2017. Riverside, Estados Unidos.
- Pujol-Cols, L. y Arraigada, M. (2017). Propiedades psicométricas del Cuestionario de Riesgos Psicosociales Copsoq-Istas 21 y aplicación en docentes universitarios argentinos. *Cuadernos de Administración*, 30(55), 97-125.
- Pujol-Cols, L. J. y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Pujol-Cols, L. y Lazzaro-Salazar, M. (2018). Psychosocial risks and job satisfaction in Argentinian scholars: Exploring the moderating role of work engagement. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.5093/jwop2018a17>
- Pujol-Cols, L. (2018). Work engagement, satisfacción laboral, salud física y salud mental en académicos de una universidad pública argentina. *Salud de los Trabajadores*, 26(1), 6-19.
- Pujol-Cols, L. y Arraigada, M. (2018). Propiedades psicométricas de la versión corta de la Utrecht Work Engagement Scale en trabajadores argentinos. *Pensamiento Psicológico*, 16(2), 31-45.
- Quiñones, M., Van den Broeck, A. y De Witte, H. (2013). Do job resources affect work engagement via psychological empowerment? A mediation analysis. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 127-134.
- Raudenbush, S., Bryk, A., Cheong, Y. F., Congdon, R., y Du Toit, M. (2004). *HLM 6*. Lincolnwood, IL: Scientific Software International.
- Rey, L., Extremera, N. y Pena, M. (2012). Burnout and work engagement in teachers: are sex and level taught important?. *Ansiedad y Estrés*, 18(1), 119-29.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. y Crawford, E.R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). Una mirada más "positiva" a la salud ocupacional desde la psicología organizacional positiva en tiempos de crisis: aportaciones desde el equipo de investigación WoNT. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. 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.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. y Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W.B. y Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. En: Bakker AB, Leiter MP. *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli, W. (2012). Work engagement: What do we know and where do we go?. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 14(1), 3-10.
- Seppälä, P., Mauno, S., Feldt, T., Hakanen, J., Kinnunen, U., Tolvanen, A. y Schaufeli, W. (2009). The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies*, 10(4), 459-481.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41.
- Skaalvik, E.M. y Skaalvik, S. (2014). Teacher self-efficacy and perceived autonomy: Relations with teacher engagement, job satisfaction, and emotional exhaustion. *Psychological Reports*, 114(1), 68-77.
- Stumpp, T., Muck, P.M., Hülsheger, U.R., Judge, T.A. y Maier, G.W. (2010). Core self-evaluations in Germany: validation of a German measure and its relationships with career success. *Applied Psychology*, 59(4), 674-700.
- Tims, M. y Akkermans, J. (2017). Core self-evaluations and work engagement: Testing a perception, action, and development path. *PLoS one*, 12(8), 1-19.
- Unda, S., Uribe, F., Jurado, S., García, M., Tovalín, H. y Juárez, A. (2016). Elaboración de una escala para valorar los factores de riesgo psicosocial en el trabajo de profesores universitarios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 67-74.
- Van de Mortel, T.F. (2008). Faking it: social desirability response bias in self-report research. *Australian Journal of Advanced Nursing*, 25(4), 40-48.
- Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H. y Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22(3), 277-294.
- van Doorn, R.R. y Hülsheger, U.R. (2015). What makes employees resilient to job demands? The role of core self-evaluations in the relationship between job demands and strain reactions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(1), 76-87.
- Van Yperen, N.W. y Snijders, T.A. (2000). A multilevel analysis of the demands-control model: Is stress at work determined by factors at the group level or the individual level?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(1), 182-190.
- Walczak, R.B. y Derbis, R. (2015). The role of the happiness philosophy and core self-evaluations in defining job satisfaction as seen by the self and the significant other. *Polish Journal of Applied Psychology*, 13(4), 55-66.
- Wu, C.H. y Griffin, M.A. (2012). Longitudinal relationships between core self-evaluations and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 331-342.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2009). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. y Fischbach, A. (2013). Work engagement among employees facing emotional demands: The role of personal resources. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 74-84.
- Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X. y Peng, J. (2014). The impact of core self-evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116(3), 809-822.

Artigo de pesquisa

Restrição financeira e a sensibilidade do fluxo de caixa das empresas brasileiras

Camila Aparecida Bragioni

Graduanda em Administração de Empresas, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" -UNESP, Jaboticabal, Brasil.

David Ferreira Lopes Santos *

Professor Assistente Doutor, Departamento de Economia, Administração e Educação, Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" -UNESP, Jaboticabal, Brasil.

david.lopes@unesp.br

Resumo

Este estudo analisa o impacto da restrição financeira na sensibilidade do caixa das empresas brasileiras, a partir de um modelo empírico que extrapola a literatura com a moderação do nível de governança e a proximidade geográfica das empresas ao principal centro financeiro do país. Este tema é relevante em mercados emergentes em razão da fraca eficiência do mercado, da desigualdade econômica e do acesso ao mercado financeiro. A partir da análise de regressão com dados em painel em uma amostra com 319 empresas (2009-2016) verificou-se o impacto positivo e significativo da restrição financeira na sensibilidade do fluxo de caixa, com especificidades para o mercado brasileiro. Propõem-se contribuições teóricas e práticas, especialmente, para a necessidade de interiorização da bolsa de valores brasileira.

Palavras-chave: assimetria de informação, economias emergentes, endividamento, investimento, localização geográfica.

Restricción financiera y la sensibilidad del flujo de caja de las empresas brasileñas

Resumen

Este estudio analiza el impacto de la restricción financiera en la sensibilidad de la caja de las empresas brasileñas, a partir de un modelo empírico que extrapola la literatura con la moderación del nivel de gobernanza y la proximidad geográfica de las empresas al principal centro financiero del país. Este tema es relevante en mercados emergentes debido a la débil eficiencia del mercado, desigualdad económica y el acceso al mercado financiero. A partir del análisis de regresión con datos en panel en una muestra con 319 empresas (2009-2016) se verificó un impacto positivo y significativo de la restricción financiera en la sensibilidad del flujo de caja, con especificidades para el mercado brasileño. Se proponen contribuciones teóricas y prácticas, especialmente, para la necesidad de interiorización de la bolsa de valor brasileña.

Palabras clave: asimetría de información, economías emergentes, endeudamiento, inversión, ubicación geográfica.

Financial constraint and cash flow sensitivity of Brazilian companies

Abstract

This study analyzes the impact of financial constraint on the cash sensitivity of Brazilian companies, based on an empirical model that extrapolates literature with the moderation of the level of governance and the geographical vicinity of companies to the main financial center of the country. This issue is relevant in emerging markets due to poor market efficiency, economic inequality and access to financial market. A regression analysis performed with panel data in a sample of 319 companies (2009-2016) demonstrated a positive and significant impact of financial constraint on cash flow sensitivity, with specificities for the Brazilian market. Both theoretical and practical contributions are proposed, particularly around the need for internalization of the Brazilian stock exchange market.

Keywords: information asymmetry, emerging economies, indebtedness, investment, geographic location.

* Autor para dirigir correspondência. Via de Acesso Prof. Paulo Donato Castellane, SN, Jaboticabal, Brasil.

Classificações JEL: G11, G14, G34.

Como citar: Aparecida-Bragioni, C. y Ferreira Lopes-Santos, D. [2018]. Restrição financeira e a sensibilidade do fluxo de caixa das empresas brasileiras. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 373-384. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2735>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2735>

Recebido: 29-jan-2018

Aceito: 16-out-2018

Publicado: 19-dez-2018

1. Introdução

O impacto da restrição financeira na gestão da empresa é um tema recorrente e controverso na literatura internacional (Almeida, Campello e Weisbach, 2004; Cleary, 1999; López-Gracia e Sogorb-Mira, 2015; Yuan, Zhao, Shang, Zhang e Umar, 2016), bem como no Brasil (Hamburguer, 2003; Portal, Zani e Silva, 2012).

Algumas características podem influenciar na restrição financeira das empresas, como: (a) governança corporativa (Francis, Hasan, Song e Waisman, 2013); (b) tamanho (Yuan et al., 2016) e (c) localização (Sun e Yamori, 2009).

Há um debate na literatura no que tange à sensibilidade do fluxo de caixa de empresas restritas e irrestritas (Fazzari, Hubbard e Petersen, 1988; Kaplan e Zingales, 1997). De acordo com Fazzari et al. (1988), as empresas irrestritas podem acessar o mercado para captar recursos e viabilizar seus projetos. Para as restritas, os investimentos são estimulados pela variação no fluxo de caixa e necessidade de retenção de recursos em caixa em função do menor acesso ao capital externo, caracterizando a sensibilidade do fluxo de caixa (Fazzari et al., 1988).

Alguns autores, como Almeida et al. (2004) e Fazzari et al. (1988) discutem que as empresas restritas apresentam sensibilidade no fluxo de caixa superior, outros, por sua vez, como Kaplan e Zingales (1997) e Cleary (1999) argumentam que a sensibilidade é maior para as irrestritas. Em um mercado de capitais perfeito, em que financiamento interno e externo são substitutos quase perfeitos, não há razão para reter fundos; no entanto, as divergências de custo do capital interno e externo mostram-se significativas no 'mundo real' devido às imperfeições do mercado e podem estar associadas ao binômio restrição financeira e sensibilidade do fluxo de caixa, pois essas variáveis estão diretamente relacionadas ao potencial de investimento e liquidez das firmas (Fazzari et al., 1988).

As empresas restritas podem apresentar dificuldade para acessar os mercados financeiros globais e se predispor a acumular dinheiro no caixa para viabilizar investimentos no longo prazo, tornando relevante o gerenciamento da liquidez (Denis e Sibilkov, 2010; Herrera, 2015; López-Gracia e Sogorb-Mira, 2015). Na medida em que a dificuldade de captar recursos externos se eleva, a retenção de capital aumenta estimulada pela variação no fluxo de caixa, cuja sensibilidade é ampliada (Fazzari et al., 1988). As empresas irrestritas, por sua vez, não se preocupam tanto com a liquidez em função do maior acesso aos recursos externos, assim, averiguam, principalmente, se há Valor Presente Líquido (VPL) maior que zero nos seus projetos de investimentos (Almeida et al., 2004).

Em contraparte, conforme Cleary (1999), Kadapakkam, Kumar e Riddick (1998), Kaplan e Zingales (1997), as empresas irrestritas possuem uma maior sensibilidade ao fluxo de caixa, uma vez que a relação entre restrição e sensibilidade é ponderada pela aversão ao risco dos gestores, que escolhem utilizar recursos internos para efetuar investimentos, apesar de custos externos baixos. Ainda segundo os autores, as empresas maiores, em tese irrestritas, são

mais flexíveis e melhor se adaptam aos choques de demanda; as pequenas, por sua vez, podem ser pressionadas a efetuar investimentos, mesmo com custos externos superiores, para se manterem competitivas.

As diversas abordagens debatidas entre os autores, para mensurar a restrição financeira, abrangem pressupostos empíricos considerados válidos, ou não, ponderando a dependência de fatores endógenos que podem não se relacionar de modo simples com a restrição, como o índice KZ (Kaplan e Zingales) que utiliza informações tanto quantitativas quanto qualitativas (Hadlock e Pierce, 2010).

Neste contexto, não há uma corrente proeminente sobre como a restrição financeira afeta o fluxo de caixa, além de não abordar se as empresas restritas devem preservar o caixa ou investir quando há excedente no fluxo de caixa (Chang, Dasgupta, Wong e Yao, 2014). Verifica-se, ainda, que poucos estudos foram desenvolvidos para as economias emergentes, no que se refere à relação entre sensibilidade do fluxo de caixa, governança corporativa, tamanho das empresas e acesso aos mercados financeiros (Francis et al., 2013; Yuan et al., 2016).

O *gap* teórico e prático quanto às diferentes variáveis que podem influenciar a sensibilidade do fluxo de caixa em países emergentes é relevante para o Brasil, cuja extensão geográfica e disparidade econômica nas diversas regiões podem proporcionar acesso heterogêneo aos mercados de crédito (Crocco e Menezes, 2005). Soma-se a isso, a assimetria no mercado de capitais quanto ao tamanho e concentração de poucas empresas no volume total negociado na sua principal bolsa de valores (Bolsa de Valores de São Paulo, denominada atualmente como "B3"). Não obstante, empresas de maior porte acessam os mercados de capitais internacionais e, com efeito, podem apresentar menores restrições de capital, assim como, a assunção de elevados padrões de governança podem torná-las mais confiáveis aos investidores no mercado local (Francis et al., 2013; Kadapakkam et al., 1998). Algumas empresas brasileiras, portanto, podem apresentar menor restrição e, conseqüentemente, sensibilidade do fluxo de caixa inferior.

Diante do exposto, a execução do trabalho foi motivada diante da lacuna teórico-empírica existente para economias em desenvolvimento que apresentem contextos regionais heterogêneos. Assim, o objetivo geral deste estudo é: analisar o impacto da restrição financeira na sensibilidade do fluxo de caixa das empresas brasileiras.

O estudo utilizou uma extensão do modelo proposto por Almeida et al. (2004), através de uma regressão com dados em painel, ao incluir oito variáveis independentes que podem contribuir para analisar o impacto da restrição financeira na sensibilidade do fluxo de caixa. São elas: distância geográfica, governança corporativa, liquidez corrente, giro do ativo, retorno do ativo, endividamento, custo da dívida e cobertura de juros.

Salienta-se duas variáveis de controle para explorarem lacunas não resolvidas na teoria: a) distância geográfica, tendo em vista que as diferenças regionais podem influenciar as estratégias, disposição ao crescimento das empresas e nível de supervisão (Yuan et al., 2016) e b) governança

corporativa, pois empresas com níveis superiores de governança podem apresentar menor nível de sensibilidade do fluxo de caixa (Francis et al., 2013).

Estudar a restrição das empresas é importante, pois essas utilizam os recursos internos para efetuar investimentos que agregam valor à empresa devido à dificuldade de acesso ao capital externo (Denis e Sibilkov, 2010). Nesse contexto, o estudo é relevante na medida em que compreender a restrição financeira e sua influência na sensibilidade do fluxo de caixa pode auxiliar as empresas a minimizar a dificuldade de acesso aos serviços financeiros e, por conseguinte, estimular a expansão do sistema financeiro de forma mais homogênea ao longo do território nacional de modo a contribuir para o desenvolvimento do país (Sanz, 2010). Os resultados obtidos no estudo vão ao encontro aqueles obtidos por Fazzari et al. (1988) ao verificar impacto positivo da restrição financeira na sensibilidade do fluxo de caixa das empresas restritas.

As empresas com níveis superiores de governança e mais próximas ao principal centro financeiro (B3), em tese irrestritas, apresentam maior retenção de capital. Essa evidência contrasta com os achados de Almeida et al. (2004) e sugere que maiores níveis de governança sinalizam um comportamento empresarial mais conservador frente ao reconhecimento das dificuldades de acesso ao mercado de crédito em um país emergente em que as flutuações de mercado são mais recorrentes. Assim, é possível que essas empresas apresentem maior retenção de recursos devido a dificuldade de captar a quantidade necessária para suas operações no mercado, opondo-se aos achados de Francis et al. (2013) e Sun e Yamori (2009).

O estudo proporciona contribuições teóricas e práticas ao discutir tanto o impacto da restrição financeira na sensibilidade do fluxo de caixa das empresas estabelecidas no Brasil quanto à necessidade de interiorização da bolsa de valores do país, tendo em vista que o acesso a serviços financeiros pode contribuir para o desenvolvimento das empresas e, conseqüentemente, do país.

Para alcançar o objetivo desta pesquisa, este artigo está estruturado em mais quatro seções. A segunda seção aborda os fundamentos teóricos do tema e subsidiam o modelo empírico. Os materiais e métodos estão na terceira seção e apresentam o processo de construção das variáveis e o modelo estatístico utilizado. A quarta seção traz os resultados e discussões do estudo cujas implicações teóricas e práticas são apontadas nas considerações finais, quinta seção. As referências utilizadas estão listadas no final do artigo.

2. Fundamentação teórica

A assimetria de informações em um mercado de capitais imperfeito leva à restrição financeira das empresas ao proporcionar um maior risco aos fornecedores de crédito que não possuem informações suficientes quanto à qualidade do investimento (Fazzari et al., 1988; Jensen, 1986). Devido à discrepância de custo interno e externo, as decisões de investimento podem depender da disponibilidade

de fundos internos em vez de apenas averiguar se o projeto apresenta Valor Presente Líquido (VPL) positivo (Fazzari et al., 1988).

As empresas retêm recursos hoje para minimizar as restrições financeiras para investimentos que possam ocorrer no futuro, todavia, o acúmulo de recursos em caixa reduz o dispêndio de capital atual em projetos relevantes (Almeida et al., 2004; Francis et al., 2013). Desse modo, as empresas restritas investem conforme a capacidade de seus recursos internos devido à impossibilidade de captar recursos externos suficientes (Mulier, Schoors e Merlevede, 2016). Quanto maior a dificuldade de acesso ao capital externo, maior o acúmulo de capital influenciado pela variação no fluxo de caixa (Fazzari et al., 1988).

As empresas irrestritas, entretanto, devido ao acesso ao capital externo, não se salvagam de necessidades de recursos futuros, devido tanto ao acesso ao mercado quanto à existência considerável de geração de fundos internos. Assim, o gerenciamento de liquidez não é relevante e a sensibilidade do fluxo de caixa é insignificante (Almeida et al., 2004).

Contrariamente, Kaplan e Zingales (1997) argumentam que as empresas irrestritas exibem sensibilidade superior, desse modo, a sensibilidade não pode ser utilizada como indício de restrição financeira. Ademais, se a empresa apresentar um custo de transação, mesmo que mínimo, para captar recursos, poderia ser nomeada como restrita.

Em consonância, Kadapakkam et al. (1998) afirmam que as empresas com maior restrição apresentam menor sensibilidade do fluxo de caixa, possivelmente pela necessidade das empresas menores efetuarem investimentos para se manterem competitivas; o que não ocorre com as grandes empresas, que podem postergar os investimentos até dispor de recursos internos.

O nível de restrição financeira perpassa a relação entre dimensão do fluxo de caixa e capacidade de financiamento frente à oportunidade de investir da empresa. A restrição será menor quanto maior o fluxo de caixa e possibilidade de obtenção de empréstimos (Almeida et al., 2004). Concomitantemente, um índice de cobertura de juros superiores também pode contribuir para ampliar *rating* de crédito e minimizar o custo de captação de recursos com terceiros (Pereira e Martins, 2015).

Em mercados emergentes, cuja restrição financeira é elevada e a proteção aos investidores é menor, há uma maior possibilidade do impacto da governança corporativa na disponibilidade de recursos externos. Ao se elevar o nível de governança, as empresas podem minimizar os custos de agência e, por conseguinte, a restrição financeira das empresas. Em contraponto, empresas com níveis inferiores de governança podem apresentar maior restrição financeira e, portanto, ampliam a retenção de dinheiro para viabilizar seus investimentos, ocasionando custos de agência e problemas de subinvestimento (Al-Najjar e Clark, 2017; Francis et al., 2013).

A decisão de investimento das empresas sofre influência da restrição financeira devido ao impacto no fluxo de caixa, assim, as empresas acumulam recursos para efetuar

investimentos. A fim de evitar o subinvestimento, que decorre da associação de liquidez e investimento, os gerentes ampliam a retenção de dinheiro. O acúmulo elevado de capital, no entanto, ocasiona custos de agência e perda do valor da empresa devido ao superinvestimento decorrente do excesso de fluxo de caixa. O excesso de recursos no fluxo de caixa livre pode distanciar a supervisão dos investimentos realizados pelos gerentes, isto é, os gestores podem efetuar investimentos cuja capacidade de criação de valor seja duvidosa para atender interesses distintos aos acionistas (Amess, Banerji e Lampousis, 2015; Bates, Kahle e Stulz, 2009; Francis et al., 2013; Harford, 1999; Herrera, 2015; Jensen, 1986).

Para evitar os problemas decorrentes do possível conflito de interesses entre principal e agente, a governança corporativa deve ser utilizada de modo a obstar a realização de investimentos que não possibilitem criação de valor à empresa (Francis et al., 2013; Harford, 1999; López-García e Sogorb-Mira, 2015). Como elevada tesouraria suscita em custos de agência, principalmente em países com fraca proteção aos investidores, presume-se que práticas elevadas de governança contribuam para evitar ações gerenciais voltadas ao auto interesse, bem como maior respeito e transparência entre credores e acionistas (Al-Najjar e Clark, 2017; Amess et al., 2015; Turrent e García, 2015).

Nesta direção, espera-se que empresas com fraca governança tenderão a reter maiores níveis de recursos em caixa, especialmente em países emergentes em que os mercados de créditos são limitados e, os de capitais são restritos em poupança (Francis et al., 2013; Baños-Caballero, García-Teruel e Martínez-Solano, 2014).

Majumdar (2014) evidencia que empresas manufatureiras não listadas em bolsa de valores são mais dependentes de recursos bancários para crescerem e o acesso ao mercado depende da disponibilização de colaterais (i.e., ativos fixos que podem ser utilizados como garantias, como máquinas, edifícios, equipamentos, entre outros), assim como ativos tangíveis ampliam a capacidade das firmas de se endividarem. Neste contexto, o autor encontra ainda uma maior capacidade de obter dívidas de curto prazo através de uma maior quantia de capital retido em caixa.

A expansão da possibilidade do financiamento pode permitir reduzir os custos de agência, na medida em que o fluxo de caixa operacional precisa ser utilizado para amortizações de dívidas e pagamento de juros; com efeito, os gerentes disporão de menos capital para efetuar ações em prol do auto interesse, além de investimentos que não agregam valor aos acionistas (Almeida et al., 2004; Jensen, 1986).

Os gastos de capital em ativos fixos (*Capital Expenditure*) podem reduzir o saldo de tesouraria, pois o aumento da tangibilidade pode aumentar a capacidade de endividamento das empresas e contribuir para a redução da sua restrição junto às instituições financeiras através do efeito multiplicador do crédito (Bates et al., 2009; Kirch, Procianny e Terra, 2014).

Conforme maior a quantia de ativos tangíveis, menor a tendência à restrição, visto que podem ser utilizados como

garantia; assim, quanto maior a tangibilidade, maior a propensão à obtenção de empréstimos. Desse modo, empresas de porte superior e mais tangíveis tendem a apresentar maior endividamento, acesso ao crédito e tornam-se menos restritas (Almeida e Campello, 2007; Kirch et al., 2014; Silva e Valle, 2008).

As dívidas podem evitar os custos de agência, porém a elevação das dívidas de curto prazo pode refletir a dificuldade da empresa em garantir a liquidez das duas operações e conseqüentemente reduzir a capacidade de investimentos de longo prazo, por isso, supõe-se relação negativa entre dívida de curto prazo e a retenção de caixa (Fu e Tang, 2016).

Contribui, também para a redução da restrição financeira, a eficiência na geração de receita, tendo em vista que o maior giro do investimento disponibiliza maior quantidade de recursos ao fluxo de caixa e pode permitir, como já dito, maior nível de endividamento ou mesmo maior fluxo de renda para o autofinanciamento (Santos, Figueira, Martins e Sanches, 2014). Logo, tanto a capacidade de geração de receitas quanto o maior nível de rentabilidade dos ativos podem contribuir para o aumento da retenção de recursos em caixa (Rodrigues, Casagrande e Santos, 2018).

A disposição geográfica das empresas pode impactar na capacidade de financiamento devido às diferenças regionais quanto à oferta de intermediários financeiros. Empresas mais remotas dos principais centros financeiros podem ser menos conhecidas e proporcionar maior custo de gerenciamento aos agentes estabelecidos nos grandes centros, o que conduz a empresa a maiores custos de acesso ao mercado e pode ampliar a restrição financeira (Derouiche, Jaafar e Zemzem, 2016; Rajan e Ramcharan, 2016; Sanz, 2010).

Nesse sentido, empresas mais longínquas dos principais centros financeiros tendem a apresentar maior custo de supervisão para os acionistas e credores, bem como maior custo de controle por terem que realizar maior e melhor nível de divulgações voluntárias nos relatórios, visando minimizar assimetrias decorrentes do afastamento das praças financeiras. A maior incerteza sobre as atividades operacionais e de gestão das empresas pode reduzir a oferta de crédito para as mesmas e torná-las mais restritas (Bernile, Kumar e Sulaeman, 2015; Boubaker, Derouiche e Lasfer, 2015; Derouiche et al., 2016; Sun e Yamori, 2009). De forma mais ampla, essa realidade pode ser compreendida pelas grandes empresas regionais que procuram os principais centros financeiros globais (por exemplo, Nova Iorque) para emitirem títulos de dívidas ou mesmo participações acionárias, por meio de recibos de depósitos de ações.

A multiplicidade de fatores e a própria compreensão de como estes afetam a retenção do fluxo de caixa são justificativas para a elevada quantidade de estudos e discussões teóricas sobre o tema (Cleary, Povel e Raith, 2007). De acordo com Guariglia (2008), empresas elencadas como restritas sob a perspectiva de restrição externa (assimetria de informações), como porte e pagamento de dividendos, apresentam sensibilidade do fluxo de caixa positiva, conforme o trabalho de Fazzari et al. (1988).

Em oposição, empresas classificadas como restritas, sob a perspectiva de restrição interna (como variáveis associadas à liquidez), apresentam sensibilidade negativa, de acordo com os resultados obtidos por Kaplan e Zingales (1997). Assim, as restrições internas ou externas influem de modos divergentes na relação entre investimento e fluxo de caixa (Guariglia, 2008).

De acordo com Cleary et al. (2007), quando a amostra de empresas é classificada a partir de fundos internos, verifica-se uma curva em U dos investimentos. Para validar a teoria, no entanto, três pressupostos devem ser considerados: os fundos externos são mais onerosos do que os internos; a empresa pode escolher investimentos superiores ou inferiores; e, para ampliar recursos externos depende de definição interna, visto que os investidores verificam se obterão retornos suficientes.

As empresas que dispõem de recursos internos, mas que são insuficientes para se financiarem, diminuem os investimentos em caso de redução dos fundos internos (mantendo-os próximos ao que já investiam), visto que para manter o nível de investimentos seriam necessários empréstimos, incorrendo em aumento dos custos da empresa. Desse modo, verifica-se que a redução dos recursos ocasiona um decréscimo nos investimentos, logo, há relação positiva entre investimento e fluxo de caixa (Cleary et al., 2007).

Em contrapartida, ainda segundo Cleary et al. (2007), empresas com recursos internos escassos apresentam níveis inferiores de investimento e necessidade superior de empréstimos; todavia, investimentos podem gerar receitas e reduzir o risco de inadimplência. Nesse sentido, uma redução nos fundos internos leva a um aumento nos investimentos. Assim, a relação investimento-fluxo de caixa é negativa (sensibilidade fluxo de caixa inferior).

Diante da incerteza teórica que ainda existe sobre o tema, entende-se que novos estudos são necessários, principalmente, no contexto de mercados emergentes, visto que os principais estudos nesse tema ocorrem com empresas estabelecidas em países com mercados financeiros mais desenvolvidos e, por isso, mais eficientes, de modo a verificar como os fatores apontados na literatura se comportam. Não obstante, a possibilidade de explorar novas variáveis aos modelos clássicos tornam-se importantes para abrir novas oportunidades de discussões.

3. Procedimentos metodológicos

Em razão do seu objetivo, este estudo tem natureza descritiva ao procurar evidenciar a forma como a restrição financeira afeta a sensibilidade do fluxo de caixa das empresas, por isso, sua finalidade é teórico-prática. A abordagem utilizada é essencialmente quantitativa quanto ao levantamento dos dados e construção dos resultados, sendo a análise decorrente dessa abordagem. Para melhor esclarecer os procedimentos adotados, segregou-se a seção em duas etapas em que se apresentam os materiais que permitiram a realização da pesquisa e, posteriormente, os métodos estatísticos utilizados para construção e análise dos resultados.

3.1. Material

A amostra compreende as empresas de capital aberto na B3 que ingressaram nos diferentes níveis de governança corporativa definidos e regulamentados pela própria bolsa de valores (B3). A amostra compreende 319 empresas, cuja seleção restringiu: a) empresas financeiras, seguradoras e de participações, em função de sua particularidade na gestão; b) empresas com valores ausentes para o cálculo da retenção de caixa e c) empresas com patrimônio líquido negativo.

O período para análise compreende de janeiro de 2009 a dezembro de 2016, a partir de dados trimestrais. A escolha temporal residiu na expectativa de analisar os resultados após as elevadas volatilidades no mercado financeiro nacional no período da crise do *subprime*.

As variáveis primordiais utilizadas na literatura para identificar a restrição financeira são abordadas na [tabela 1](#).

O *software* utilizado para rodar o modelo foi o Gretl versão 1.9.4. Os dados financeiros e cadastrais (localização) foram obtidos junto ao Sistema Econômica®. A distância entre as empresas e a B3 foi identificada pelo Google Maps. A informação quanto à saída e à entrada nos diferentes níveis de governança foram obtidos junto a B3 e a entrada e saída nos mercados internacionais, nos relatórios de gestão das empresas.

A operacionalização das variáveis de distância e nível de governança ocorreu por meio de *dummies*. Empresas com distância inferior a 150 km da B3 receberam o valor 1. Utilizou-se o critério de 150 km à cidade de São Paulo, pois a atividade econômica nesse raio representa mais de 25% do Produto Interno Bruto brasileiro por compreender além da região metropolitana de São Paulo, as regiões de Campinas e São José dos Campos (Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano - EMPLASA, 2017).

Empresas listadas no segmento Novo Mercado (NM) de governança da B3 receberam nota 1 e o contrário 0. Ressalta-se que houve o cuidado em alterar os conceitos nos casos de mudanças de níveis ao longo do período analisado, sendo que essa informação foi obtida junto à própria Bolsa de Valores.

Para identificação de observações atípicas, utilizou-se primeiramente uma análise univariada de todas as variáveis não categóricas, a partir da sua média e desvio padrão. Observações com valores extremos a 2,57 desvios padrões em relação à média foram analisadas individualmente para decidir pela sua exclusão ou manutenção na base (Hair Jr, Anderson, Tatham e Black, 2005). Após a identificação de empresas com comportamentos atípicos, decidiu-se pela exclusão 58 de empresas. Notou-se, para estas empresas que possivelmente a discrepância deve-se à qualidade da informação disponibilizada ou às condições específicas de cada empresa. Na sequência, realizou-se uma análise multivariada com a distância de Mahalanobis e, entre as 10.208 observações, notou-se somente 12 observações atípicas em que se decidiu pela sua manutenção, pois verificou-se que foram alterações de fato na estrutura das empresas.

Tabela 1. Variáveis utilizadas para identificar a restrição financeira.

Autor(es)	Variáveis	Fórmula	Justificativa para o uso das variáveis
Amess et al. (2015)	Retenção de Capital (RC)	(Caixa e Equivalentes + Aplicação Financeira) / Ativo Total	O excesso de recursos retidos pode ocasionar perda de valor da empresa devido a problemas de agência e fluxo de caixa livre.
Almeida et al. (2004)	Porte	Logaritmo natural do Ativo Total (AT)	A variável se caracteriza por ser uma <i>proxy</i> para o tamanho das empresas.
Sheu e Lee (2012)	CAPEX (Capital Expenditure)	Compra Líquida de Ativo Permanente/AT	Os gastos de capital são significativamente sensíveis ao excesso de caixa, principalmente para as empresas restritas.
Almeida et al. (2004)	Q de Tobin (QTobin)	Enterprise Value / Ativo Total	Será utilizado como <i>proxy</i> para oportunidade de investimentos futuros.
Francis et al. (2013)	Governança Corporativa (GC)	Entrada/Saída nos diferentes níveis de governança	Em que empresas acessam de modo limitado o financiamento externo devido à má governança; ademais, essa variável é importante, principalmente em países em desenvolvimento, pois o impacto da governança no acesso aos recursos externos é significativo em países com menor proteção a investidores.
Chang et al. (2014)	Fluxo de Caixa (FC)	(Lucro Bruto - Despesas Administrativas - Despesas com Vendas + Depreciação) / Receita	A alocação do fluxo de caixa pode fornecer informações importantes dos tipos de atrito que as empresas apresentam e como amenizam as restrições financeiras.
Sun e Yamori (2009)	Localização Geográfica (LG)	Distância da empresa à B3	Relaciona-se com o desempenho das empresas, haja visto que empresas interioranas dispõem de maiores encargos e mão de obra menos qualificadas, assim, as divergências entre as regiões impactam na sensibilidade do fluxo de caixa.
Almeida e Campello (2007)	Tangibilidade (Tang)	(AT-Investimentos-Ativo Circulante) / AT	Empresas com quantias superiores de ativos tangíveis tendem a ser menos restritas
López-Gracia e Sogorb-Mira (2015)	Dívidas de Curto Prazo (Div_CP)	Empréstimos e Financiamentos de Curto Prazo / Dívida Bruta Total	As empresas que não estão cotadas apresentam maiores restrições devido à dificuldade de acesso ao mercado de capitais, logo, são mais dependentes de suas dívidas de curto prazo.
Santos et al. (2014)	Retorno sobre Ativos (ROA - Return on Assets)	EBIT/Ativo Total	A variável evidencia se a empresa dispõe de uma margem para conseguir captar recursos de curto prazo junto a terceiros.
Rodrigues et al. (2018)	Giro do Ativo (GA)	Receita/Ativo Total	O giro do ativo influi na decisão de investimento das empresas.
Almeida et al. (2004)	Liquidez Corrente (LC)	Ativo Circulante/Passivo Circulante	O acesso restrito ao mercado externo proporciona as empresas uma maior necessidade de gerenciar a liquidez.
Damasceno, Artes e Minardi (2008)	Endividamento (End)	Dívida Bruta /EBIT	Capacidade de pagamento da dívida no longo prazo com utilização de recursos internos.
Barros, Silva e Voese (2015)	Custo da dívida (Kd)	Despesa Financeira/ Dívida Bruta	O custo do financiamento sofre influência de alguns atributos da organização (como governança corporativa) e, portanto, pode ser minimizado.
Pereira e Martins (2015)	Cobertura de Juros (CJ)	EBIT/Despesa Financeira	A cobertura de juros evidencia se a empresa apresenta capacidade suficiente para cobrir as suas despesas financeiras.

Fonte: elaboração própria.

3.2. Métodos

O modelo econométrico utilizado neste estudo é a regressão com dados em painel, sendo um painel desbalanceado, cujo maior desafio é utilizar a técnica que melhor se adequa aos dados. Conforme Gujarati e Porter (2011), o modelo de regressão com dados em painel pode contribuir para que a análise seja mais robusta, na medida em que o elevado número de observações amplia os graus de liberdade utilizados na regressão, e, assim, a análise torna-se significativa.

Neste sentido, o modelo utilizado será uma extensão do proposto por Almeida et al. (2004), conforme a Equ-

ção 1, por incluir as variáveis de Governança Corporativa (GC), Localização Geográfica (LG), capacidade de geração e retenção de renda (Giro do Ativo - GA e *Return on Assets* - ROA), endividamento (End), custo da dívida (Kd) e cobertura de juros (CJ).

$$RC_{i,t} = \alpha_0 + \alpha_1 Porte_{i,t} + \alpha_2 QTobin_{i,t} + \alpha_3 CAPEX_{i,t} + \alpha_4 FC_{i,t} + \alpha_5 GC_{i,t} + \alpha_6 Div_CP_{i,t} + \alpha_7 LG_{i,t} + \alpha_8 Tang_{i,t} + \alpha_9 ROA_{i,t} + \alpha_{10} Giro_{i,t} + \alpha_{11} LC_{i,t} + \alpha_{12} End_{i,t} + Kd_{i,t} \alpha_{13} + \alpha_{14} CJ_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

(1)

Ao atender aos pressupostos do modelo clássico de regressão linear, obtêm-se estimadores não viesados (ou não tendenciosos; isto é, a média do estimador amostral é igual ao valor do estimador populacional), lineares e com mínima variância. Assim, são necessários testes para avaliar o ajuste do modelo e garantir o uso dos melhores estimadores, sendo: teste de normalidade dos resíduos, heteroscedasticidade e autocorrelação. Além desses, a estatística F do modelo e o coeficiente de determinação (Gujarati e Porter, 2011).

Verificou-se com o uso de modelo de efeitos fixos a ausência de homocedasticidade pelo teste de Bresch-Pagan (estatística qui-quadrado = 48.607,4, com p-valor = 0) e a existência de autocorrelação de resíduos pelo teste de Durbin-Watson (estatística 0,605854). Estes problemas de especificação são recorrentes nestes estudos em especial para a realidade brasileira em decorrência das diferenças significativas entre as empresas. Para corrigir os problemas assinalados, optou-se por utilizar o Método dos Mínimos Quadrados Ponderados (MQP), visto que o método corrige a heterocedasticidade e a autocorrelação (Gujarati e Porter, 2011).

Não obstante, o uso do MQP em detrimento ao efeito fixo com estimação robusta dos erros decorre que este último gera uma variável *dummy* para cada empresa e nesse caso, além das 14 variáveis independentes seriam acrescentadas mais 319 variáveis ao que reduz o grau de liberdade do modelo (Gujarati e Porter, 2011). Optou-se, também, por não usar os efeitos aleatórios com estimação robusta, pois reconhecemos que as empresas são distintas entre elas e toda a construção do modelo reflete em variáveis que são influenciadas por decisões empresariais que são distintas entre as empresas por fatores idiossincráticos e não aleatórios.

4. Análise dos resultados

A partir dos resultados descritivos apresentados na [tabela 2](#), pode-se verificar que a maior média ocorre na variável End, possivelmente em função das empresas não disporem de um EBIT tão elevado, evidenciado pelo FC negativo e dependência de Div_CP. A variável porte também apresenta uma média elevada decorrente, principalmente, pelo fato da B3 ser composta por empresas de porte superior.

As empresas apresentam, em sua maioria, FC e investimentos negativos, desse modo, pode evidenciar a restrição financeira. Nesse sentido, as empresas apresentam tangibilidade possivelmente para utilizar como ativos colaterais e obter maior acesso ao mercado, além de se concentrarem em níveis superiores de governança (NM).

Apesar das empresas gerarem receita com GA médio de 0,66, as mesmas não conseguem reter os recursos em caixa, visto que o FC se encontra negativo, essa situação é desafiadora às empresas, pois pode contribuir para o crescimento do endividamento e a maior participação das dívidas de curto prazo na dívida total.

Quanto à distância geográfica, de forma geral, mais de

50% das empresas encontram-se próximas ao centro financeiro de São Paulo, evidenciando, a concentração econômica e empresarial do país.

A partir da matriz de correlação, exposta na [tabela 3](#), pode-se notar que os resultados estão alinhados com a teoria, na medida em que empresas de maior porte apresentam menor liquidez devido ao maior acesso ao mercado de capitais, possuem um menor custo da dívida possivelmente em função do efeito multiplicador do crédito, são menos dependentes de suas dívidas de curto prazo e apresentam um fluxo de caixa superior frente às empresas menores.

A correlação negativa entre Tangibilidade e NM (-0,27) e Custo da Dívida e NM (-0,03) respaldam as evidências teóricas, visto que empresas com menores níveis de governança e, em tese, mais restritas podem utilizar ativos tangíveis para proporcionar garantias e captar mais recursos externos, bem como possuir maior custo de dívida. Ressalta-se que as correlações entre as variáveis independentes foram baixas (valores menores que 0,4) o que reduz o efeito da multicolinearidade.

A [tabela 4](#) apresenta os resultados do modelo de regressão desenvolvido para este estudo. Encontrou-se um coeficiente de determinação (R^2) próximo a 55% e a estatística F rejeita a hipótese nula de má especificação do modelo.

Contudo, a significância da constante evidencia um efeito de endogenia no modelo, sugerindo que existam variáveis independentes não incluídas no modelo. Em que pese, o esforço de ampliar o modelo de Almeida et al. (2004) e incorporar novas variáveis, nota-se que a decisão de retenção de caixa das empresas é uma variável complexa e que talvez, fatores não financeiros ou econômicos (comportamentais, políticas internas, entre outros) não capturados pelos regressores exerçam impacto na variável resposta.

Como forma de avaliar a qualidade dos estimadores cujos resultados podem ser modificados com a inclusão de novas variáveis, realizou-se a análise sem a constante. Esse procedimento exige que o modelo restrinja o efeito da constante a zero.

Todas as variáveis do modelo empírico apresentaram significância estatística ao nível de 99%, exceto as variáveis as variáveis Q Tobin e CJ apesar de significativas ao nível de 95% no modelo com a constante, quando retirada o Q Tobin deixa de ser significativa e o CJ passa a ser significativo em 99%.

Em ambas as regressões, os coeficientes não apresentaram modificações significativas, logo, proporcionam maior segurança no modelo. Além disso, pode-se concluir que todas as variáveis utilizadas no modelo de regressão impactam na retenção de caixa das empresas listadas na B3, incluindo as variáveis de controle (NM e LG) adicionadas ao modelo neste estudo.

Os intervalos de confiança da regressão não expressam ampla magnitude, visto que os limites de confiança obtidos apresentam, em sua maioria, o mesmo efeito (positivo ou negativo) do coeficiente. O resultado evidencia a ausência de um erro padrão elevado, logo, pode-se analisar os impactos das variáveis independentes na retenção do caixa pelos estimadores.

Tabela 2. Resultados Descritivos.

Variável	Média	Mediana	Mínimo	Máximo	Desv. Padrão	C.V.	Enviesamento	Curtose Ex.
Porte	14,53	14,64	7,72	20,75	1,96	0,14	-0,31	0,47
Qtobin	0,74	0,51	-0,31	196,02	3,32	4,52	44,13	2.342,20
NM	0,29	0,00	0,00	1,00	0,45	1,56	0,92	-1,16
Tang	0,60	0,65	-0,40	1,00	0,25	0,41	-0,47	-0,66
Div_CP	0,32	0,25	0,00	3,54	0,27	0,85	1,03	1,76
ROA	0,07	0,07	-2,93	1,51	0,14	2,07	-4,11	77,79
GA	0,66	0,54	0,00	5,84	0,54	0,82	2,35	9,48
CAPEX	-0,05	-0,03	-2,88	0,75	0,11	2,04	-13,58	343,72
FC	-0,07	0,17	-110,81	5,45	3,82	52,63	-20,15	458,12
LC	1,91	1,35	0,00	66,88	2,85	1,49	8,48	105,84
LG	0,40	0,00	0,00	1,00	0,49	1,22	0,40	-1,84
End	36,17	2,84	-7.857,80	28.119,00	698,89	19,33	23,09	678,06
Kd	2,21	0,16	-48,30	846,50	31,44	14,23	19,46	406,53
CJ	2,69	1,03	-260,70	853,73	19,25	7,15	24,15	987,62

Note: Q de Tobin (Qtobin), Governança Corporativa (NM), Tangibilidade (Tang), Dívida de Curto Prazo (Div_CP), Retorno sobre Ativos (ROA), Giro do Ativo (GA), Fluxo de Caixa (FC), Liquidez Corrente (LC), Localização Geográfica (LG), Endividamento (End), Custo da Dívida (Kd) e Cobertura de Juros (CJ).

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos na pesquisa.

Os resultados obtidos confirmam os estudos de [Fazzari et al. \(1988\)](#), na medida em que a restrição financeira exerce impacto positivo na sensibilidade do fluxo de caixa, o que denota que empresas com uma maior relação entre investimentos e geração de fluxo de caixa apresentam um comportamento de precaução junto às suas disponibilidades, provavelmente como forma de garantir liquidez ao ciclo operacional. Em consenso, verifica-se que as empresas com maior retenção de capital apresentam menor liquidez corrente e, portanto, podem se configurar como empresas restritas e com menor acesso à captação de recursos no mercado. Esses resultados estão alinhados aos estudos de [Fazzari et al. \(1988\)](#) e [Almeida et al. \(2004\)](#)

em que empresas com menor liquidez e fluxo de caixa se salvagam para a necessidade de recursos futuros, pois podem não conseguir gerar recursos internos suficientes, bem como acessar o mercado externo.

Por outro lado, [Almeida e Campello \(2007\)](#), [Kirch et al. \(2014\)](#) e [Portal et al. \(2012\)](#) evidenciam que a necessidade de retenção de recursos no caixa pode ser minimizada em função do nível de tangibilidade das empresas, tendo em vista que, ativos imobilizados podem servir como garantias em fontes de financiamentos e são 'covenants' valorizados pelas instituições financeiras. Nesse sentido, empresas mais tangíveis podem apresentar menores níveis de retenção, pois tendem a apresentar maiores facilidades na

Tabela 3. Matriz de Correlação.

Variável	Porte	Qtobin	NM	Tang	Div_CP	ROA	GA	CAPEX	FC	LC	LG	End	Kd	CJ
Porte	1,00	-0,04	0,26	0,08	-0,21	0,13	-0,12	-0,12	0,09	-0,12	0,15	-0,14	-0,12	0,01
Qtobin	-0,04	1,00	0,08	-0,05	-0,04	0,17	0,07	0,00	0,01	-0,01	0,06	0,00	-0,01	0,02
NM	0,26	0,08	1,00	-0,27	-0,02	0,06	0,04	-0,04	0,00	0,05	0,21	-0,03	-0,03	0,07
Tang	0,08	-0,05	-0,27	1,00	-0,19	0,05	-0,30	-0,12	-0,04	-0,30	-0,08	0,06	-0,08	-0,08
Div_CP	-0,21	-0,04	-0,02	-0,19	1,00	-0,10	0,19	0,12	0,00	-0,14	-0,04	-0,05	0,01	-0,03
ROA	0,13	0,17	0,06	0,05	-0,10	1,00	0,06	-0,07	0,19	0,05	0,08	-0,01	-0,03	0,15
GA	-0,12	0,07	0,04	-0,30	0,19	0,06	1,00	0,04	0,07	-0,06	-0,02	-0,03	-0,05	0,03
CAPEX	-0,12	0,00	-0,04	-0,12	0,12	-0,07	0,04	1,00	-0,01	0,06	0,04	-0,01	0,03	0,00
FC	0,09	0,01	0,00	-0,04	0,00	0,19	0,07	-0,01	1,00	-0,04	0,04	0,01	0,00	0,05
LC	-0,12	-0,01	0,05	-0,30	-0,14	0,05	-0,06	0,06	-0,04	1,00	0,01	-0,02	0,13	0,05
LG	0,15	0,06	0,21	-0,08	-0,04	0,08	-0,02	0,04	0,04	0,01	1,00	-0,03	-0,05	0,03
End	-0,14	0,00	-0,03	0,06	-0,05	-0,01	-0,03	-0,01	0,01	-0,02	-0,03	1,00	0,00	-0,01
Kd	-0,12	-0,01	-0,03	-0,08	0,01	-0,03	-0,05	0,03	0,00	0,13	-0,05	0,00	1,00	0,00
CJ	0,01	0,02	0,07	-0,08	-0,03	0,15	0,03	0,00	0,05	0,05	0,03	-0,01	0,00	1,00

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos na pesquisa.

Tabela 4. Resultados da regressão para a variável de Retenção de Caixa.

Variável	Modelo com constante	Modelo sem constante
Const	0,0890825***	
Porte	0,00273962***	0,00734661***
Q de Tobin (Qtobin)	-0,000603313**	-0,000229832
Governança Corporativa (NM)	0,00753993***	0,0050645***
Tangibilidade (Tang)	-0,119163***	-0,0984176***
Dívida de Curto Prazo (Div_CP)	-0,0345913***	-0,0225999***
Retorno sobre Ativos (ROA)	0,0749881***	0,053701***
Giro do Ativo (GA)	0,00517785***	0,0108946***
CAPEX	-0,0253068***	-0,0306589***
Fluxo de Caixa (FC)	-0,000395278***	-0,000592346***
Liquidez Corrente (LC)	0,021093***	0,0214877***
Localização Geográfica (LG)	0,0048744***	0,00580625***
Endividamento (End)	0,00000349399***	0,00000524259***
Custo da dívida (Kd)	-0,000210755***	-0,000152885***
Cobertura de Juros (CJ)	0,00012805**	0,000173792***
R2	0,549108	0,657814
R2 ajustado	0,548489	0,451171

*** Nível de significância 99%; ** Nível de significância 95%

Fonte: elaboração própria com base nos dados obtidos na pesquisa.

obtenção de recursos de curto prazo, conforme efeito multiplicador do crédito.

Não obstante, empresas com maior participação de Div_CP tendem a apresentar menores níveis de retenção de recursos no caixa. Entende-se que essa situação pode ocorrer quando as empresas apresentam um Kd mais elevado e, desse modo, podem direcionar uma maior parcela do caixa para quitar as dívidas de curto prazo, reduzindo os recursos disponíveis no caixa e canalizando recursos de longo prazo para ativos imobilizados.

No entanto, o aumento de Div_CP pode reduzir a retenção em caixa de empresas com situação financeira encaminhada à insolvência. López-Gracia e Sogorb-Mira (2015) encontram resultados díspares, visto que, empresas não listadas na bolsa apresentam restrição financeira e maior dependência de Div_CP. Ferreira e Vilela (2004), por sua vez, encontram resultados semelhantes em que empresas com maior uso de dívidas apresentam menor retenção de dinheiro.

Apesar de uma maior rentabilidade e maior giro proporcionarem à empresa uma capacidade maior para se endividarem, conforme Rodrigues et al. (2018), os resultados evidenciam que as empresas restritas estão preservando mais caixa. Nesse sentido, corrobora a hipótese de que as firmas estão buscando gerar recursos internos para viabilizar seus investimentos, possivelmente devido à dificuldade

de de acesso ao mercado de crédito e de capitais brasileiro, assim como encontrado por Santos et al. (2014).

O volume de investimentos (CAPEX) realizados no período também influencia negativamente a retenção de caixa, o que denota uma maior preferência dos gestores em utilizar o autofinanciamento de novos investimentos frente a novas dívidas ou mesmo novos acionistas. Essa situação confirma os possíveis problemas de agência em relação à preferência dos gestores em utilizar recursos próprios frente a novas dívidas; muito embora, deve-se considerar também as restrições do mercado de crédito brasileiro para o financiamento de ativos fixos das empresas quase sempre restritos ao Banco Nacional de Desenvolvimentos Econômico e Social (BNDES) e, ainda, o mercado de capitais pouco desenvolvido para debêntures e demais títulos de dívida comparado com mercados desenvolvidos.

Apesar de, também, encontrar uma relação negativa entre CAPEX e retenção de caixa, Maheshwari e Rao (2017) argumentam que o aumento nos investimentos pode ampliar a capacidade de captar recursos e obter dívida, minimizando a necessidade de retenção; enquanto Herrera (2015) também encontra que as empresas efetuam investimentos mais com recursos próprios do que com dívidas, utilizando autofinanciamento para adquirir ativos de longo prazo.

No contexto brasileiro, com fraca proteção aos investidores, evidencia-se que o aumento dos investimentos minimiza o acúmulo de capital, pois os recursos podem ser utilizados pelos gestores para se autofinanciarem. O que pode, também, ser verificado na relação negativa entre FC e retenção; cuja dependência de investimentos decorre da geração de recursos internos. Além disso, a retenção não diverge significativamente conforme níveis superiores de governança (Al-Najjar e Clark, 2017; Amess et al., 2015; Francis et al., 2013).

Por sua vez, empresas com maior retenção de recursos em caixa podem apresentar maior CJ devido aos recursos em caixa suficientes para saldar suas dívidas, em consenso com a maior LC, e proporcionar maior *rating* de crédito, conforme sugere os estudos de Pereira e Martins (2015). Nesse sentido, a empresa pode conseguir captar recursos a um Kd menos oneroso e minimizar sua retenção de capital por conseguir ampliar seus acessos ao mercado externo.

Nesse contexto, verifica-se que empresas com maior valor agregado (Q-Tobin) tendem a apresentar menores níveis de retenção de caixa, sendo que este resultado pode contrabalançar uma possível indicação de conflito de agência, tendo em vista que, os *shareholders* podem estar valorizando as empresas com menores níveis de recursos em caixa, cujo efeito pode ser maiores níveis de investimentos que poderão refletir em maiores fluxos de renda no futuro; relação encontrada, também, nos estudos de Faulkender e Wang (2006).

A variável de governança corporativa inclusa no modelo mostra-se significativa, contradizendo os estudos de Francis et al. (2013). Inicialmente tinha-se a expectativa que

quanto maior o nível de governança, menores seriam as necessidades de retenções de recursos em caixa por parte das empresas pelo seu maior potencial de obtenção de capital junto ao mercado em função da sua transparência. No entanto, os resultados são contrários à expectativa inicial.

As principais explicações e até extensões teóricas em relação a esses resultados podem estar associadas a:

- i) Como se apresenta na matriz de correlação, há uma maior associação entre níveis de governança corporativa e tamanho, ou seja, empresas maiores tendem a apresentar maior necessidade de adoção de níveis de governança mais acurados e o tamanho é um fator significativo e com influência positiva na retenção de recursos. Assim, é possível que haja uma circularidade nessa análise, pois empresas maiores demandam ao mesmo tempo maiores níveis de governança corporativa e maiores níveis de caixa como sinalização ao mercado de uma gestão com maior precaução. [Aldrighi e Bisinha \(2010\)](#), no entanto, assinalam que empresas de porte superior, mas com más condições financeiras, tendem a acumular e postergar o investimento para evitar empréstimos futuros para realizar investimentos. [Turrent e García \(2015\)](#), por sua vez, encontram uma associação entre a transparência da governança corporativa e o tamanho da empresa, em que empresas maiores são mais transparentes frente a empresas de menor porte, contribuindo para atrair mais investidores.
- ii) Em função das limitações já assinaladas dos mercados de crédito nacional e de títulos de dívida, empresas grandes tendem a apresentar maior dificuldade na obtenção do volume de recursos necessários a sua atividade, portanto, a estratégia de retenção de recursos no caixa, pode ser um imperativo às empresas brasileiras e não, apenas, uma discussão se essa decisão é fruto de conflito de agência.
- iii) Um maior nível de governança e, com efeito, transparência podem exigir das empresas um processo de avaliação de novos investimentos mais detalhado envolvendo etapas adicionais de comitês e *compliance*; esses mecanismos de controles (totalmente necessários) podem impedir a assunção de investimento mal avaliados ocasionando investimentos mais seletivos e, com efeito, uma maior disponibilidade de recursos no caixa. Nesse sentido, [Al-Najjar e Clark \(2017\)](#) alegam que conselhos independentes, mas inativos, não monitoram as empresas; em consequência, tem-se maior retenção de capital.
- iv) Associado ao item iii, o período de análise desta pesquisa compreende um intervalo temporal conturbado na economia brasileira quanto aos desdobramentos de políticas econômicas como também no quadro político e institucional no país, nesse sentido, as empresas com maiores níveis de governança e preocupadas com o patrimônio dos acionistas podem ter reavaliados seus projetos de investimentos e priorizado a retenção de recursos em caixa frente à adoção de novos investimentos.

Sem embargo, a taxa Selic superior a dois dígitos em todo o período garantia às tesourarias das empresas uma remuneração competitiva e com liquidez; portanto, a decisão de retenção de recursos em caixa nesse período pode estar associada às estratégias empresariais das empresas nacionais para o período diante de um contexto macroeconômico e político instável. O resultado vai ao encontro dos estudos de [Almeida et al. \(2004\)](#), visto que, também, alegam a influência do contexto macroeconômico na gestão do caixa, em que empresas restritas tendem a acumular recursos devido a maior atratividade de investimento futura. Além disso, evidência o impacto da restrição financeira nas decisões de investimento das firmas restritas, tal qual [Kirch et al. \(2014\)](#).

A proposição de analisar a distância geográfica das empresas brasileiras junto ao principal centro financeiro do país (São Paulo) mostrou-se contrária à expectativa inicial. Em razão do estimador positivo da variável de controle LG, entende-se que as empresas mais próximas apresentam maiores níveis de retenção de caixa frente àquelas que estão a mais de 150 km, em oposição aos resultados obtidos por [Sun e Yamori \(2009\)](#).

O fato de empresas interioranas não reterem recursos em caixa pode estar associada ao fato de precisarem utilizar todo o recurso disponível para o financiamento das suas operações; assim, devem apresentar maior dificuldade para acessar os mercados de dívidas e novas ações. Além disso, a divergência quanto à oferta de intermediários financeiros pode influenciar o acesso ao crédito pelas empresas mais distantes do principal centro financeiro. Em consenso, [Sanz \(2010\)](#) argumenta a necessidade de criar redes de intermediários financeiros com custo reduzido de modo a minimizar os problemas de oferta e acesso ao sistema financeiro.

Esses resultados estão alinhados com práticas de mercado conhecidas, como: i) a necessidade de realização de *road shows* sempre quando do lançamento de novas ações ou tranches de debêntures nos principais centros; ii) as estratégias de lançamento de ações de forma privada antes da abertura pública; iii) a participação em eventos e encontros; entre outras ações como forma de aumentar a visibilidade das empresas junto aos agentes fornecedores de recursos. Não obstante, quando extrapolada, essas mesmas dificuldades são encontradas quando empresas nacionais buscam os principais centros financeiros globais (Nova York, Londres, Frankfurt e Tóquio).

Assim, de forma pioneira, este trabalho suscita para a realidade brasileira discussões quanto à necessidade de estratégias de maior interiorização da bolsa de valores, não como contraponto ao processo de consolidação de bolsas presenciado na década de 1990 e início deste século no Brasil, mas como uma necessidade em que a consolidação deste mercado não se torne uma barreira à expansão do mercado de capital do Brasil para uma maior quantidade de empresas. Desse modo, o estudo contribui para os achados de [Kirch et al. \(2014\)](#) e [Majumdar \(2014\)](#) que ressaltam a necessidade de desenvolver mecanismos que viabilizem uma maior eficiência da intermediação financeira.

ra e minimizem a restrição financeira das empresas.

Em adição, a consolidação das bolsas de diferentes países pode aumentar a concentração financeira em algumas praças e dificultar o acesso ao mercado de capitais das empresas sediadas e com atuações distantes desses centros. Tem-se como exemplos, as notícias na mídia especializada que sinalizam para possíveis fusões entre as bolsas de Londres e Frankfurt ou entre as bolsas de São Paulo e Santiago.

5. Conclusão

O trabalho propõe analisar o impacto da restrição financeira na sensibilidade do fluxo de caixa das empresas não financeiras listadas na B3 no período de 2009 a 2016. Os resultados se assemelham aos obtidos por Fazzari et al. (1988), na medida em que empresas com sensibilidade do fluxo de caixa superior apresentam maior restrição financeira.

O modelo empírico proposto é uma extensão do trabalho de Almeida et al. (2004), incluindo variáveis de governança e localização geográfica. A princípio, a expectativa era de que a influência disparasse dos diferentes níveis de governança corporativa na retenção de capital, em que maiores níveis de governança e transparência proporcionariam maior acesso aos recursos externos e, por conseguinte, menor restrição financeira.

Contudo, os resultados evidenciaram não existir divergências significativas no acesso ao mercado, visto que o coeficiente de governança corporativa foi positivo. Desse modo, a retenção de capital em caixa decorre independentemente do nível de governança, possivelmente devido ao maior controle nos investimentos a serem efetuados, assim como, pelo contexto político econômico conturbado do país.

As *dummies* de localização, também, são opostas ao esperado, com maior retenção em empresas próximas ao principal centro financeiro do país, opondo-se aos resultados de Sun e Yamori (2009). As empresas distantes da B3 podem utilizar os recursos para financiar as operações, devido à dificuldade de acessar o mercado de capitais.

Ademais, em congruência com a previsão inicial, obtêm-se relação negativa entre dívidas de curto prazo e retenção em caixa; visto que o fluxo de caixa passa a ser utilizado para saldar aquisições e, assim, reduz os recursos à disposição dos gerentes para efetuar investimentos que não agregam valor. Além disso, as dívidas de curto prazo podem ser utilizadas para financiar ativos circulantes da empresa.

Nesse sentido, como a amostra apresentou sensibilidade do fluxo de caixa positiva, a relação negativa entre investimento e retenção pode decorrer do autofinanciamento em detrimento do uso das dívidas. Assim, pode haver conflitos de agência devido à propensão dos gerentes ao uso de recursos internos em detrimento de recursos obtidos no mercado. Não obstante, deve-se considerar as restrições decorrentes do mercado brasileiro.

Apesar do esforço para ampliar o modelo de Almeida et

al. (2004) e incorporar variáveis de governança corporativa e localização geográfica, verifica-se uma endogenia na constante. A retenção de capital, todavia, é uma variável complexa e pode sofrer influência de fatores econômicos ou não financeiros.

Há, ainda, limitações quanto à dificuldade de encontrar trabalhos destinados a analisar o contexto de países em desenvolvimento; neste sentido, espera-se que o estudo contribua para análise da sensibilidade do fluxo de caixa, principalmente em países emergentes devido à escassez de trabalhos direcionados a esse contexto. Diante disso, evidencia-se que o presente trabalho contribui para compreender e analisar a realidade de países em desenvolvimento, como o Brasil, cujo contexto econômico e político podem influir na sensibilidade do fluxo de caixa das empresas de modo divergente dos países desenvolvidos.

Em complemento, novas pesquisas podem ser realizadas, com uma contraposição entre empresas cotadas e não cotadas devido à divergência no acesso ao mercado de capitais; assim como, pesquisas comparativas entre países emergentes e desenvolvidos, com o intuito de averiguar as principais discrepâncias em ambos os contextos. Por fim, novas variáveis podem ser adicionadas ao modelo de modo a minimizar a endogenia observada na constante.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Aldrighi, D. M., & Bisinha, R. (2010). Restrição Financeira em Empresas com Ações Negociada na Bovespa. *Revista Brasileira de Economia*, 64(1), 25-47.
- Almeida, H., & Campello, M. (2007). Financial Constraints, Asset Tangibility, and Corporate Investment. *The Review of Financial Studies*, 20(5), 1429-1460.
- Almeida, H., Campello, M., & Weisbach, M. S. (2004). The Cash Flow Sensitivity of Cash. *The Journal of Finance*, 59(4), 1777-1804.
- Al-Najjar, B., & Clark, E. A. (2017). Corporate governance and cash holdings in MENA: Evidence from internal and external governance practices. *Research in International Business and Finance*, 39, 1-12.
- Amess, K., Banerji, S., & Lampousis, A. (2015). Corporate cash holdings: Causes and consequences. *International Review of Financial Analysis*, 42, 421-433.
- Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2014). Working capital management, corporate performance, and financial constraints. *Journal of Business Research*, 67, 332-338.
- Barros, C., Silva, P., & Voese, S. (2015). Relação entre o Custo da Dívida de Financiamentos e Governança Corporativa no Brasil. *Contabilidade, Gestão e Governança*, 18(2), 7-26.
- Bates, T. W., Kahle, K. M., & Stulz, R. M. (2009). Why do U.S. firms hold so much more cash than they used to? *The Journal of Finance*, 64(5), 1985-2021.
- Bernile, G., Kumar, A., & Sulaeman, J. (2015). Home away from home: geography of information and local investors. *Review of Financial Studies*, 28(7), 2009-2049.
- Boubaker, S., Derouiche, I., & Lasfer, M. (2015). Geographic location, excess control rights, and cash holdings. *International Review of Financial Analysis*, 42, 24-37.
- Chang, X., Dasgupta, S., Wong, G., & Yao, J. (2014). Cash-Flow sensitivities and the allocation of internal cash flow. *The Review of Financial Studies*, 27(12), 3628-3657.
- Cleary, S. (1999). The relationship between firm investment and financial status. *The Journal of Finance*, 54(2), 673-692.

- Cleary, S., Povel, P., & Raith, M. (2007). The U-shaped investment curve: theory and evidence. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 42(1), 1-39.
- Crocchio, M. A., & Menezes, M. S. (23-27 de Maio de 2005). Avaliação das condições de financiamento do desenvolvimento regional. *Anais do XI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional - ANPUR*. Salvador, Bahia, Brasil.
- Damasceno, D. L., Artes, R., & Minardi, A. M. A. F. (2008). Determinação de rating de crédito de empresas brasileiras com a utilização de índices contábeis. *Revista de Administração*, 43(4), 344-355.
- Denis, D. J., & Sibilkov, V. (2010). Financial constraints, investment, and the value of cash holdings. *Review of Financial Studies*, 23(1), 247-269.
- Derouiche, I., Jaafar, K., & Zemzem, A. (2016). Firm geographic location and voluntary disclosure. *Journal of Multinational Financial Management*, 37-38, 29-47.
- Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano - EEMPLASA. (2017). *Empresa Paulista de Planejamento Metropolitano*. Acesso em 10 de Dezembro de 2017, disponível em: <https://www.emplasa.sp.gov.br/PlanejamentoRegional>
- Faulkender, M., & Wang, R. (2006). Corporate Financial Policy and the Value of Cash. *Journal of Finance*, 61(4), 1957-1990.
- Fazzari, S. M., Hubbard, R. G., & Petersen, B. C. (1988). Financing Constraints and Corporate Investment. *Brookings Papers on Economic Activity*, 1, 141-206.
- Ferreira, M., & Vilela, A. (2004). Why do firms hold cash? Evidence from EMU countries. *European Financial Management*, 10(2), 295-319.
- Francis, B., Hasan, I., Song, L., & Waisman, M. (2013). Corporate governance and investment-cash flow sensitivity: evidence from emerging markets. *Emerging Markets Review*, 15, 57-71.
- Fu, X., & Tang, T. (2016). Corporate debt maturity and acquisition decisions. *Financial Management*, 45(3), 737-768.
- Guariglia, A. (2008). Internal financial constraints, external financial constraints, and investment choice: evidence from a panel of UK firms. *Journal of Banking & Finance*, 32(9), 1795-1809.
- Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2011). *Econometria Básica*. Porto Alegre: AMGH.
- Hadlock, C. J., & Pierce, J. R. (2010). New Evidence on Measuring Financial Constraints: Moving Beyond the KZ Index. *The Review of Financial Studies*, 23(5), 1909-1940.
- Hair Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., Black, W. C. (2005). *Análise multivariada de dados* (5. Ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hamburguer, R. R. (25-26 de Março de 2003). Restrições financeiras e os investimentos corporativos no Brasil. *Anais do VI Seminários em Administração FEA/USP - SEMEAD*. São Paulo, Brasil.
- Harford, J. (1999). Corporate cash reserves and acquisitions. *Journal of Finance*, 54(6), 1969-1997.
- Herrera, H. V. (2015). Complementariedad de las inversiones a largo plazo y de capital de trabajo ante oportunidades de negocios y consideraciones de liquidez en países latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 31(137), 364-372.
- Jensen, M. C. (1986). Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers. *American Economic Review*, 76(2), 323-329.
- Kadapakkam, P.R., Kumar, P., & Riddick, L. (1998). The impact of cash flows and firm size on investment: the international evidence. *Journal of Banking & Finance*, 22(3), 293-320.
- Kaplan, S. N., & Zingales, L. (1997). Do investment-cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints? *The Quarterly Journal of Economics*, 112(1), 169-215.
- Kirch, G., & Procianny, J. L., & Terra, P. R. S. (2014) Restrições Financeiras e a Decisão de Investimento das Firms Brasileiras. *Revista Brasileira de Educação*, 68(1), 103-123.
- López-Gracia, J., & Sogorb-Mira, F. (2015). Financial constraints and cash-cash flow sensitivity. *Applied Economics*, 47(10), 1037-1049.
- Maheshwari, Y., & Rao, K. T. (2017). Determinants of Corporate Cash Holdings. *Global Business Review*, 18(2), 416-427.
- Majumdar, R. (2014). The determinants of indebtedness of unlisted manufacturing firms in India: A panel data analysis. *Management Research Review*, 37(9), 833-854.
- Mulier, K., Schoors, K., & Merlevede, B. (2016). Investment-cash flow sensitivity and financial constraints: evidence from unquoted European SMEs. *Journal of Banking and Finance*, 73, 182-197.
- Pereira, L., & Martins, O. (2015). Rating de crédito, governança corporativa e desempenho das empresas listadas na BM&FBOVESPA. *Revista de Gestão*, 22(2), 205-221.
- Portal, M. T., Zani, J., & Silva, C. E. (2012). Fricções financeiras e a substituição entre fundos internos e externos em companhias brasileiras de capital aberto. *Revista de Contabilidade e Finanças*, 23(58), 19-32.
- Rajan, R., & Ramcharan, R. (2016). Local financial capacity and asset values: evidence from bank failures. *Journal of Financial Economics*, 120(2), 229-251.
- Rodrigues, S. V., Casagrande, E. E., & Santos, D. F. (2018). A interdependência das decisões empresariais de investimento e endividamentos na América Latina. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 37(1), 1-20.
- Santos, D., Figueira, S., Martins, R., & Sanches, A. (2014). Fatores determinantes da estrutura de capital das empresas de materiais básicos do Brasil. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 33(2), 87-103.
- Sanz, F. P. (2010). Modelo de Servicios microfinancieros propuesto para resolver el problema de la falta de acceso a los servicios financieros en los países en desarrollo. *Estudios Gerenciales*, 26(116), 37-61.
- Sheu, H.-J., & Lee, S.-Y. (2012). Excess cash holdings and investment: the moderating roles of financial constraints and managerial entrenchment. *Accounting and Finance*, 52, 287-310.
- Silva, A. d., & Valle, M. R. (2008). Análise da estrutura de endividamento: um estudo comparativo entre empresas Brasileiras e Americanas. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 201-229.
- Sun, J., & Yamori, N. (2009). Regional Disparities and Investment-cash flow Sensitivity: Evidence from Chinese Listed Firms. *Pacific Economic Review*, 14(5), 657-667.
- Turrent, G. d., & García, M. L. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 275-286.
- Yuan, Q., Zhao, Y., Shang, H., Zhang, W., & Umar, Z. (2016). Financing constraints on the size distribution of industrial firms: the Chinese experience. *Applied Economics*, 48(41), 3899-3911.

Artículo de investigación

Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile

Carolina Reyes-Bastidas

Estudiante de Posgrado, Centro de Investigación y Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México.

Guadalupe del Carmen Briano-Turrent *

Profesor-investigador, Centro de Investigación y Estudios de Posgrado, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí, México.

guadalupe.briano@uaslp.mx

Resumen

Considerando la teoría de los *stakeholders*, se analiza la influencia de la variable género en el consejo de administración y la posición de director general, sobre las prácticas de sustentabilidad y responsabilidad social empresarial (RSE) adoptadas en las empresas cotizadas de Colombia y Chile. Para esto se propone un índice de sustentabilidad basado en las recomendaciones del *Global Reporting Initiative* que integra las dimensiones ambiental, social y económica. A través de un panel de datos compuesto por 491 observaciones durante el periodo 2011-2016, los resultados muestran que la presencia femenina favorece la dimensión económica (rentabilidad y liquidez), mientras que las dimensiones ambiental y social se ven disminuidas. Es necesario promover una mayor participación de mujeres en posiciones estratégicas para incrementar su representación en el contexto latinoamericano.

Palabras clave: género, sustentabilidad, teoría de *stakeholders*, Latinoamérica.

Women in leadership positions and corporate sustainability: evidence on listed companies from Colombia and Chile

Abstract

Based on the stakeholders theory, this study aims to analyze the influence of the gender variable in executive boards and chief executive officer positions on sustainability and corporate social responsibility (CSR) practices adopted by listed companies in Colombia and Chile. A sustainability index is proposed based on the Global Reporting Initiative that integrates the environmental, social and economic dimensions. The results, obtained through a panel data model composed of 491 observations during 2011-2016, show that women's participation has a positive impact on the economic dimension (profitability and liquidity), while the environmental and social dimensions are decreased when women are in a leading position. It is necessary to promote greater female participation in strategic positions in order to increase their representation in the Latin American context.

Keywords: gender, sustainability, stakeholders theory, Latin America.

As mulheres em posições de liderança e sustentabilidade empresarial: evidência nas empresas listadas na Colômbia e no Chile

Resumo

Considerando a teoria dos *stakeholders*, analisa-se a influência da variável gênero no conselho de administração e a posição do diretor geral sobre as práticas de sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa (RSC) adotadas em empresas listadas na Colômbia e no Chile. Para isto, propõe-se um índice de sustentabilidade com base nas recomendações da Global Reporting Initiative, que integra as dimensões ambiental, social e econômica. Por meio de um painel de dados composto por 491 observações durante o período 2011-2016, os resultados mostram que a presença feminina favorece a dimensão econômica (rentabilidade e liquidez); enquanto as dimensões ambiental e social diminuem. É necessário promover uma maior participação das mulheres em posições estratégicas para aumentar sua representação no contexto latino-americano.

Palavras-chave: gênero, sustentabilidade, teoria dos stakeholders, América Latina

* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Sierra Leona No. 550, Lomas 2ª, Sección, C.P. 78210. San Luis Potosí, México.

Clasificación JEL: G38, K22, M14, M16.

Cómo citar: Reyes-Bastidas, C. y Briano-Turrent, G.C. (2018). Las mujeres en posiciones de liderazgo y la sustentabilidad empresarial: evidencia en empresas cotizadas de Colombia y Chile. *Estudios Gerenciales*, 34(148), 385-398. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2877>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2877>

Recibido: 01-abr-2018

Aceptado: 07-dic-2018

Publicado: 19-dic-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1. Introducción

La variable género ha sido ampliamente estudiada en los últimos años en la literatura corporativa. A pesar de que se ha avanzado en materia normativa en algunos países, las estadísticas demuestran que existen áreas de oportunidad para alcanzar la equidad de género en posiciones estratégicas de empresas cotizadas. De acuerdo con el estudio realizado por Morgan Stanley Capital Investment (MSCI) en 2014, el 13% de los cargos directivos en el mundo estaban ocupados por mujeres y en los países emergentes la tasa apenas alcanzó el 9%. Además, la participación femenina en la presidencia del consejo de administración representa un escaso 3% en los países emergentes (Hartzler, 2016).

En Colombia, el porcentaje de mujeres en cargos a nivel directivo ocupa el tercer lugar entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), aunque la brecha salarial entre hombres y mujeres presenta un diferencial del 13,4% (Duque y Martínez, 2012). De acuerdo con la OCDE (2012), Chile presenta una tasa de participación femenina en el mercado laboral del 54%, la cual sigue siendo inferior al promedio obtenido por países de la OCDE que es de 62%. Chile registra uno de los menores porcentajes de mujeres en cargos directivos de las principales empresas, con tan solo un 5% de mujeres en los consejos cuando el promedio de los países de la OCDE es del 10% (OCDE, 2012). Por su parte, en una encuesta realizada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2015, de 733 cargos directivos que existían en 100 de las principales empresas en Chile, se registró que tan solo el 3,4% de los puestos directivos estaban a cargo de mujeres, y que los hombres ganaban un 30% más que las mujeres (OIT, 2015).

La teoría de los *stakeholders* afirma que una organización forma parte de un sistema social amplio en donde la organización impacta y ésta a su vez es impactada por otros grupos de interés (Freeman, 2001; Deegan, 2002). La reacción de la empresa ante los grupos de interés no solamente depende del entorno institucional en el cual opera, sino de las características de los tomadores de decisiones, por ejemplo de la diversidad de género en los órganos de decisión (Yasser, Al Mamum y Ahemd, 2017). Los beneficios del nombramiento de mujeres en posiciones estratégicas dentro de la empresa no son completamente claros, sin embargo, diversos estudios concluyen que las mujeres inciden en el desempeño corporativo empresarial (Adams y Ferreira, 2009; Gregory-Smith, Main y O'Reilly III, 2014). De acuerdo con Bernardi y Threadgill (2010), la diversidad de género en el consejo se traduce en éxito financiero, mejora las discusiones de sus miembros, genera mayor competitividad, incrementa la rentabilidad económica y fomenta un liderazgo más inclusivo.

A pesar de que el tema de diversidad de género y desempeño financiero ha sido ampliamente estudiado a nivel internacional, un número limitado de estudios se han realizado para analizar la influencia de la diversidad de género en el desempeño no financiero de la empresa, y en el contexto latinoamericano es inexistente. Además, es necesario

entender cómo la variable género promueve perspectivas más amplias y diversas en el proceso de toma de decisiones, particularmente la adopción de prácticas de sustentabilidad, incluida la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) (Rao y Tilt, 2016). La RSE es un resultado de las decisiones adoptadas por el consejo de administración y cada vez más los tomadores de decisiones ponen más atención al cumplimiento de este tema que es relevante para diversos grupos de interés (Elkington, 2006). Por ejemplo, Jamali, Safieddine y Rabbat (2008) concluyen que el consejo de administración juega un rol extratácico en la promoción de la sustentabilidad y RSE en empresas cotizadas.

Desde el enfoque de la teoría de los stakeholders, el presente artículo analiza si el grado de diversidad de género en el consejo de administración y posición de Director General o Chief Executive Officer (CEO) influye en la adopción de las prácticas de sustentabilidad y RSE en empresas cotizadas de Colombia y Chile. De esta forma, a través de un panel de datos no balanceado compuesto de 491 observaciones de empresas cotizadas en Colombia y Chile durante el periodo 2011-2016, se realizan diversos análisis econométricos para estudiar la relación entre las variables de género y las dimensiones de sustentabilidad adoptadas por las empresas bajo estudio. El trabajo pretende llenar el vacío que existe en la literatura de países emergentes Latinoamericanos, en donde el tema no ha sido abordado. La literatura previa se ha centrado en analizar la relación entre la diversidad de género y el desempeño financiero de las organizaciones, pero en materia ética y RSE los escasos estudios se han centrado en Europa y países desarrollados.

El trabajo contribuye en diferentes aspectos a la literatura internacional. En primer lugar, se propone un índice de sustentabilidad que integra las dimensiones económica, ambiental y social, tomando como referencia la versión G4 del Global Reporting Initiative (GRI-G4). En segundo lugar, se aborda la perspectiva de género tanto en el consejo de administración como en la posición de CEO, lo cual difiere de estudios anteriores que solo se concentran en el consejo de administración. En tercer lugar, se extiende la literatura internacional, en un contexto que se caracteriza por una escasa participación de mujeres en posiciones estratégicas y por un entorno institucional débil en materia normativa. El presente estudio tiene implicaciones prácticas para las empresas analizadas y los tomadores de decisiones, ya que los resultados del estudio sugieren que la diversidad de género en el consejo y posición de CEO tiene una incidencia favorable en la dimensión económica de la sustentabilidad, mientras que las dimensiones ambiental y social disminuyen con la presencia femenina.

El trabajo se divide en cuatro secciones. En la primera se aborda la revisión de la literatura y se establecen las hipótesis de estudio, la segunda se centra en el diseño metodológico de la investigación, la tercera discute los resultados alcanzados y, la cuarta muestra las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

Esta sección hace referencia al contexto y conceptos de diversidad de género y las prácticas de sustentabilidad en Colombia y Chile. Además, se fundamentan las hipótesis de estudio que analizan la relación entre la diversidad de género en el consejo y equipo directivo y el desempeño sustentable de empresas cotizadas en ambos países.

2.1. Equidad de género y responsabilidad social empresarial

El término “techo de cristal” o segregación laboral hace referencia a la discriminación basada en el sexo o género y se caracteriza por una superficie superior invisible en la carrera laboral de las mujeres que es difícil traspasar (Barberá, Dema, Estellés y Devece, 2011). Pérez y Ávila (2009) definen a la equidad de género como la relación equitativa entre hombres y mujeres tomando como base sus diferencias, la igualdad de derechos y el reconocimiento de la dignidad humana. Desde la perspectiva del gobierno corporativo, la diversidad se refiere a la composición de los órganos de decisión como son el consejo de administración y el equipo directivo, y es una combinación de atributos, características y experiencia que contribuyen a enriquecer el proceso de toma de decisiones (Walt e Ingley, 2003).

En Colombia, la Ley 581 del año 2000 “Ley de Cuotas”, reglamenta la participación femenina en las ramas y órganos del poder público, mientras que la Ley 823 de 2003 establece normas en relación a la igualdad de oportunidades para las mujeres. En 2011, se crea la Comisión Legal para la Equidad de la Mujer del Congreso de la República de Colombia por medio de la Ley 1434. Por su parte, en Chile, la Ley 19611 de 1999 establece la igualdad jurídica entre hombres y mujeres, mientras que la Ley 19739 de 2001 condena la discriminación por edad y estado civil en la postulación a empleos. La Ley 20480 de 2010 establece medidas contra la discriminación y la Ley 20820 de 2015, crea el Ministerio de la Mujer y la Equidad de Género. A pesar de la normatividad existente que promueve la equidad de género en ambos países, no se ha logrado incorporar este tema en el Código de Buen Gobierno Corporativo de Colombia ni en la Ley 20382 de 2009 que regula los gobiernos corporativos de las empresas chilenas.

Por otra parte, se debe tener presente que la teoría del *Triple Bottom Line* propuesta por Elkington (1997) y que hace referencia al desempeño social, económico y medioambiental de la empresa, ha sido adoptada para diseñar indicadores que midan de forma integral el desempeño de la organización, mientras que la RSE enfoca sus esfuerzos al cuidado del medio ambiente, la sustentabilidad de las nuevas generaciones y a las necesidades de los diferentes grupos de interés (Jamali y Mirshak, 2007). Adicionalmente, Clark (1916), uno de los economistas prominentes de la Universidad de Chicago, hizo un señalamiento en torno a la RSE de los empresarios, donde manifestaba la importancia del sentido de la solidaridad, del compromiso social y el ideal de dejar el mundo por lo menos igual a como fue encontrado. Más adelante, Bowen (1953) definió a la RSE

como aquellas políticas corporativas que deben adoptar las organizaciones para satisfacer las necesidades de todos los *stakeholders*.

En este sentido, desde hace ya varios años han surgido normas, índices e informes que miden el desempeño de las empresas en materia de sustentabilidad en sus dimensiones económica, social y ambiental. De acuerdo con Duque, Cardona y Acevedo (2013), los indicadores más destacados en materia de RSE son: la Norma de Aseguramiento AA1000APS, el Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable (SGE21), las normas del *Social Accountability International* (SAI), el Instituto Ethos, y uno de los referentes más importantes a nivel internacional es el *Global Reporting Initiative* (GRI). El *Global Reporting Initiative* (GRI) versión G-4 se compone de tres dimensiones o categorías, las cuales se dividen en subcategorías y aspectos: 1) dimensión económica, que se refiere a indicadores como el desempeño económico, presencia en el mercado, consecuencias económicas indirectas y prácticas de adquisición, 2) dimensión medioambiental, centrada en el uso de materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, productos y servicios, transporte, aspecto general, evaluación ambiental de los proveedores, mecanismos de reclamación en materia ambiental, y 3) dimensión social, referida a las prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos (GRI, 2015).

2.2. Hipótesis de estudio

El consejo de administración desempeña un papel fundamental en la implementación de la estrategia corporativa y el desempeño en las dimensiones económica, social y ambiental (Liao, Lin y Zhang, 2016). La diversidad de género en el consejo enriquece las discusiones en el consejo e incrementa la capacidad de la supervisión en el proceso de divulgación de información corporativa (Briano y Saavedra, 2015; Post, Rahman y Robow, 2011). De acuerdo con Zhang, Zhun y Ding (2013), las mujeres que ocupan la posición de presidente del consejo o *Chairman of the Board* (COB) incrementan el número de acciones sociales en la comunidad, motivando a que la empresa adopte una mejor imagen corporativa hacia los *stakeholders*, mientras que el género masculino generalmente se ocupa de asuntos económicos. Las mujeres que desempeñan el rol de COB son más éticas y dedican mayor atención a la responsabilidad social y la filantropía (Hafsi y Turgut, 2013; Handajani, Subroto, Sutrisno y Saraswati, 2014; Isidro y Sobral, 2015).

En esta línea, diversos estudios sostienen que las empresas que incorporan más mujeres en los consejos de administración, generalmente, tienen un gobierno corporativo más robusto y en sus acciones consideran una gama más amplia de *stakeholders* (Rosener, 2003; Konrad y Kramer, 2006). Además, las mujeres directoras utilizan herramientas como la innovación y la sustentabilidad para evaluar el desempeño de la organización y son más propensas a incorporar códigos de conducta que sus homólogos masculinos (Stephenson, 2004). Por lo tanto, la presencia de las mujeres en cargos directivos tiene un efecto positivo en

las calificaciones, informes y desempeño sustentable, sensibilizando a las organizaciones a incrementar el número de prácticas y ofrecer mayor cobertura a la comunidad y demás grupos de interés (Galbreath 2011; Boulouta 2013; Setó-Pamies 2015).

Si bien, las mujeres se enfocan más en la parte filantrópica, el acto de dar podría incidir positivamente en las relaciones con los *stakeholders*, mejoran la reputación de la empresa y como consecuencia pueden generar un impacto positivo en las ganancias futuras de la empresa (Williams y Barrett, 2000). En el mismo orden de ideas, Williams (2003) encontró una relación positiva entre la participación femenina en los consejos de administración y su orientación hacia la sustentabilidad, mientras que los hombres están más enfocados en el desempeño económico de las organizaciones y no en los aspectos legales y éticos. Franke (1997) concluye que las empresas con más mujeres en sus consejos de administración promueven un mejor gobierno corporativo y un comportamiento más ético, en tanto que McGuinness, Vieito y Wang (2017) ponen de manifiesto que un consejo de administración conformado por al menos tres mujeres, aumenta la credibilidad de la información revelada, lo que conduce a que las memorias de RSE generen un mayor valor para la empresa y desempeño financiero. Del mismo modo, un estudio desarrollado por Catalyst (2007) en materia de sustentabilidad, afirma que un mínimo de tres mujeres en el consejo motiva a mejores resultados financieros. Dado lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis de investigación:

- H1a. La diversidad de género en el consejo de administración y posición de COB incide positivamente en el nivel de cumplimiento de sustentabilidad en su dimensión ambiental en las empresas cotizadas de Colombia y Chile.
- H1b. La diversidad de género en el consejo de administración y posición de COB incide positivamente en el nivel de cumplimiento de sustentabilidad en su dimensión social en las empresas cotizadas de Colombia y Chile.
- H1c. La diversidad de género en el consejo de administración y posición de COB incide positivamente en los indicadores económicos de sustentabilidad en las empresas cotizadas de Colombia y Chile.

En la misma línea, Lazear y Sherwin (1990) propusieron uno de los primeros modelos económicos sobre brecha de género, el cual predice que las mujeres deben tener mayores habilidades que los hombres para ser elegidas como CEO o parte del equipo directivo, por lo que tienen menos probabilidades de ser promovidas. Por otra parte, Booth, Francesconi y Frank (2003) utilizan el concepto de “pisos pegajosos”, que se refiere al proceso en el cual las mujeres son promovidas en la misma medida que sus colegas masculinos, pero experimentan un crecimiento de compensación más lento después de la promoción. En la misma línea, Eagly y Johannesen (2001) afirman que el género femenino posee un liderazgo más democrático que los hombres y supera a sus homólogos masculinos en la dimensión de

liderazgo transformacional y tienden a favorecer la participación de todos los colaboradores. Por su parte, Huang y Kisgen (2013) afirman que las mujeres CEO disminuyen los costos de agencia, debido a que logran alinear los intereses de la organización con los intereses de los accionistas, lo cual podría mejorar la efectividad de la organización dentro de la dimensión social.

Tener CEOs mujeres en las empresas genera una ventaja competitiva en las organizaciones debido a que tienen un enfoque más dirigido a la calidad y a los *stakeholders* (Silverstein y Sayre, 2009). En el informe Catalyst (2007) se evidencia que la participación femenina en el equipo directivo o como CEO tuvo efectos positivos en el desempeño corporativo, el retorno sobre el patrimonio aumentó en un 53%, el margen de beneficio en un 42% y el retorno del capital invertido en un 66%. Son diversos los estudios que evidencian que las mujeres que se integran a posiciones de primer nivel desarrollan más proyectos sustentables en comparación con los hombres, puesto que tienden a favorecer nuevos proyectos por encima de las causas existentes, financiando becas y programas sociales (Bauer, Guenster y Otten, 2004). En este contexto, las mujeres son más sensibles a realizar donaciones o actividades filantrópicas que los hombres en una situación de crisis, promueven las donaciones caritativas como un instrumento para ayudar a la comunidad en general, consolidan relaciones estratégicas, y están enfocadas a demostrar gratitud y creencias morales hacia la sociedad (Marx, 2000). De acuerdo con lo discutido anteriormente se establecen las siguientes hipótesis:

- H2a. La diversidad de género en el equipo directivo (cargo de CEO y porcentaje de mujeres en el equipo directivo) motiva a un mayor cumplimiento de sustentabilidad en su dimensión ambiental en las empresas cotizadas de Colombia y Chile.
- H2b. La diversidad de género en el equipo directivo (cargo de CEO y porcentaje de mujeres en el equipo directivo) motiva a un mayor cumplimiento de sustentabilidad en su dimensión social en las empresas cotizadas de Colombia y Chile.
- H2c. La diversidad de género en el equipo directivo (cargo de CEO y porcentaje de mujeres en el equipo directivo) motiva a un mayor desempeño de sustentabilidad en su dimensión económica en las empresas cotizadas de Colombia y Chile.

3. Metodología

En este apartado se describe la muestra, las variables de estudio y se establecen los modelos econométricos que se comprobarán en la sección de resultados.

3.1. Muestra de estudio

El estudio se centra en las empresas cotizadas de la Bolsa de Valores de Colombia y las empresas de mayor cotización bursátil en la Bolsa de Valores de Santiago de Chile que integran el índice de Precios Selectivo de Acciones

(IPSA), durante el periodo 2011-2016. Se utilizó la clasificación *Industry Classification Benchmark* (ICB) para agrupar a las empresas de 10 sectores: petróleo y gas, industrial, bienes de consumo, cuidado de la salud, servicios de consumo, telecomunicaciones, utilidades, financiero, tecnológico y materiales básicos. En el caso de Colombia, el total de empresas que cotizan en la Bolsa de Valores es de 69 excluyendo 12 entidades bancarias y 7 empresas cuya información no se encontró disponible en sus informes anuales o sitios web, para un total de 50 empresas y 293 observaciones. En Chile, el total de empresas que cotizan en el IPSA es de 40, se excluyeron 6 entidades bancarias y una empresa cuya información no estuvo disponible, dando un total de 198 observaciones. La [tabla 1](#) describe la muestra de estudio por año y sector industrial en ambos países. Los sectores con mayor participación en Colombia son los bienes de consumo, el sector industrial y el sector de energía. En Chile los sectores con mayor número de empresas son el industrial, el de bienes de consumo y el de energía.

La información de las variables de estudio se obtuvo de forma manual de cada uno de los informes anuales utilizando la técnica de análisis de contenido ([Samaha y Dahawy, 2011](#)). Una vez concluida la base de datos, se llevó a cabo el tratamiento de *outliers* o valores extremos para el caso de las variables financieras, truncando los valores extremos al percentil 2. Para analizar la relación entre la participación de las mujeres en el consejo de administración y posición de CEO y la adopción de prácticas sustentables en sus dimensiones ambiental, social y económica, se realizan diversos análisis econométricos adoptando un panel de datos con efectos fijos, controlando por sector industrial y año de estudio.

3.2. Especificación del modelo y medición de las variables de estudio

3.2.1. Variable dependiente

El índice propuesto para medir el grado de adopción de prácticas de sustentabilidad en las empresas cotizadas de Colombia y Chile está basado en los elementos propues-

tos por los documentos referentes en RSE a nivel mundial, como son el GRI-G4, el AA1000, el SAI 8000, el SGE21 y el Ethos. El índice es de aplicación voluntaria, dado que en Colombia y Chile no existen leyes mandatorias que obligue a las empresas a adoptar prácticas sustentables en las dimensiones económica, ambiental y social, por lo que el resultado obtenido en el índice refleja las prácticas de adopción voluntaria de las empresas bajo análisis.

El índice se compone de 28 elementos, de los cuales 4 pertenecen a la dimensión económica (14,29%), 8 a la dimensión ambiental (28,57%) y 16 a la dimensión social (57,14%). Esta última se subdivide a su vez en las categorías de prácticas laborales y trabajo digno, derechos humanos, sociedad y responsabilidad sobre productos. El índice es ponderado y toma un valor entre 0% y 100%, lo que indica que aquellas empresas con mayor ratio, han adoptado un mayor número de prácticas en RSE. Para las dimensiones ambiental y social, cada elemento toma el valor de 1 si la empresa adopta esa práctica y de 0 en caso contrario. En el caso de la dimensión económica, las razones financieras se calculan de acuerdo a la literatura financiera. La [tabla 2](#) describe la composición de cada una de las dimensiones que integran el índice de RSE.

3.2.2. Variables independientes

Tomando como referencia los estudios realizados por [Larrieta, Velasco, Fernández de Bobadilla, Alonso e Intxaurburu \(2015\)](#); [Bear, Rahman y Post \(2010\)](#); [Williams \(2003\)](#); [Isidro y Sobra \(2015\)](#) y [McGuinness et al. \(2017\)](#), se han definido como variables independientes al porcentaje participación femenina en el consejo, el género del COB, el género del CEO y el porcentaje de mujeres en el equipo directivo.

3.2.3. Variables de control

Como variables de control se integran al modelo la composición del consejo (tamaño, independencia y dualidad). De acuerdo con [Giannarakis \(2014\)](#), [Pucheta \(2014\)](#) y [Samaha y Dahawy \(2011\)](#), un consejo más grande promueve una

Tabla 1. Muestra de estudio total por año y sector industrial – Colombia y Chile

Sector industrial/Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Petróleo y gas	5	5	5	5	5	5	30
Industrial	15	14	17	17	17	17	97
Bienes de consumo	19	19	19	19	19	19	114
Cuidado de la salud	2	2	2	2	2	2	12
Servicios de consumo	6	8	8	8	8	8	46
Telecomunicaciones	2	2	2	2	2	2	12
Energía	14	14	14	14	14	14	84
Financiero	10	10	10	10	10	10	60
Materiales básicos	6	6	6	6	6	6	36
Total	79	80	83	83	83	83	491

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las Bolsas de Valores de Colombia y Chile.

Tabla 2. Índice de sustentabilidad

A. Dimensión económica			
1. ROA			
2. Liquidez			
3. Endeudamiento total			
4. Presencia internacional en el mercado			
B. Dimensión ambiental			
1. Materiales, energía y agua			
2. Emisiones, efluentes y residuos			
3. Cumplimiento regulatorio			
4. Mecanismos de reclamación ambiental			
C. Dimensión social (RSE)			
Prácticas laborales y trabajo digno	Derechos humanos	Sociedad	Responsabilidad sobre productos
1. Seguridad y salud ocupacional	1. No discriminación	1. Comunidad local	1. Salud y seguridad de los clientes
2. Capacitación y educación	2. Libertad de asociación y negociación colectiva	2. Lucha contra la corrupción	2. Etiquetado de los productos y servicios
3. Diversidad de igualdad de oportunidades	3. Trabajo infantil	3. Prácticas de competencia desleal	3. Comunicación de la mercadotecnia
4. Igualdad de retribución entre mujeres y hombres	4. Trabajo forzoso	4. Cumplimiento regulatorio	4. Privacidad de los clientes

Fuente: elaboración propia con base en los elementos contenidos en [GRI \(2015\)](#), [SAI \(2014\)](#), [Instituto Ethos \(2015\)](#), [Forética \(2015\)](#) y [AA1000APS \(2008\)](#).

mayor RSE. Por su parte, [Martínez, Arcas y García \(2011\)](#) y [Haniffa y Cooke \(2005\)](#) sostienen que las empresas con más miembros independientes en sus consejos son más propensas a cuidar los intereses de los grupos de interés. Por otra parte, [Larrieta et al. \(2015\)](#) y [Bear et al. \(2010\)](#) afirman que la dualidad en el rol de COB/CEO incide desfavorablemente en la participación en actividades sociales y afecta el nivel de transparencia de la organización. También se incluyen el tamaño de la empresa, edad, sector industrial y año objeto de estudio. El tamaño de la empresa podría motivar a un incremento en la transparencia en las memorias de sustentabilidad, debido a que estas empresas pretenden aumentar su reputación y las economías de escala ([Gil, 2004](#)). Por otra parte, la variable edad de la empresa ha sido relacionada con la reputación y el tiempo de permanencia de la empresa en el mercado ([Gil, 2004](#)). La [tabla 3](#) describe la medición de las variables de estudio (dependiente, independientes y de control).

3.3. Modelo empírico

El análisis empírico busca analizar si la participación femenina en el consejo de administración y equipo directivo, inciden en el nivel de cumplimiento en sustentabilidad en sus dimensiones económica, ambiental y social. Las ecuaciones [1], [2], [3] y [4], muestran los modelos adoptados en la investigación. Los modelos 1 y 2 muestran la relación de la participación de mujeres en el consejo de administración sobre la sustentabilidad en sus dimensiones económica, ambiental y social. Los modelos 3 y 4, estudian la influencia de las mujeres en el equipo directivo sobre el cumplimiento sustentable.

$$\text{Sustentabilidad} = \alpha_{it} + \beta_1 \text{BoardGender}_{it} + \beta_2 \text{BS}_{it} + \beta_3 \text{BI}_{it} + \beta_4 \text{Duality}_{it} + \beta_j (\text{Controls}_{it}) + \mu_{it} \quad (1)$$

$$\text{Sustentabilidad} = \alpha_{it} + \beta_1 \text{COBGender}_{it} + \beta_2 \text{BS}_{it} + \beta_3 \text{BI}_{it} + \beta_4 \text{Duality}_{it} + \beta_j (\text{Controls}_{it}) + \mu_{it} \quad (2)$$

$$\text{Sustentabilidad} = \alpha_{it} + \beta_1 \text{CEOGender}_{it} + \beta_2 \text{BS}_{it} + \beta_3 \text{BI}_{it} + \beta_4 \text{Duality}_{it} + \beta_j (\text{Controls}_{it}) + \mu_{it} \quad (3)$$

$$\text{Sustentabilidad} = \alpha_{it} + \beta_1 \text{ETGender}_{it} + \beta_2 \text{BS}_{it} + \beta_3 \text{BI}_{it} + \beta_4 \text{Duality}_{it} + \beta_j (\text{Controls}_{it}) + \mu_{it} \quad (4)$$

Donde $\beta_j (\text{Controls}_{it})$ es el conjunto de variables de control (tamaño e independencia del consejo, dualidad COB-CEO, tamaño y edad de la empresa, años cotizando en bolsa, rentabilidad de la empresa o Retorno sobre los Activos (ROA) y las variables dicotómicas para el sector industrial y el año de estudio) y μ_{it} es el término de error.

4. Discusión de resultados

En esta sección se describen los resultados de la investigación a nivel descriptivo, correlacional y explicativo. Para esto se utiliza un panel de datos con efectos fijos para analizar la relación entre las variables de diversidad de género en posiciones estratégicas y las tres dimensiones que integran la sustentabilidad: ambiental, social y económica.

4.1. Análisis descriptivo

La [tabla 4](#) muestra los estadísticos descriptivos de las variables de estudio (media, frecuencia en caso de variables categóricas y desviación estándar). Además, describe la diferencia de medias entre Colombia y Chile para muestras independientes a través del t-valor. A partir de lo anterior, se observa que en la dimensión económica, Chile obtiene mejores resultados en las variables ROA (0,07), liquidez (1,71), endeudamiento (0,53) y presencia internacional (87,90%), en comparación con Colombia que obtiene un ROA de 0,05, una liquidez de 1,52, un endeudamiento de 0,43 y una presencia internacional de 66,3%, siendo estas diferencias significativas al 0,10 para el ROA y la liquidez y

Tabla 3. Definición y medición de las variables de estudio

Variable	Definición	Fuente
Variable dependiente (Sustentabilidad: ambiental, social y económica)		
Ambiental	Variable dicotómica que toma valor de 1 si la empresa adopta la práctica de sustentabilidad en materia ambiental y 0 en caso contrario. Ver detalle de elementos en tabla 2.	Prado, García y Gallego (2009); GRI (2015); AA1000APS (2008); Forética (2015), SAI (2014); Instituto Ethos (2015).
Social (RSE)	Variable dicotómica que toma valor de 1 si la empresa realiza prácticas de sustentabilidad en materia social y 0 en caso contrario. Ver detalle de elementos en tabla 2.	Gazzola, Sepashvili y Pezzetti (2016); Bear et al. (2010); GRI (2015); AA1000APS (2008); Forética (2015), SAI (2014); Instituto Ethos (2015).
Económica	ROA= Utilidad operativa/Total Activos Liquidez / Solvencia= Activos Circulantes / Pasivos Circulantes Endeudamiento Total = Pasivo total/Activo Total Presencia internacional. Variable dicotómica que toma valor de 1 si la empresa realiza ventas en mercados internacionales y 0 en caso contrario.	Prado et al. (2009); Gil (2004); Duque, Ortiz y Vargas (2013); Martínez et al. (2011); Ibrahim y Angelidis (1994); Williams (2003); GRI, (2015); AA1000APS (2008); Forética (2015), SAI (2014); Instituto Ethos (2015).
Variables independientes		
BoardGender	Porcentaje de mujeres que conforman el Consejo de Administración. Mujeres en el Consejo/Total de Consejeros.	Bear et al. (2010); Williams (2003).
COBGender	Variable dicotómica que toma valor de 1 si el COB esta ocupado por una mujer y 0 en caso contrario.	Bernardi y Threadgill (2010); Williams (2003).
CEOGender	Variable dicotómica que toma valor de 1 si el CEO esta ocupado por una mujer y 0 en caso contrario.	Bernardi y Threadgill (2010); Williams (2003).
ETGender	Porcentaje de mujeres que forman parte del equipo directivo. Número de mujeres en el equipo directivo/Total de directivos.	Bernardi y Threadgill (2010); Williams (2003).
Variables de Control		
BS	Tamaño del consejo. Número de miembros propietarios que conforman el Consejo de Administración.	Pucheta (2014); Samaha y Dahawy (2011).
BI	Independencia del consejo. Número de consejeros independientes/Total de consejeros.	Martínez et al. (2011).
Duality	Dualidad COB-CEO. Variable dicotómica que toma el valor de 1 si el COB y el CEO son la misma persona y 0 en caso contrario.	Larrieta et al. (2015); Bear et al. (2010).
Tamaño de la empresa	Logaritmo Natural del Total de Activos	Gil (2004).
Edad de la empresa	Años de la empresa desde su constitución.	Gil (2004).
Año de estudio	Variable categórica que toma un valor numérico para cada año de estudio	Williams (2003).
Sector industrial	Variable categórica que toma un valor numérico para cada sector industrial de acuerdo a la clasificación ICB.	Bernardi y Threadgill (2010); Gandía (2008).

Fuente: elaboración propia basado en diferentes índices de sustentabilidad.

del 0,01 para el endeudamiento y la presencia internacional. Con respecto a la dimensión social, Colombia muestra un desempeño más favorable en comparación con Chile (0,64 vs 0,54 con un nivel de significancia de 0,10). En la dimensión ambiental no hay diferencias significativas entre ambos países. Con relación a la participación femenina en posiciones estratégicas, se observa que Colombia promueve en mayor medida la participación de mujeres en posiciones estratégicas. Por ejemplo, hay un 10% de participación de mujeres en el consejo en Colombia, y solamente un 4% en Chile, en tanto que las mujeres que ocupan el cargo de COB son del 11,6% en Colombia y de 0% en Chile, mientras que la posición de CEO representada por mujeres es del 12,9% en Colombia y de 0,5% en Chile. Finalmente, el porcentaje de mujeres en el equipo directivo representa un 22% para Colombia y solamente un 9% para Chile, siendo estas diferencias significativas a un nivel del 0,01. Con respecto a las variables de control, Chile tiene consejos de

mayor tamaño (8 vs 7), Colombia promueve mayor independencia entre los consejeros (0,54 vs 0,17), aunque Colombia adopta en mayor medida la práctica de dualidad COB-CEO (27,6% vs 0%), mientras que las empresas de mayor tamaño se encuentran en Chile. Todas estas diferencias son significativas a un nivel de 0,01.

4.2. Análisis de correlación

La [tabla 5](#) muestra las correlaciones entre las variables de estudio. Se observa una correlación positiva y significativa entre las variables COB mujer, CEO mujer y la liquidez de la empresa ($p=0,05$ y $0,01$). Por su parte, se observa una correlación significativa y negativa entre las variables COB mujer, CEO mujer y el endeudamiento, la presencia internacional, dimensión ambiental y dimensión social ($p=0,01$). El porcentaje de mujeres en el equipo directivo se correla-

Tabla 4. Estadísticos descriptivos

	Muestra total (N=492)		Colombia (N=294)	Chile (N= 198)	t-valor
	Media /%	Desv. Std.	Media/%	Media/%	
VARIABLES DEPENDIENTES					
Índice de sustentabilidad					
ROA	0,06	0,09	0,05	0,07	-1,72*
Liquidez	1,60	1,11	1,52	1,71	-1,85*
Endeudamiento total	0,47	0,23	0,43	0,53	-4,38***
Presencia internacional (%)	75,00		66,30	87,90	-5,30***
Ambiental	0,60	0,38	0,64	0,54	2,83***
Social	0,51	0,34	0,53	0,48	1,54
VARIABLES INDEPENDIENTES					
% de mujeres en el consejo	8,00	11,00	10,00	4,00	5,86***
COB Mujer (Sí)	6,90		11,60	0,00	5,20***
CEO mujer (Sí)	7,90		12,90	0,50	5,20***
% de mujeres equipo directivo	16,00	17,0	22,00	9,00	8,87***
VARIABLES DE CONTROL					
Tamaño del consejo	7	2	7	8	-5,55***
Independencia del consejo	0,38	0,29	0,54	0,17	17,77***
Dualidad COB-CEO (%)	16,50		27,60	0,00	8,89***
Tamaño de la empresa	12,19	3,60	10,30	14,87	17,49***
Edad de la empresa	68	40	66	71	-1,22

*** la diferencia entre ambos países es significativa al nivel 0,01, ** la diferencia es significativa al nivel 0,05, * la diferencia es significativa al nivel 0,10.

Fuente: elaboración propia.

ción negativamente con las variables de presencia internacional, la dimensión ambiental y la social, mientras que el tamaño del consejo se asocia positivamente con estas variables ($p=0,01$ y $0,05$). La independencia del consejo se relaciona negativamente con el nivel de endeudamiento y la presencia internacional y positivamente con las dimensiones social y ambiental ($p=0,01$ y $0,10$), mientras que la dualidad COB-CEO tiene una asociación negativa con las dimensiones de sustentabilidad. No se observan problemas de correlación fuertes entre las variables de estudio.

4.3. Análisis de regresión múltiple

La [tabla 6](#) muestra el análisis de panel de datos con efectos fijos de acuerdo a los cuatro modelos descritos en el apartado 3.3. El panel A establece la relación entre la variable género del COB y las dimensiones de sustentabilidad. Se observa un efecto positivo en el ROA ($p=0,05$) y un efecto negativo en el nivel de endeudamiento, la presencia internacional y las dimensiones ambiental y social ($p=0,01$). El tamaño del consejo tiene un efecto favorable sobre la liquidez, la presencia internacional y las dimensiones am-

biental y social ($p=0,01$), mientras que la independencia del consejo incrementa la liquidez ($p=0,01$), la dimensión ambiental ($p=0,10$) y la social ($p=0,05$). La dualidad COB-CEO impacta favorablemente a la liquidez ($p=0,01$) y negativamente al nivel de endeudamiento ($p=0,01$).

El panel B muestra la relación entre el porcentaje de mujeres en el consejo y las dimensiones de sustentabilidad. Se evidencia un impacto positivo sobre la liquidez ($p=0,10$) y un efecto negativo en el ROA ($p=0,01$) y la dimensión ambiental ($p=0,10$). Por su parte, el tamaño del consejo incide favorablemente en el ROA, la liquidez, la presencia internacional y las dimensiones ambiental y social. La independencia del consejo motiva a una mayor liquidez e incrementa el cumplimiento de las dimensiones ambiental y social. Finalmente, la dualidad COB-CEO incrementa la liquidez y disminuye el endeudamiento.

El panel C de la [tabla 6](#) demuestra que la presencia de mujeres en la posición de CEO incrementa la liquidez ($p=0,01$), aunque inhibe el nivel de endeudamiento, la presencia internacional y las dimensiones ambiental y social. Se observa que el tamaño del consejo favorece la liquidez, la presencia internacional y las dimensiones social y ambiental. La independencia del consejo incrementa la

Tabla 5. Matriz de correlación

	ROA	Liquidez	Endeudamiento total	Presencia internacional	Ambiental	Social	% mujeres consejo	COB Mujer	CEO Mujer	% mujeres E. Dir	Tamaño del consejo	Independencia de consejo	Dual COB-CEO
ROA	1,00												
Liquidez	0,15***	1,00											
End Total	-0,31***	-0,34***	1,00										
Presencia internacional	0,08*	0,03	0,08*	1,00									
Ambiental	0,05	-0,05	0,01	0,33***	1,00								
Social	0,09**	-0,08*	0,04	0,39***	0,82***	1,00							
% mujeres consejo	-0,17***	0,08*	-0,11**	-0,08*	-0,01	-0,01	1,00						
COB Mujer	0,06	0,10**	-0,23***	-0,24***	-0,17***	-0,17***	0,41***	1,00					
CEO mujer	0,06	0,15***	-0,22***	-0,20***	-0,14***	-0,13***	0,29***	0,72***	1,00				
% mujeres equ. Direc.	-0,03	-0,06	0,04	-0,33***	-0,12**	-0,40***	0,24***	0,40***	0,33***	1,00			
Tamaño del consejo	0,15***	0,03	0,03	0,37***	0,18***	0,33***	-0,08*	-0,11**	0,07	-0,27***	1,00		
Ind consejo	-0,07	0,04	-0,12**	-0,18***	0,14***	0,08*	0,11**	0,15***	0,15***	0,31***	-0,34***	1,00	
Dualidad COB-CEO	-0,11**	0,15***	-0,22***	-0,16***	-0,02	-0,09*	0,20***	0,33***	0,29***	0,11**	-0,20***	0,24***	1,00

*** La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

** La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

* La correlación es significativa al nivel 0,10 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

liquidez y las dimensiones social y ambiental, mientras que la dualidad COB-CEO disminuye el endeudamiento y aumenta la liquidez.

El panel D muestra que la participación femenina en el equipo directivo inhibe el nivel de cumplimiento en las dimensiones ambiental ($p=0,01$) y social ($p=0,01$) y la presencia internacional ($p=0,01$) y no tiene influencia en los indicadores económicos. El tamaño y la independencia del consejo incrementan la liquidez, la presencia internacional y las dimensiones ambiental y social, mientras que la dualidad COB-CEO reduce el ROA, el endeudamiento y la dimensión social. Por su parte, se observa una relación positiva entre la dualidad COB-CEO y la liquidez. Adicionalmente, el Factor de Inflación de la Varianza (VIF) es menor a 2 en todos los análisis, por lo que no existen problemas de multicolinealidad entre las variables de estudio.

Los resultados evidencian que la presencia de mujeres en el consejo y equipo directivo tienen una influencia negativa en las dimensiones ambiental y social, aunque favorecen algunos indicadores financieros como el ROA y la liquidez.

5. Conclusiones

La presente investigación analizó la relación entre la participación de mujeres en el consejo de administración y equipo directivo y las prácticas de sustentabilidad y RSE en empresas cotizadas de Colombia y Chile. Este estudio propuso un índice de cumplimiento voluntario de sustentabilidad que integra tres dimensiones: ambiental, social y económica. Con respecto a la participación femenina en posiciones estratégicas, los resultados muestran que Colombia promueve una mayor participación en comparación con Chile, aunque las mujeres siguen siendo minoría en ambos países, principalmente en las posiciones de COB y CEO. Al aplicar el índice de sustentabilidad a cada una de las empresas analizadas, Colombia evidencia mejor desempeño en las dimensiones ambiental y social, mientras que Chile obtiene un rendimiento financiero superior en lo que se refiere rentabilidad, liquidez, endeudamiento y presencia internacional. Con respecto a la relación entre la presencia de mujeres en las posiciones de COB o como consejeras y el nivel de cumplimiento en sustentabilidad, se observa un efecto favorable sobre el ROA y la liquidez, por lo cual se acepta la hipótesis 1c, mientras que en las dimensiones ambiental y social su efecto es desfavorable, lo que lleva a rechazar las hipótesis 1a y 1b. Por su parte, la relación entre la participación femenina como CEO o en el equipo directivo y el nivel de cumplimiento en sustentabilidad, pone de manifiesto una influencia negativa hacia las dimensiones ambiental y social, aunque se incrementa la liquidez, lo que lleva a aceptar parcialmente la hipótesis 2c y a rechazar las hipótesis 2a y 2b.

Los resultados obtenidos en esta investigación contradicen a los obtenidos en otros contextos, los cuales han mostrado que las mujeres inciden favorablemente en el nivel de cumplimiento en sustentabilidad. En el caso de Colombia y Chile, el entorno institucional se caracteriza por una es-

casa participación de mujeres en posiciones estratégicas, lo que conduce a que su influencia en las decisiones estratégicas aún sea limitada. En este contexto, [Bilimoria y Piderit \(1994\)](#) afirman que cuando las mujeres son minoría, o están asignadas a comités "blandos" como los de asuntos públicos, y no en comités que tienen un mayor impacto en la gobernanza empresarial, las ventajas y beneficios que las mujeres pueden aportar a las organizaciones se pueden ver disminuidas y no impactan de manera significativa en los resultados corporativos.

En este orden de ideas, el término *Tokenismo* ha sido adoptado para referirse a la escasa presencia de mujeres en los cargos directivos, y se refiere a que la presencia de grupos minoritarios de mujeres en las empresas se debe a una presión externa y representa un símbolo para cumplir con las exigencias sociales, por lo que sus opiniones no se tienen en cuenta o son subvaloradas generando un impacto nulo en el desempeño corporativo. Además, vincular a la sustentabilidad en su dimensión ambiental desde una perspectiva de género en los consejos de administración, se convierte en una tarea compleja si las mujeres siguen representando un grupo minoritario y sus opiniones se encuentran transgredidas por un entorno de inequidad ([Ruiz-Mejía y López-Ribera, 2003](#)). Del mismo modo, [Kramer, Konrad, Erkut y Hooper \(2007\)](#) afirman que cuando aumenta el número de mujeres a tres o más en las posiciones de liderazgo, aumenta la probabilidad de que las ideas de las mujeres se escuchen y la dinámica en la empresa cambie sustancialmente. Contar con tres o más mujeres puede crear una masa crítica donde las mujeres ya no sean vistas como extrañas y puedan influir en el contenido, proceso y desempeño de las organizaciones. De ahí la importancia de adoptar una estrategia de diversidad de género en posiciones de liderazgo y no solamente como un requerimiento legal para cumplir con una cuota de género, con el objetivo de promover estilos de dirección innovadores y participativos que favorezcan el desempeño corporativo ([Charlo y Núñez, 2012](#)).

Las limitaciones de este trabajo constituyen una oportunidad para futuras líneas de investigación. Si bien la muestra de estudio se centra en dos países latinoamericanos, para futuros estudios se sugiere extender la muestra de estudio a otros países de Latinoamérica e integrar un mayor espacio temporal. Además, el estudio se centra en empresas cotizadas en Colombia y Chile, por lo que sería interesante aplicarlo a empresas medianas y grandes que no cotizan en la Bolsa de Valores, y a otros sectores como el bancario. Además, se sugiere incluir otras variables que caracterizan a los consejeros como su edad, preparación académica o su independencia con respecto a los miembros familiares. El presente estudio es un referente para los responsables de emitir políticas o lineamientos en materia de equidad de género y sustentabilidad en el contexto latinoamericano.

Tabla 6. Análisis de panel de datos (efectos fijos)

Panel A. Género COB y Sustentabilidad						
VARIABLES	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
VARIABLES	ROA	Liquidez	Endeudamiento	Pres. Inter.	Ambiental	Social
Género COB	0,03** (2,00)	0,11 (0,49)	-0,12*** (-2,81)	-0,30*** (-3,97)	-0,29*** (-4,31)	-0,22*** (-3,73)
Tamaño del consejo	0,01 (1,54)	0,07*** (2,61)	-0,00 (-0,70)	0,05*** (5,53)	0,03*** (3,30)	0,05*** (6,88)
Independencia del consejo (%)	-0,01 (-0,47)	0,82*** (3,38)	0,05 (1,05)	0,02 (0,24)	0,14* (1,87)	0,16** (2,58)
Dualidad COB-CEO	-0,01 (-1,30)	0,69*** (4,33)	-0,12*** (-3,94)	0,06 (1,09)	0,06 (1,35)	0,00 (-0,01)
Tamaño de la empresa	0,00 (1,28)	0,02 (1,35)	0,01*** (4,28)	-0,01 (-1,10)	-0,01*** (-2,50)	-0,01*** (-2,60)
Edad de la empresa	0,00 (-0,68)	-0,01*** (-2,58)	0,00 (-0,50)	0,00 (0,47)	0,00*** (3,11)	0,00*** (2,49)
Sector Industrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Año de estudio	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No
Constante	0,03 (1,30)	1,27*** (3,58)	0,45*** (6,68)	0,64*** (4,77)	0,307*** (2,84)	0,13 (1,42)
R2 Corregido	0,06	0,06	0,29	0,28	0,26	0,29
VIF (Max)	1,65	1,67	1,67	1,74	1,73	1,73
Hausman test						
P-Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F test P-valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Observaciones	464	457	464	462	464	464
Panel B. Porcentaje de mujeres en el consejo y Sustentabilidad						
VARIABLES	ROA	Liquidez	Endeudamiento	Pres. Inter.	Ambiental	Social
mujeres en el consejo (%)	-0,13*** (-4,03)	0,88* (1,73)	-0,06 (-0,58)	0,02 (0,11)	-0,28* (-1,76)	-0,11 (-0,83)
Tamaño del consejo	0,00* (1,82)	0,07*** (2,60)	-0,00 (-0,82)	0,05*** (5,30)	0,03*** (3,02)	0,05*** (6,59)
Independencia del Consejo (%)	-0,01 (-0,92)	0,86*** (3,52)	0,04 (0,81)	0,03 (0,40)	0,12* (1,67)	0,17** (2,57)
Dualidad COB-CEO	0,00 (-0,02)	0,66*** (4,22)	-0,13*** (-4,47)	-0,00 (-0,03)	0,02 (0,35)	-0,05 (-1,14)
Tamaño de la empresa	0,00 (1,05)	0,02 (1,47)	0,01 (0,25)	0,00 (1,05)	-0,01*** (-3,06)	-0,01*** (-3,15)
Edad de la empresa	0,00 (-2,02)	-0,01** (-2,33)	0,00 (0,09)	0,00** (-2,02)	0,00*** (3,66)	0,00*** (3,04)
Sector Industrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Año de estudio	Sí	No	No	Sí	Sí	No
Constante	0,03 (1,08)	1,13*** (3,09)	0,55*** (7,10)	0,42*** (3,31)	0,28** (2,23)	0,28 (1,17)
R2 Corregido	0,12	0,07	0,28	0,30	0,27	0,31
VIF (Max)	1,62	1,63	1,64	1,67	1,64	1,67
Hausman test						
P-Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F test P-valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Observaciones	460	455	460	458	460	460
Panel C. Género CEO y Sustentabilidad						
VARIABLES	ROA	Liquidez	Endeudamiento	Pres. Inter.	Ambiental	Social
Género CEO	0,02 (1,64)	0,56*** (2,63)	-0,13*** (-3,24)	-0,39*** (-5,62)	-0,35*** (-5,66)	-0,28*** (-5,17)
Tamaño del consejo	0,00 (1,29)	0,06** (2,12)	-0,00 (-0,21)	0,06*** (6,41)	0,03*** (4,06)	0,06*** (7,53)
Independencia del consejo (%)	-0,01 (-0,53)	0,80*** (3,35)	0,05 (1,13)	0,03 (0,33)	0,14** (2,01)	0,17*** (2,70)
Dualidad COB-CEO	-0,01 (-1,19)	0,59*** (3,74x)	-0,11*** (-3,83)	0,08 (1,58)	0,08* (1,79)	0,019 (0,47)
Tamaño de la empresa	0,00	-0,01***	0,00***	-0,01	-0,01***	-0,01***

Tabla 6. (Continuación)

	(1,37)	(-3,15)	(4,31)	(-1,20)	(-2,59)	(-2,69)
Edad de la empresa	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00***	0,00***
	(-1,04)	(3,04)	(-0,32)	(1,03)	(3,70)	(3,00)
Sector Industrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Año de estudio	Sí	No	Sí	No	Sí	No
Constante	0,03	1,36***	0,42***	0,54***	0,23**	0,076
	(1,57)	(3,86)	(6,18)	(4,01)	(2,13)	(0,81)
R2 Corregido	0,09	0,11	0,23	0,35	0,31	0,31
VIF (Max)	1,70	1,64	1,64	1,67	1,69	1,69
Hausman test						
P-Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F test P-valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Observaciones	465	458	465	463	465	465
Panel D. Mujeres en el equipo directivo y Sustentabilidad						
Variables	ROA	Liquidez	Endeudamiento	Pres. Inter.	Ambiental	Social
Mujeres en el eq. Directivo	-0,00	-0,01	0,08	-0,55***	-0,39***	-0,32***
	(-0,17)	(-0,03)	(1,32)	(-4,67)	(-3,62)	(-3,37)
Tamaño del consejo	0,00	0,06**	-0,00	0,04***	0,02*	0,04***
	(0,24)	(2,20)	(-0,11)	(4,05)	(1,84)	(5,41)
Independencia del consejo (%)	-0,02	0,41*	0,03	0,12	0,18**	0,17**
	(-1,20)	(1,68)	(0,57)	(1,34)	(2,18)	(2,45)
Dualidad COB-CEO	-0,04***	0,65***	-0,06**	-0,02	-0,01	-0,10**
	(-3,28)	(4,07)	(-2,19)	(-0,36)	(-0,21)	(-2,13)
Tamaño de la empresa	0,00	0,02	0,00***	-0,01	-0,02***	-0,02***
	(0,45)	(1,24)	(3,78)	(-1,38)	(-3,53)	(-4,73)
Edad de la empresa	0,00	0,00**	9,21	0,00	0,00***	0,00**
	(-1,26)	(-1,95)	(0,05)	(0,26)	(3,12)	(2,20)
Sector Industrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Año de estudio	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No
Constante	0,07***	0,93**	0,37***	0,70***	0,58***	0,31***
	(2,60)	(2,53)	(5,42)	(5,32)	(4,82)	(2,93)
R2 Ajustado	0,11	0,10	0,32	0,30	0,29	0,34
VIF (Max)	1,71	1,71	1,71	1,71	1,71	1,71
Hausman test						
P-Valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F test P-valor	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Observaciones	402	402	402	401	402	402

Fuente: elaboración propia.

Financiación

Los autores agradecen el apoyo y financiamiento otorgado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) a través del proyecto de Ciencia Básica CB-257211-201, para el desarrollo de este proyecto de investigación.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- AA1000APS. (Septiembre, 2008). Norma de principios de AccountAbility. Recuperado el 05 de abril de 2017 de: <http://www.mas-business.com/docs/Guidance%20for%20AA1000AS%202008%20Assurance%20Providers.pdf>
- Adams, R. y Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.
- Barberá, T., Dema, C., Estellés, S. y Devece, C. (2011). *La desigualdad*

entre hombres y mujeres en el mercado laboral: la segregación vertical y horizontal. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. Cartagena, Colombia.

- Bauer, R., Guenster, N. y Otten, R. (2004). Empirical evidence on corporate governance in Europe: the effect on stock returns, firm value and performance. *Journal of Asset Management*, 5(2), 91-104.
- Bear, S., Rahman, N. y Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Bernardi, R.A. y Threadgill, V.H. (2010). Women directors and corporate social responsibility. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 15(2), 15-21.
- Bilimoria, D. y Piderit, S. K. (1994). Board committee Membership: effects of sex-based bias. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1169-1198
- Booth, A. L., Francesconi, M. y Frank, J. (2003). Asticky floors model of promotion, pay, and gender. *European Economic Review*, 47(2), 295-322.
- Boulouta, I. (2013). Hidden connections: the link between board gender diversity and corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- Bowen, H. (1953). *Social Responsibilities of the businessman*. Nueva York: Harper.
- Briano, G.C. y Saavedra, M.L. (2015). La composición del consejo de administración y la estructura accionaria como factores explicativos

- de la transparencia en el gobierno corporativo en Latinoamérica: evidencia en empresas cotizadas de Argentina, Brasil, Chile y México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 275-286. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.02.001>
- Catalyst. (2007). The bottom line: Corporate performance and women's representation on boards. Estados Unidos. Obtenido de Women and Men in U. S. Corporate Leadership. Same workplace, different realities?.
- Charlo, M.J. y Núñez, M. (2012). La mujer directiva en la gran empresa española: Perfil, competencias y estilos de dirección. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(12\)70217-6](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(12)70217-6)
- Clark, J.M. (1916). The changing basis for economic responsibility. *The Journal of Political Economy*, 24(3), 223-228.
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Duque, Y.V. y Martínez, D. (2012). Responsabilidad social empresarial en la dimensión laboral: caso Bancolombia y BBVA. *Investigación y Reflexión*, 20(1), 171-187.
- Duque, Y.V., Cardona, M. y Acevedo, J.A. (2013). Responsabilidad social empresarial: teorías, índices, estándares y certificaciones. *Cuadernos de Administración*, 29(50), 196-206.
- Duque, Y.V., Ortiz, M. C. y Vargas, D.F. (2013). Responsabilidad social y equidad de género: análisis de diez organizaciones adheridas al Pacto Global Colombia. *Tendencias y Retos*, 18(1), 111-126.
- Eagly, A.H. y Johannesen, M.C. (2001). The leadership styles of women and men. *Journal of Social Issues*, 54(1), 781-797.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st Century business*. Oxford: Capstone.
- Elkington, J. (2006). Governance for sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14, 522-529.
- Forética. (2015). Sistema de gestión ética y socialmente responsable. Recuperado el 05 de abril de 2017: <http://foretica.org/sge21>
- Freeman, R.E. (2001). Stakeholder theory of the modern corporation. En Hoffman, W.M., Frederick, R.E. & Schwartz, M.S. (Eds.). *Business Ethics: Readings and Cases in Corporate Morality* (38-48). Boston, MA: McGraw-Hill
- Franke, G. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices: a social role theory perspective. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 920-934.
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management & Organization*, 17(1), 17-38.
- Gandía, J. L. (2008). Determinants of interest-based corporate governance disclosure by Spanish listed companies. *Online Information Review*, 32(6), 791-817.
- Gazzola, P., Sepashvili, E. y Pezzetti, R. (2016). CRS as a mean to promote gender equality. *Economia Aziendale Online*, 7(1), 95-100.
- Giannarakis, G. (2014). The determinants influencing the extent of CSR disclosure. *International Journal of Law and Management*, 56(5), 316-393.
- Gil, A. (2004). *Introducción al Análisis Financiero* (3ra ed.). San Vicente: Club Universitario.
- Global Reporting Initiative – GRI. (2015). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad G4*. Recuperado el 28 de junio de 2017, de: www.globalreporting.org
- Gregory-Smith, I., Main, B.G.M. y O'Reilly III, C.A. (2014). Appointments, Pay and Performance in UK Boardrooms by Gender. *The Economic Journal*, 124(574), 109-128.
- Hafsi, T. y Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, 3, 463-479.
- Handajani, L., Subroto, B., Sutrisno, T. y Saraswati, E. (2014). Does board gender diversity improve the informativeness of stock prices? An Indonesian evidence. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 5(9), 8-16.
- Haniffa, R. M. y Cooke, T. E. (2005). The impact of culture and governance on corporate social reporting. *Journal of Accounting and Public Policy*, 24(5), 391-430.
- Hartzler, D. R. (abril de 2016). So you want to add women directors to your board? International Finance Corporation. Recuperado el 18 de junio de 2017, de: https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c0fd02804af54e0badbbdbfe70b6aa3/Media_Coverage_EB_Hartzler_WOB.pdf?MOD=AJPERES
- Huang, J. y Kisgen, D. J. (2013). Gender and corporate finance: are male executives overconfident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108, 822-839.
- Ibrahim, N. A. y Angelidis, J. P. (1994). Effect of board members' gender on corporate social responsiveness orientation. *Journal of Applied Business Research*, 10(1), 35-43.
- Instituto Ethos. (8 de Marzo de 2015). *Indicadores ETHOS para negocios sustentables y responsables*. Recuperado el 04 de mayo de 2017, de: <http://www3.ethos.org.br>
- Isidro, H. y Sobral, M. (2015). The effects of women on corporate boards on firm value, financial performance, and ethical and social compliance. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 1-19.
- Jamali, D. y Mirshak, R. (2007). Corporate Social Responsibility (CSR): theory and practice in a developing. *Journal of Business Ethics*, 72(2), 243-262.
- Jamali, D., Safieddine, A. M. y Rabbath, M. (2008). Corporate governance and corporate social responsibility synergies and interrelationships. *Corporate Governance: An International Review*, 16(5), 443-459.
- Kramer, V.W., Konrad, A.M., Erkut, S. y Hooper, J. (2007). Critical mass on corporate boards: why three or more women enhance governance. *Directos Monthly*, 202, 19-22.
- Konrad, A. y Kramer, V.W. (2006). How many women do boards need? *Harvard Business Review*, 84(12), 22.
- Larrieta, I., Velasco, E., Fernández de Bobadilla, S., Alonso, M. y Intxaurburu, G. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 91-110.
- Lazear, E. y Sherwin, R. (1990). Male-female wage differentials in job ladders. *Journal of Labor Economics*, 8(1), 106-123.
- Liao, L., Lin, T. y Zhang, Y. (2016). Corporate board and corporate social responsibility assurance: evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 150, 211-225.
- Martínez, I., Arcas, N. y García, M. (2011). La influencia del género sobre la responsabilidad social empresarial en las entidades de economía social. *Revista de Estudios Cooperativos*, (105), 143-172.
- Marx, J.D. (2000). Women and human services giving. *Social Work*, 45(1), 27-38.
- McGuinness, P. B., Vieito, J. P. y Wang, M. (2017). The role of board gender and foreign ownership in the CRS performance of Chinese listed firms. *Journal of Corporate Finance*, 42(1), 75-99.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico - OCDE (2012). *Closing the Gender Gap: Act Now*. OCDE Gender Equality. Washington, D.C.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT. (2015). *La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.
- Pérez, M.P. y Ávila, T. P. (2009). *Factores determinantes en el posicionamiento de la mujer en cargos directivos en el sector financiero de la ciudad de Cartagena*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de Administrador de Empresas. Cartagena, Colombia: Universidad de Cartagena, Facultad de ciencias económicas.
- Post, C., Rahman, N. y Robow, E. (2011). Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business & Society*, 1, 189-223.
- Prado, J. M., García, I. y Gallego, I. (2009). Características del consejo de administración e información en materia de responsabilidad social corporativa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 141, 107-135.
- Pucheta, M. (2014). El papel del consejo de administración en la creación de valor en la empresa. *Revista de Contabilidad*, 18(2), 148-161.
- Rao, K. y Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: The role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138, 327-347.
- Rosener, J. B. (2003). Women on corporate boards make good business sense. *The Statistical Discovery Software SAS*, 29(5), 7-11.
- Ruiz-Mejía, D. y López-Ribera, I. (2003). Equidad de género, medio ambiente y políticas públicas el caso de México y la secretaría de medio ambiente y recursos naturales. *Revista de estudios de género: La ventana*, 2(19), 43-78.

- Social Accountability International – SAI. (2014). Responsabilidad social 8000. Norma internacional. Recuperado el 27 de noviembre de 2016, de: www.socialmenteresponsable.com/
- Samaha, K. y Dahawy, K. (2011). An empirical analysis of corporate governance structures and voluntary corporate disclosure in volatile capital markets: the Egyptian experience. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 7(1), 61-93. <https://doi.org/10.1504/IJAPE.2011.037726>
- Setó-Pamies, D. (2015). The Relationship between women directors and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(6), 334-345.
- Silverstein, M. J. y Sayre, K. (2009). The female economy. *Harvard Business Review*, 87(9), 46-53.
- Stephenson, C. (2004). Leveraging diversity to maximum advantage: the business case for appointing more women to boards. *Ivey Business Journal*, 69(1), 1-5.
- Walt, N. y Ingley, C. (2003). Board dynamics and the influence of professional background, gender and ethnic diversity of directors. *Corporate Governance: An International Review*, 11, 218-234.
- Williams, R. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42(1), 1-10.
- Williams, R. J. y Barrett, D. (2000). Corporate philanthropy, criminal activity, and firm reputation: is there a link? *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341-350.
- Yasser, Q. R., Al Mamun, A. A. y Ahmed, I. (2017). Corporate social responsibility and gender diversity: insights from Asia Pacific. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* (24), 210-221. <https://doi.org/10.1002/csr.1400>
- Zhang, J., Zhun, H. y Ding, H.B. (2013). Board composition and corporate social responsibility: an empirical investigation in the post Sarbanes-Oxley era. *Journal of Business Ethics*, 114(3), 381-392.

Artigo de pesquisa

Empreendedorismo social: uma perspectiva bibliométrica na área de administração e negócios

Viviane Celina Carmona *

Professora, Ciências Gerenciais, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.
viviane.carmona@hotmail.com

Cristina Dai Pra Martens

Professora, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

Ana Luisa Dal Belo Carneiro Leão

Doutoranda, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

Vânia Maria Jorge Nassif

Professora, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

Henrique Mello Rodrigues de Freitas

Professor, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Nove de Julho, São Paulo, Brasil.

Resumo

Neste artigo são analisadas as pesquisas sobre empreendedorismo social (ES) e mapeados os eixos de estudo sobre o tema. Adotou-se o método bibliométrico, com análise de 296 artigos científicos disponíveis na base de dados Scopus, publicados entre 1988 e 2016. O estudo possibilitou verificar a evolução do tema ao longo do tempo, autorias e coautorias, além da apreciação por palavras similares. Os resultados evidenciam quatro categorias de pesquisa: estudos em ES, sociedade, educação e políticas de habitação. Na análise fatorial exploratória, foram identificados seis fatores que mapeiam os campos de estudos na área de ES. A pesquisa evidenciou a dificuldade de definir o fenômeno ES, as funções e motivações do empreendedor social, suas características e competências.

Palavras-chave: empreendedorismo social, bibliometria, produção científica.

Emprendimiento social: una perspectiva bibliométrica en el área de administración y negocios

Resumen

En este artículo han sido analizadas las investigaciones sobre emprendimiento social (ES) y se han mapeado los ejes del estudio sobre el tema. Para esto, se desarrolló un estudio bibliométrico con análisis de 296 artículos científicos disponibles en la base de datos Scopus, publicados entre 1988 y 2016. El estudio permitió comprobar la evolución del estudio del emprendimiento social a lo largo del tiempo, la autoría y coautorías, además del reconocimiento de palabras similares. Los resultados mostraron cuatro categorías de investigación: estudios en ES, sociedad, educación y políticas de vivienda. El análisis factorial exploratorio identificó seis factores que se asignan a los campos de estudio en el área de ES. Adicionalmente, la investigación evidenció la dificultad de definir el fenómeno ES, las motivaciones del emprendedor social, sus características y competencias.

Palabras clave: emprendimiento social, bibliometría, producción científica.

Social entrepreneurship: a bibliometric approach in the administration and business field

Abstract

This paper analyzes the research studies on social entrepreneurship (SE) and maps out the study axes on this subject. A bibliometric method was used in order to analyze 296 scientific papers available in Scopus database, which were published between 1988 and 2016. The study made it possible to verify the evolution of the study of SE throughout the time, authorship and co-authoring, as well as retrieval of similar words. The results yielded four research categories: SE studies, society, education and housing policies. An exploratory factor analysis resulted in six factors that map the study fields in ES. The research study revealed the difficulty to define the notion of SE, the motivations of social entrepreneurs, as well as their traits and competences.

Keywords: social entrepreneurship, bibliometrics, scientific production.

* Autor para dirigir correspondência. Avenida Francisco Matarazzo, 1071 – Barra Funda São Paulo, Brasil.

Classificações JEL: 26.

Como citar: Carmona, V.C., Pra Martens, C.D., Carneiro Leão, A.L.D.B., Jorge Nassif, V.M. y Rodrigues de Freitas, H.M. (2018). Empreendedorismo social: uma perspectiva bibliométrica na área de administração e negócios. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 399-410. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2912>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2912>

Recebido: 17-abr-2018

Aceito: 13-nov-2018

Publicado: 19-dez-2018

1. Introdução

Considerado um tema relativamente jovem, o empreendedorismo social vem atraindo a atenção de pesquisadores devido a sua contribuição e destaque na sociedade com a geração de impacto social positivo que esse tipo de empreendimento busca como resultado. O aumento crescente de pesquisas, publicações e conferências sobre o tema evidenciam o interesse pelo assunto.

A despeito da sua relevância, o conceito de Empreendedorismo Social (ES) ainda carece de uma definição mais precisa e um paradigma unificador, capaz de delimitar um campo de estudo (Bose, 2013). Embora a maioria dos artigos presente, no núcleo central das discussões, a questão social, a literatura sobre ES se demonstra dispersa. Nos artigos seminais é possível identificar questões que abordam a comunidade em sociedades pluralistas (Miller, 1988), o papel da inovação no contexto do ES (Ganne, 1989), programas socioeconômicos e seu impacto no desenvolvimento de ES e microempresas (Lindøe, 1994), entre outros.

O ES tem sido alvo de estudo há cerca de 30 anos, mas o aumento do interesse pelo tema é observado nos últimos 10 anos, conforme dados da base Scopus. É possível identificar discussões que buscam uma definição sobre o ES e suas características únicas, e sobre empresas sociais. Alguns autores, por exemplo, realizaram revisões sistemáticas da literatura sobre ES com o propósito de diminuir a falta de clareza no tema (Thompson, 2008), de explorar o conceito de crescimento do negócio (Hynes, 2009) e de fornecer uma visão abrangente da literatura acerca da sua implementação legal (Gurtoo, 2009). Dacin, Dacin e Tracey (2011) buscaram desenhar um campo de investigação para a área de ES e apresentaram questões de pesquisa para estudos futuros. No entanto, não foram identificados estudos que apresentassem os campos possíveis de investigação no ES capazes de nortear as tendências gerais da área.

Dessa forma, levando em consideração essa lacuna, este estudo apresenta os resultados de uma pesquisa bibliométrica cujo objetivo foi identificar a evolução do estado da arte em ES mapeando e delineando os diversos campos de estudo sobre o tema. Numa amostra composta por 296 artigos identificados na base de dados Scopus, foram realizadas análises de citações e cocitações, bem como análise fatorial para identificar os principais temas de pesquisa, o conhecimento acumulado e as tendências futuras sobre o tema.

Os resultados permitiram identificar a existência de um equilíbrio entre as publicações que tratam sobre o empreendedor social e o empreendimento social. Quatro categorias de pesquisa foram observadas: sociedade, estudos em ES, educação e políticas de habitação. Na análise fatorial exploratória (AFE) foram identificados seis fatores que mapeiam os campos de estudos em ES: ES informal e ou irregular; empreendedor e ES; contexto e campo das empresas sociais e o ES; empreendimentos sociais autossustentáveis; motivação social; ES, construções e narrativas. Não obstante os temas abordados na área, há uma preocupação dos autores em definir o fenômeno ES, as

funções e motivações do empreendedor social, suas características e competências. Algumas possibilidades de futuras pesquisas são a necessidade de validar instrumentos de coletadas de dados, estudos sobre sucesso, sobre empreendedorismos e motivação nas relações sociais, sobre o desenvolvimento de iniciativas que envolvam o ES nas escolas. Os resultados também apresentam os estudos seminais, os periódicos que mais publicam sobre o tema, os contextos que descrevem o ES, os fatores teóricos que o englobam, a contribuição dos principais autores e suas agendas de pesquisas.

Na sequência desta introdução, é apresentada a seção 2, contendo o marco teórico onde foi feita uma breve revisão da literatura sobre empreendedorismo social; na seção 3, são abordados os aspectos metodológicos; na seção 4, são apresentados e discutidos os resultados, bem como apontadas as tendências de investigação futura; por fim, na seção 5, são feitas considerações finais.

2. Marco teórico: empreendedorismo social

O tema ES vem despertando o interesse de pesquisadores, especialmente devido às suas contribuições sociais. Muitas são as interpretações, concepções, entendimento e contextos a respeito deste campo de estudo. Algumas discussões merecem destaque, entre as quais a tentativa dos estudiosos de conceituar a natureza do ES, seu funcionamento e impacto social.

O conceito ES abarca dois elementos principais na sua definição: o empreendedor e o social. Waddock (1988) relacionou o elemento social às práticas socialmente responsáveis nos negócios. O elemento social é relacionado com "iniciativas em busca de estratégias alternativas de financiamento ou gerenciamento de esquemas para criar valor social" (Mair e Marti, 2006, p. 37) e visto como meio de aliviar problemas sociais e catalisar a transformação social (Alvord, Brown e Letts, 2004). O elemento empreendedor, por sua vez, está relacionado com a personalidade do empreendedor social e a natureza empreendedora, abordando questões sobre o intraempreendedorismo no setor empresarial e social, e a inovação no processo empresarial (Mair e Marti, 2006). Ainda sobre a definição do termo ES, a *Foundation Schwab* define o ES como a busca por tentar resolver problemas sociais por meio de ideias inovadoras, evidenciando os elementos social e empreendedor (Oliveira, 2004).

Com relação aos motivos que vêm movimentando as pesquisas sobre ES, Peredo e Mclean (2006) mencionaram três. O primeiro motivo diz respeito à relevância de conhecer os diferentes padrões de avaliação do ES. O segundo está relacionado à possibilidade de o ES ser um instrumento promissor para abordar as necessidades sociais. O terceiro trata sobre as competências gerenciais dos empreendedores sociais.

A evolução dos estudos na área de Empreendedorismo Social centra-se no domínio das organizações não lucrativas e não governamentais (Assaf Neto, Procópio de Araújo e Ferraz do Amaral, 2006). São abordadas questões relati-

vas às condições de vida dos pobres e menos privilegiados, ao desenvolvimento econômico, social e da comunidade e aos efeitos da realização da missão social (Weerawardena e Mort, 2006), com atenção especial ao setor do voluntariado (Thompson, 2002).

Arin, Huang, Minniti, Nandialath e Reich (2015) mencionaram que a pesquisa sobre ES pode estar vinculada ao contexto estudado. No referido estudo, os autores exploraram os comportamentos dos empreendedores sociais no terceiro setor e as atividades do pré-empregoimento que acontece antes da criação de uma organização sem fins lucrativos. Ao final, constataram que o ES, enquanto processo, pode ser considerado uma emergência social cujo o ponto de partida é a família, caminhando em direção à formação da organização para atender desafios da sociedade.

Outra abordagem trata o ES como uma construção multidimensional enraizada na missão social da organização e no seu foco na sustentabilidade (Weerawardena e Mort, 2006). De acordo com essa concepção, o empreendedor social é aquele que apresenta um comportamento inovador com o propósito de assegurar o acesso aos recursos para o empreendimento, ao tempo em que cria um valor social para a organização onde atua.

Embora o ES possa ser apresentado sobre muitos tipos e formas, a literatura mostra-se incipiente sobre quais os tipos de política que devem visar as ações empreendedoras e qual o impacto desejado pelos decisores políticos a partir dessas ações (Terjesen, Bosma e Stan, 2015). Emerge, pois, a necessidade de estudos aprofundados sobre ES para definição de eixos temáticos que possam apoiar estudos e ações do tema. Após essa breve retomada conceitual sobre o campo de estudos do ES, a seguir, apresenta-se o método de pesquisa.

3. Metodologia

Com o objetivo de analisar as publicações sobre empreendedorismo social e mapear os eixos de estudo sobre o tema, o presente artigo é resultado de um estudo bibliométrico, método pautado nas leis de Bradford, Lotka (LL) e Zipt (Fonseca, 1986). A bibliometria facilita a análise do conhecimento acumulado em determinado assunto, por meio da incidência de palavras, dos autores e coautores, das instituições e países aos quais os pesquisadores são filiados e outros dados que permitem a análise do estado da arte do tema em estudo. A base de dados Scopus foi utilizada como ferramenta para a seleção de dados, a partir do uso da palavra-chave "Social Entrepreneur", o termo empreendedorismo social nos títulos, resumos e/ou palavras-chave, restringindo a busca somente a artigos quanto ao tipo de documento. A busca foi feita no dia 21 de março de 2016 e retornou com 304 artigos. Foi realizada a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos para verificar se realmente tratavam sobre empreendedorismo social. Nessa triagem, oito artigos que não se enquadravam no contexto foram removidos, totalizando uma base de 296 artigos.

Os artigos foram analisados quanto ao ano de publicação, periódicos em que foram publicados, autores, pa-

lavras mais frequentes, similaridade de palavras e eixos temáticos. Para a análise dos artigos por similaridade de palavras, fez-se uso do software *Iramuteq*, que considera o método de Reinert (1993) para organizar a coocorrência das palavras, para analisar corpus de texto (Sbalchiero e Tuzzi, 2016). A Análise Fatorial Exploratória (AFE), feita com o software *Bibexcel*, foi usada para averiguar as possíveis linhas conceituais (eixos temáticos) dentro do grande tema ES. Também foi usada a Análise Fatorial de Correspondência (AFC), por meio do software SPSS.

A base de dados *Scopus* possui uma ferramenta de seleção que permite classificar a busca em diversas categorias, dentre as quais por autor, data, título, citação ou relevância. Foram selecionados os 20 artigos mais relevantes da amostra, que originaram um quadro com a consolidação dos seus respectivos objetivos, contribuições e indicações de pesquisas futuras.

4. Análise e discussão dos resultados

Os 296 artigos foco deste estudo representam a totalidade de artigos sobre ES indexados publicados na Base Scopus, disponibilizada até a data de consulta realizada em março de 2016. O primeiro artigo foi publicado em 1988, de autoria de Irwin Miller (1988). Um maior interesse no tema é observado entre 2008 a 2015, quando mais de 80% dos artigos foram publicados. Os periódicos que mais publicaram são: *Journal of Social Entrepreneurship* (17 artigos), *Journal of Business Ethics* (13 artigos) e *Entrepreneurship Theory and Practice* (11 artigos).

4.1. Contextos do Empreendedorismo Social

Foi identificada a formação de quatro *clusters* representando quatro contextos ou grupos polissêmicos com associação de termos de significado léxico. A priori, pode-se argumentar que dentre os 296 resumos dos artigos recuperados e analisados sobre ES, há quatro contextos que descrevem o tema: o contexto 1, representante de 37,3% do conteúdo total; o contexto 2, de 35,3%; o contexto 3, de 13,5%; o contexto 4, de 13,4% do conteúdo. Esses 4 *clusters* foram gerados pelo software de análise de conteúdo *Iramuteq* ("Iramuteq - IraMuTeQ") com o objetivo de oferecer uma interpretação sobre o conteúdo dos 296 artigos, triangulando os conteúdos analisados por meio de múltiplas técnicas, gerando a classificação hierárquica descendente (CHD), por similaridade. A CHD realiza a delimitação e a relação hierárquica entre os *clusters* (Camargo e Justo, 2013). Porém, para compreensão do fenômeno e campo de ES, é preciso ir além das análises exploratórias e analisar o significado léxico das palavras identificadas nos resumos dos artigos. A análise das palavras permite compreender o sentido da comunicação, além alcançar o dicionário para cada um dos contextos identificados.

A *tabela 1* apresenta os quatro contextos identificados no total de artigos publicados, demonstrando que os autores e pesquisadores têm se concentrado nas mesmas explicações gerais sobre ES. As palavras e seus significa-

dos permitiram denominar cada um dos contextos. O contexto 1, por exemplo, foi denominado *sociedade* porque as palavras que o compõe levam a explicações gerais sobre questões de saúde, problemas sociais de uma forma geral, riscos, pobreza e miséria. A análise desse contexto é útil para identificar experiências e necessidades sociais não satisfeitas que levam ao reconhecimento de oportunidades de formação de empreendimentos sociais.

O contexto 2 foi nominado como *estudos em empreendedorismo social*. Os autores focaram na apresentação de aspectos que tratam da importância da compreensão do termo empreendedorismo, do seu valor social, do papel das organizações e do grupo, da extração de teorias, da análise das tendências, dos estudos e pesquisas realizados na área e, principalmente, da importância de disseminar o conhecimento. A análise desse contexto pode auxiliar na compreensão do campo de estudo, especialmente na definição e diferenciação dos fenômenos que envolvem empresas sociais, empreendedorismo social e empreendedores sociais.

O contexto 3 foi denominado *educação*. Nele é possível observar o papel da universidade sendo questionado, enquanto agente da promoção e disseminação do conhecimento, retratado nos projetos de pesquisa e extensão. Ele pode auxiliar a compreender quais questões sociais vêm motivando o fomento à pesquisa, estudos e experiências. O contexto 4, por fim, foi nominado como *políticas de habitação* devido à preocupação dos autores com a acessibilidade, criação de políticas de governo que favoreçam o acesso à propriedade aos menos favorecidos, aos pobres e miseráveis, assim como criar políticas de desenvolvimento, custos e planos a longo prazo para que a sociedade não tenha problemas habitacionais. Esse contexto pode auxiliar na compreensão das questões relativas às políticas públicas voltadas para as questões sociais.

A análise fatorial de correspondência (AFC) dos resumos permite averiguar as distâncias ou disposições de um contexto em relação ao outro, bem como o agrupamento de temas (Camargo e Justo, 2013) nos 4 contextos identificados na tabela 1. Com essa técnica, foram agrupadas as 28

principais palavras de cada contexto. O cálculo foi realizado pelo Iramuteq com base no Chi quadrado. Essa técnica permite observar o contexto léxico a partir dos *clusters* criados e compreender as suas formas. A proximidade das palavras forma os contextos (figura 1) e considera os fatores calculados no AFC (Camargo e Justo, 2013).

Para a análise da figura 1, considera-se o quadrante em que o grupo se encontra, bem como as possibilidades que são traçadas pela intersecção. Também é possível observar o motivo pelo qual o grupo de palavras 1 (estudos em ES) e o grupo de palavras 2 (sociedade) se encontram mais próximos e, em alguns momentos, misturados; e o porquê do grupo de palavras 3 (educação) e do grupo de palavras 4 (políticas de habitação) estarem mais distantes, porém, com palavras interligadas. Estudos em ES (grupo de palavras 1) estão misturados com sociedade (grupo de palavras 2) no centro da discussão. Nas periferias, tem-se as discussões que permeiam a educação (grupo de palavras 3), com alguns elementos próximos ao núcleo central da discussão; do outro lado, as políticas de habitação (grupo de palavras 4). O grupo que representa educação, diz respeito aos artigos sobre a formação para empreendedores sociais, pesquisas sobre eles e seus empreendimentos, métodos, conceitos, definições, entre outros aspectos. Há algumas interpretações, a exemplo de um artigo que trata o professor como um empreendedor social (Chand e Misra, 2009), mas em geral os artigos procuram disseminar o ES por meio da educação. Nas discussões sociais, comumente, surge o aspecto *habitação*, que é uma preocupação válida tendo em vista que faz parte de uma necessidade primária do ser humano (Ferreira, 2004). Por se tratar de uma preocupação social, é certo que alguns empreendedores sociais se dediquem à habitação, leis e regulamentos, políticas públicas para habitação, acesso, incentivo, planejamento e desenvolvimento.

Apresentadas as palavras que compõe os 4 contextos, foi realizada uma análise de similaridade (Neto e Moita, 1998). Buscou-se destacar as formas predominantes dentro do *cluster* configurando os limites dos nós de rede para a frequência mínima de 20 ocorrências, por meio da técnica de

Tabela 1. Contextos nos estudos de empreendedorismo social: síntese de análise de conteúdo realizada no CHD/Iramuteq a partir dos 296 artigos recuperados na base Scopus (1988-2016)

Contextos	Distribuição do conteúdo	Nome do contexto	Conteúdo predominante
Contexto 1	37,3%	Sociedade	Comunidade, saúde, problemas, redes, solução de problemas, natureza, local, movimento, experiência, cidadão, iniciativa rural, cuidado com o meio ambiente, decisão, cidade, população.
Contexto 2	35,7%	Estudos em empreendedorismo social	Empreendedorismo social, estudo, pesquisa empírica, desempenho, publicar, originalidade, perspectiva, encontrar, narrativa, insight, institucional.
Contexto 3	13,5%	Educação	Educação, escola, aprender, estudante, programa, universidade, professor, academia, liderança, preparação, pós-graduação, professores, competência, talento.
Contexto 4	13,4%	Políticas de habitação	Casa, preços acessíveis, provedor, desenvolvedor, governo, plano, encontrar, fornecimento, política, custo da terra, privado, variedade.

Fonte: elaboração própria.

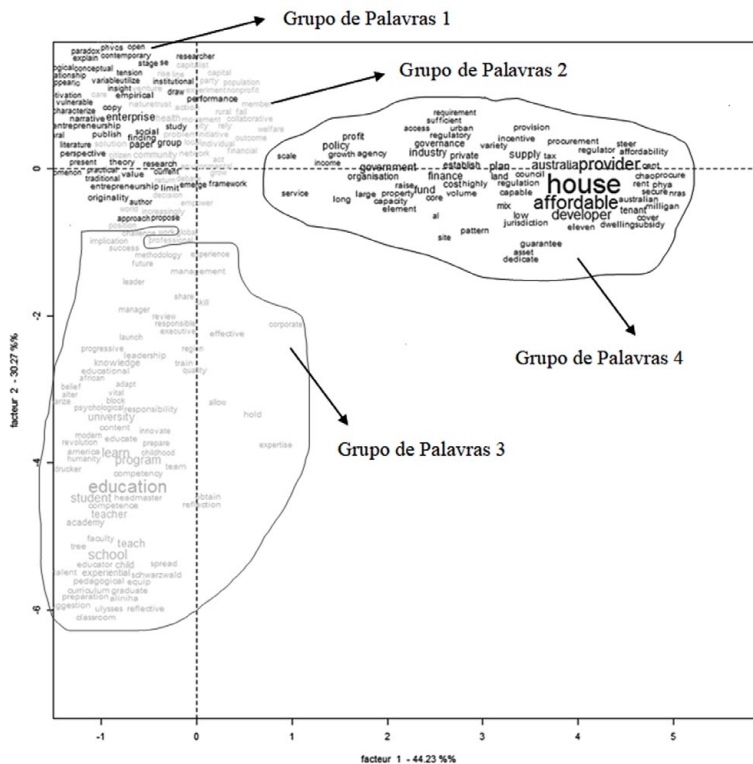


Figura 1. AFC dos resumos dos artigos sobre Empreendedorismo Social da base

Legenda: Grupo de palavras 1 - Estudos em ES; Grupo de palavras 2 - Sociedade; Grupo de palavras 3 - Educação; Grupo de palavras 4 - Políticas de habitação.

Fonte: elaboração própria.

construção de rede de formas (Ramos e Bräscher, 2009). A figura 2 se origina da análise de conteúdo dos resumos dos artigos usando a técnica de similaridade.

O cluster de palavras está amplo e apresenta dispersão, embora apresente ligação direta com o núcleo central, que é a sociedade. O desenho resultante se assemelha a uma flor, onde cada “pétala” representa um subcluster. No centro, tem-se um cluster gigante, com a palavra social, permeada por diversas palavras relacionadas. As pétalas mostram proximidade: algumas distantes, umas mais próximas também a outras pétalas, outras coladas ao núcleo, evidenciando pesquisas sobre a questão social pulverizadas em diversos ângulos e vertentes. Algumas pétalas são relacionadas ao poder público e ao poder privado, a empreendimentos de pequena e grande escala. É tratado sobre modelos, valores, estudos, implicações, desenvolvimento e limitações.

4.2. Principais referências cocitadas em Empreendedorismo Social

Para a análise dos fatores teóricos que englobam o ES, foi utilizada a análise fatorial exploratória (AFE) com o método de rotação Varimax (Hair, Black, Babin e Anderson, 2010). Para tanto, os autores foram agrupados de acordo com a sua linha conceitual. Foram considerados os valores maiores que 0,4 de correlação (Hair et al., 2010). A AFE foi calculada a partir da matriz de cocitação das referências bibliográficas dos 296 artigos e extraída do software Bibe-

xcel. Artigos que tratam de uma mesma linha conceitual possuem alta carga fatorial em um mesmo fator.

O resultado da AFE apresentou total da variância explicada de 75,42%, KMO > 0,6 e Teste de esfericidade de Bartlett < 0,05, resultados considerados adequados (Hair et al., 2010). A tabela 2 apresenta o resumo da AFE, já com os componentes separados por fator, com autores e ano da publicação. A partir desse agrupamento, procurou-se analisar qualitativamente os padrões apresentados pela maioria dos resumos, métodos e conclusões de cada uma das publicações cocitadas. De um total de 54 artigos cocitados resultantes da AFE, seis foram ou excluídos da tabela ou mantidos em apenas um fator que melhor o representasse: Eisenhardt (1989); Bhide e Stevenson (1990); Leadbeater (1997); Wallace (1999); Mair e Marti (2006); Austin, Stevenson e Wei-Skillern (2006). As exclusões das cocitações aconteceram pela não identificação do artigo completo cocitado na base de dados, restando 48 artigos.

O primeiro fator, constituído por 15 artigos, foi nomeado como Empreendedorismo social informal e ou irregular. Os autores, de uma forma em geral, iniciaram suas discussões e argumentações ao definirem os fenômenos *empresas sociais*, *ES* e *empreendedores sociais* (Thompson, 2008; Lyon e Sepulveda, 2009), visando a formação de um campo de investigação. Houve a tentativa de identificar a empresa social ideal, a partir da análise de possíveis enquadramentos legais, políticas públicas, estruturas de apoio e políticas de compras públicas que apoiam o desenvolvimento destas empresas (Defourny e Nyssens, 2010). Outros, a exemplo de Frith e Mcelwee (2007), deram atenção espe-

Tabela 2. Resumo dos resultados da AFE da análise dos 296 artigos buscados na base de dados Scopus (1999-2016)

Fatores	Autores dos artigos	Variância	Denominação dos fatores
Fator 01	Thompson (2008)	0,918	Empreendedorismo social, informal e/ou irregular
	Smith e Christou (2009)	0,917	
	Bouchard e Dion (2009)	0,917	
	Hynes (2009)	0,917	
	Frith e McElwee (2007)	0,917	
	Galera e Borzaga (2009)	0,917	
	Gallin (2001)	0,917	
	Aidis, Welter, Smallbone e Isakova (2006)	0,917	
	Antonopoulos e Mitra (2009)	0,917	
	Gurtoo (2009)	0,917	
	Ram, Edwards e Jones (2007)	0,917	
	Williams (2007)	0,917	
	Defourny e Nyssens (2008)	0,917	
	Lyon e Sepulveda (2009)	0,906	
	Mair e Marti (2006)	0,905	
Fator 02	Tracey e Jarvis (2007)	0,839	Empreendedor e empreendedorismo social
	Dacin et al. (2011)	0,741	
	Certo e Miller (2008)	0,735	
	Thompson, Alvy e Lees (2000)	0,716	
	Peredo e McLean (2006)	0,716	
	Dacin, Dacin e Matear (2010)	0,684	
	Waddock e Post (1991)	0,674	
	Di Domênico, Haugh e Tracey (2010)	0,647	
	Weerewardena e Mort (2006)	0,588	
	Sharir e Lerner (2006)	0,563	
	Thompson (2002)	0,563	
	Dorado (2006)	0,547	
	Short, Moss e Lumpkin (2009)	0,528	
	Zahra, Gedajlovic, Neubaum e Shulman (2009)	0,503	
	Fator 03	Fowler (2000)	
Dart (2004)		0,705	
Thompson (2002)		0,700	
Spear (2006)		0,695	
Haugh (2005)		0,691	
Hemingway (2005)		0,559	
Shane e Venkataraman (2000)		0,541	
Drayton (2002)		0,540	
Seelos e Mair (2007)		0,540	
Seelos e Mair (2005)		0,489	
Fator 04	Chell (2007)	0,736	Empreendimentos sociais autossustentáveis
	Shaw e Carter (2007)	0,667	
	Nicholls (2010)	0,603	
	Corner e Ho (2010)	0,592	
	Zahra et al. (2009)	0,568	
Fator 05	Miller, Grimes, McMullen e Vogus (2012)	0,813	Motivação social
	Austin et al. (2006)	0,752	
Fator 06	Dey e Steyaert (2010)	0,557	Empreendedorismo social, construções e narrativas.
	Roberts e Woods (2005)	0,539	

Fonte: elaboração própria.

(2000) consideraram o papel crucial do setor privado no ES no contexto de um sistema de bem-estar social. Peredo e McLean (2006) analisaram de forma crítica, analítica e sintética, o termo ES e concluíram que os objetivos sociais podem ser perseguidos ao reconhecer e explorar oportunidades para criar esse valor, considerando, especialmente, limitações nos recursos disponíveis. Mair e Marti (2006) trataram o ES como um processo que catalisa a transformação social e que responde às necessidades sociais importantes. Ao final, introduziram o conceito de incrustação com umnexo entre perspectivas teóricas para o estudo do ES. Dacin, Dacin e Matear (2010) buscaram identificar o que é único sobre ES e quais as vias criam oportunidades

para o futuro do campo.

Para pesquisas futuras, mencionaram os *insights* inerentes aos aspectos de empreendedorismo convencional, cultural e institucional existentes no contexto do ES. Waddock e Post (1995) buscaram definir ES e identificar qual o seu papel no domínio público. Di Domenico *et al.* (2010) fizeram uma bricolagem social das bases conceituais de várias disciplinas, identificando suas principais construções na área do ES, dentre elas a criação de valor social, a participação das partes interessadas e a persuasão. Weerawardena e Mort (2006) abordaram as implicações do ES para a teoria social do espírito empresarial, as práticas de gestão e as orientações políticas. Sharir e Lerner (2006) se

propuseram a identificar os fatores que afetam o sucesso dos empreendimentos sociais, apresentando oito variáveis que contribuem para o sucesso dos empreendimentos sociais. Thompson *et al.* (2000) consideraram o papel crucial do setor privado no ES no contexto de um sistema de bem-estar social. Dorado (2006) abordou o estudo de ES sob a ótica do processo empreendedor, considerando questões como gênero, raça, etnia e riqueza dos empresários, a natureza tecnológica dos produtos ou serviços oferecidos, ou a localização geográfica de empreendimentos. Short *et al.* (2009) demonstraram a importância da observância das desigualdades sociais, os desafios ambientais e a inovação para desenvolver soluções criativas e sustentáveis no contexto do ES. Zahra *et al.* (2009) se propuseram a explicar as forças que contribuem para a formação dos empreendimentos sociais.

O terceiro fator foi denominado *Contexto e o campo das empresas sociais e o empreendedorismo social*. Composto por 10 artigos, tem como ponto de convergência a exploração das características que envolvem a formação das empresas sociais, organizações sem fins lucrativos e voluntariado, fornecendo quadros e modelos explicativos para o fenômeno do ES. Fowler (2000), por exemplo, buscou explorar a medida em que o ES e a inovação cívica poderiam fornecer um novo quadro para organizações sem fins lucrativos. Dart (2004) desenvolveu um sentido explicativo para a empresa social baseado em perspectivas institucionais. Thompson (2002) forneceu um novo mapa para a compreensão da complexidade e das muitas facetas do mundo do empreendedor social e do setor do voluntariado. Spear (2006) desenvolveu um quadro que permitiu analisar o empreendedorismo econômico e o social. Seu propósito foi o de acomodar a dimensão coletiva ou pluralista muitas vezes negligenciada no estudo do empreendedorismo; baseou-se na abordagem comportamental com o propósito de adotar uma definição simples de ES, focada na criação de uma empresa social (cooperativa, organização mútua ou voluntária). Haugh (2005) estudou a natureza do ES do ponto de vista das atividades associadas à percepção de oportunidades para criar valor social na criação de organizações com finalidade social. Hemingway (2005) propõe que a Responsabilidade Social Empresarial não é apenas guiada por questões econômicas, mas também pode ser defendida como resultado de uma moralidade pessoal, inspirada por valores pessoais de cunho social. O artigo destaca como os valores podem funcionar como motores do nosso comportamento e presta especial atenção aos valores do empreendedor, ligando o debate existente no âmbito moral com o campo da responsabilidade social corporativa. Shane e Venkataraman (2000) partiram do pressuposto de que o ES carece de um quadro conceitual e basearam-se nas pesquisas realizadas nas diferentes disciplinas das ciências sociais e áreas de negócios para criar uma estrutura conceitual para o campo. Seelos e Mair (2005) demonstraram que o ES oferece *insights* que podem estimular ideias para estratégias de negócios mais socialmente aceitos e sustentáveis. Esses mesmos autores (Seelos e Mair, 2007) ilustram um quadro estratégico que reduz a complexidade

gerencial, com o propósito de construir novos mercados capazes de incluir as necessidades dos mais pobres e gerar retornos financeiros.

O fator quatro representa os estudos sobre *Empreendimentos sociais autossustentáveis*, com 5 artigos. No argumento de Chell (2007), as empresas sociais são modeladas com princípios de não lucro, porém, a longo prazo, percebe-se que as empresas sociais devem ser autossustentáveis e, a partir dessa premissa, sugere que a definição de empreendedorismo deve incluir a criação de valor econômico e social. Para Shaw e Carter (2007), foi importante explorar os antecedentes históricos e teóricos de empresas sociais, assim como as práticas contemporâneas, para posteriormente fazer comparações entre empresas com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Essa comparação incluiu observar o processo empresarial, em particular, o reconhecimento de oportunidade, o enraizamento da rede, a natureza do risco financeiro e lucro, o papel do indivíduo contra a ação coletiva na gestão e estruturação de empresas, criatividade e inovação. Os resultados sugerem diferenças significativas. Nicholls (2010) mostra um papel crítico para a pesquisa acadêmica sobre o ES em termos de resolução de discursos conflitantes, apontando a necessidade de desenvolvimento paradigmático da área. Corner e Ho (2010) utilizaram-se da teoria indutiva para identificar padrões na criação de valor social. Zahra *et al.* (2009) busca explicar as forças que contribuem para a formação e internacionalização de empreendimentos sociais, usa a teoria comportamental da empresa para destilar os principais atributos de oportunidades sociais e mostrar como esses atributos influenciam o calendário e o âmbito geográfico das operações internacionais dos empreendimentos sociais.

O fator cinco refere-se à *Motivação social*, com dois artigos. No primeiro, Miller *et al.* (2012) afirmam que a compaixão pode completar motivações tradicionais, auto-orientada no sentido de incentivar o ES. Pesquisaram a compaixão e a motivação social, com o objetivo de construir um modelo de três mecanismos: pensamento integrativo; análise custo-benefício pró-social; e compromisso em aliviar outros sofrimentos; estes mecanismos transformam compaixão em ES, e contribuem para identificar as condições institucionais sob as quais eles são mais propensos a fazê-lo. Austin *et al.* (2006) oferecem uma análise comparativa do empreendedorismo comercial e social, evidenciando as motivações sociais, consolidando um quadro sobre como abordar o processo empresarial social de forma mais sistemática e eficaz.

O sexto fator foi denominado *Empreendedorismo social, construção e narrativas*, com 2 artigos. Dey e Steyaert (2010) fazem uma reflexão crítica como forma de analisar e multiplicar as narrativas circulantes de ES, com o objetivo de avançar conceitualmente por meio da observação da forma como a política do inconsciente opera na narração do ES e como ela limita novas formas de pensar e falar. Sugerem compreensão não heroica da prática de ES, guiada pela ideia de messianismo sem messias. Em outro estudo desse fator, Roberts e Woods (2005) afirmam que o ES é a

aplicação do empreendedorismo na esfera social, e preenche uma lacuna importante entre empresas e benevolência. Como campo, o ES está em uma fase inicial, com pouca definição teórica e alto índice de motivação e paixão. Na visão dos autores, o desafio para a academia é transformar o ES em uma área de pesquisa mais rigorosa e objetiva. Já para os profissionais, o desafio é promover mais consciência, apoio e participação. Inerente a ambos os desafios é a necessidade de uma definição simples que foca e aumenta a compreensão, constrói credibilidade, estimula novos questionamentos e o avanço da área.

4.3. Estado da arte em empreendedorismo social: objetivos, contribuições e pesquisas futuras indicados nos estudos

Esta seção teve como base os 20 principais artigos extraídos e organizados da base Scopus por relevância, com o intuito de identificar os objetivos, contribuições e pesquisas futuras apontados pelos autores estudados.

O principal objetivo dos artigos, em geral, foi definir o que os empreendedores sociais fazem e sua importância no desenvolvimento da comunidade; identificar suas motivações, os fatores de atração, como a consciência da injustiça social, e aqueles que os impulsionam, como a insatisfação com o trabalho; identificar os principais desafios enfrentados nas atividades que vislumbram o ES. As ideias que sustentam o conceito de “empreendedores sociais” também são influenciadas pelos professores. Portanto, deve-se dar atenção aos métodos, ensino e pesquisa do tema. Igualmente importante é a identificação dos atributos de empreendedores sociais e filantropos, dentre eles, a diferenciação e a determinação dos principais processos que influenciam os resultados da vida social e da atividade empresarial do empreendedor social.

As contribuições identificadas nos artigos versam em responder a esses objetivos e mostram definições do empreendedor social, suas motivações e limitações. Buscam a compreensão da complexidade e as muitas facetas do mundo do empreendedor social e do setor do voluntariado (Thompson, 2002). Estudam empreendimentos sociais e fornecem novos valores e novas formas de gerir os mercados e as organizações empresariais, apontando os riscos e as oportunidades que esses modelos apresentam para um apoio e uma economia social (Neal, 2009). Propõe os modelos dos empreendedores sociais que operam com fins lucrativos e internacionalmente construídos, utilizando as dimensões de mentalidade, reconhecimento de oportunidade, redes sociais, e resultados (Scott-Cato e Hillier, 2010). Existem fatores importantes, tais como socialização precoce, experiência de trabalho na comunidade, educação e saúde, que diferenciam empresários sociais e filantropos e a relação entre as instituições formais e informais, traços pessoais e habilidades sociais de empreendedores sociais, e como influenciam os resultados de desenvolvimento social (Dhesi, 2010).

Lamentavelmente, poucos são os estudos que fazem indicações a pesquisas futuras, e mesmo os que fazem, deixam muito aberto ou pedem replicação em um outro

contexto. Algumas indicações foram: estudos que ampliam a visibilidade do empreendedor social e do empreendedorismo social (Thompson, 2002); abordagem baseada em uma visão mais ampla do homem e em obras de alguns economistas clássicos como Adam Smith, como alternativa à abordagem da escolha racional para abordar a questão do desenvolvimento da comunidade (Dhesi, 2010); estudos sobre como os educadores podem desenvolver iniciativas de empreendedorismo social dentro e fora de suas escolas (Kickul, Janssen-Selvadurai e Griffiths, 2012); busca por conhecer os fatores que influenciam o reconhecimento de oportunidades para empreendedores sociais (Sun e Cai, 2013); e formas de melhor determinar o impacto real de um empreendimento social (Malunga, Iwu e Mugobo, 2014). Também são apontadas as necessidades de pesquisas mais aprofundadas sobre o perfil do ES, e a validação do instrumento de coleta de dados (Tigu, Iorgulescu, Ravar e Lile, 2015), assim como estudos sobre sucesso, empreendedorismo, motivação e relações sociais do ES (Christopoulos e Vogl, 2015). Para avançar com as pesquisas na área, é preciso que os autores sejam mais colaborativos no momento de escrever as limitações e indicações de pesquisas futuras, buscando realmente contribuir com a ciência (Bertero, Caldas e Wood, 1999).

A área de ES demonstra estar em construção. Após as análises fatorial e de conteúdo, associadas às métricas realizadas, foram encontradas quatro categorias denominadas *Estudos em ES, sociedade, educação e políticas de habitação*. A análise fatorial exploratória permitiu identificar seis fatores considerados como sendo seis campos diferenciados de estudos dentro da área de ES. O primeiro deles diz respeito aos estudos que focam o ES informal ou irregular, tanto do ponto de vista do indivíduo quanto do desenvolvimento dos negócios. O segundo fator trata sobre o empreendedor social e o ES, estando busca dos autores por definir o fenômeno como um campo de investigação. Acredita-se que estes dois primeiros fatores estejam relacionados à primeira categoria – *estudos em ES*. O terceiro fator foi nomeado como *contexto e campo das empresas sociais e do ES*. O quarto fator está relacionado aos empreendimentos autossustentáveis. Estes dois últimos fatores estão relacionados às categorias *sociedade e habitação*, que envolvem discussões sobre problemas sociais, riscos, pobreza, miséria, dentre outros. O quinto fator identificado foi a motivação social e o sexto trata sobre as construções e narrativas acerca do ES, ambos sendo associados à categoria *educação*.

5. Conclusões

O tema Empreendedorismo Social demonstra-se amplo, talvez por ainda não ter uma definição amplamente aceita, o que fica demonstrado pela pulverização de publicações em *journals* de diversas áreas do saber. Embora seja crescente o número de publicações e pesquisas sobre ES nos últimos anos, ainda não há um conceito consolidado e universalmente aceito que defina o empreendedor social e qual a sua área ou campo de atuação. Também é intrinse-

te perceber que o foco de muitas pesquisas gira em torno da busca por identificar as motivações de empreender socialmente. Tal fato pode estar associado à não compreensão de atividades que não geram lucro, normalmente e erroneamente associadas aos Empreendimentos Sociais. Ressalta-se que no passado as empresas sociais foram modeladas em princípios de organizações sem fins lucrativos, de caridade, filantropia, que atraíam capital humano e social com motivações pró-social, espírito comunitário, e com estratégias de sobrevivência baseadas nas premissas de dependência e de subvenções. Vale ressaltar que os empreendimentos sociais podem ter fins lucrativos além da finalidade social, e existem pesquisas que abordam esse aspecto, na tentativa de diferenciar ou conceituar algumas diferenças e similaridades entre os empreendedores sociais que buscam ou não fins lucrativos, ou autossustentabilidade financeira além do objetivo social. Acredita-se que as empresas sociais devam ser autossustentáveis e, para tal, devem incluir a criação de valor econômico além da criação de valor social.

As limitações do presente estudo estão na busca efetuada em uma base de dados internacional, que embora considerada relevante, não aborda especificamente autores nacionais. Indica-se, portanto, analisar a evolução das publicações nacionais, ou ainda por temas, podendo utilizar como recorte da pesquisa as quatro categorias que foram denominadas Estudos em ES, Sociedade, Educação e Políticas de Habitação, ou ainda utilizar os seis fatores considerados neste estudo como sendo seis campos diferenciados de estudos dentro da área de ES.

Sobre as tendências futuras de pesquisas na área de empreendedorismo social indica-se também a necessidade de validação de instrumentos de coletas de dados, estudos sobre sucesso de empreendimentos sociais, empreendedorismos e motivação nas relações sociais, estudos sobre o desenvolvimento de iniciativas que envolvam o ES nas escolas; a consideração das questões relativas ao ambiente e crescimento econômico como medidas de soluções sustentáveis desejáveis, a combinação de fatores que influenciam o reconhecimento de oportunidades com foco na construção de um quadro sólido rico sobre o ES. Uma análise sistemática na área de ES pode identificar novas visões e percepções acerca do fenômeno, indicando outras oportunidades para pesquisas futuras.

Nota

Uma versão reduzida deste artigo já foi publicada em anais de evento científico (acesso restrito), não publicados em outra revista.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

Aidis, R., Welter, F., Smallbone, D., & Isakova, N. (2007). Female en-

- trepreneurship in transition economies: the case of Lithuania and Ukraine. *Feminist Economics*, 13(2), 157-183. <https://doi.org/10.1080/13545700601184831>
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(3), 260-282. <https://doi.org/10.1177/0021886304266847>
- Antonopoulos, G. A., & Mitra, J. (2009). The hidden enterprise of bootlegging cigarettes out of Greece: two schemes of illegal entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(1), 1-8. <https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593438>
- Arin, K. P., Huang, V. Z., Minniti, M., Nandialath, A. M., & Reich, O. F. (2015). Revisiting the determinants of entrepreneurship: A Bayesian approach. *Journal of Management*, 41(2), 607-631. <https://doi.org/10.1177/0149206314558488>
- Assaf Neto, A., Procópio de Araújo, A. M., & Ferraz do Amaral Fregonesi, M. S. (2006). Gestão baseada em valor aplicada ao terceiro setor. *Revista Contabilidade & Finanças-USP*, 17, 105-118. <https://doi.org/10.1590/S1519-70772006000400009>
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1-22. <https://doi.org/10.5700/rausp1055>
- Bertero, C. O., Caldas, M. P., & Wood Jr, T. (1999). Produção científica em administração de empresas: provocações, insinuações e contribuições para um debate local. *Revista de Administração Contemporânea*, 3(1), 147-178. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551999000100009>
- Bhide, A., & Stevenson, H. H. (1990). Why Be Honest if Honesty Doesn't Pay. *Harvard Business Review*, 68(5), 121-129.
- Bouchard, M., & Dion, C. B. (2009). Growers and facilitators: probing the role of entrepreneurs in the development of the cannabis cultivation industry. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(1), 25-37. <https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593440>
- Bose, M. (2013). Empreendedorismo social e promoção do desenvolvimento local. Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo. <https://doi.org/10.11606/T.12.2013.tde-27032013-170655>
- Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518. <https://doi.org/10.9788/TP2013.2-16>
- Certo, S. T., & Miller, T. (2008). Social entrepreneurship: Key issues and concepts. *Business Horizons*, 51(4), 267-271. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.009>
- Chand, V. S., & Misra, S. (2009). Teachers as educational-social entrepreneurs: *The Innovation-Social Entrepreneurship Spiral*. *The Journal of Entrepreneurship*, 18(2), 219-228. <https://doi.org/10.1177/097135570901800205>
- Chell, E. (2007). Social enterprise and entrepreneurship: towards a convergent theory of the entrepreneurial process. *International Small Business Journal*, 25(1), 5-26. <https://doi.org/10.1177/0266242607071779>
- Christopoulos, D., & Vogl, S. (2015). The motivation of social entrepreneurs: The roles, agendas and relations of altruistic economic actors. *Journal of Social Entrepreneurship*, 6(1), 1-30. <https://doi.org/10.1080/19420676.2014.954254>
- Corner, P. D., & Ho, M. (2010). How opportunities develop in social entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 635-659. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00382.x>
- Dacin, P. A., Dacin, M. T., & Matear, M. (2010). Social entrepreneurship: Why we don't need a new theory and how we move forward from here. *The Academy of Management Perspectives*, 24(3), 37-57. <https://doi.org/10.5465/amp.24.3.37>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22(5), 1203-1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dart, R. (2004). The legitimacy of social enterprise. *Nonprofit Management and Leadership*, 14(4), 411-424. <https://doi.org/10.1002/nml.43>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). Social enterprise in Europe: recent trends and developments. *Social Enterprise Journal*, 4(3), 202-228. <https://doi.org/10.1108/17508610810922703>
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>
- Dey, P., & Steyaert, C. (2010). The politics of narrating social entrepre-

- neurship. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 4(1), 85-108.
<https://doi.org/10.1108/17506201011029528>
- Di Domenico, M., Haugh, H., & Tracey, P. (2010). Social bricolage: Theorizing social value creation in social enterprises. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 681-703. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00370.x>
- Dhesi, A. S. (2010). Diaspora, social entrepreneurs and community development. *International Journal of Social Economics*, 37(9), 703-716. <https://doi.org/10.1108/03068291011062498>
- Dorado, S. (2006). Social entrepreneurial ventures: different values so different process of creation, no?. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(04), 319-343.
<https://doi.org/10.1142/S1084946706000453>
- Drayton, W. (2002). The citizen sector: Becoming as entrepreneurial and competitive as business. *California Management Review*, 44(3), 120-132.
- 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>
- Ferreira, F. (2004). Demanda Habitacional: uma metodologia de acompanhamento e previsão para as regiões administrativas do Distrito Federal. Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 14. Caxambu, MG. Anais... Caxambu: ABEP.
- Fonseca, E. N. (1986). *Bibliometria: teoria e prática*. São Paulo: Editora Cultrix/Edusp.
- Fowler, A. (2000). NGO futures: Beyond aid: NGDO values and the fourth position. *Third World Quarterly*, 21(4), 589-603.
<https://doi.org/10.1080/713701065>
- Frith, K., & McElwee, G. (2007). An emergent entrepreneur? A story of a drug-dealer in a restricted entrepreneurial environment. *Society and Business Review*, 2(3), 270-286.
<https://doi.org/10.1108/17465680710825460>
- Galera, G., & Borzaga, C. (2009). Social enterprise: An international overview of its conceptual evolution and legal implementation. *Social Enterprise Journal*, 5(3), 210-228.
<https://doi.org/10.1108/17508610911004313>
- Gallin, D. (2001). Propositions on trade unions and informal employment in times of globalisation. *Antipode*, 33(3), 531-549.
<https://doi.org/10.1111/1467-8330.00197>
- Ganne, B. (1989). Regional dynamics of innovation: A look at the Rhône Alpes Region. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1(2), 147-154. <https://doi.org/10.1080/08985628900000013>
- Gurtoo, A. (2009). Policy support for informal sector entrepreneurship: micro-enterprises in India. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(02), 181-194. <https://doi.org/10.1142/S1084946709001223>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis Multivariate Data Analysis (7thed.)*. London: Pearson International.
- Haugh, H. (2005). A research agenda for social entrepreneurship. *Social Enterprise Journal*, 1(1), 1-12.
<https://doi.org/10.1108/17508610580000703>
- Hemingway, C. A. (2005). Personal values as a catalyst for corporate social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 60(3), 233-249.
<https://doi.org/10.1007/s10551-005-0132-5>
- Hynes, B. (2009). Growing the social enterprise—issues and challenges. *Social Enterprise Journal*, 5(2), 114-125.
<https://doi.org/10.1108/17508610910981707>
- Kickul, J., Janssen-Selvadurai, C., & Griffiths, M. D. (2012). A blended value framework for educating the next cadre of social entrepreneurs. *Academy of Management Learning & Education*, 11(3), 479-493.
<https://doi.org/10.5465/amle.2011.0018>
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (N° 25). London: Demos.
- Lindøe, P. (1994) Entrepreneurs or Social Change Agents?. *Forum for Development Studies*, 21(1-2), 249-268.
<https://doi.org/10.1080/08039410.1994.9665972>
- Lyon, F., & Sepulveda, L. (2009). Mapping social enterprises: past approaches, challenges and future directions. *Social Enterprise Journal*, 5(1), 83-94. <https://doi.org/10.1108/17508610910956426>
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44.
- Malunga, P., Iwu, C.G., & Mugobo, V.V. (2014). Social entrepreneurs and community development. A literature analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 18-26.
<https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n16p18>
- Miller, I. (1988). Lessons from benjamin franklin's civic leadership: *The penn. Hospital & Health Services Administration*, 33(4), 497-503.
- Miller, T. L., Grimes, M. G., McMullen, J. S., & Vogus, T. J. (2012). Venturing for others with heart and head: How compassion encourages social entrepreneurship. *Academy of Management Review*, 37(4), 616-640. <https://doi.org/10.5465/amr.2010.0456>
- Neal, J. (2009). Appreciating Social Entrepreneurship in the Context of a Globalized Landscape. *International Journal of Interdisciplinary Social Sciences*, 4(8), 29-38.
<http://dx.doi.org/10.18848/1833-1882/CGP/v04i08/52977>
- Neto, J.M., & Moita, G.C. (1998). Uma introdução à análise exploratória de dados multivariados. *Química Nova*, 21(4), 467-469.
- Nicholls, A. (2010). The legitimacy of social entrepreneurship: reflexive isomorphism in a pre-paradigmatic field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(4), 611-633.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>
- Oliveira, E. M. (2004). Empreendedorismo social no Brasil: atual configuração, perspectivas e desafios— notas introdutórias. *Revista da FAE*, 7(2), 9-18.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 41(1), 56-65.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.10.007>
- Ram, M., Edwards, P., & Jones, T. (2007). Staying underground: Informal work, small firms, and employment regulation in the United Kingdom. *Work and Occupations*, 34(3), 318-344.
<https://doi.org/10.1177/0730888407303223>
- Ramos, H. D. S. C., & Bräscher, M. (2009). Aplicação da descoberta de conhecimento em textos para apoio à construção de indicadores infométricos para a área de C&T. *Ciência da Informação*, 38(2), 56-68.
- Reinert, M. (1993). Les mondes lexicaux et leur logique. *Langage et Société*, 66, 5-39.
- Roberts, D., & Woods, C. (2005). Changing the world on a shoestring: The concept of social entrepreneurship. *University of Auckland Business Review*, 7(1), 45-51.
- Sbalchiero, S., & Tuzzi, A. (2016). Scientists' spirituality in scientists' words. Assessing and enriching the results of a qualitative analysis of in-depth interviews by means of quantitative approaches. *Quality & Quantity*, 50(3), 1333-1348.
<https://doi.org/10.1007/s11135-015-0208-y>
- Scott-Cato, M., & Hillier, J. (2010). How could we study climate-related social innovation? Applying Deleuzian philosophy to Transition Towns. *Environmental Politics*, 19(6), 869-887.
<https://doi.org/10.1080/09644016.2010.518677>
- Seelos, C., & Mair, J. (2005). Social entrepreneurship: Creating new business models to serve the poor. *Business Horizons*, 48(3), 241-246.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.11.006>
- Seelos, C., & Mair, J. (2007). Profitable business models and market creation in the context of deep poverty: A strategic view. *The Academy of Management Perspectives*, 21(4), 49-63.
<https://doi.org/10.5465/amp.2007.27895339>
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>
- Sharir, M., & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1), 6-20. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.004>
- Shaw, E., & Carter, S. (2007). Social entrepreneurship: Theoretical antecedents and empirical analysis of entrepreneurial processes and outcomes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 14(3), 418-434. <https://doi.org/10.1108/14626000710773529>
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(2), 161-194.
<https://doi.org/10.1002/sej.69>
- Smith, R., & Christou, M. L. (2009). Extracting value from their environment: some observations on pimping and prostitution as entrepreneurship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 22(1), 69-84.
<https://doi.org/10.1080/08276331.2009.10593443>

- Spear, R. (2006). Social entrepreneurship: a different model?. *International Journal of Social Economics*, 33(5/6), 399-410. <https://doi.org/10.1108/03068290610660670>
- Sun, W.W., & Cai, N. (2013). A qualitative research on social network and opportunity recognition of social entrepreneurship with Nvivo. *Journal of Applied Sciences*, 13, 4624-4627. <https://doi.org/10.3923/jas.2013.4624.4627>
- Terjesen, S., Bosma, N., & Stam, E. (2015). Advancing public policy for high-growth, female, and social entrepreneurs. *Public Administration Review*, 76(2), 230-239. <https://doi.org/10.1111/puar.12472>
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential. *Management Decision*, 38(5), 328-338. <https://doi.org/10.1108/00251740010340517>
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International Journal of Public Sector Management*, 15(5), 412-431. <https://doi.org/10.1108/09513550210435746>
- Thompson, J. L. (2008). Social enterprise and social entrepreneurship: where have we reached? A summary of issues and discussion points. *Social Enterprise Journal*, 4(2), 149-161. <https://doi.org/10.1108/17508610810902039>
- Tigu, G., Iorgulescu, M. C., Ravar, A. S., & Lile, R. (2015). A pilot profile of the social entrepreneur in the constantly changing Romanian economy. *Amfiteatru Economic*, 17(38), 25-43.
- Tracey, P., & Jarvis, O. (2007). Toward a theory of social venture franchising. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(5), 667-685. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2007.00194.x>
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1991). Social entrepreneurs and catalytic change. *Public Administration Review*, 393-401. <https://doi.org/10.2307/976408>
- Waddock, S. A. (1988). Building successful social partnerships. *Sloan Management Review*, 29(4), 17-23.
- Waddock, S. A., & Post, J. E. (1995). Catalytic alliances for social problem solving. *Human Relations*, 48(8), 951-973. <https://doi.org/10.1177/001872679504800807>
- Wallace, S. L. (1999). Social entrepreneurship: The role of social purpose enterprises in facilitating community economic development. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(2), 153-174.
- Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of World Business*, 41(1), 21-35. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.001>
- Williams, C. C. (2007). De-linking enterprise culture from capitalism and its public policy implications. *Public Policy and Administration*, 22(4), 461-474. <https://doi.org/10.1177/0952076707081590>
- Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & 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>

Artículo de investigación

Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales

Marcelo Delfini *

Investigador, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Buenos Aires, Argentina.

Jefe de Trabajos Prácticos, Carrera de Relaciones del Trabajo, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
mdelfini@conicet.gov.ar

Ignacio Cretini

Becario doctoral, Centro de Investigaciones y Transferencia Golfo San Jorge, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Buenos Aires, Argentina.

Alejandra Quadrana

Becaria doctoral, Instituto de Industria de la Universidad Nacional de General Sarmiento, Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas - CONICET, Buenos Aires, Argentina.

Resumen

El objetivo de este artículo es establecer los factores que determinan los pagos por rendimiento en empresas multinacionales de Argentina. El estudio se realiza a través de un modelo de regresión logística y, adicionalmente, se incorpora un análisis de los efectos marginales sobre las variables explicativas a partir de una encuesta realizada a 83 filiales de empresas multinacionales. Los resultados indican que la probabilidad de incorporar pagos por rendimiento aumenta cuando las firmas tienen mayores niveles de ventas externas y son transnacionalizadas, mientras que disminuye para aquellas empresas con un control local de los recursos humanos y en las que existe una importante presencia sindical; finalmente, no se observa incidencia significativa por parte del país de origen de la empresa.

Palabras clave: pagos por rendimiento, empresas multinacionales, evaluación de desempeño.

Determining factors of payment for performance in Argentinian subsidiaries of multinational companies

Abstract

This paper aims to shed light on the factors determining payment for performance in multinational companies based in Argentina. A logistic regression analysis model was performed. Additionally, an analysis of the marginal effects on the explanatory variables was carried out drawing on a survey of 83 subsidiaries of multinational companies. The results indicate that the probability of incorporating payment for performance increases when companies have higher levels of external sales and are transnationalized, while decreasing for companies with a local control of human resources, with a strong union presence. Finally, the company's country of origin showed no significant incidence.

Keywords: payments for performance, multinational companies, performance evaluation.

Os determinantes do pagamento por desempenho em subsidiárias argentinas de empresas multinacionais

Resumo

O objetivo deste artigo é estabelecer os fatores que determinam o desempenho de pagamentos em empresas multinacionais na Argentina. O estudo é realizado através de um modelo de regressão logística e, adicionalmente, incorpora-se uma análise dos efeitos marginais sobre as variáveis explicativas a partir de uma pesquisa realizada com 83 subsidiárias de empresas multinacionais. Os resultados indicam que a probabilidade de incorporar pagamentos por desempenho aumenta quando as empresas têm níveis mais altos de vendas externas e são transnacionalizadas, enquanto diminui para aquelas empresas com controle local de recursos humanos e onde há uma significativa presença sindical. Finalmente, não observa-se um impacto significativo pelo país de origem da empresa.

Palavras-chave: pagamentos de desempenho, empresas multinacionais, avaliação de desempenho.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Av. 19, N° 2557, [1897] Manuel Gonnnet, Provincia de Buenos Aires, Argentina.

Clasificación JEL: J31, J33, M52.

Cómo citar: Delfini, M., Cretini, I. y Quadrana, A. (2018). Los determinantes del pago por rendimiento en filiales argentinas de empresas multinacionales. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 411-421. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2872>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2872>

Recibido: 23-mar-2018

Aceptado: 19-nov-2018

Publicado: 19-dic-2018

© 2018 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia. This is an open access article under the CC BY license [<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>].

1. Introducción

Desde hace algunos años las empresas multinacionales (EMN) vienen avanzando en nuevas formas de gestión del trabajo (GDT) con el fin de mejorar sus beneficios. Los pagos por rendimiento (PPR) se encuentran dentro de esas nuevas formas que buscan imponerse y extenderse en las empresas para individualizar los salarios de sus empleados. Si bien los PPR no son novedosos, en los últimos años han cobrado un nuevo impulso de la mano de la expansión de las EMN que buscan llevarlos adelante a través de sus filiales [Ferner y Almond, 2013].

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo establecer el impacto que tienen los factores determinantes de los PPR, como el país de origen, la estrategia de la EMN en materia de recursos humanos, el grado de transnacionalización de la EMN, el nivel de ventas externas y la presencia sindical, todos ellos referidos por la literatura especializada al analizar el tema. Para poder dar cuenta de este objetivo, se construyó un indicador que tomó a los sistemas de evaluación de desempeño para los trabajadores bajo convenio colectivo de trabajo como referencia de los PPR. La elección de las evaluaciones de desempeño se debe a que, según define la literatura, estas se encuentran dentro de los PPR de mayor nivel de individualización salarial y su utilización es muy frecuente dentro de estos sistemas [Gittleman, 2014; Marginson, Arrowsmith y Gray, 2008; Heery, 2000; Arrowsmith y Marginson, 2011].

Para el análisis y estimación de los factores que determinan la adopción de PPR, se implementó un modelo de elección discreta para variables binarias y el estudio de los efectos marginales de las variables explicativas. En el primer caso, se construyó un modelo Logit que incorporó regresores de forma secuencial, con el fin de identificar los factores que inciden en la probabilidad de implementar PPR. Luego, se empleó el método de los efectos marginales para medir el impacto diferencial de cada variable sobre la probabilidad de implementar un sistema de evaluación de desempeño de carácter individualizante. Para ello se utilizaron datos provenientes de una encuesta realizada a 83 filiales argentinas de EMN, a partir de entrevistas estructuradas con los gerentes de recursos humanos.

La importancia de llevar adelante este análisis radica en que, si bien este tipo de estudios es frecuente en los países anglosajones, en Argentina no ha sido explorado con el nivel de profundidad que pretende este artículo, a la vez que implica un estudio novedoso en materia de relaciones laborales. Además, la elección de las EMN como unidades de análisis se vincula con la capacidad que estas tienen para imponer condiciones de reproducción del capital a partir de su poder económico. No obstante, estas empresas se insertan en el marco de relaciones laborales que las anteceden. En este sentido, las características de las relaciones laborales del país de instalación posibilitan o condicionan la puesta en práctica de las estrategias de las firmas.

En el caso de Argentina, una de las características centrales que ha dominado el modelo de relaciones laborales es la configuración de un sistema de sindicato único por

rama o actividad, el que negocia salarios y condiciones de trabajo por medio de acuerdos o Convenios Colectivos de Trabajo (CCT) de forma centralizada a nivel de actividad, o bien descentralizada a nivel de empresa, lo cual depende de los estatutos de las organizaciones sindicales.

A partir de esto, pueden darse dos niveles de fijación salarial. El primer nivel corresponde a una fijación salarial centralizada por actividad o rama, la que es negociada entre las cámaras empresarias del sector y el sindicato; el segundo nivel de los acuerdos salariales corresponde a los negociados entre la empresa y el sindicato de actividad¹. A su vez, esta última forma de negociación salarial desarrollada a nivel de las firmas abrió paso a la posibilidad de integrar partes variables a los salarios de los trabajadores, vinculadas al rendimiento.

Dicho lo anterior, el artículo continúa con un desarrollo teórico conceptual a partir del que se presentan una serie de hipótesis a ser contrastadas. En la tercera sección se describe la fuente de datos utilizada y los aspectos metodológicos; posteriormente, se muestran los resultados obtenidos a partir de las estimaciones econométricas. Finalmente, se presentan las conclusiones en torno a los hallazgos empíricos.

2. Marco teórico

En este apartado se presentará un marco teórico conceptual y los antecedentes sobre el tema, a partir de los que se desarrolla una serie de hipótesis enmarcadas en los estudios sobre EMN de los países anglosajones, y se establecen los diferentes efectos que tienen las variables explicativas sobre los PPR.

2.1. Características de los pagos por rendimiento

En el contexto de las nuevas formas de GDT, dentro de la literatura académica, han tomado nuevamente protagonismo los análisis sobre PPR. Estos se caracterizan principalmente por hacer que una mayor proporción del salario esté relacionado con el desempeño y los resultados, ya sea centrado en el empleado, el grupo de trabajo o la empresa [Marginson *et al.*, 2008]. Suelen distinguirse tres niveles de PPR que van desde las formas salariales individuales a otras colectivas. El primer nivel lo conforman programas de remuneración individual, los que recompensan a los empleados a partir de la evaluación de su desempeño laboral realizada por un superior. Estos suelen ser los de mayor nivel de individualización y también los más comunes. El segundo nivel se expresa habitualmente por medio de pagos variables que establecen un vínculo entre la remuneración y la producción de los trabajadores. El tercer nivel se sitúa en el espacio de la organización, por ejemplo, planes de participación en beneficios y participación en acciones, que recompensan a los empleados sobre la base del desempeño general de

¹ Se debe considerar que existe un nivel de centralización mayor en el que el salario es fijado entre cámaras empresariales, gobierno y confederaciones sindicales y corresponde al Salario Mínimo Vital y Móvil, que indica que ningún salario puede estar por debajo de él.

la empresa (McDonnell, Gunnigle, Lavelle y Lamare, 2015).

2.2. El impacto del país de origen sobre los pagos por rendimiento

Dentro de los análisis sobre EMN, una de las problemáticas abordadas hace referencia a la posibilidad que tienen las empresas de homogeneizar la GDT a nivel mundial. Algunos análisis sobre EMN y la GDT han puesto énfasis sobre la incidencia que tiene el país de origen en la adopción de ciertas prácticas de gestión de trabajo. Así, se desarrollarían formas de GDT en función del anclaje institucional de la casa matriz y daría como resultado una difusión de prácticas tendiente a estandarizar las formas de gestión de recursos humanos en sus filiales a partir de lo implementado en sus casas matrices.

Específicamente sobre los PPR, algunos estudios han puesto el foco en establecer los patrones de toma de decisión de los gerentes en relación con dos presiones coexistentes. Por un lado, existiría una lógica de alineación estratégica a las casas matrices que impulsa la creación de sistemas globales homogéneos. A esta se contraponen una lógica cultural local, la que exigiría adaptaciones a los marcos normativos y culturales de las naciones donde se instalan las filiales (Bloom, Milkovich y Mitra, 2003). Por su parte, la bibliografía señala que las EMN pueden: exportar los PPR de los países de origen, adaptarse a la práctica local, o actuar como “integradores globales” que implementan sistemas de pago comunes entre todas las subsidiarias sin utilizar el modelo de país de origen (Ferner, Edwards y Tempel, 2011; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Edwards, Tregaskis, Collings, Jalette y Susaeta, 2013b; Almond, 2011). No obstante, en la medida que las EMN observen las prácticas vinculadas a los PPR desarrolladas desde la matriz como una fuente de ventaja competitiva, buscarán imponerlas en sus filiales (Edwards, Sánchez-Mangas, Jalette, Lavelle y Minbaeva, 2016).

En esta dirección, las empresas de origen estadounidense han sido caracterizadas como las que tienen mayores niveles de aceptación e implementación de PPR, dado el carácter institucional en el que se desenvuelve la casa matriz, la que procura transferir sus prácticas a las filiales. Precisamente, las relaciones laborales de carácter individualista que se desarrollan junto con el enfoque anti sindical de las empresas estadounidenses generarían las condiciones de posibilidad para el desarrollo los PPR con un carácter fuertemente individualizado (Jacoby, 1997; Ferner y Almond, 2013; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Grote, 2005; Shibata, 2002; Rubery y Grimshaw, 2003). Como contraposición, los estudios comparativos muestran las diferencias existentes con firmas de otros países de Europa y también de Japón (Ferner y Almond, 2013). En este sentido, en Alemania, los sistemas individuales de remuneración variable fueron limitados por los poderes de los consejos de empresa y por normas sociales sobre los sistemas de remuneración, lo que llevaría a estas firmas a tener menos posibilidades de incorporar PPR (Edwards et al., 2016; Heywood y Jirjahn, 2014).

En función de lo mencionado, se puede plantear la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 1: se espera que las filiales de los Estados Unidos tengan mayores niveles de aceptación en la incorporación de PPR vinculadas a la evaluación de desempeño que las filiales que no son de ese país.

2.3. Individualización salarial y sindicatos: los pagos por rendimiento en torno a las organizaciones obreras

Uno de los elementos fundamentales que han constituido el accionar sindical a lo largo de su historia es la posibilidad de avanzar en las negociaciones salariales con los empresarios estableciendo una remuneración homogénea en torno a las mismas tareas realizadas por los trabajadores. Los PPR introducen un problema en esa dinámica en la medida que la individualización y diferenciación de las remuneraciones de los asalariados se contraponen a las formas colectivas de fijación salarial que buscan establecer las organizaciones gremiales (Dølvik y Nergaard, 2011; Barth, Bratsberg, Haegeland y Oddbjorn, 2012; Gittleman, 2014). Por este motivo, según sostienen Nergaard, Dølvik, Marginson, Arasanz Díaz y Bechter (2009), las formas de individualización vinculadas al mérito, al generar una constante desigualdad entre los ingresos de los trabajadores, pueden socavar la identidad colectiva y el compromiso hacia los sindicatos y afectar de esta manera el accionar de las organizaciones obreras. En este sentido, en algunos casos, los PPR han erosionado la influencia de los sindicatos sobre la determinación de los salarios, así como han debilitado la relación del sindicato con sus miembros (Heywood y Jirjahn, 2014; Heery, 2000).

Además, los PPR suelen estar diseñados para aumentar la productividad al estimular la competencia entre los empleados, y esto genera diferencias en los niveles salariales entre los trabajadores que realizan tareas comparables (Marginson et al., 2008; Bryson, Forth y Stokes, 2014; Heery, 2000). No obstante, el efecto de los diferentes niveles de PPR variará dependiendo del carácter que estos asuman. De esta manera, el nivel más alto de individualización, es decir, atar una parte del salario a la evaluación de desempeño, representa la mayor amenaza para los sindicatos, seguido por aquellos que se encuentran en un segundo nivel de individualización salarial (Arrowsmith y Marginson, 2011).

En esta dirección, McDonnell et al. (2015) señalan que la evaluación del desempeño refleja una orientación netamente individualista que margina la participación sindical. La supuesta incompatibilidad del sindicalismo y de los sistemas basados en el desempeño se relaciona con el efecto sobre la homogeneidad salarial y la pérdida, en ese marco, de influencia sindical en la negociación salarial (Marginson et al., 2008).

En este sentido, estudios realizados en países de Europa y los Estados Unidos han encontrado una asociación negativa entre la presencia y fortaleza sindical y la adopción de una remuneración variable vinculada al rendimiento

[Tweedie, Wild, Rhodes y Martinov-Bennie, 2018; Gunnigle, Lavelle y McDonnell, 2007]. No obstante, otros estudios han observado un incremento de PPR en empresas con fuerte presencia sindical (Heery, 2000; Capelli y Conyon, 2018), lo que es explicado por la incorporación de elementos objetivos a los PPR y, específicamente, a las evaluaciones de desempeño (Ferner y Almond, 2013).

La relación entre los PPR y los sindicatos puede ser vista a la vez como un factor institucional. Al respecto, Ferner y Almond (2013) observaron las diferencias entre los directivos y el área de mayor número de empleados en la incorporación de sistemas de evaluación de desempeño. En este sentido, la diferencia en su aplicación estaría dada por lo que los autores llaman "restricción institucional": los PPR y otras prácticas de recursos humanos, para los empleados sindicalizados están más limitados por las instituciones locales que para los empleados directivos y, por tanto, son más propensos a ajustarse a las normas locales que a reflejar una alineación estratégica con sus casas matrices. En consecuencia, la diferenciación se deriva de los distintos impactos de las instituciones sobre los diferentes grupos de empleados (Singh, Darwish, Wood y Fattaah, 2016).

Dado lo anterior, se plantea la siguiente hipótesis

- Hipótesis 2: se espera una relación negativa entre la introducción de PPR vinculado a la evaluación de desempeño y la presencia sindical en los espacios de trabajo.

2.4. La estrategia de las empresas multinacionales y el control de la política de recursos humanos. Su influencia sobre los pagos por rendimiento en las filiales argentinas

Otro de los elementos que configuran las formas de GDT y, específicamente, los PPR en las subsidiarias de las EMN, es el nivel de control ejercido por la casa matriz (Ferner, Belanger, Tregaskis, Morley y Quintanilla, 2013). La literatura sobre el tema de la autonomía en filiales de EMN marca la existencia de una tensión entre la dimensión global de las EMN y la dimensión local que, a través del marco institucional en el que operan, pueden tener un papel restrictivo para la incorporación de las prácticas impuestas desde la casa matriz (Edwards et al., 2016; Edwards y Kuruvilla, 2005).

Dentro de las perspectivas que buscan ver la influencia de la casa matriz sobre la incorporación de PPR en las filiales, el carácter internacional que asume la gestión de recursos humanos tiene un papel importante en la difusión de la cultura corporativa a nivel mundial, y esto, a su vez, actúa como un "aglutinante corporativo" (Evans, 1992). Hay evidencia de que las capacidades organizacionales de los recursos humanos son importantes en el grado de control corporativo central ejercido sobre PPR (Edwards, Marginson y Ferner, 2013a; Ferner et al., 2011). De esta forma, un mayor nivel de integración de las áreas de recursos humanos de las filiales con las matrices estaría posibilitando la incorporación de prácticas globales.

Otra de las dimensiones que se encuentra presente, al

momento de observar las lógicas de control sobre las filiales, es la estrategia de la EMN para la filial en términos de su orientación comercial. Algunos estudios muestran que "la incidencia de la matriz sobre las subsidiarias será mayor en los casos en que se desarrolle una competencia a nivel mundial y menor cuando esa competencia se desarrolle a nivel local" (Delfini, 2011, p.175). En este sentido, las empresas cuyas estrategias se vinculan a la obtención de rentas locales relacionadas con el mercado interno del país de instalación tendrán menos control sobre el área de gestión de trabajo que aquellas que busquen obtener esa renta por vía de las exportaciones y estén sometidas a la competencia internacional. En esta dirección, las filiales de las EMN pueden clasificarse, en función de su estrategia local y su vinculación con el mercado, de la siguiente manera: a) estrategias orientadas al mercado interno, b) estrategias orientadas al mercado interno con baja orientación exportadora y c) estrategias diversificadas, en las que un elevado porcentaje de sus ventas corresponden a exportaciones (Chudnovsky y López, 2001).

Si bien el control de la matriz puede vincularse con las estrategias de negocios de carácter global de la EMN y el lugar que ocupa cada filial dentro de ellas, existe un distintivo institucional que termina por imponer cierto margen de autonomía a la filial más allá del nivel de integración y control que busca tener la casa matriz (Bélanger, Giles y Grenier, 2003; Kristensen y Zeitlin, 2005). En este sentido, se puede suponer que cuanto mayor extensión tenga la EMN a nivel mundial, la posibilidad de homogeneizar su operatoria será más restringida, con lo que el control sobre sus filiales tendrá un menor alcance.

A partir de lo dicho en este subapartado se pueden plantear tres hipótesis:

- Hipótesis 3a: se espera que las probabilidades de aplicar una evaluación de desempeño vinculada a la individualización salarial sean positivas cuando se desarrolla una conducción desde la matriz del área de recursos humanos.
- Hipótesis 3b: las firmas con un alto nivel de ventas externas tendrán mayores probabilidades de desarrollar evaluaciones de carácter individualizante.
- Hipótesis 3c: se espera que las EMN con un alto grado de transnacionalización a nivel mundial tengan menores probabilidades de aplicación de evaluaciones de desempeño individualizante.

3. Metodología

El análisis que se presenta se inscribe en una metodología cuantitativa de abordaje y es el resultado de una encuesta aplicada a gerentes de recursos humanos de 83 filiales de EMN en Argentina, entre mediados de 2016 y 2017 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y Córdoba. A partir de la literatura especializada y de entrevistas con informantes clave, se realizó el diseño del cuestionario, el que fue probado antes del comienzo de la recolección de datos y a partir de lo cual se realizaron

algunos ajustes para obtener la versión definitiva. Finalmente, la encuesta quedó conformada por seis apartados: estructura de la EMN a nivel mundial, estructura de la filial en Argentina, características de las relaciones laborales, organización del trabajo de la filial, gestión de recursos humanos y gestión de actividades de la filial. El cuestionario fue respondido en las oficinas de las empresas por los gerentes de recursos humanos.

Según el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación (MTEySS), la población de filiales en Argentina llegaba en 2015 a 1140 en los sectores de industria, comercio y servicios. El punto de partida para la realización de este trabajo fue el registro de las filiales y subsidiarias locales de las EMN con actividad en Argentina, a partir de los listados de empresas entregados por las cámaras de comercio bilaterales. A partir de esta información se elaboró una muestra no probabilística de 300 casos, obteniéndose respuesta de 83 empresas, respetándose las cuotas de actividad y tamaño proporcionales a los subgrupos de la muestra original, y seleccionando empresas de más de 20 empleados².

El muestreo no probabilístico puede arrojar buenas estimaciones de las características de la subpoblación, sin embargo, dichas estimaciones no pueden ser proyectables a la población de manera estadística, dado que se desconoce la existencia de un sesgo sistemático en la muestra. De este modo, no se puede determinar técnicamente el grado de representatividad de las estimaciones y los resultados obtenidos deben analizarse con cierta precaución, limitando la inferencia a las empresas que se encuentran en la muestra. Para el análisis de los datos surgidos de la encuesta se utiliza un modelo de elección discreta Logit y se realiza un análisis de efectos marginales sobre las variables explicativas a fin de indicar el grado de incidencia

² Esta última condición se debe a que, en ellas, de acuerdo con la legislación laboral, podrían tener al menos un delegado sindical.

de cada una de ellas sobre la probabilidad de implementar una evaluación de desempeño individualizante por empresas.

En la [tabla 1](#) se pueden apreciar las distintas variables utilizadas para realizar el análisis de regresión logística, junto con una breve descripción de estas. En términos generales, es posible apreciar los siguientes hechos. En primer lugar, se verifica una distribución equitativa entre las empresas que implementan sistemas de evaluación individualizantes respecto de aquellas que no lo hacen. En segundo lugar, las empresas de origen estadounidense abarcan el 40% de la muestra, mientras que sólo el 25% pertenece a una red multinacional transnacionalizada (más de dos regiones a nivel global). En tercer lugar, solo el 30% de las empresas tienen autonomía local en la toma de decisiones relacionadas con la gestión de la fuerza de trabajo. En cuarto lugar, las empresas destinan en promedio (simple) un 17,3% de sus ventas al exterior, pero con una desviación estándar elevada, reflejo de la dispersión entre empresas que no exportan y otras que prácticamente destinan todo al mercado externo. En quinto lugar, la presencia sindical representa un 65%, lo que da cuenta de la elevada densidad sindical entre las empresas argentinas. En sexto lugar, el tamaño promedio está expresado en un logaritmo del empleo, pero en niveles, este promedio es de 1.228,3 empleados. Esta variable también presenta una desviación elevada, con una distribución equilibrada de empresas pequeñas, medianas y grandes³. Por último, las empresas que pertenecen al sector industrial alcanzan el 48% de la muestra, mientras que el resto se reparte entre empresas de servicios y comercio.

En función del marco analítico y las hipótesis planteadas, en la [tabla 1](#) se identifican: la variable dependiente

³ Más concretamente, las empresas pequeñas (menos de 150 empleados) representan el 31,3% de la muestra, las medianas (entre 151 y 400 empleados) el 25,3% y las grandes (más de 400 empleados) el 43,4%.

Tabla 1. Descripción de las variables empleadas

Variable	Descripción	Tipo de variable y unidad de medición	Media	Desviación estándar
Evaluación de Desempeño	Implementación de evaluación sobre empleados que influye en el salario o en el cobro de un incentivo	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,49	0,50
Estados Unidos	Empresas cuya casa matriz es de Estados Unidos	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,40	0,49
Transnacionalización	Empresas en las que el 40% del empleo se encuentra distribuido en más de dos regiones a nivel global	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,25	0,44
Control local de recursos humanos	Autonomía de las filiales en relación con la casa matriz en la gestión de la fuerza de trabajo	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,31	0,47
Ventas externas	Porcentaje de ingresos totales en 2015 correspondientes a ventas al exterior	Continua (dentro de rango): porcentaje (0-100)	17,3	26,4
Presencia sindical	Presencia sindical en todos o algunos establecimientos	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,65	0,48
Tamaño de firma	Número de empleados de la filial en 2014	Continua: logaritmo del empleo	5,8	1,7
Industria	Empresas que pertenecen al sector industrial	Dicotómica (Dummy): 1=sí; 0=no	0,48	0,50

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a EMN.

(evaluación de desempeño), cinco variables explicativas y dos variables de control. En relación con las variables explicativas, caben las siguientes menciones. En primer lugar, se toma el impacto diferencial de las empresas de origen estadounidense respecto del resto (principalmente europeas), teniendo en cuenta que presentan una mayor tendencia a la implementación de estrategias de individualización salarial. Para operacionalizar el grado de transnacionalización de las empresas, se utiliza una variable dicotómica que adopta el valor 1 cuando la empresa posee 40% de empleados distribuidos en al menos tres regiones mundiales diferentes (empresa transnacionalizada), y 0 cuando las empresas tienen 40% en dos regiones o bien 60% en una sola región (empresa regional). El indicador dicotómico de la variable explicativa estrategia de recursos humanos fue construido tomando como referencia dos variables. La primera de ellas se refería a si en la filial local el área de recursos humanos se encontraba integrada a un nivel superior o bien estaba separada, y la otra establecía el nivel de autonomía de la filial sobre la contratación de personal en tres categorías: alta, media y baja. Al respecto, se consideró que había "control local" en recursos humanos cuando el área de recursos humanos se encontraba separada de un nivel superior, mientras que el resto de las combinaciones se consideraron como integradas o con un mayor control por parte de la matriz. La variable Dummy de presencia sindical adopta el valor 1 si hay presencia en todos los establecimientos o en algunos establecimientos, y toma como valor base la presencia nula. En este sentido, se tomó la idea de presencia sindical y no de fuerza sindical, ya que solo se observaba la existencia o no de delegados sindicales en los espacios de trabajo y no se tomó en consideración el nivel de afiliación que existe, otro elemento que se considera en torno a la fuerza de los sindicatos.

Dada las características de la muestra que fueron mencionadas anteriormente, las estimaciones buscan responder a las hipótesis planteadas, sin dejar de tener en cuenta las variables de control ampliamente utilizadas en la literatura (Bartram, Boyle y Staton, 2015; Ferner et al., 2013). En primer lugar, se toma en cuenta el tamaño de la firma, medido a través del número de empleados, como un factor que afecta positivamente la probabilidad de que una empresa implemente sistemas de pagos variables (Ferner et al., 2011). Esta variable se incorpora como el logaritmo de la cantidad de empleados de la empresa en el país, transformación matemática más utilizada para convertir una distribución de datos con sesgo positivo en una simétrica. Luego, se introduce una variable dicotómica que diferencia a las empresas que son del sector industrial respecto de las que no pertenecen a dicho sector e integran otros, como el de servicios y comercio.

Para avanzar sobre el análisis de las hipótesis de trabajo, estas se testean a partir de la estimación de modelos no lineales de regresión logística (Logit), que son los más utilizados en la literatura especializada para caracterizar la relación entre una variable endógena categórica (o respuesta), cuya naturaleza responde a la presencia o no de determinado atributo (i.e. binaria), y un conjunto

de variables independientes (o explicativas) (Tang, He y Tu, 2012; Agresti, 2007)⁴. En particular, el modelo Logit relaciona una variable endógena (Y_i) con variables explicativas (X_{ki}) a través de una función de distribución de Bernoulli. En este sentido, el modelo estima la probabilidad de que ocurra (o no) el acontecimiento bajo estudio y se considera más potente que los modelos clásicos de regresión lineal truncados, dado que permite captar relaciones no lineales y acotar los valores estimados a un rango entre 0 y 1.

En cuanto a la interpretación de los parámetros estimados en un modelo Logit, su signo indica la dirección en que se mueve la probabilidad de ocurrencia del evento, ante un aumento unitario en la variable explicativa correspondiente. En estos modelos se puede analizar de forma directa el sentido de la correlación entre la variable dependiente y las variables explicativas, así como su significancia⁵. Sin embargo, el valor del parámetro no coincide con la magnitud de la variación en la probabilidad (como sí ocurre en el Modelo Lineal de Probabilidad). A diferencia del modelo de probabilidad lineal, en el modelo de regresión logística la tasa de cambio en la probabilidad asociada a un incremento unitario en una variable explicativa, dependerá en última instancia del valor inicial que toma la variable explicativa antes del incremento (Agresti, 2007). Para ello se aplica el análisis de efectos marginales para las variables explicativas, que permite indicar el porcentaje en que se aumenta o se contrae la probabilidad de que una empresa implemente PPR al tener la característica señalada por una variable, al considerar que las demás variables permanecen constantes.

4. Resultados

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la metodología descrita, empleada para analizar los determinantes de la implementación de pagos variables. Luego se analiza el impacto diferencial de cada variable a partir de su efecto marginal y, en particular, se presentan dos escenarios posibles.

Las regresiones parten de un modelo base compuesto solo por las variables de control y la variable explicativa "ventas externas", al que se le incorporan incrementalmente variables explicativas en cada subsiguiente modelo, en función de las hipótesis de trabajo⁶. En la tabla 2 se registra la evolución del ajuste de los modelos, la significancia conjunta de las variables y el sentido de los signos, siendo el último modelo el que integra todas las variables explicativas. Desde la primera estimación base hasta el último modelo, el test de la razón de verosimilitud "Chi2" evidencia que los regresores son conjuntamente significativos e inciden sobre la probabilidad de ocurrencia del evento. El *pseudo-R2* (R^2 de McFadden) fue aumentando a

⁴ Los modelos no lineales a partir de la función de distribución normal también son ampliamente utilizados en la literatura de estrategias de gestión. Sin embargo, estos preceden en forma similar a los modelos Logit, y los estimadores, al corregirlos para hacerlos comparables, son estadísticamente indistinguibles (Hoetker, 2007).

⁵ Los parámetros estimados en un modelo Logit indican la dirección en que se mueve la probabilidad de ocurrencia del evento asociado a la variable dependiente.

⁶ Siguiendo la regla de Freeman (1987), el tamaño de la muestra mantiene una proporción aceptable con la cantidad de regresores incorporados en las estimaciones, dado que hay más de diez observaciones por variable explicativa (incluyendo el intercepto).

medida que se fueron incorporando variables explicativas, desde 0,12 en el primer modelo a 0,25 en el último. Esto implica que la incorporación de las variables explicativas al modelo base no solo mantienen la significancia de cada modelo, sino que también incorporan nueva información que permite mejorar las predicciones sobre la probabilidad de que las empresas implementen sistemas de evaluación individualizantes (Menard, 2001). Cabe mencionar que todas las correlaciones entre las variables explicativas fueron inferiores a 0,56 y los valores del Factor de Inflación de la Varianza (FIV) para cada regresión, presentada en la tabla 2, se ubicaron entre 1,89 y 3,23, lo que indica que no existen altos niveles de colinealidad entre los regresores⁷.

A partir del modelo base, el modelo 2 incorpora la variable explicativa que captura el impacto de ser empresa estadounidense sobre la implementación de evaluación de desempeño individualizante. El tercer modelo agrega la variable grado de transnacionalización, que captura el

efecto de superar el mercado regional. El modelo 4 añade el efecto de las estrategias de recursos humanos. Finalmente, el quinto modelo suma el impacto de la presencia sindical, como variable dicotómica que toma el valor 1 para presencia sindical alta. Las estimaciones de los modelos se presentan en la tabla 2, en la que los valores asociados a las variables explicativas representan los coeficientes que explican la variación en el logaritmo de la razón entre la probabilidad de ocurrencia del evento y la probabilidad opuesta, ante cambios unitarios en las variables independientes; en paréntesis, debajo de cada coeficiente, se presenta la desviación estándar de cada variable.

En el caso de las variables explicativas, ser una empresa estadounidense no es relevante en ninguna de las estimaciones; es decir, que sea o no estadounidense no tiene un impacto considerable en torno a la evaluación de desempeño. Esto muestra, para el caso de las filiales argentinas, una diferencia con los resultados hallados por otros estudios (Ferner et al., 2011; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Edwards et al., 2013b; Almond, 2011). En cambio, los modelos confirman que el grado de transnacionalización, el tipo de estrategias de recursos humanos de las empresas,

⁷ En general, se considera a las correlaciones entre variables independientes superior a 0,80 o un FIV mayor a 10 como señal de multicolinealidad sustancial (Menard, 2001). Sin embargo, es importante destacar que la inflación de la varianza no es un obstáculo en situaciones en las que una variable explicativa resulta estadísticamente significativa, debido a que la inflación de la varianza no impidió rechazar la hipótesis nula planteada (O'Brien, 2007).

Tabla 2. Resultados de estimación de modelos Logit sobre la variable dependiente Evaluación de Desempeño

	Prob. (Y= Ev. Indiv.)				
	Modelo Base	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5
Variables Explicativas					
Presencia sindical					-1,753** (0,857)
Control local recursos humanos				-1,054* (0,606)	-1,237* (0,643)
Transnacionalización			1,944** (0,779)	1,907** (0,797)	1,898** (0,827)
Casa Matriz Estados Unidos		0,176 (0,498)	-0,733 (0,635)	-0,968 (0,668)	-0,992 (0,707)
Ventas externas	0,0269** (0,0110)	0,0269** (0,0110)	0,0397*** (0,0134)	0,0419*** (0,0140)	0,0383*** (0,0147)
Var. control					
Tamaño de empresa	0,0190 (0,139)	0,0251 (0,140)	-0,0133 (0,144)	-0,0710 (0,150)	0,152 (0,196)
Industria	-1,518*** (0,524)	-1,504*** (0,526)	-1,964*** (0,603)	-1,913*** (0,627)	-1,151 (0,721)
Constante	0,153 (0,839)	0,0432 (0,896)	0,157 (0,913)	0,853 (1,020)	0,487 (1,096)
Pseudo R2	0,1200	0,1211	0,1830	0,2109	0,2507
LR Chi2	13,81	13,94	21,06	24,26	28,84
Prob > chi2	0,0032	0,0075	0,0008	0,0005	0,0002
Nº de Obs.	83	83	83	83	83

Nota: desviación estándar entre paréntesis. ***p<0,01, **p<0,05, * p<0,1.

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a EMN.

la diversificación de las ventas con orientación al mercado externo y la presencia sindical están asociadas con el uso de evaluaciones de desempeño individualizante. El carácter transnacional de las empresas tiene un efecto positivo y significativo sobre la probabilidad de implementar evaluación de desempeño individualizante, lo que se mantiene al incorporar otros regresores. Por su parte, el control local de los recursos humanos tiene un efecto negativo y significativo sobre la probabilidad de implementación de evaluaciones de desempeño individualizante, y esto no cambia con la incorporación de la variable presencia sindical, que también es significativa, y con una incidencia negativa sobre la variable dependiente. En cuanto a las ventas externas de las empresas, esta variable incide de forma significativa en todos los modelos y mantiene su signo de correlación positivo con la variable dependiente.

Entre las variables de control, se destaca la variable "industria", que tiene un impacto negativo y significativo sobre la probabilidad de implementar evaluaciones de desempeño de carácter individualizante, excepto en el último modelo. Este efecto pierde significancia una vez que se incorpora la presencia sindical, lo que, probablemente, se explica por ser una variable omitida en los modelos previos, capturada por la variable industria. Por otro lado, la cantidad de empleados de la empresa no es relevante estadísticamente en ninguno de los modelos.

Para capturar el impacto individual de cada regresor sobre la probabilidad de la implementación de evaluaciones de desempeño individualizantes, se analizan los efectos marginales (EM) de las variables explicativas que, en el caso de modelos no lineales, agregan más información que los coeficientes (Cameron y Trivedi, 2009; Hoetker, 2007). Como se mencionó previamente, en los modelos no lineales los efectos marginales de las variables explicativas dependen de la función de distribución (logística), los valores de todas las demás variables independientes y sus respectivos coeficientes (Hanmer y Ozan Kalkan, 2012), lo que genera la posibilidad de implementar diferentes métodos de estimación de los EM. En particular, los efectos marginales de variables independientes categóricas son relativamente fáciles de comprender, dado que muestra cómo la probabilidad de ocurrencia de un evento ($\text{Prob}(y=1)$) cambia cuando la variable, generalmente dicotómica, pasa de 0 a 1, después de controlar las otras variables en el modelo (Williams, 2012). Es decir, con una variable independiente dicotómica, el EM es la diferencia en las predicciones ajustadas para los dos grupos, por ejemplo, empresas transnacionalizadas y empresas que no lo son.

En este trabajo se optó por utilizar, en primer lugar, el cálculo de los efectos marginales promedio (EMP) de las observaciones de cada variable explicativa, dada la naturaleza categórica de las variables independientes, y no los EM para los valores medios de cada variable explicativa⁹. Luego, se realizaron predicciones sobre la probabilidad de

que una empresa implemente evaluaciones individualizantes para diferentes situaciones específicas.

En la [tabla 3](#) se resumen los EMP del último modelo estimado. Dentro de las variables explicativas, los respectivos efectos marginales toman el valor (positivo o negativo) en función de los coeficientes estimados en el modelo Logit, y cada coeficiente se interpreta como el incremento en la probabilidad de ocurrencia del suceso evaluación de desempeño individualizante por un incremento unitario en la variable asociada, dadas las restantes variables.

De las variables con un efecto positivo sobre la probabilidad de ocurrencia del evento en las empresas, el grado de transnacionalización de la empresa y la diversificación de las ventas con orientación exportadora, tienen un efecto significativo. Ser una empresa transnacionalizada es el factor que más incide en la probabilidad de implementar pagos individualizantes, con un incremento promedio de 32%. En cambio, la diversificación de las ventas hacia destinos externos, no aumenta sustancialmente la probabilidad de implementar esquemas de pagos variables (0,3%). De manera opuesta, en el caso de las variables que inciden negativamente en la probabilidad de implementación de PPR, los mayores efectos marginales corresponden a la presencia sindical, seguida por la estrategia de recursos humanos y el sector industrial. La presencia sindical genera un descenso promedio de casi 32% en la probabilidad de implementación de sistemas de evaluación individualizante, mientras que los establecimientos con autonomía en el manejo de la política de recursos humanos generan en promedio una contracción del 21% en la probabilidad de aplicación de esquemas de evaluación individualizante. Las empresas que pertenecen al sector industrial tienen, en promedio, casi un 21% menos de probabilidad de implementar pagos variables. Finalmente, el tamaño de la empresa en Argentina y si la empresa es de origen estadounidense no tienen efectos marginales significativos sobre la probabilidad de ocurrencia del evento.

En función de los EMP calculados, a continuación, se presentan estimaciones de los cambios en la probabilidad promedio de que una empresa implemente PPR ante el impacto diferencial de la presencia sindical, en diferentes contextos institucionales y características de las empresas. Para ello se limitó el análisis a los valores específicos de las variables explicativas con EM significativos. En primer lugar, en un escenario base, la elevada presencia sindical en las empresas genera una contracción de 71% a 39% sobre la probabilidad de implementar evaluaciones individualizantes (diferencia equivalente al EMP de la variable). Sin embargo, este escenario puede variar considerablemente de acuerdo con la posición de las restantes variables explicativas, que condicionan la implementación de PPR. Por ejemplo, si las empresas están dentro del sector industrial y la gestión de los recursos humanos es local, la probabilidad de implementar evaluaciones individualizantes se contrae a 44% en el caso de una presencia sindical nula, y a 16% con presencia sindical en todos o algunos establecimientos. En cambio, si se consideran empresas transnacionalizadas y con ventas diversificadas, la probabilidad

⁹ La utilización de valores medios para las variables explicativas puede ser útil en determinados casos, generalmente con variables continuas, en los que aquellos valores son representativos para la muestra. Pero en las variables dicotómicas, el caso promedio podría no existir en la muestra, lo que representa un problema. Para una argumentación en profundidad sobre la preferencia del método de EMP en determinados casos, se recomienda consultar el trabajo de Hanmer y Ozan Kalkan (2012).

de implementar evaluaciones individualizantes asciende a 84% en el caso de que la presencia sindical sea nula, y a 54% si hay presencia sindical. De este modo, la presencia sindical afecta la implementación de PPR, pero con una variabilidad significativa entre un escenario de mínima, según si las empresas sean del sector industrial y con autonomía local en el manejo de los recursos humanos (reduciendo la probabilidad promedio) o, un escenario de máxima, en caso de que las empresas sean transnacionales y orientadas al mercado externo (lo que eleva la probabilidad promedio).

Tabla 3. Efectos marginales promedio de covariables sobre probabilidad de evaluación de desempeño.

	dy/dx	Desviación estándar	Significancia
Presencia sindical	-0,3196	0,1405	**
Control local recursos humanos	-0,2148	0,1027	**
Transnacionalización	0,3146	0,1116	***
Casa matriz Estados Unidos	-0,1638	0,1044	
Tamaño de empresa	0,0265	0,0338	
Industria	-0,2074	0,1256	*
Ventas externas	0,0067	0,0022	***

Nota: dy/dx para variables categóricas binarias es el cambio discreto en relación con el nivel base. *** $p < 0,01$, ** $p < 0,05$, * $p < 0,1$.

Fuente: elaboración propia en base a encuestas a EMN.

5. Conclusiones

Este artículo se enfocó en analizar los determinantes que intervienen en las EMN para la implementación de PPR a través de evaluaciones de desempeño a sus empleados de las filiales de Argentina. Para ello, se tomó como punto de partida la bibliografía internacional sobre esta problemática en dos direcciones. La primera, en función de dar cuenta de cuál es el sistema de mayor nivel de individualización dentro de los PPR, y se estableció la evaluación de desempeño que tiene incidencia sobre el salario de los trabajadores como aquel PPR más individualizado. La segunda dirección estuvo vinculada a elaborar las hipótesis sobre los determinantes que afectan la adopción de PPR con carácter individualizante.

En esta misma línea, el tomar como objeto de estudio a las EMN permite establecer la existencia de ciertas particularidades en torno al país de origen, sus estrategias de negocios y su incidencia sobre las filiales. De esta manera, a partir de las estimaciones econométricas, en el análisis se pudo observar cómo en torno a la variable del país de origen no existía una relación significativa entre los procesos de individualización y las empresas de Estados Unidos, con lo que se refutó así la primera hipótesis planteada. En otros estudios, se ha demostrado que las empresas estadounidenses tienden a un desarrollo más amplio de los PPR a través de sus filiales (Ferner y Almond, 2013; Ahlvik y Bjorkman, 2015; Grote, 2005; Shibata, 2002; Rubery y Grimshaw, 2003). Los resultados obtenidos se podrían asociar a la creciente homogenización de estrategias de recursos

humanos entre las EMN, producto de la adopción por parte de empresas no estadounidenses de las prácticas globales implementadas generalmente por las empresas del país del norte (Pudelko y Harzing, 2008).

En función de la hipótesis planteada en torno a la estrategia de recursos humanos, se debe indicar, en primer lugar, que una estrategia integrada de control supone bajos niveles de autonomía para las filiales locales. En este sentido, del análisis empírico se desprende que la autonomía en la gestión de la fuerza de trabajo incide negativamente en la probabilidad de implementar PPR, en línea con lo registrado en otros trabajos (Edwards et al., 2013b; Ferner et al., 2011) que demuestran que un mayor control sobre la filial permite la incorporación más recurrente de los PPR.

La presencia sindical también es un elemento que va en la dirección de las hipótesis formuladas, con una incidencia negativa sobre la probabilidad de que las empresas implementen pagos individualizantes. Esto se corresponde con las posturas tradicionales que ven una pérdida de injerencia de los sindicatos allí donde se implementan evaluaciones de desempeño y se individualizan los PPR, dado que van en contra de los postulados sindicales y formas colectivas de fijación de las remuneraciones (Marginson et al., 2008).

A partir del análisis de los efectos marginales, se observa que hay un conjunto de variables e indicadores que tienen una incidencia central en el desarrollo de PPR en las filiales argentinas de las EMN. En este sentido, el grado de transnacionalización de las empresas es el factor con mayor impacto sobre la probabilidad de aplicar PPR, mientras que la orientación de las ventas al mercado externo tiene una contribución que no es relevante. Por otra parte, la presencia sindical es un factor que disminuye fuertemente la probabilidad de implementar evaluaciones de desempeño y otros elementos de pagos variables. A esto también se suma el control local de la gestión de la fuerza de trabajo y el sector de la empresa.

Si se toma el caso particular de la presencia sindical en establecimientos, se verifica que su impacto diferencial negativo sobre la predicción de la probabilidad promedio de implementar PPR puede variar sensiblemente de acuerdo con las características institucionales y estructurales de las empresas. Es decir, la presencia sindical elevada puede reducir significativamente la posibilidad de implementar PPR, en el caso de que las empresas tengan autonomía en las estrategias de recursos humanos y pertenezcan al sector industrial, y, en otros casos, puede tener una incidencia relativa menor, como sucede con las empresas transnacionalizadas y orientadas hacia el mercado externo.

Los resultados permiten verificar que la probabilidad de implementar PPR tiene una variabilidad importante en función de las características estructurales de cada empresa, así como también de factores institucionales y sectoriales. Por otra parte, el origen de la casa matriz, así como su tamaño, no son factores que tengan una incidencia significativa en la probabilidad de implementar pagos individualizantes. En este sentido, pareciera que los PPR serían un elemento de distinción entre las empresas multinacionales

regionales, o que solo están emplazadas en Latinoamérica, respecto de aquellas transnacionales globales. Por otra parte, las instituciones que representan los intereses de la fuerza de trabajo en Argentina son un factor de peso, que implica un freno a la implementación de prácticas laborales de incorporación de PPR, como ocurre en ciertos países de Europa con elevada densidad sindical (Gunnigle et al., 2007). En relación con ello, y a la vista que empresas con elevada densidad sindical, como las automotrices, que han incorporado sistemas de evaluación de desempeño (Delfini, 2011), parece importante para ellas llegar a su implementación al sostener una negociación con los sindicatos que contemple las condiciones de funcionamiento de estas organizaciones y sus afiliados.

En relación con las limitaciones del trabajo empírico, como se mencionó previamente, los resultados deben interpretarse con prudencia, en la medida que la evidencia no es directamente generalizable a la población de las EMN en Argentina. De este modo, si bien el abordaje implementado ha sido valioso, al representar una aproximación empírica a un fenómeno todavía poco estudiado en Argentina, hace falta profundizar en el análisis del comportamiento de las empresas subsidiarias en el país, a partir de bases de datos con un mayor número de empresas que permitan contrastar la evidencia presentada. Otro elemento a considerar en el futuro es poder realizar un análisis más profundo sobre los diferentes esquemas de pagos variables, las características centrales que los definen, así como también considerar el impacto que tienen sobre el nivel salarial y las diferenciaciones que se generan en los ingresos de los empleados.

Fuentes de financiación

El presente artículo se inscribe en el marco del Proyecto de Investigación Científico y Tecnológico (PICT) 0931-13, financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología de la Nación, como así también en el marco de los proyectos de la Universidad de Buenos Aires de Ciencia y Tecnología (UBACyT) 2020150200138BA, financiado por la Universidad de Buenos Aires (Argentina).

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Agresti, A. (2007). *An Introduction to Categorical Data Analysis. Second Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Ahlvik, C. y Bjorkman, I. (2015). Towards explaining subsidiary implementation, integration, and internalization of MNC headquarters HRM practices. *International Business Review*, 24(3), 497-505.
- Almond, P. (2011). Re-visiting country of origin effects on HRM in multinational corporations. *Human Resource Management Journal*, 21(3), 258-271.
- Arrowsmith, J. y Marginson, P. (2011). Variable pay and collective bargaining in British retail banking. *British Journal of Industrial Relations*, 49(1), 54-79.
- Barth, E., Bratsberg, B., Haegeland, T. y Oddbjorn, R. (2012). Performance pay, union bargaining and within firm inequality. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 74, 327-62.
- Bartram, T., Boyle, B. y Staton, P. (2015). Performance and reward practices of multinational corporations operating in Australia. *Journal of Industrial Relations*, 57(2), 210-231.
- Bélanger, J., Giles, A. y Grenier, J. (2003). Patterns of corporate influence in the host country: a study of ABB in Canada. *International Journal of Human Resource Management*, 14(3), 469-85.
- Bloom, M., Milkovich, G. y Mitra, A. (2003). International compensation: learning from how managers respond to variations in local host contexts. *International Journal of Human Resource Management*, 14, 1350-1367.
- Bryson, A., Forth, J. y Stokes, L. (2014). The performance pay premium: How big is it and does it affect wage dispersion? *IZA Discussion Paper Series*, No. 8360. Bonn, Germany. Institute for the Study of Labor.
- Cameron, A. C. y Trivedi, P. K. (2009). *Microeconometrics using Stata*. Texas: Stata Press.
- Cappelli, P. y Conyon, M. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 86-116.
- Chudnovsky, D. y López, A. (2001). La inversión extranjera directa en el mercosur. Un análisis comparativo. En D. Chudnovsky (Coord.), *El boom de inversión extranjera directa en el Mercosur*. Madrid: Siglo Veintiuno.
- Delfini, M. (2011). Relaciones laborales y "gestión de recursos humanos" en filiales de empresas multinacionales en Argentina. *Sociedad y Economía*, 20, 171-195.
- Dølvik, J. y Nergaard, K. (2011). Variable pay, collective bargaining and trade unions: A comparison of machinery and banking companies in Norway. *Economic and Industrial Democracy*, 33(2), 267-293.
- Edwards, T. y Kuruvilla, S. (2005). International HRM: National business systems, organizational politics and the international division of labour in MNCs. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-21.
- Edwards, T., Marginson, P. y Ferner, A. (2013a). Multinational companies in cross-national context: integration, differentiation and the interactions between MNCs and nation states. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 547-587.
- Edwards, T., Tregaskis, O., Collings, D., Jalette, P. y Susaeta, L. (2013b). Control over employment practice in multinationals: Subsidiary functions, corporate structures, and national systems. *ILR Review*, 66(3), 670-95.
- Edwards, T., Sánchez-Mangas, R., Jalette, P., Lavelle, J. y Minbaeva, D. (2016). Global standardization or national differentiation of HRM practices in multinational companies? A comparison of multinationals in five countries. *Journal of International Business Studies*, 47(8), 991-1021.
- Evans, P. (1992). Management development as glue technology. *Human Resource Planning*, 15(1), 85-106.
- Ferner, A., Edwards, T. y Tempel, A. (2011). Power, institutions and the crossnational transfer of employment practices in multinationals. *Human relations*, 65(2), 163-187.
- Ferner, A. y Almond, P. (2013). Performance and reward practices in foreign multinationals in the UK. *Human Resource Management Journal*, 23(3), 241-261.
- Ferner, A., Belanger, J., Tregaskis, O., Morley, M. y Quintanilla, J. (2013). US MNCs and the control of subsidiary human resource and employment practice. *Industrial and Labor Relations Review*, 66(3), 645-696.
- Freeman, D. H. (1987). *Applied categorical data analysis*. New York: Marcel Dekker Inc.
- Gittleman, M. (2014). Pay for Performance and Compensation Inequality: Evidence from the ECEC. *ILR Review*, 68(1), 28-52.
- Grote, R. (2005). *Forced Ranking: Making Performance Management Work*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Gunnigle, P., Lavelle, J. y McDonnell, A. (2007). Industrial relations in MNC: double-breasting and trade union avoidance in Ireland. Working Paper, Department of Personnel and Employment Relations, Kemmy Business School, University of Limerick, Irlanda.
- Hanmer, M. J. y Ozan Kalkan, K. (2012). Behind the Curve: Clarifying the Best Approach to Calculating Predicted Probabilities and Marginal Effects from Limited Dependent Variable Models. *American Journal of Political Science*, 57(1), 263-277.

- Heery, E. (2000). Trade unions and the management of reward. En G. White y J. Druker (Eds.), *Reward Management. A Critical Text* (54-83). Londres: Routledge.
- Heywood, J. y Jirjahn, U. (2014). Variable Pay, Industrial Relations and Foreign Ownership: Evidence from Germany. *British Journal of Industrial Relations*, 52(3), 521-552.
- Hoetker, G. (2007). The use of Logit and Probit Models in Strategic Management Research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28, 331-343.
- Jacoby, S. (1997). *Modern Manors: Welfare Capitalism since the New Deal*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Kristensen, P. y Zeitlin, J. (2005). *Local Players in Global Games: The Strategic Constitution of a Multinational Corporation*. Oxford: Oxford University Press.
- Marginson, P., Arrowsmith, J. y Gray, M. (2008). Undermining or reframing collective bargaining? Variable pay in two sectors compared. *Human Resource Management Journal*, 18(4), 327-346.
- McDonnell, A., Gunnigle, P., Lavelle, A. y Lamare, R. (2015). Beyond managerial talent: 'key group' identification and differential compensation practices in multinational companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(12), 1299-1318.
- Menard, S. W. (2001). *Applied logistic regression analysis*. Sage University Papers Series on Quantitative Applications in the Social Sciences, 07-106. California, Estados Unidos: Sage Publications.
- Nergaard, K., Dølvik, J., Marginson, P., Arasanz Díaz, J. y Bechter, B. (2009). Engaging with Variable Pay: A Comparative Study of the Metal Industry. *European Journal of Industrial Relations*, 15(2), 125-146.
- O'Brien, R. M. (2007). A Caution Regarding Rules of Thumb for Variance Inflation Factors. *Quality & Quantity*, 41, 673-690.
- Pudelko, M. y Harzing, A. (2008). The Golden Triangle for MNCs: Standardization Towards Headquarters Practices, Standardization Towards Global Best Practices and Localization. *Organizational Dynamics*, 37(4), 394-404.
- Rubery, J. y Grimshaw, D. (2003). *The Organization of Employment: An International Perspective*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Shibata, H. (2002). Wage and performance appraisal systems in flux: a Japan-United States comparison. *Industrial Relations*, 41(4), 629-652.
- Singh S., Darwish, K., Wood, G. y Fattaah Mohamed, A. (2016). Institutions, complementarity, human resource management and performance in a South-East Asian Petrostate: the case of Brunei. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(18), 2538-2569.
- Tang, W., He, H. y Tu, X. M. (2012). *Applied Categorical and Count Data Analysis*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- Tweedie, D., Wild, D., Rhodes, C. y Martinov-Bennie, N. (2018). How Does Performance Management Affect Workers? Beyond Human Resource Management and Its Critique. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 205-231.
- Williams, R. (2012). Using the margins command to estimate and interpret adjusted predictions and marginal effects. *The Stata Journal*, 12(2), 308-331.

Artículo de investigación

Aspectos sociodemográficos y familiares e intención empresarial en estudiantes de Maestría en Administración en Colombia

Edwin Tarapuez-Chamorro *

Profesor titular, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad del Quindío, Armenia, Colombia.
edwintarapuez@yahoo.es

Juan Manuel Aristizábal-Tamayo

Profesor, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Universidad del Quindío, Armenia, Colombia.

Catherine Monard-Blandón

Joven investigador, Grupo de Investigación en Gerencia y Emprendimiento-GIGA, Universidad del Quindío, Armenia, Colombia.

Resumen

Dado que los factores determinantes en la intención empresarial (IE) en jóvenes no han sido totalmente esclarecidos, este estudio tiene como objetivo analizar la incidencia de los factores sociodemográficos y familiares sobre las iniciativas empresariales de una muestra de 485 estudiantes de Maestría en Administración en Colombia. El análisis probabilístico se lleva a cabo mediante modelos de regresión logística para cada uno de los grupos de variables. Los principales hallazgos indican que el Logit tiene mayor capacidad explicativa en el grupo de factores sociodemográficos; en particular, la presencia de amigos empresarios incrementa la capacidad de desarrollar IE en comparación con las demás variables analizadas.

Palabras clave: intención empresarial, factores sociodemográficos, factores familiares.

Sociodemographic and family aspects and entrepreneurial intention among Master of Business Administration students in Colombia

Abstract

Determining factors of entrepreneurial intention (EI) among young people have not been fully elucidated. Thus, this study aims to analyze the incidence of sociodemographic and family factors on entrepreneurial initiatives in a sample of 485 MBA students in Colombia. A probabilistic analysis was carried out by means of logistic regression models for each set of variables. The main findings indicate that the logit exhibits greater explanatory power in the group of sociodemographic factors. Particularly, having entrepreneur friends increases the likelihood of EI compared to the remaining variables analyzed.

Keywords: entrepreneurial intention, sociodemographic factors, family factors.

Aspectos sociodemográficos, familiares e de Intenção Empreendedora em estudantes de mestrado em administração na Colômbia

Resumo

Dado que os determinantes na Intenção Empreendedora (IE) em jovens não têm sido esclarecidos, este estudo tem como objetivo analisar a incidência de fatores sociodemográficos e familiares nas iniciativas empresariais de uma amostra de 485 alunos de mestrado em administração na Colômbia. A análise probalística foi realizada por meio de modelos de regressão logística para cada um dos grupos de variáveis. Os principais resultados indicam que o Logit possui maior capacidade explicativa no grupo de fatores sociodemográficos; em particular, a presença de amigos empresários aumenta a capacidade de desenvolver o IE em comparação com as outras variáveis analisadas.

Palavras-chave: Intenção Empreendedora, fatores sociodemográficos, fatores familiares.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Cra. 15 Calle 12N, Campus Universidad del Quindío, Armenia, Colombia.

Clasificación JEL: M10, M13, L26.

Cómo citar: Tarapuez-Chamorro, E., Aristizábal-Tamayo, J.M. y Monard-Blandón, C. [2018]. Aspectos sociodemográficos y familiares e intención empresarial en estudiantes de Maestría en Administración en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 422-434. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2757>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2757>

Recibido: 12-feb-2018

Aceptado: 29-oct-2018

Publicado: 19-dic-2018

1. Introducción

La connotación del espíritu empresarial como motor del crecimiento económico, el desarrollo y la generación de empleo ha captado la atención de numerosos investigadores y hacedores de política, a tal punto que el estudio de los elementos que influyen en la intención empresarial (IE) es un prominente campo de investigación empírica. En consideración, el emprendimiento se ha convertido en un fenómeno global, de hecho, este término está relacionado con la creación de valor y, como tal, tiene un impacto significativo en el crecimiento económico, la renovación continua de los negocios y el empleo (Sumathi, Ahamed y Karthikeyan, 2018).

En particular, la IE en jóvenes ha suscitado un elevado interés como mecanismo para aliviar el desempleo juvenil y la construcción de un ecosistema de innovación. De esta forma, las intenciones vocacionales de los jóvenes dependen de su sociedad y de sus antecedentes sociodemográficos (Setti, 2017), entre otros factores; no obstante, si bien la importancia de un contexto de apoyo para el emprendimiento es ampliamente reconocida, sus antecedentes rara vez son investigados (Bergmann, Geissler, Hundt y Grave, 2018).

En esta línea, aunque no existe consenso sobre los factores clave que impactan la IE en jóvenes, la masa crítica de investigaciones sobre el fenómeno en cuestión ha centrado la atención en el análisis de las normas sociales, los comportamientos conductuales y las actitudes, sin embargo, algunos estudios recientes han empezado a incluir nuevos enfoques metodológicos y teóricos con el propósito de profundizar en los elementos que definen la vocación emprendedora de los jóvenes (Iwu, Ezeuduji, Eresia y Tengeh, 2016; Silveira, Cabeza y Fernández, 2016). Dado lo anterior, el presente trabajo contribuye a la investigación sobre IE en jóvenes y tiene como propósito deducir las probabilidades de los estudiantes de Maestría en Administración (MBA, por su sigla en inglés) en Colombia de convertirse en empresarios bajo unos contextos institucionales específicos.

Por otra parte, la concepción de emprendimiento en la literatura no es unívoca y difiere de acuerdo con los modelos teóricos. Al respecto, el marco conceptual del *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) deriva de la suposición básica según la cual el emprendimiento "es el resultado de las capacidades personales de los individuos para identificar y aprovechar las oportunidades y que este proceso se ve afectado por factores ambientales que influyen en las decisiones (de los individuos) de emprender iniciativas empresariales" (Global Entrepreneurship Research Association, 2017, p.14). A nivel internacional, Colombia ocupa el sexto puesto entre los países con mayor IE, superado solo por Ecuador, El Salvador, Panamá, Perú y México (Álvarez, Martins y López, 2017).

En esta línea, el *Global University Entrepreneurial Spirit Student's Survey* (GUESSS) es el estudio más completo a nivel global sobre la intención y actividades emprendedoras de los estudiantes universitarios de pregrado y postgrado. Surgió en 2003 en la Universidad de St. Gallen (Suiza). Ac-

tualmente, participan alrededor de 123 mil estudiantes de 1000 universidades pertenecientes a 50 países. En Colombia, participan estudiantes de 10 universidades con sede en las ciudades de: Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín (Álvarez et al., 2017).

El GUESSS identificó que la IE, la aceptación y el apoyo a los emprendedores en Colombia es mayor que a nivel mundial, con mayor peso en áreas del conocimiento como Ciencias Naturales y Medicina, y Ciencias Administrativas. Adicionalmente, a pesar del ambiente familiar que promueve el emprendimiento, no genera un comportamiento fuerte de los estudiantes para suceder a los padres en sus empresas.

En cuanto a la metodología de este trabajo, se diseñó un instrumento de recolección de información que se aplicó a 485 estudiantes de 36 programas de MBA en Colombia distribuidos en 14 ciudades del país. La información recopilada se analizó a través de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales, empleando esencialmente un modelo de regresión logística binaria para la estimación de probabilidades.

Este manuscrito está dividido en seis secciones adicionales a esta introducción; el segundo apartado presenta la revisión teórica que sustenta las variables de estudio, así como las hipótesis de investigación; a continuación, se esboza en detalle el diseño metodológico dispuesto para la realización del trabajo; la cuarta sección reseña los resultados obtenidos a partir del modelo de regresión logística y la discusión referente al tema de estudio; las conclusiones se presentan en la quinta sección; finalmente se listan las referencias bibliográficas empleadas.

2. Revisión de literatura e hipótesis de investigación

En el estudio de la IE es prominente una difusión importante de la Teoría de Comportamiento Planificado de Azjen; sin embargo, otras teorías han empezado a utilizarse en el estudio del tema en mención. Entre otras, se destaca la teoría de la carrera social cognitiva (Dehghanpour, 2015), la teoría de la motivación, la oportunidad y la capacidad (García, Gil, Ruiz y Gutiérrez, 2017), de la atracción-selección-desgaste (Hsu, Shinnar, Powell y Coffey, 2017), de la fase de la acción (Van Gelderen, Kautonen, Wincent y Biniari, 2017), del razonamiento conductual (Miralles, Giones y Gozun, 2017), de la adaptabilidad cognitiva (Botha y Bignotti, 2017), del rol social (Tsai, Chang y Peng, 2016), de la identidad social (Sieger, Gruber, Fauchart y Zellweger, 2016) y de la carrera social cognitiva (Wang, Wang y Chen, 2017; Liguori, Bendickson y McDowell, 2018).

Expuesto lo anterior, el papel de la iniciativa empresarial ha cambiado para incluir cuestiones más allá del crecimiento económico (Vuorio, Puumalainen y Fellnhofner, 2018); de esta forma, de acuerdo con Serrano, Pérez, Palma y López (2016), conjuntamente con el desarrollo de modelos explicativos de la IE, se puede avanzar en el análisis de factores individuales en las fases del proceso emprendedor. Así, para Koe, Sa'ari, Majid y Ismail (2012), los determinantes de la IE varían entre culturas y países; de

hecho, aunque existen diversos modelos que analizan los factores motivacionales de IE, “dos parecen tener mayor adhesión e importancia entre los investigadores” (Popescu, Maxim y Diaconu, 2014, p.371); en concreto, la Teoría del Comportamiento Planificado de Ajzen y el Modelo de Evento Empresarial desarrollado por Shapero y Sokol (Ajzen, 1991; Shapero y Sokol, 1982).

Por demás, la ampliación del espectro sobre los aspectos que inciden en la IE más allá de la dimensión económica ha implicado la consideración de “factores no racionales, no utilitarios, políticos y altruistas” (Dehghanpour, 2015, p.455), y por ende, a la adopción de perspectivas cognitivas. Puntualmente, este tipo de análisis ha explorado el papel del contexto social como las redes sociales, los factores histórico-culturales, los roles de género, la clase social, la moral, la fe religiosa y la etnicidad en el comportamiento empresarial (Ruef y Lounsbury, 2007). En referencia, la perspectiva sociológica es fundamental en el análisis de la IE en tanto que permite entender cuándo, cómo y por qué el fenómeno ocurre (Welter, 2011, p.165).

Aparte del rol cognitivo en el desarrollo de las iniciativas empresariales, un marco teórico relativamente nuevo contempla factores demográficos e institucionales que influyen en la decisión de los individuos. Así, de acuerdo con Campbell y Mitchell (2012) las instituciones sociales afectan las opciones de las personas y, en particular, en el contexto del espíritu empresarial, pueden afectar la percepción de oportunidades y la intensidad del comportamiento empresarial. A propósito de la incidencia de los factores en mención, los hallazgos en referencia están documentados en estudios como los de Evald, Klyver y Christensen (2011); Volchek, Jantunen, & Saarenketo, 2013; Valdez y Richardson (2013); Sambharya y Musteen (2014), respectivamente.

A la luz del planteamiento anterior se deriva que un amplio conjunto de factores se ha documentado como determinantes de la IE en jóvenes; al respecto, estos factores pueden ser vistos desde una dimensión personal, demográfica y psicológica. Así, Ismail, Khalid, Othman, Jusoff, Abdul Rahman, Mohammed y Shekh (2009), señalan que, al margen de los rasgos de personalidad, existe evidencia de variables de diferencia individual para predecir la IE; en esta línea, Fatoki (2014) enuncia los factores demográficos que transgreden la IE; a saber, la edad, el género, la educación, la experiencia laboral y los modelos de conducta. Expuesto lo anterior, en este manuscrito se analiza la incidencia de los factores sociodemográficos y familiares sobre las iniciativas empresariales de los estudiantes de MBA en Colombia.

2.1. Edad

De acuerdo con Haddad (2017), el efecto de la edad sobre la IE es un área poco explorada en la investigación empresarial, no obstante, la literatura es consistente en asentar cambios en las perspectivas empresariales de las personas a lo largo del ciclo vital (Botha y Bignotti, 2017). En particular, se han documentado resultados mixtos en el propósito de estimar relaciones causales de la edad sobre

la IE; de esta manera, el estudio de Gielnik, Zacher y Wang (2018) encuentra que las personas jóvenes tienen mayores probabilidades de desarrollar IE y además denotan la relevancia del momento en el proceso emprendedor para entender el papel de la edad en el emprendimiento. Hallazgos en esta línea se encuentran en Tsai et al. (2016), quienes estiman una relación inversa entre la edad y la IE. Bohlmann, Rauch y Zacher (2017) muestran que la edad se relaciona negativamente con la actividad emprendedora, y que las oportunidades percibidas y las habilidades para el emprendimiento median en esta relación.

Bajo otro punto de vista, Halvorsen y Morrow (2017) evidencian que los adultos mayores tienen una tasa más elevada de autoempleo que sus contrapartes más jóvenes, y las tasas de autoempleo entre los trabajadores continúan aumentando a medida que aumenta la edad del «joven viejo» al «viejo viejo»; por su lado, Tarapuez, García y Castellanos (2018) encuentran asociación entre la IE y los estudiantes de mayor edad. Asimismo, Lechner, Sorthieix, Oschonka y Salmela (2018) concluyen que los jóvenes que revelan una mayor importancia en las recompensas extrínsecas y un menor énfasis en la seguridad, tienen mayores aspiraciones empresariales y de liderazgo a los 27 años.

Por otra parte, una masa crítica de investigaciones ha documentado resultados mixtos en el sentido de estimar diferentes patrones de IE sobre distintos momentos del ciclo vital. En este grupo se destaca el estudio de Miralles et al. (2017) quienes concluyen que los efectos marginales de la edad sobre la IE se modifican para cada cohorte. En hallazgos afines, Thorgren, Sirén, Nordström y Wincent (2016) encuentran que el efecto de la edad para iniciar un emprendimiento muestra una relación en forma de U invertida entre la edad y el inicio de la empresa. En esta línea, Minola, Criaco y Obschonka (2016) concluyen que los rasgos de personalidad, las creencias, la incertidumbre, el riesgo, la proactividad, los objetivos desafiantes y la creatividad muestran una tendencia; esto es, un aumento en la edad adulta, un pico en la edad adulta media y un fuerte declive hacia la adultez tardía.

Finalmente, otro grupo de investigaciones no ha estimado relación causal entre la edad y la IE; por ejemplo, Ahmed, Chandran y Klobas (2017) en su investigación no encuentran relación estadística entre las variables de interés. Similares resultados se encuentran en el trabajo de Iwu et al. (2016). En virtud de lo expuesto, esta investigación contribuye al análisis del rol de la edad en el proceso empresarial denotando la hipótesis 1. En consideración con el inciso precedente, el umbral de 30 años se ha definido en función de la distribución de las frecuencias de las edades para la muestra analizada.

- H₁: los estudiantes de MBA en Colombia menores a treinta años tienen efectos predictivos mayores para desarrollar IE en comparación con otros grupos de edad.

2.2. Género

Son diversas las investigaciones que han evidenciado relación estadísticamente significativa entre el género y la IE; de hecho, según [Liñán y Fayolle \(2015\)](#), las diferencias de género constituyen el tema individual de investigación más recurrente en el estudio de la IE. En este sentido, la literatura ha denotado un hecho consensuado: los hombres han desarrollado mayores probabilidades de desarrollar IE ([Zhang, Duysters y Cloudt, 2014](#); [Martínez y Campos, 2014](#); [Bergmann et al., 2018](#); [Lechner et al., 2018](#)). Sobre este fenómeno, [Miranda, Chamorro, Rubio y Pérez \(2017\)](#) han acotado que el menor comportamiento empresarial femenino no se debe a la ausencia de los factores determinantes de la IE si no a la existencia de barreras implícitas para las mujeres que influyen sobre sus planes empresariales.

En particular, [Afandi y Kermani \(2015\)](#) estiman que las diferencias tanto en las características individuales como en las del país favorecen en gran medida a los hombres. En línea con estos resultados, [Muñoz, Rodríguez y Santos \(2016\)](#) concluyen que las mujeres son menos propensas en el desarrollo de IE. En continuidad, [Ahmed et al. \(2017\)](#), si bien demuestran la ausencia de diferencias estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y la IE, concluyen que las mujeres en particular y las mujeres sin experiencia laboral en menor medida, egresaron de los programas de educación empresarial con beneficios percibidos más bajos, particularmente en términos de inspiración y un control percibido un poco más débil para el emprendimiento, en comparación con los hombres y graduados con alguna experiencia.

A priori, [Maes, Leroy y Sels \(2014\)](#) contribuyen a la explicación de las diferencias de género sobre la IE; de esta forma concluyen que el disentimiento se explica por las diferencias en el nivel cognitivo, personal y contextual. Nuevas explicaciones las documentan [Cabrera y Mauricio \(2017\)](#), quienes evidencian que los factores que afectan el éxito del emprendimiento femenino son el capital humano, la experiencia y la adquisición de recursos. Expuestas las anteriores contribuciones, la presente investigación adhiere a la masa crítica en torno a la incidencia del género en la IE para el desarrollo de la hipótesis 2.

- H_2 : los estudiantes de género masculino de MBA en Colombia tienen efectos predictivos más altos sobre la IE en comparación con las mujeres.

2.3. Experiencia laboral

En relación con la experiencia laboral, la literatura es consistente en la definición de una orientación hacia la iniciativa empresarial de aquellos individuos con experticia en alguna actividad empresarial. En virtud del planteamiento anterior, la literatura es amplia en su documentación sobre el papel de la experiencia laboral (familiar empresarial o por cuenta propia) sobre las iniciativas empresariales en diferentes grupos poblacionales.

En principio, [Nabi y Holden \(2008\)](#) aducen que la experiencia laboral permite canalizar los años de vida en el sector empresarial en un negocio propio. En continuidad, [Davay, Plewa y Struwig \(2011\)](#) denotan que los individuos con experiencia en el sector privado desarrollan mayor interés en el empleo por cuenta propia; así mismo, [Devonish, Alleyne, Soverall, Marshall y Pounder \(2010\)](#) concluyen que la experiencia empresarial de una persona y, en consecuencia, su experticia en los negocios, los modelos de conducta y las redes, influyen de forma positiva para convertirse en empresario. Asimismo, [Beeka y Rimmington \(2011\)](#) evidencian que los estudiantes con algún tipo de experiencia, sea en el sector privado, en un negocio familiar o por cuenta propia, expresan mayor inclinación hacia la IE.

En continuidad, [Miranda, Chamorro y Rubio \(2017\)](#) estiman una relación estadísticamente significativa entre la IE y la experiencia. Por su parte, [Yi \(2017\)](#) concluye que la calidad de la experiencia puede aumentar la conveniencia y la viabilidad empresarial de los estudiantes promoviendo así su IE. En otros estudios recientes ([Martínez y Campos, 2014](#); [Martínez, 2016](#); [Tarapuez et al., 2018](#)) se documenta el papel positivo que desempeña la experiencia empresarial de una persona en su probabilidad de convertirse en empresario. En la presente investigación se ha definido el umbral de la hipótesis 3 de acuerdo a la distribución de frecuencias de las observaciones para el grupo de estudiantes analizados; adicionalmente, la hipótesis es consistente con los hallazgos de investigaciones afines.

- H_3 : los estudiantes de MBA en Colombia con menos de 10 años de experiencia laboral tienen menores probabilidades de desarrollar IE.

2.4. Redes de contacto

En referencia con la presencia de amigos y conocidos cercanos empresarios, [Dehghanpour \(2015\)](#) sostiene que la cercanía con otros emprendedores genera una relación fuerte con la actividad emprendedora. En general, los hallazgos empíricos demuestran que la conveniencia percibida del emprendimiento, en relación con los principales grupos de referencia de los estudiantes (familia y amigos), influye en su IE ([Langer, Alfirević, Pavičić y Krneta, 2016](#)) para iniciar un nuevo negocio en los próximos dos o tres años ([Popescu et al., 2014](#)); consideraciones similares también son documentadas por [Tarapuez et al. \(2018\)](#).

De otra parte, [Preisendoerfer, Bitz y Bezuidenhout \(2014\)](#) sostienen que tener un amigo empresario es un predictor significativo de la actividad emprendedora. Desde otro punto de vista, [Loi \(2018\)](#) expone que tener amigos empresarios mejora el control conductual percibido, la autoeficacia empresarial y la capacidad de inicio de un negocio; adicionalmente, [Kilonzo y Nyambegera \(2014\)](#) concluyen que las normas subjetivas, medidas por la aprobación de los amigos para iniciar un negocio, constituyen la relación más importante de la IE.

- H_4 : los estudiantes de MBA en Colombia con amigos em-

presarios tienen efectos predictivos más altos sobre la IE.

2.5. Factores familiares

La literatura disponible señala que la presencia de prototipos dentro de la familia o del círculo cercano de los estudiantes, influye fuertemente en su IE (Saeed, Muffatto y Yousafzai, 2014; Campopiano, Minola y Sainaghi, 2016; Haddad, 2017; Echeverri, Valencia, Benjumea y Toro, 2018). En esta perspectiva, la familia actúa como una institución fundamental que fomenta el emprendimiento, tanto a través de la provisión de capital social (Campopiano et al., 2016; Liguori et al., 2018), como en el fomento de las actitudes y el apoyo emocional que refuerza las habilidades para el emprendimiento (Edelman, Manolova, Shirokova y Tsukanova, 2016).

De otra parte, algunos estudios encuentran que la cohesión familiar aumenta las expectativas de ingresos esperados, mientras que el miedo de los sucesores al fracaso y la participación del capital familiar en la empresa disminuyen las expectativas de dichos ingresos (Zellweger, Richards, Sieger y Patel, 2016). A pesar de lo anterior, otros trabajos encuentran que los estudiantes con antecedentes de familiares empresarios son pesimistas sobre el control de una carrera empresarial, pero optimistas sobre su eficacia para seguirla.

De esta forma, las investigaciones que han documentado la influencia intergeneracional sobre la IE son consecuentes en la asunción sobre el mecanismo que supone la experiencia empresarial familiar en referencia con las intenciones e iniciativas empresariales; de la consideración precedente, se desprende la hipótesis 5.

- H_5 : tener familiares empresarios incrementa las probabilidades de desarrollar IE en los estudiantes de MBA.

2.6. Roles parentales

El apoyo de los padres en el emprendimiento afecta las intenciones de la carrera empresarial de los hijos. Aunque dicho apoyo mejora la conveniencia y viabilidad empresarial percibida de la descendencia debido a los mecanismos de exposición, inhibe la traducción de la deseabilidad y las percepciones de viabilidad en las intenciones de carrera empresarial debido a los mecanismos ascendentes de comparación social (Criaco, Sieger, Wennberg, Chirico y Minola, 2017).

En esta línea, diversas investigaciones han acotado que tener padres empresarios constituye una relación importante con la IE (Kilonzo y Nyambegera, 2014; Saeed et al., 2014; Pouratashi, 2015; Foo, Knockaert, Chan y Erikson, 2016). Hallazgos similares son documentados por Wang et al. (2017), quienes concluyen que las recompensas empresariales percibidas de los padres se relacionan positivamente con la IE y que ésta se relaciona parcialmente con la autoeficacia empresarial; también, Morales, Pablo y Vargas (2016) evidencian que los padres que poseen un negocio fomentan en sus hijos la IE y las actitudes relacionadas.

Así las cosas, si bien la literatura muestra una relación causal entre la IE y el modelo parental, la exposición a los modelos de roles de los padres tiene una influencia significativamente más favorable en la actitud hacia el emprendimiento en las mujeres que en los hombres (Entrialgo y Iglesias, 2017). Hallazgos contrapuestos los evidencian Hatak, Harms y Fink (2015), quienes exponen que contar con padres emprendedores parece no tener impacto en la IE. La hipótesis planteada en el estudio es consistente con los hallazgos de la gran masa de investigaciones que han documentado el efecto de los roles parentales sobre la IE.

- H_6 : tener padres empresarios incrementa las probabilidades de desarrollar IE en los estudiantes de MBA.

3. Metodología

La investigación asume la incidencia multidimensional de diversos factores sobre la IE de los estudiantes de MBA en Colombia. A este respecto, se precisaron procedimientos prácticos con la población objeto y, en consecuencia, la información relevante de la familia y los factores sociodemográficos se recopiló triangulando variables dispuestas en el instrumento de recolección de información. En consideración, se establece la pertinencia del método de investigación mixto, considerando la recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos, para el alcance de una perspectiva integral del objeto de investigación.

En este sentido, el estudio se realiza con los estudiantes de los programas presenciales de MBA en Colombia; de un total de 54 maestrías ubicadas en 15 ciudades del país en 2016, se obtuvo información de los estudiantes de 36 programas ubicados en 14 ciudades. La información fue recolectada durante el primer semestre de 2016 a través de la página www.encuestafacil.com; en total se obtuvieron 532 encuestas de las cuales 485 fueron válidas (tabla 1).

En referencia con el análisis de los datos, la investigación expone dos modelos definidos para cada grupo de factores. De esta manera se aborda la IE como variable dependiente y la relaciona por una parte con regresores como: género, presencia de amigos empresarios, experiencia laboral y edad de los encuestados, que constituyen el grupo de factores personales.

De otro modo, se estiman los cambios marginales en el Logit para el grupo de variables relacionadas con la estructura familiar del estudiante; entre ellas, la presencia de familiares empresarios, la ocupación del padre, la ocupación de la madre y la formación académica de los mismos. Para los fines propuestos se emplean técnicas de estadística inferencial a través de un modelo Logit, que es definido dado que los coeficientes de regresión expresan el cambio en el logaritmo de las probabilidades, cuando una de las variables explicativas cambia en una unidad, permaneciendo constantes las demás.

4. Resultados

Los resultados obtenidos se encuentran sintetizados en

Tabla 1. Características de la muestra

Ciudad	Universidad	No. Encuestas
Manizales	Universidad Nacional	20
Bogotá D.C.	Universidad de la Salle	3
	Universidad Nacional	9
	Universidad del Rosario	10
	Universidad Javeriana	25
	Universidad Sergio Arboleda	29
	Universidad de los Andes	6
	Universidad Militar Nueva Granada	10
	Universidad Central	8
	Universidad EAN	1
Armenia	Universidad del Quindío	32
Pereira	Universidad Tecnológica de Pereira	13
	Universidad Libre	4
Medellín	Universidad EAFIT	33
	Universidad de Medellín	9
	Universidad de Antioquia	34
	Fundación Luis Amigó	3
	Universidad Cooperativa de Colombia	4
Tunja	Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC)	6
Bucaramanga	Universidad Autónoma de Bucaramanga	22
	Universidad Santo Tomás	19
Popayán	Universidad Cooperativa de Colombia	9
	Universidad del Cauca	12
Cartagena	Universidad Tecnológica de Bolívar	26
Pasto	Universidad Mariana	7
	Universidad del Valle-Universidad de Nariño	41
Cúcuta	Universidad Simón Bolívar	2
	Universidad Libre-Universidad de Medellín	2
Cali	Universidad del Valle	45
	Universidad Autónoma de Occidente	3
	Universidad Icesi	1
	Universidad Javeriana	3
Barranquilla	Corporación Universidad de la Costa	12
	Universidad Simón Bolívar	10
	Universidad Sergio Arboleda	4
Florencia	Universidad de la Amazonía	8
Total		485

Fuente: elaboración propia.

las tablas 2 a 5. Adicionalmente, se estiman Curvas ROC (*Receiver Operating Characteristic*) para especificar la capacidad predictiva de los modelos; en este sentido, el área bajo la curva ROC es interpretada como la probabilidad de que, ante un par de individuos, uno con IE y otro sin IE, la prueba los clasifique correctamente. Fundamentalmente, se relacionan los estadísticos de ajuste y validación del modelo y a continuación, se enlazan con los análisis marginales respecto a los cambios en las variables explicativas para cada grupo de análisis.

El primer paso en el análisis de los datos corresponde a

la interpretación de los estadísticos para el grupo de factores personales (tabla 2). Por lo tanto, la razón de verosimilitud χ^2 (61,96) indica que las variables edad, sexo, amigos empresarios y experiencia laboral son conjuntamente significativos para explicar la motivación hacia la IE en los estudiantes de MBA en Colombia. Segundo, el valor del χ^2 (Prob > 0,000) otorga evidencia estadística para rechazar las hipótesis de coeficientes iguales a cero en los factores demográficos.

De otra parte, la razón de verosimilitud χ^2 (45,65) (tabla 3) para los componentes familiares expresa que las variables familiar empresario y tener padres empresarios son

Tabla 2. Modelo Logit – Factores sociodemográficos

Intención	Coefficiente	Desviación típica	Z	P> z	[95% Intervalo de Confianza]	
Edad	0,6458023	0,2736967	2,36	0,018*	0,1093666	1,182238
Sexo	-0,5507027	0,2006935	-2,70	0,007*	-0,9506402	-0,1507651
Amigo empresario	1,058237	0,1992289	5,36	0,000*	0,6716269	1,444848
Experiencia laboral	-0,7482383	0,2575604	-2,91	0,004*	-1,253047	-0,2434291
Constante	-0,8489741	0,2168634	-3,91	0,000*	-1,274019	-0,4239297
No. de observaciones		485				
Razón de verosimilitud Chi2		61,96				
Probabilidad > Chi2		0,0000				
Valores correctamente clasificados		68,04%				

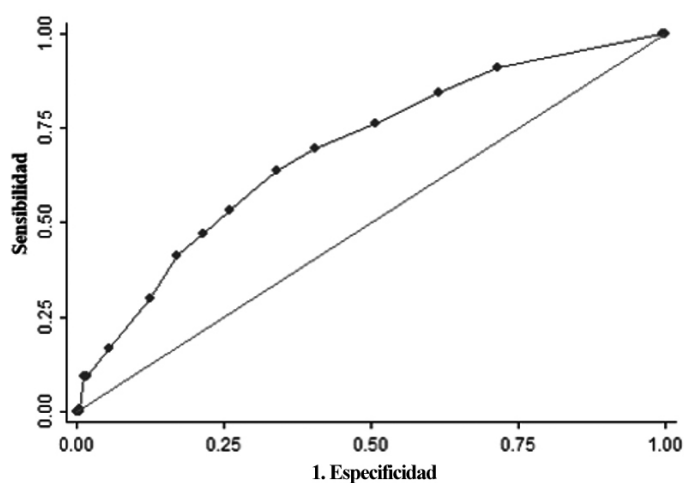
* Variables estadísticamente significativas al 95%.

Fuente: elaboración propia.

estadísticamente significativas en el modelo, lo anterior implica rechazar hipótesis de coeficientes iguales a cero; no obstante, el p-valor muestra que la formación académica del padre (universitario) y la madre (universitario) presentan probabilidades del 21% y 29%, respectivamente, de tener coeficientes iguales a cero; es decir, no son estadísticamente significativas. Al respecto, las variables se sostienen en los modelos respaldados por la evidencia teórica.

En complemento con los valores correctamente clasificados, la curva ROC (figura 1) muestra la exactitud de la prueba, relacionando la especificidad y sensibilidad del modelo; por lo tanto, la curva contrasta la probabilidad de clasificar correctamente a un estudiante de maestría con IE dados unos regresores frente a uno cuyo estado es definido como negativo. En síntesis, la curva ROC proporciona una representación global de la exactitud del modelo; así, dada el área bajo la curva ROC, el modelo para el grupo de factores demográficos está en capacidad de discernir en un 69% entre los estudiantes con (y sin) IE.

De otra parte, el área bajo la curva estimada en la figura 2 exhibe para el grupo de factores familiares un ajustamiento del 67%. Lo anterior permite aducir una mayor capacidad explicativa del modelo en el grupo de factores demográficos.



*Área bajo la curva ROC, 0,6914

Figura 1. Curva ROC. Factores sociodemográficos

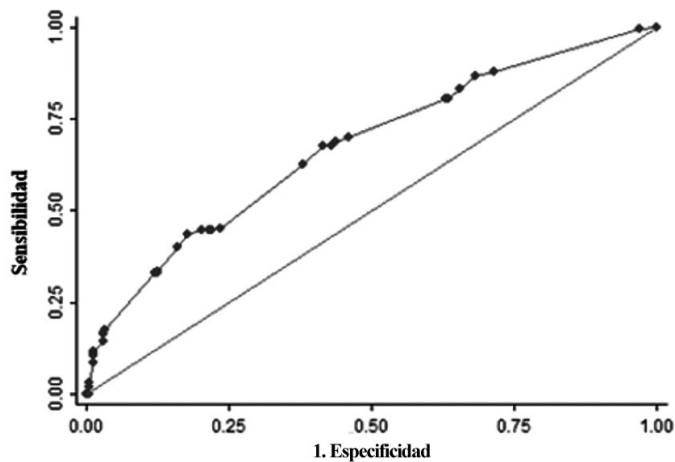
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Modelo Logit – Factores familiares

Intención	Coefficiente	Desviación típica	Z	P> z	[95% Intervalo de Confianza]	
Familiar empresario	0,9521778	0,1978455	4,81	0,000*	0,5644078	1,339948
Formación padre	0,3229614	0,2581548	1,25	0,211	-0,1830126	0,8289355
Formación madre	-0,2938319	0,2813557	-1,04	0,296	-0,8452789	0,2576152
Padre empresario	0,6203835	0,2044034	3,04	0,002*	0,2197603	1,021007
Madre empresaria	0,7726226	0,290741	2,66	0,008*	0,2027806	1,342465
Constante	-1,461159	0,1903453	-7,68	0,000*	-1,834229	-1,088089
No. de observaciones		485				
Razón de verosimilitud Chi2		45,65				
Probabilidad > Chi2		0,0000				
Valores correctamente clasificados		68,45%				

* Variables estadísticamente significativas al 95%.

Fuente: elaboración propia.



*Área bajo la curva ROC, 0,6736

Figura 2. Curva ROC. Factores familiares

Fuente: elaboración propia.

A continuación, en las tablas 4 y 5, se realiza la interpretación de los modelos a través del análisis de los cambios marginales en las variables explicativas. En el caso del Logit, los coeficientes miden la variación en la variable estimada dado un cambio unitario en los regresores definidos.

De acuerdo con los estadísticos, la probabilidad asociada a que un estudiante de MBA en Colombia de género masculino, menor de 30 años, con un amigo empresario y familiar empresario y a su vez, con menos de 10 años de experiencia laboral, desarrolle intención para emprender es del 34%.

De otra parte, en un rango de edad menor a los 30 años, la probabilidad de sentir estímulos para emprender aumenta en 13 puntos porcentuales; así, no existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis 2. No obstante, en relación con la muestra analizada, la restricción de rango en la variable de edad podría haber disminuido artificialmente la correlación observada en este estudio.

Respecto a la presencia de amigos empresarios en un círculo cercano, los resultados de la investigación responden a la evidencia empírica en torno a la IE. En particular, el cambio marginal en el regresor ejemplifica que por cada amigo empresario adicional, las probabilidades vinculadas con la IE del estudiante de MBA incrementan en 23%. Finalmente, si el estudiante de MBA tiene menos de 10 años de experiencia laboral, su probabilidad de sentir estímulo para emprender disminuye en 16%.

Respecto al análisis del grupo de factores familiares (tabla 5), los hallazgos del estudio muestran asociación positiva entre la presencia de familiares empresarios y la IE de los estudiantes de MBA. Por otra parte, los estadísticos estimados revelan que el rol parental desde la formación de los padres no es estadísticamente significativo para explicar la IE en el caso de los estudiantes de MBA en Colombia. De esta manera, en el caso de tener padre con estudios universitarios, las probabilidades de desarrollar IE son del 7%; en la misma línea, aunque con menores probabilidades, el estudiante de MBA con madre cuyo nivel académico más alto corresponde al pregrado, disminuye sus probabilidades de desarrollar IE en un 6%.

5. Discusión

En principio, de acuerdo con Brush y Cooper (2012), es más probable que las mujeres de las economías desarrolladas sientan estímulos por las iniciativas empresariales por motivos de oportunidad; en contraste, las mujeres de las economías emergentes estarían motivadas por la necesidad. En esta línea, Santos, Caetano y Curral (2014), muestran que la formación de intenciones empresariales es similar para hombres y mujeres. Expuesto lo anterior, en el caso de los estudiantes de MBA, el ser mujer disminuye las probabilidades de desarrollar IE. En contraste, Robichaud, McGraw, Cachon, Bolton, Codina, Eccius-Wellmann y Walsh (2013), concluyen que las mujeres presentan a lo largo de su ciclo vital diferentes comportamientos y motivos para emprender; en tanto que para Tarapuez et al. (2018), el género no tiene influencia en la IE.

En discusión con los resultados documentados en el contraste entre edad e IE, las estimaciones reafirman las consideraciones de Kuratko (2007) quien expone que en los Estados Unidos más del 60% de los jóvenes de 18 a 29 años informan que quieren tener sus propios negocios; en esta línea siguen los hallazgos de Sequeira, Mueller y Mcgee (2007), quienes encuentran una asociación significativamente positiva entre la IE y la edad; adicionalmente, Sahut, Gharbi y Mili (2015) estiman una relación negativa entre la edad y la IE.

Finalmente, Schwarz, Wdowiak, Almer y Breiteneker (2009) hallan en su investigación un efecto positivo para la edad y un efecto negativo para el término cuadrado de la edad en su modelo; es decir, se observó una relación cóncava con la IE disminuyendo bruscamente después de los

Tabla 4. Cambios marginales después del Logit. Factores sociodemográficos

Variable	dy/dx	Desviación típica	Z	P> z	[95% Intervalo de Confianza]	
Edad	0,1392992	0,05605	2,49	0,013*	0,02944	0,249159
Sexo	-0,124681	0,04607	-2,71	0,007*	-0,214971	0,034391
Amigo empresario	0,2383939	0,04416	5,40	0,000*	0,151849	0,324939
Experiencia laboral	-0,1662724	0,05589	-2,97	0,003*	-0,27582	-0,056725

$y = \text{Pr}(\text{Inte})$ (Predecir); $y = 0,34275652$

*Variables estadísticamente significativas con nivel de confianza del 95%.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Cambios marginales después del Logit. Factores Familiares

Variable	dy/dx	Desviación Típica	Z	P> z	[95% Intervalo de Confianza]	
Familiar empresario	0,2150565	0,04439	4,84	0,000*	0,128048	0,418557
Padre Universitario	0,0749367	0,06124	1,22	0,221	-0,0450594	0,191753
Madre Universitaria	-0,0641534	0,05913	-1,08	0,278	-0,180053	0,051746
Padre empresario	0,139567	0,04535	3,08	0,002*	0,050683	0,228451
Madre Empresaria	0,1850023	0,07144	2,59	0,010*	0,44976	0,325029

y = Pr (Inte) (Predecir); y = 0,34462138

*Variables estadísticamente significativas con nivel de confianza del 95%.

Fuente: elaboración propia.

35 años. Así las cosas, la investigación es consistente con los hallazgos de [Tornikoski, Kautonen y Le Loarne \(2012\)](#) y [Sahut et al. \(2015\)](#), quienes estiman una relación lineal negativa entre la edad e IE.

Por otra parte, en comparación con investigaciones afines, los hallazgos de este trabajo respaldan los resultados de [Van Gelderen, Sayers y Keen \(2008\)](#), quienes estiman que los estudiantes que tienen familiares y amigos emprendedores reafirman una norma social positiva con respecto a la iniciativa empresarial. En esta línea, [Koe et al. \(2012\)](#) valoran la relación positiva entre la presencia de amigos empresarios y la iniciativa empresarial entre jóvenes de la generación de los *milenials*. En contraste, los hallazgos de esta investigación se antepone a las evaluaciones de [Peng, Lu y Kang \(2012\)](#), quienes concluyen que los factores fundamentales de la familia como el espíritu emprendedor de los abuelos, padres, parientes y amigos no tienen un impacto significativo en la actitud emprendedora. Así mismo, la hipótesis de [Peng et al. \(2012\)](#) está vinculada con los hallazgos de [Liñán y Santos \(2007\)](#), quienes evidencian baja correlación entre poseer un amigo empresario y desarrollar IE.

Dados los hallazgos de esta investigación, es vasta la literatura que reafirma la relación positiva entre la experiencia laboral y la IE. Puntualmente, [Peterman y Kennedy \(2003\)](#) encuentran una relación positiva entre experiencia laboral en un ambiente de negocios pequeños y actitudes hacia el emprendimiento. En referencia, [Fatoki \(2014\)](#) enfoca su investigación en el estudio de la educación empresarial y la experiencia laboral previa como factores sociodemográficos e individuales y su relación con la iniciativa empresarial. En contraste, los resultados divergen de los hallazgos de [Ooi y Ahmad \(2012\)](#), quienes no encuentran diferencias significativas entre tener o no experiencia laboral sobre la IE en un estudio que examina las percepciones, motivaciones, obstáculos y desafíos que enfrentan los universitarios.

A propósito de la relación estadísticamente significativa que documenta el presente trabajo, siguiendo a [Chlosta, Patzelt, Klein y Dormann \(2012\)](#), las familias son una fuente de influencia en las elecciones de carrera, el desarrollo personal, la orientación a los objetivos, la personalidad y la motivación para convertirse en emprendedores. En este sentido, [Mungai y Velamuri \(2011\)](#) encuentran que la transferencia de conocimiento y experiencia puede tener lugar

por exposición, en la cual los padres que trabajan por cuenta propia actúan como modelos a seguir para sus hijos.

En discusión con este análisis, [Ozaralli y Rivenburgh \(2016\)](#) y [Liñán, Rodríguez y Rueda \(2005\)](#), estiman una relación positiva entre el rol parental y la IE. Desde otro enfoque, el estudiante cuyo padre es empresario tiene probabilidades asociadas a desarrollar IE en un 13%; en el caso de la madre empresaria, las probabilidades son 5 puntos porcentuales mayores. Coherente con estos resultados, [Lin, Hsu y Liang \(2014\)](#) concluyen que la posesión de negocios familiares está asociada de forma positiva con la IE en cada país. En esta línea, las investigaciones de [Laspita, Breugst, Heblich, Patzelt \(2012\)](#) y [Oren, Caduri y Tziner \(2013\)](#), muestran la existencia de una correlación positiva entre la ocupación empresarial parental y la probabilidad de que sus hijos también lleguen a serlo.

En relación con lo anterior, en el caso de los estudiantes de MBA se confirma la importancia de la tradición familiar empresarial en la explicación de la IE. Este hallazgo está en consonancia con los resultados de [Altinay, Madanoglu, Daniele y Lashley \(2012\)](#), quienes estiman consideraciones similares entre los estudiantes del Reino Unido. Así mismo es afín con el estudio de [Gurel, Altinay y Daniele \(2010\)](#).

Desde otra perspectiva, la investigación respalda los hallazgos de [Misoska, Dimitrova y Mrsik \(2016\)](#), quienes en un estudio sobre IE entre estudiantes de las escuelas de negocios en Macedonia y Eslovenia encuentran que la mayoría de las personas analizadas que tenían experiencia en un plan de negocio familiar están cerca de establecer un negocio en un futuro próximo o ya dirigen uno. Finalmente, [Wang y Wong \(2004\)](#) observaron que género, experiencia empresarial familiar y nivel de educación, constituyen tres factores de fondo que afectan significativamente los intereses en el inicio de su propio negocio.

6. Conclusiones

Sobre la base de los resultados obtenidos, en los cuales las hipótesis de investigación se confirman en su generalidad, se infiere que los factores sociodemográficos y familiares influyen en la IE de los estudiantes de MBA en Colombia; adicionalmente, respaldados en los hallazgos, es plausible denotar la combinación de factores de incidencia para el desarrollo de IE. A la luz de este planteamiento se infiere que, si bien las condiciones familiares pueden mo-

tivar la IE, ésta emerge fundamentalmente de los rasgos sociodemográficos.

En el análisis específico de las características demográficas, los resultados arrojan que el estudiante hombre tiene una mayor probabilidad, en promedio, de tener IE en comparación con las mujeres; estos resultados también pueden estar apoyados en la estructura paternalista prevalente en la sociedad colombiana.

De otra parte, si bien las variables en el grupo de factores sociodemográficos son conjuntamente significativas para explicar la IE, el coeficiente negativo de la variable experiencia laboral ejemplifica una relación inversa para los estudiantes con menos de 10 años de experiencia. Adicionalmente, los resultados de este estudio implican que hay mayores probabilidades de aumentar la IE en estudiantes sobre los cuales existe un amigo o familiar empresario y cuentan con más de 10 años de experiencia laboral.

De lo anterior, se deduce que aquellos estudiantes con experticia en algún proceso empresarial y que consecuentemente hayan adquirido conocimientos y habilidades emprendedoras de parte de un empresario familiar o conocido, develan efectos predictivos más altos en comparación con aquellos estudiantes que carecen de la experiencia, y de los cuales es factible inferir que precisan completar su proceso de educación con el ejercicio profesional antes de abordar un proyecto empresarial por iniciativa propia.

Finalmente, los resultados de la investigación no arrojan evidencia estadística para no rechazar la hipótesis planteada según la cual existe una correlación positiva entre la formación universitaria de los padres y la IE de sus hijos. De esta manera, aun cuando los resultados señalan relación positiva, los estadísticos no son significativos.

En lo relativo al deseo de profundizar en los análisis y hallazgos para investigaciones futuras, es pertinente el estudio de IE sobre la base de una muestra variada de estudiantes y diferentes grupos poblacionales en referencia con los cambios institucionales, culturales y demográficos en Latinoamérica. Desde luego en el futuro será necesario ampliar las investigaciones sobre estudiantes de posgrado en distintas áreas del conocimiento; lo anterior con el propósito de entender la percepción del proceso empresarial de los estudiantes de posgrado y las intenciones de crear una nueva empresa en particular, independiente de su campo de estudio.

Los resultados de la investigación principian un espectro para que académicos y en específico, los programas de MBA, exploren formas y medios de promover y alentar a los empresarios en general, y a los estudiantes en particular, sobre el rol del emprendimiento en los próximos tiempos; este propósito ha de ser culminado proporcionando una educación holística del emprendimiento; así se engendrará una generación de magister en administración equipados con una amplia gama de conocimientos y de habilidades emprendedoras para desarrollar un interés más alto en la ejecución de procesos empresariales. Desde otro punto de vista, estudios adicionales deberían estimar las relaciones entre un nuevo grupo de variables que expliquen los elementos motivacionales para desarrollar IE en un deter-

minado objeto de estudio. Finalmente, si bien los resultados de la investigación son concluyentes en el sentido de la identificación de factores que están asociados a la IE en jóvenes, el estudio no controla los efectos fijos específicos a cada ciudad, los cuales definen arreglos institucionales que modifican los incentivos para emprender.

Nota

Los resultados parciales de la investigación se presentaron en el XXVI Congreso Latinoamericano sobre espíritu empresarial en la ciudad de Cali, Colombia, en septiembre de 2017.

Agradecimientos

Los autores agradecen la colaboración de los (as) directores (as) de las Maestrías en Administración que facilitaron la realización de las encuestas entre sus estudiantes.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Ahmed, T., Chandran, V. y Klobas, J. (2017). Demographic differences in learner response to entrepreneurial education programmes in Pakistan. *Educational Studies*, 43(4), 464-483. <https://doi.org/10.1080/03055698.2017.1293506>
- Afandi, E. y Kermani, M. (2015). Bridging The Gender Gap In Entrepreneurship: An Empirical Analysis. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 20(02), 1550008. <https://doi.org/10.1142/S1084946715500089>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R. y Lashley, C. (2012). The influence of family tradition and psychological traits on entrepreneurial intention. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 489-499. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.07.007>
- Álvarez, C., Martins, I. y López, T. (2017). *El espíritu emprendedor de los estudiantes en Colombia. Resultados del Proyecto GUESS Colombia 2016*. Medellín, Universidad EAFIT.
- Beeka, B.H. y Rimmington, M. (2011). Entrepreneurship as a career option for African youths. *Journal of Development Entrepreneurship*, 16(1), 145-164.
- Bergmann, H., Geissler, M., Hundt, C. y Grave, B. (2018). The climate for entrepreneurship at higher education institutions. *Research Policy*, 47(4), 700-716. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.01.018>
- Bohlmann, C., Rauch, A. y Zacher, H. (2017). A lifespan perspective on entrepreneurship: Perceived opportunities and skills explain the negative association between age and entrepreneurial activity. *Frontiers in Psychology*, 8, 1-11. doi:10.3389/fpsyg.2017.02015
- Botha, M. y Bignotti, A. (2017). Exploring moderators in the relationship between cognitive adaptability and entrepreneurial intention: findings from South Africa. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(4), 1069-1095. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0437-8>
- Brush, C. G. y Cooper, S. Y. (2012). Female entrepreneurship and economic development: an international perspective. *Entrepreneurship and Regional Development*, 24 (1/2), 1-6.
- Cabrera, E. y Mauricio, C. (2017). Factors affecting the success of women's entrepreneurship: a review of literature. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 31-65. <https://doi.org/10.1108/IJGE-01-2016-0001>

- Campbell, N. y Mitchell, D. T. (2012). A (partial) review of entrepreneurship literature across disciplines. *Journal of Entrepreneurship and Public Policy*, 1(2), 183-199. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9270-y>
- Campopiano, G., Minola, T. y Sainaghi, R. (2016). Students climbing the entrepreneurial ladder: family social capital and environment-related motives in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(6), 1115-1136. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2014-0236>
- Chlosta, S., Patzelt, H., Klein, S. B. y Dormann, C. (2012). Parental role models and the decision to become self-employed: The moderating effect of personality. *Small Business Economics*, 38(1), 121-138. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9270-y>
- Criaco, G., Sieger, P., Wennberg, K., Chirico, F. y Minola, T. (2017). Parents' performance in entrepreneurship as a "double-edged sword" for the intergenerational transmission of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 49(4), 841-864. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.001>
- Davey, T., Plewa, C. y Struwig, M. (2011). Entrepreneurship perceptions and career intentions of international students. *Education Training*, 53(5), 335-352.
- Dehghanpour, A. (2015). The effects of demographic, cognitive and institutional factors on development of entrepreneurial intention: Toward a socio-cognitive model of entrepreneurial career. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(4), 452-476. <https://doi.org/10.1007/s10843-015-0144-x>
- Devonish, D., Alleyne, P., Soverall, W.C., Marshall, A.Y. y Pounder, P. (2010). Explaining Entrepreneurial Intentions in the Caribbean. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour y Research*, 16(2), 149-171.
- Echeverri, L., Valencia, A., Benjumea, M. y Toro, A. (2018). Factores que inciden en la intención emprendedora del estudiantado universitario: Un análisis cualitativo. *Revista Electronica Educare*, 22(2), 1-19. <http://dx.doi.org/10.15359/ree.22-2.10>
- Edelman, L., Manolova, T., Shirokova, G. y Tsukanova T. (2016). The Impact of Family Support on Young Entrepreneurs' Start-up Activities. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 428-448.6. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.04.003>
- Entrialgo, M. y Iglesias, V. (2017). Are the Intentions to Entrepreneurship of Men and Women Shaped Differently? the Impact of Entrepreneurial Role-Model Exposure and Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Research Journal*, 8(1), 1-14. <https://doi.org/10.1515/erj-2017-0013>
- Evald, M. R., Klyver, K. y Christensen, P. R. (2011). The effect of human capital, social capital, and perceptual values on nascent entrepreneurs' export intentions. *Journal of International Entrepreneurship*, 9(1), 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10843-010-0069-3>
- Fatoki, O. (2014). The entrepreneurial intention of undergraduate students in South Africa: the influences of entrepreneurship education and previous work experience. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(7), 294-299.
- Foo, M., Knockaert, M., Chan, E. y Erikson, T. (2016). The Individual Environment Nexus: Impact of Promotion Focus and the Environment on Academic Scientists' Entrepreneurial Intentions. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 63(2), 7437428, 213-222. <https://doi.org/10.1109/TEM.2016.2535296>
- García, F., Gil, E., Ruiz, I. y Gutiérrez, D. (2017). Entrepreneurial process in peripheral regions: the role of motivation and culture. *European Planning Studies*, 25(11), 2037-2056. <https://doi.org/10.1080/09654313.2016.1262827>
- Gielnik, M. M., Zacher, H. y Wang, M. (2018). Age in the entrepreneurial process: The role of future time perspective and prior entrepreneurial experience. *Journal of Applied Psychology*, 103, 1067-1085.
- Global Entrepreneurship Research Association (2017). *Global Entrepreneurship Monitor. Global Report 2016/17*. Recuperado el día 10 de enero del año de 2018: <http://www.gemconsortium.org/report/49812>
- Gurel, E., Altinay, L. y Daniele, R. (2010). Tourism students' entrepreneurial intentions. *Annals of Tourism Research*, 37(3), 646-669. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2009.12.003>
- Haddad, G. (2017). Understanding women entrepreneurial motivations: Does age matter? In E. Sleilati (Eds). *Lebanon: Social, Political and Economic Issues* (pp. 65-84). New York: Nova Science Publisher
- Halvorsen, C. J. y Morrow, N. (2017). A conceptual framework on self-employment in later life: toward a research agenda. *Work Aging Retirement*, 3(4), 313-324. <https://doi.org/10.1093/workar/waw031>
- Hatak, I., Harms, R. y Fink, M. (2015). Age, job identification, and entrepreneurial intention. *Journal of Managerial Psychology*, 30(1), 38-53. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2014-0213>
- Hsu, D., Shinnar, R., Powell, B. y Coffey, B. (2017). Intentions to reenter venture creation: The effect of entrepreneurial experience and organizational climate. *International Small Business Journal*, 35(8), 928-948. <https://doi.org/10.1177/0266242616686646>
- Ismail, M., Khalid, S.A., Othman, M., Jusoff, K., Abdul Rahman, N., Mohammed, K.M. y Shekh, R.Z. (2009). Entrepreneurial intention among Malaysian undergraduates. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 54-60.
- Iwu, C., Ezeudji, I., Eresia, C. y Tengeh, R. (2016). The Entrepreneurial Intention of University Students: The Case of a University of Technology in South Africa. *Acta Universitatis Danubius. Œconomica*, 12(1), 164-181.
- Kilonzo, P. y Nyambegera, S. (2014). Determinants of entrepreneurial intention among university business students in Kenya: Lessons from Kenyatta University. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 22(2), 231-250. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2014.062503>
- Koe, W. L., Sa'ari, J. R., Majid, I. A. y Ismail, K. (2012). Determinants of entrepreneurial intention among millennial generation. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 40, 197-208
- Kuratko, D. F. (2007). Entrepreneurial leadership in the 21st century. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(4), 1-11.
- Langer, J., Alfirević, N., Pavičić, J. y Krneta, M. (2016) Intentions and Perceptions of the Entrepreneurial Career Among Croatian Students: Initial Results of a Longitudinal Empirical Study. In D. Bögenhold, J. Bonnet, M. Dejardin y Garcia, D. (eds) *Contemporary Entrepreneurship* (pp. 213-228). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-28134-6_14
- Lasпита, S., Breugst, N., Hebllich, S. y Patzelt, H. (2012). Intergenerational transmission of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 27(4), 414-435. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.11.006>
- Lechner, C., Sortheix, F., Oschonka, M. y Salmela, K. (2018). What drives future business leaders? How work values and gender shape young adults' entrepreneurial and leadership aspirations. *Journal of Vocational Behavior*, 107, 57-70. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.03.004>
- Liguori, E., Bendickson, J. y McDowell, W. (2018). Revisiting entrepreneurial intentions: a social cognitive career theory approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 67-78. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0462-7>
- Lin, W.-S., Hsu, Y. y Liang, C. (2014). The mediator effects of conceiving imagination on academic performance of design students. *International Journal of Technology and Design Education*, 24(1), 73-89. <https://doi.org/10.1007/s10798-013-9244-x>
- Liñán, F. y Santos, F. J. (2007). Does social capital affect entrepreneurial intentions? *International Advances in Economic Research*, 13(4), 443-453. <https://doi.org/10.1007/s11294-007-9109-8>
- Liñán, F., Rodríguez, J.C. y Rueda, J.M. (2005, August). Factors affecting Entrepreneurial Intention Levels. *45th Congress of the European Regional Science Association*, 2005, Amsterdam, Netherlands.
- Liñán, F. y Fayolle, A. (2015). A systematic literature review on entrepreneurial intentions: citation, thematic analyses, and research agenda. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(4), 907-933. <https://doi.org/10.1007/s11365-015-0356-5>
- Loi, M. (2018). Dynamics of Entrepreneurship Education: How Human and Social Capital Interact With Learning. In N. Zakaria, y L. Kauschal (Eds.). *Global Entrepreneurship and New Venture Creation in the Sharing Economy* (pp. 37-53). Hershey, PA: IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2835-7.ch003>
- Maes, J., Leroy, H. y Sels, L. (2014). Gender differences in entrepreneurial intentions: A TPB multi-group analysis at factor and indicator level. *European Management Journal*, 32(5), 784-794. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.01.001>
- Martínez, A. (2016). Factores socio-culturales asociados al emprendedor: evidencia empírica para América Latina. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(74), 312-330. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.3022.1045>
- Martínez, G. y Campos, J. (2014). La intención emprendedora en estu-

- diantes universitarios: el caso de la universidad de Deusto. *Boletín de Estudios Económicos*, 69(211), 151-172.
- Minola, T., Criaco, G. y Obschonka, M. (2016) Age, culture, and self-employment motivation. *Small Business Economics*, 46(2), 187 - 213. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9685-6>
- Miralles, F., Giones, F. y Gozun, B. (2017). Does direct experience matter? Examining the consequences of current entrepreneurial behavior on entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), 881-903. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0430-7>
- Miranda, F., Chamorro, A., Rubio, S. y Pérez, J. (2017). Academic entrepreneurial intention: the role of gender. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 9(1), 66-86. <https://doi.org/10.1108/IJGE-10-2016-0037>
- Miranda, F., Chamorro, A. y Rubio, S. (2017). Academic entrepreneurship in Spanish universities: An analysis of the determinants of entrepreneurial intention. *European Research on Management and Business Economics*, 23(2), 113-122. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2017.01.001>
- Misoka, A. T., Dimitrova, M. y Mrsik, J. (2016). Drivers of entrepreneurial intentions among business students in Macedonia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 29(1), 1062-1074. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1211956>
- Morales, G., Pablo, I. y Vargas, A. (2016). An Empirical Study on the Antecedents of Knowledge Intensive Entrepreneurship. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(5), 1640011. <https://doi.org/10.1142/S0219877016400113>
- Mungai, E. y Velamuri, S.R. (2011). Parental entrepreneurial role model influence on male offspring: is it always positive and when does it occur? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(2), 337-357. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00363.x>
- Muñoz, G., Rodríguez, P. y Santos, L. (2016). Entrepreneurship in higher education in tourism, gender issue? *Electronic Journal of Research in Educational Psychology*, 14(1), 45-66. <http://dx.doi.org/10.14204/ejrep.38.15040>
- Nabi, G. y Holden, R. (2008). Graduate entrepreneurship: intentions, education and training. *Education + Training*, 50(7), 545-551. <https://doi.org/10.1108/00400910810909018>
- Ooi, K. Y. y Ahmad, S. (2012). A Study among University Students in Business Start-Ups in Malaysia: Motivations and Obstacles to Become Entrepreneurs. *International Journal of Business and Social Science*, 3(19), 181-192. <https://doi.org/10.1186/s40497-015-0035-6>
- Oren, L., Caduri, A. y Tziner, A. (2013). Intergenerational occupational transmission: Do offspring walk in the footsteps of mom Or dad, or both? *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 551-560. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2013.08.003>
- Ozaralli, N. y Rivenburgh, N.K. (2016) Entrepreneurial Intention: Antecedents to Entrepreneurial Behavior in the U.S.A. and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6(3), 1-32. <https://doi.org/10.1186/s40497-016-0047-x>
- Peng, Z., Lu, G. y Kang, H. (2012). Entrepreneurial Intentions and Its Influencing Factors: A Survey of the University Students in Xi'an China. *Creative Education*, 3(8), 95-100. <http://doi.org/10.4236/ce.2012.38B021>
- Peterman, N. y Kennedy, J. (2003) Enterprise education: Influencing students' perceptions of entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(2), 129-144. <https://doi.org/10.1046/j.1540-6520.2003.00035.x>
- Popescu, C., Maxim, A. y Diaconu, L. (2014). Determinants of entrepreneurial intentions among romanian students. *Transformations in Business and Economics*, 13(3C), 370-388. <https://doi.org/10.3390/su8080771>
- Pouratashi, M. (2015). Entrepreneurial Intentions of Agricultural Students: Levels and Determinants. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 21(5), 467-477. <https://doi.org/10.1080/13899224X.2014.960528>
- Preisendoerfer, P., Bitz, A. y Bezuidenhout, F. (2014). Black entrepreneurship: A case study on entrepreneurial activities and ambitions in a South African township. *Journal of Enterprising Communities*, 8(3), 162-179. <https://doi.org/10.1108/JEC-02-2012-0020>
- Robichaud, Y., McGraw, E., Cachon, J., Bolton, D., Codina, J., Eccius-Wellmann, C. y Walsh, D. (2013). Female entrepreneurs' motives and SME's growth: An international study. *Journal of Women's Entrepreneurship and Education*, 3(4), 1-27.
- Ruef, M. y Lounsbury, M. (2007). Introduction: The Sociology of Entrepreneurship. In M. Ruef y M. Lounsbury (Eds). *The Sociology of Entrepreneurship* (pp.1-29). Bradford: Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/S0733-558X\(06\)25001-8](https://doi.org/10.1016/S0733-558X(06)25001-8)
- Saeed, S., Muffatto, M. y Yousafzai, S. (2014). Exploring intergenerational influence on entrepreneurial intention: The mediating role of perceived desirability and perceived feasibility. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 18(2-3), 134-153. <https://doi.org/10.1504/IJEIM.2014.062877>
- Sahut, J. M., Gharbi, S. y Mili, M. (2015). Identifying factors key to encouraging entrepreneurial intentions among seniors. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 32(4), 252-264. <https://doi.org/10.1002/cjas.1358>
- Sambharya, R. y Musteen, M. (2014). Institutional environment and entrepreneurship: An empirical study across countries. *Journal of International Entrepreneurship*, 12(4), 314-330. <https://doi.org/10.1007/s10843-014-0137-1>
- Santos, S., Caetano, A. y Curral, L. (2014). Psychosocial aspects of entrepreneurial potential. *Journal of Small Business y Entrepreneurship*, 26(6), 661-685. <https://doi.org/10.1080/08276331.2014.892313>
- Schwarz, E. J., Wdowiak, M. A., Almer, D. A. y Breitenacker, R. J. (2009). The effects of attitudes and perceived environment conditions on students' entrepreneurial intent: An Austrian perspective. *Education + Training*, 51(4), 272-291. <https://doi.org/10.1108/00400910910964566>
- Sequeira, J., Mueller, S. L. y Mcgee, J. E. (2007). The influence of social ties and self-efficacy in forming entrepreneurial intentions and motivating nascent behavior. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 12(3), 275-293. <https://doi.org/10.1142/S108494670700068X>
- Serrano, A., Pérez, M., Palma, M. y López, M. (2016). Emprendimiento: visión actual como disciplina de investigación. Un análisis de los números especiales publicados durante 2011-2013. *Estudios Gerenciales*, 32(138), 82-95. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.09.003>
- Setti, Z. (2017). Entrepreneurial intentions among youth in MENA countries: Effects of gender, education, occupation and income. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 30(3), 308-324. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2017.081952>
- Shapiro, A. y Sokol, L. (1982). The Social Dimensions of Entrepreneurship. In C. Kent, D. Sexton y K. H. Vesper (eds.). *The Encyclopedia of Entrepreneurship* (pp.72-90). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Sieger, P., Gruber, M., Fauchart, E. y Zellweger T. (2016). Measuring the Social Identity of Entrepreneurs: Scale Development and International Validation. *Journal of Business Venturing*, 31(5), 542-572. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.07.001>
- Silveira, Y., Cabeza, D. y Fernández, V. (2016). Emprendimiento: perspectiva cubana en la creación de empresas familiares. *European Research on Management and Business Economics*, 22(2), 70-77. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2015.10.008>
- Sumathi, P., Ahamed, S. y Karthikeyan, M. (2018). Descriptive research study on factors influencing entrepreneurial intention among engineering students in Virudhunagar District. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 10(1 Special Issue), 605-611.
- Tarapuez, E., García, M. D. y Castellano, N. (2018). Aspectos socioeconómicos e intención emprendedora en estudiantes universitarios del Quindío (Colombia). *Innovar*, 28(67), 123-135. <https://doi.org/10.15446/innovar.v27n67.68618>
- Thorgren, S., Sirén, C., Nordström, C. y Wincent, J. (2016). Hybrid entrepreneurs' second-step choice: The nonlinear relationship between age and intention to enter full-time entrepreneurship. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 14-18. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2015.12.001>
- Tornikoski E. T., Kautonen T. y Le Loarne, S. (2012). Le rôle de l'âge dans l'intention entrepreneuriale. Quelles leçons sur les seniors? *Revue française de Gestion*, 8(227), 95- 109. <https://doi.org/10.3166/RFG.227.95-109>
- Tsai, K., Chang, H. y Peng, C. (2016). Refining the linkage between perceived capability and entrepreneurial intention: roles of perceived opportunity, fear of failure, and gender. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(4), 127-1145. <https://doi.org/10.1007/s11365-016-0383-x>
- Valdez, M. E. y Richardson, J. (2013). Institutional Determinants of Mac-

- ro-Level *Entrepreneurship*. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(5), 1149-1175. <https://doi.org/10.1111/etap.12000>
- Van Gelderen, M., Kautonen, T., Wincent, J. y Biniari, M. (2017). Implementation intentions in the entrepreneurial process: concept, empirical findings, and research agenda. *Small Business Economics*, 1-19. [article in press]. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9971-6>
- Van Gelderen, M. W., Sayers, J. y Keen, C. (2008). Homebased Internet businesses as drivers of variety. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 15(1), 162-177. <https://doi.org/10.1108/14626000810850900>
- Volchek, D., Jantunen, A. y Saarenketo, S. (2013). The institutional environment for international entrepreneurship in Russia: Reflections on growth decisions and performance in SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(4), 320-350. <https://doi.org/10.1007/s10843-013-0115-z>
- Vuorio, A., Puumalainen, K. y Fellnhofer, K. (2018). Drivers of entrepreneurial intentions in sustainable entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 24(2), 359-381. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-03-2016-0097>
- Yi, G. (2017). Impact of internship quality on entrepreneurial intentions among graduating engineering students of research universities in China. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-17. [article in press]. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0491-2>
- Wang, D., Wang, L. y Chen, L. (2017). Unlocking the influence of family business exposure on entrepreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-24 [article in press]. <https://doi.org/10.1007/s11365-017-0475-2>
- Wang, C. K. y Wong, P.K. (2004). Entrepreneurial interest of university students in Singapore. *Technovation*, 24(2), 163-72. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00016-0](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00016-0)
- Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship-Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165-184. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x>
- Zellweger, T., Richards, M., Sieger, P. y Patel, P. (2016). How much am I expected to pay for my parents' firm? An institutional logics perspective on family discounts. *Entrepreneurship Theory y Practice*, 40(5), 1041-1069. <https://doi.org/10.1111/etap.12161>
- Zhang, Y., Duysters, G. y Clodt, M. (2014). The role of entrepreneurship education as a predictor of university students' entrepreneurial intention. *International Entrepreneurship Management Journal*, 10(3), 623-641. <https://doi.org/10.1007/s11365-012-0246-z>

Artículo de investigación

Impacto de las fuentes externas de conocimiento en la innovación de productos de empresas de baja y media baja intensidad tecnológica

Javier Fernando Del Carpio-Gallegos *
Decano, Facultad de Ingeniería, Universidad ESAN, Lima, Perú.
jdelcarpio@esan.edu.pe

Francesc Miralles
Director, Innova Institute, La Salle – Ramon Llull University, Barcelona, España.

Resumen

A pesar de sus limitaciones, las empresas pequeñas y medianas de baja y media baja intensidad tecnológica se plantean el reto de mejorar su capacidad de innovación. Por esto, se propone un modelo probit para estudiar si existe un efecto positivo de sus fuentes externas de conocimiento del mercado y tecnológico sobre su capacidad para innovar en productos, para lo cual se ha tomado una muestra de 826 empresas de la Encuesta Nacional de Innovación de Perú. Los resultados confirman que sí existe un efecto positivo por parte de las fuentes externas de conocimiento, que favorece la innovación de sus productos. Estos resultados pueden ayudar a las agencias que promueven la innovación a enfocar mejor las políticas para las pequeñas y medianas empresas en economías emergentes.

Palabras clave: innovación en producto, intensidad tecnológica, innovación abierta, modelo probit, fuentes de conocimiento.

Impact of external sources of knowledge on product innovation among low and medium-low technology intensive companies

Abstract

Despite their limitations, small and medium-sized companies with low and medium low technology intensiveness set themselves the challenge of improving their innovation capacity. Therefore, a probit model is proposed to study whether there is a positive effect of their external sources of market and technological knowledge on their ability to innovate in products. A sample of 826 companies listed in the National Poll on Innovation of Peru were examined. The results confirm a positive effect of external sources of knowledge, which favors the innovation of their products. These findings can help agencies promoting innovation to better focus policies to address the needs of small and medium enterprises in emerging economies.

Keywords: product innovation, technological intensiveness, open innovation, probit model, source of knowledge.

Impacto das fontes externas de conhecimento na inovação de produtos de empresas com baixa e média intensidade tecnológica

Resumo

Apesar de suas limitações, pequenas e médias empresas de baixa e média baixa intensidade tecnológica apresentam o desafio de melhorar sua capacidade de inovação. Assim, propõe-se um modelo probit para estudar se existe um efeito positivo de suas fontes externas de conhecimento do mercado e tecnológico sobre sua capacidade de inovar em produtos, para o qual foi colhida amostra de 826 da Pesquisa de Inovação do Peru. Os resultados confirmam que há um efeito positivo por parte das fontes externas de conhecimento, o que favorece a inovação de seus produtos. Esses resultados podem ajudar as agências que promovem a inovação a enfocar melhor as políticas para pequenas e médias empresas em economias emergentes.

Palavras-chave: inovação em produto, intensidade tecnológica, inovação aberta, modelo probit, fontes de conhecimento.

*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Alonso de Molina 1652, Monterrico, Surco, Lima Perú.

Clasificación JEL: O31, O32, Q55.

Cómo citar: Del Carpio-Gallegos, J.F. y Miralles, F. (2018). Impacto de las fuentes externas de conocimiento en la innovación de productos de empresas de baja y media baja intensidad tecnológica. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 435-444. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2874>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2874>

Recibido: 19-mar-2018
Aceptado: 19-nov-2018
Publicado: 19-dic-2018

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (Pyme) desempeñan un rol importante en las economías emergentes y uno de sus aportes es la introducción de productos nuevos (Deng, Hofman y Newman, 2013). Otro es la implementación de procesos de innovación a partir de los limitados recursos con que cuentan y el apoyo de recursos externos; uno de ellos son las fuentes externas de conocimiento (Berends, Jelinek, Reymen y Stultiëns, 2014). Terziowski (2010) refuerza esta idea precisando que las Pyme son diferentes de las grandes organizaciones. Algunas de sus características son su posición reactiva ante los problemas, estrategias informales y organizaciones flexibles.

Además, a pesar de sus limitaciones, las Pyme realizan innovaciones que les permiten mantenerse competitivas (Madrid-Guijarro, García-Pérez-de-Lema y Van-Auken, 2013; González Campo y Hurtado Ayala, 2014). Para realizarlas, muchas adoptan el nuevo paradigma de la innovación abierta (Brunswick y Vanhaverbeke, 2015), que consiste en la búsqueda de fuentes de conocimientos externos, como una de las prácticas más frecuentes.

Según la teoría de la innovación abierta, las empresas realizan dos formas de actividades de innovación abierta: (1) innovación abierta entrante y (2) innovación abierta saliente (Chesbrough y Crowther, 2006). La primera se refiere a la transferencia de tecnología hacia adentro, en la que las empresas supervisan su entorno para incorporar la tecnología y los conocimientos en su base de conocimientos internos; y la segunda, por el contrario, se refiere a la transferencia de tecnología hacia el exterior, en la que las empresas buscan organizaciones externas que sean más adecuadas para comercializar una determinada tecnología (Lichtenthaler, 2009; Chesbrough, 2006). En el contexto de industrias de baja tecnología o de industrias maduras, se ha demostrado que la innovación abierta entrante prevalece sobre la innovación abierta saliente (Tsai y Wang, 2009). Recientemente, Bogers et al. (2017) reafirman que las empresas usan los flujos entrantes de información para mejorar sus procesos de innovación.

Asimismo, la literatura ha enfocado su atención en las empresas de manufactura de alta intensidad tecnológica porque se basa en la premisa de que existe una relación entre la investigación y desarrollo, y la innovación (Hervas-Oliver, Garrigos y Gil-Pechuan, 2011). Sin embargo, la realidad ha demostrado que hay empresas de manufactura que realizan otras actividades no relacionadas con la investigación y desarrollo, y que manifiestan que llevan a cabo innovaciones en productos y procesos (Santamaría, Nieto y Barge-Gil, 2009).

Una categoría importante de organizaciones que no realizan esfuerzos significativos en actividades de investigación y desarrollo son las llamadas empresas de baja y media baja intensidad tecnológica. La evidencia ha demostrado que ellas son centrales para el bienestar económico. Si se realiza la medición en términos de los resultados, es decir, el capital invertido, se puede concluir que dominan las economías de las naciones altamente desarrolladas,

así como la de los países en vías de desarrollo, pues proporcionan más del 90% del producto bruto de la Unión Europea, los Estados Unidos y el Japón (Robertson, Smith y Von Tunzelmann, 2009).

Las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica no se caracterizan por realizar innovaciones radicales; de hecho, según Hirsch-Kreinsen (2008), estas empresas se identifican más bien por la realización de innovaciones incrementales. Además, Robertson et al. (2009) afirman que invierten menos en investigación y desarrollo, pero aun así desarrollan nuevos productos.

Las contribuciones del presente estudio están orientadas a dos aspectos en particular: primero, analizar a las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica, a pesar de que la literatura ha mostrado mayor énfasis en las empresas de alta intensidad tecnológica (Hervas-Oliver et al., 2011); y, segundo, analizar cómo las pequeñas empresas aplican el enfoque de innovación abierta entrante, teniendo en cuenta que, según Brunswick y Vanhaverbeke (2015), la búsqueda de conocimiento externo es un aspecto crítico de la innovación abierta, pero poco investigado en especial en las Pyme.

Por lo anterior, los objetivos del estudio son los siguientes: en primer lugar, analizar cómo las fuentes externas de conocimiento del mercado (clientes y competidores) se relacionan con la innovación en productos de las Pyme con baja y media baja intensidad tecnológica; y, en segundo lugar, analizar cómo las fuentes externas de conocimiento tecnológico (universidades y proveedores) se relacionan con la innovación en productos de las Pyme con baja y media baja intensidad tecnológica.

Para obtener información sobre las empresas manufactureras en el Perú que presentan una baja y media baja intensidad tecnológica, se tomó como referencia la base de datos de la segunda Encuesta Nacional de Innovación de la Industria Manufacturera de 2015 y se identificaron a 826 empresas, que reúnen dichas características. Para analizar las relaciones entre las variables, se utilizó un modelo probit y el software STATA para los cálculos estadísticos. Se usó este modelo porque la variable "innovación en productos" es una variable dependiente dicotómica y se cuenta adicionalmente con variables independientes, con las cuales se identificará su correlación. De esta forma, se lleva a cabo una investigación explicativa para determinar con cuáles de las fuentes externas es más probable llegar a realizar innovación de producto.

Después de la introducción, se presentan, en la siguiente sección, el marco teórico y las hipótesis. Luego, en la metodología, se detallan las variables dependientes, las independientes y las de control. Posteriormente, se presentan los resultados, se realiza la discusión de los mismos y se plantean las conclusiones.

2. Marco teórico

Las empresas permanentemente deben realizar esfuerzos para enfrentar los cambios en los entornos en los cuales realizan sus actividades (Barreto, 2010). Además, Wang

y Ahmed (2007) señalan que dichos entornos competitivos las obligan a adaptar, renovar y reconfigurar sus capacidades y recursos.

Las capacidades que las ayudan a enfrentar el cambio permanente se denominan dinámicas (Wang y Ahmed, 2007) y su desarrollo favorece la mejora de procesos de innovación (Teece, Pisano y Shuen, 1997). En esa misma línea, Lawson y Samson (2001, p.380) señalan que "la capacidad de innovación es una capacidad dinámica que integra capacidades y recursos, que permiten estimular la innovación".

Cuando las empresas desarrollan innovaciones, requieren de varios recursos y el conocimiento es uno de los más importantes; así lo confirman Leiponen y Helfat (2010), quienes explican que tener acceso a un mayor número de fuentes de conocimiento mejora el desempeño innovador.

Para enfocar el tema del presente artículo, es necesario explicar cómo las empresas se clasifican en función a su intensidad tecnológica; para tal efecto, se tendrá en cuenta el documento de indicadores de ciencia, tecnología e industria publicado por la *Organisation for Economic Co-operation and Development -OECD (2011)*, que distingue cuatro niveles diferentes de industrias sobre la base de la intensidad tecnológica: de alta intensidad tecnológica, que son los sectores industriales con una intensidad en investigación y desarrollo superior al 5%; de media alta intensidad tecnológica, que son aquellos con una intensidad entre el 3% y 5%; de tecnología media baja, que tienen una intensidad entre 3% y 0,9%, y baja intensidad tecnológica, que tienen una intensidad inferior al 0,9%.

Los sectores industriales de baja y media baja intensidad tecnológica, sectores que no han recibido mucha atención en la literatura (Hervas-Oliver et al., 2011), desempeñan un papel importante en las economías industrializadas, ya que proporcionan más del 90% de la producción (como resultado, es probable que su contribución al crecimiento agregado sobrepase en gran medida a los sectores de alta tecnología) y representan más del 60% del empleo (Hirsch-Kreinsen, 2008; Robertson et al., 2009). Estos sectores industriales están conformados en su mayoría por pymes y constituyen un segmento importante y significativo en las economías europeas (Hirsch-Kreinsen, Jacobson, Laestadius y Smith, 2003; Hirsch-Kreinsen, 2008). Por ello, otro aspecto relevante del presente artículo es el tamaño de las empresas: las Pyme, las cuales, por su propia naturaleza, se caracterizan por una baja actividad en investigación y desarrollo, y comprenden principalmente industrias maduras, tales como la fabricación de electrodomésticos, procesamiento de alimentos, papel, impresión y edición, madera y muebles, metalurgia y productos plásticos (Hirsch-Kreinsen, Hahn y Jacobson, 2008). Dada la creciente competencia internacional, estas empresas deben fortalecer su posición competitiva en el tiempo a través de la innovación (Hirsch-Kreinsen, 2008; Morrison, 2011).

La literatura ha distinguido, entre los 4 tipos de innovaciones que clasifica el Manual de Oslo, dos tipos principales de actividad de innovación tecnológica: la innovación en productos y la innovación en procesos. La primera consiste

en la introducción comercial de un bien o servicio nuevo o mejorado significativamente con respecto a su tecnología, mientras que la segunda, consiste en la implementación de un método de producción, entrega nueva o significativamente mejorado para producir un producto o servicio (OECD, 2011). Las innovaciones de procesos y productos son dos actividades valiosas, pero distintas. Por un lado, la de procesos puede conducir a una mayor flexibilidad y capacidad de producción, y a una reducción de los costos de mano de obra, materiales y energía (Heidenreich, 2009). Por otro lado, la de productos permite que las empresas logren la diferenciación de los productos, lo que influye en alcanzar una mayor gama de productos y, por tanto, nuevos mercados (Wziątek-Kubiak, 2008). Al adoptar un enfoque de diferenciación de productos, las empresas buscan distinguir sus productos de los competidores, a través de atributos diferenciadores, como la mejora de la calidad, las nuevas características y funcionalidades (Morrison, 2011; Von Tunzelmann y Acha, 2006). El presente artículo solo se centrará en estudiar la innovación de producto.

Para Hirsch-Kreinsen (2015) las fuentes externas de conocimiento contribuyen a mejorar la capacidad de innovación de la empresa. Laursen y Salter (2006) lo confirman, usando una muestra bastante extensa, encontraron que las empresas innovadoras adoptan estrategias que requieren una amplia gama de fuentes de información. También, Escribano, Fosfuri y Tribo (2009) señalan que las fuentes externas de conocimiento constituyen una fuente importante del desempeño innovador de una empresa. Ellos analizaron más de 2200 empresas españolas e identificaron 7 fuentes de conocimiento que provienen de los proveedores, clientes, competidores, universidades, otras instituciones de investigaciones, revistas especializadas y reuniones.

En esa línea, Grimpe y Sofka (2009), analizando más de 4000 empresas provenientes de 13 países europeos, identificaron que las de baja intensidad tecnológica se enfocan en el conocimiento proveniente del mercado, es decir, la proveniente de clientes y competidores. Además, Li y Vanhaverbeke (2009), después de analizar el rol de los proveedores en el desarrollo de nuevos productos, aducen que el conocimiento externo es crucial en el proceso que desarrollan las empresas para innovar. Coincidentemente, Heidenreich (2009) precisa que las organizaciones pertenecientes a las industrias de baja y media intensidad tecnológica consideran que la más importante fuente de información y conocimiento son los proveedores.

Más adelante, Leiponen y Helfat (2010), analizando información estadística de la industria de manufactura de Finlandia correspondiente al periodo 1994-1996, encontraron que las fuentes de conocimiento más importantes eran las fuentes internas de la empresa y sus clientes, seguidas por los competidores, otras empresas del grupo y los proveedores.

Posteriormente, Hervas-Oliver et al. (2011) investigaron cómo el conocimiento externo, que se obtiene de las relaciones entre las empresas y las universidades o en las relaciones con los proveedores y clientes, mejora la capacidad de innovación. Más recientemente, Sciascia, D'oria, Bruni

y Larrañeta (2014) también consideran que el conocimiento necesario para los procesos de innovación no se genera solamente dentro de la empresa, sino como producto de las relaciones con los proveedores, clientes, consultores y universidades.

Dado lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 1: las fuentes externas de conocimiento del mercado (clientes y competidores) tendrán un impacto positivo en la innovación en productos de las Pyme con baja y media baja intensidad tecnológica.

Laursen y Salter (2006) afirman que las fuentes externas de conocimiento, tales como clientes, competidores, proveedores y universidades, han demostrado tener un impacto sustancial en el rendimiento innovador de las industrias de baja y media baja intensidad tecnológica. Además, mencionan lo siguiente: “La importancia de la amplitud y profundidad de la búsqueda externa para la innovación se desarrolla en las primeras etapas del ciclo de vida del producto. Cuando el estado de la tecnología está en constante cambio, las empresas innovadoras necesitan extraer mucho de un pequeño número de fuentes clave de innovación, como usuarios principales, proveedores de componentes o universidades. Por ello, en estas primeras etapas, solo unos pocos actores pueden tener conocimiento de las tecnologías clave que subyacen a la evolución del producto” (Laursen y Salter, 2006, p. 146).

La universidad es una fuente importante de conocimiento externo y puede convertirse en una aliada para las Pyme de baja y media baja intensidad tecnológica. Estas empresas pueden complementar esta fuente de conocimiento con las fuentes de conocimiento que derivan de los proveedores, que es la fuente externa central de las capacidades externas (Hervas-Oliver et al., 2011). Asimismo, Brunswicker y Vanhaverveke (2015), usando una muestra de 1141 Pyme, encontraron que un incremento de la participación en fuentes externas de conocimiento conlleva a una mejora del rendimiento de la innovación, ya que se observa un mayor éxito al lanzar una innovación y se da una correcta asignación de valor financiero de nuevos productos y servicios.

Además, Nieto y Santamaría (2007), al analizar una muestra representativa de las firmas de manufactura en España, a través de un panel de datos con 1800 observaciones por año, correspondiente al periodo 1991-2002, hallaron que los proveedores son los socios individuales que tiene un mayor impacto en el grado de novedad al momento de realizar una innovación de producto, seguido por clientes y luego por universidades. Siguiendo esta línea de estudio, Arundel, Bordoy y Kanerva (2008), utilizando la data de Innobarometer de 2007, elaborada por la Comisión Europea y que brinda información sobre las firmas que basan sus innovaciones en investigación y desarrollo y las que no lo hacen, encontraron que, para lograr la innovación, la principal fuente de las firmas cuyas actividades innovadoras no están basadas en investigación y desarrollo son los proveedores, seguidos por los clientes.

Dado lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

- Hipótesis 2: las fuentes externas de conocimiento tecnológico (universidades y proveedores) tendrán un impacto positivo en la innovación en productos de las Pyme con baja y media baja intensidad tecnológica.

3. Metodología

Siendo esta una investigación cuantitativa, en esta sección se presentan la descripción de los datos detallando la fuente de los mismos y las características en cuanto a tamaño e intensidad tecnológica de la muestra de 826 empresas consideradas. Posteriormente, se definen las variables dependiente, independientes y de control. Luego, se señala que se utilizara un modelo probit como método estadístico que permita probar las hipótesis.

3.1. Datos

Los datos usados corresponden a los obtenidos en la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera 2015, con periodo de referencia del 2012 al 2014. Se han seleccionado los datos de 1452 empresas de diferentes departamentos del Perú, que es una muestra representativa. De las 1452 empresas, se ha elegido una muestra de 826 organizaciones, cuyas características corresponden a las Pyme de baja y media baja intensidad tecnológica del año 2014 (para más detalles, ver tabla 1). El diseño del cuestionario sigue las recomendaciones del Manual de Bogotá, norma regional que es la guía para el diseño de las encuestas de innovación para los países en desarrollo, que se fundamenta en el Manual de Oslo (OECD, 2011).

Tabla 1. Descripción de las empresas de manufactura.

Tamaño de la empresa	
Pequeña (≤50 empleados)	379
Mediana (>50 y ≤ 250 empleados)	447
Total	826
Intensidad tecnológica	
Baja	517
Media baja	309
Total	826

Fuente: elaboración propia.

3.2. Variable respuesta

La “innovación en producto” es la variable dependiente y se define como: “la introducción de un bien o servicio nuevo, o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso destinado” (OECD, 2011, p. 140). En la innovación abierta, el desarrollo de nuevos productos es una medida importante para el desempeño de las empresas (Mazzola, Perrone y Kamuriwo, 2015).

3.3. Variables independientes

En las fuentes externas de conocimiento, se tiene la variable “conocimiento de mercado”, clientes y competidores;

y “conocimiento tecnológico”, universidades y proveedores. Estas variables pueden tomar valores del 1 al 4, según su grado de importancia. Posteriormente, se agrupan y se convierten en variables dicotómicas.

3.4. Variables de control

A continuación, se detallan las cinco variables de control consideradas en el presente artículo.

La primera variable de control es la “capacidad tecnológica interna”, que está medida como la proporción del gasto en investigación y desarrollo (I+D) interno entre las ventas totales anuales. Conte y Vivarelli (2014) encontraron que las empresas que solamente introducen innovaciones en producto tienen mayores niveles de intensidad en la investigación y desarrollo internos que las empresas que solamente introducen innovaciones en proceso. Su estudio utilizó la base de datos de innovación (Community Innovation Survey -CIS 3) de las empresas italianas. Así también, Wu, Wang y Li (2015), analizando un clúster de empresas medianas y pequeñas de la provincia de Zhejiang en la China, hallaron que las empresas con mayores niveles de intensidad en la investigación y desarrollo interno tienen mayor probabilidad de innovar.

La segunda variable de control es el “tamaño de la empresa”, logaritmo del número de empleados, tal como lo consideran Zhou y Wu (2010). Se considera como una variable de control, pues, a mayor tamaño, mayor cantidad de recursos para desarrollar innovaciones (Lopez-Cabrales, Pérez-Luño y Cabrera, 2009).

La tercera es la “adquisición tecnológica”, el logaritmo de los gastos en adquisición de maquinaria, hardware y software. La literatura señala que las empresas que orientan recursos financieros a la adquisición de maquinaria, hardware y software mejoran su capacidad de innovación. En esa línea, Arbussà y Coenders (2007) confirman que la compra de maquinaria, hardware y software la mejoran. También, Santamaría et al. (2009) indican que el uso de maquinaria y herramientas avanzadas es una fuente de innovación para empresas de baja y media baja intensidad tecnológica.

La cuarta es la “capacitación”, el logaritmo en los gastos en la actividad de capacitación del personal para actividades de innovación. Se ha logrado identificar que la capacitación al personal ayuda a mejorar la capacidad de innovación de la empresa. Así, Rammer, Czarnitzki y Spielkamp (2009), que analizaron las Pyme alemanas, encontraron que las empresas capacitan al personal para enfrentar en mejor condición los retos de las innovaciones. Además, Sung y Choi (2014) realizaron una investigación que analiza cómo los gastos en entrenamiento interno incrementan el desempeño innovador de la empresa.

La quinta y última es el “capital humano”, proporción del personal científico e investigador entre el total de empleados. Existe una relación entre la calificación del personal con formación universitaria y la capacidad de innovación. Así, Kirner, Kinkel y Jaeger (2009) identificaron una influencia positiva entre la fuerza de trabajo altamente calificada y

la realización de productos complejos. Asimismo, Hervás-Oliver et al. (2011) señalan que la presencia de empleados con educación terciaria ayuda a mejorar su capacidad de absorción, lo cual mejora la capacidad de innovación de la empresa.

La tabla 2 muestra la descripción y medición de la variable dependiente, las independientes y las de control.

3.5. Método estadístico

Para analizar si las empresas peruanas de manufactura realizan innovación de producto, se estima un modelo probit, mediante el software STATA. Hoetker (2007) señaló que los modelos logit y probit están siendo muy utilizados en la investigación de las ciencias de la administración; por otro lado, Klieštík, Kočíšová y Mišanková (2015) señalan que el modelo probit es una alternativa al modelo logit. En el presente estudio, se aplica el modelo probit, calculando los efectos marginales y teniendo en cuenta las investigaciones realizadas por Santamaría et al. (2009); Gómez, Salazar y Vargas (2016); Ciliberti, Carraresi y Bröring (2016), entre otros.

Se decidió usar el modelo probit porque la variable dependiente es dicotómica y resulta necesario encontrar una función de distribución que pueda representar adecuadamente la relación entre las variables independientes y la probabilidad que la empresa realice este tipo de innovación.

$$\Pr(Y = 1 | X_i) \quad (1)$$

Teóricamente, la estimación del modelo probit se realiza a través del método de máxima verosimilitud. De esta forma se tiene que:

$$\Pr(Y = 1 | X_i) = \phi (X_i \beta_i + \epsilon) \quad (2)$$

Donde X_i es un vector de variables independientes, β sus coeficientes, ϕ la función de distribución acumulativa de la distribución normal estándar, que transforma cualquier valor real en un número (probabilidad) entre 0 y 1 y ϵ el error.

El modelo con todas las variables se representa de la siguiente forma:

$$\text{Innovación de producto}_i = \text{Constante} + \beta_1 \text{Fuente externa de conocimiento de mercado} + \beta_2 \text{Fuente externa de conocimiento tecnológico} + \beta_3 \text{Variables de control} + \epsilon_i \quad (3)$$

4. Resultados

El modelo probit permite hacer inferencia sobre el impacto marginal que tiene cada una de las variables independientes en la probabilidad de realizar innovación de producto (Sepúlveda, Reina y Gutiérrez, 2012). Por ejemplo, en

Tabla 2. Descripción de las variables

Tipo de variable	Descripción	Escala
Variable dependiente		
Innovación de producto	La empresa logró introducir al mercado: Un bien nuevo Servicio nuevo Bien significativamente mejorado Servicio significativamente mejorado	1: Sí (Cuando la suma es 1, 2, 3 o 4) 0: No (Cuando la suma es 0)
Variables independientes		
Fuente externa de conocimiento de mercado	Importancia de las fuentes de información: clientes y competidores.	1: Sí 0: No
Fuente externa de conocimiento tecnológico	Importancia de las fuentes de información: universidades y proveedores.	1: Sí 0: No
Variables control		
Intensidad tecnológica interna	Proporción entre los gastos en I+D interno y las ventas anuales	Continua
Tamaño de la empresa	Logaritmo del número de empleados.	Continua
Adquisición tecnológica	Logaritmo de la suma de los gastos de adquisición de maquinaria, hardware y software.	Continua
Capacitación	Logaritmo en los gastos en la actividad de capacitación del personal para actividades de innovación	Continua
Capital humano	Proporción del personal científico e investigador entre el total de empleados	Continua

Fuente: elaborado a partir de los datos de la Encuesta Nacional de Innovación en la Industria Manufacturera de 2015.

el estudio de [Orejas y Martín \(2004\)](#) se hace uso del modelo probit para identificar los determinantes del crecimiento de la productividad, poniendo especial énfasis en los factores tecnológicos. Asimismo, [Benavente \(2005\)](#), mediante el modelo probit, investiga los determinantes de las actividades de investigación y desarrollo, y su impacto sobre la innovación tecnológica y la productividad de las plantas manufactureras en Chile; a partir de lo cual se identifica con qué actividades es más probable que se lleve a cabo las innovaciones. En el presente artículo, se emplea el modelo probit para identificar que el uso de fuentes externas de conocimiento de mercado y tecnológico favorece el desarrollo de innovación de productos.

En la [tabla 3](#) se presentan los principales estadísticos descriptivos de la variable dependiente, las dependientes y la de control, que corresponde a las Pyme de manufactura de baja y media baja intensidad tecnológica. Se observa que las empresas tienen una baja intensidad tecnológica interna (0,1%); por tal motivo, recurren a las fuentes externas de conocimiento de mercado y tecnológico para lograr la innovación de producto.

En la [tabla 4](#) se presentan la matriz de correlación entre las variables explicativas del modelo para la innovación de producto. Ninguna de las correlaciones representa un problema para la estimación.

La aplicación del modelo probit se realizó para dos especificaciones: la especificación 1, que considera la variable dependiente y las dos variables independientes; y la especificación 2, que es la especificación 1, con la adición de las variables de control. La [tabla 5](#) muestra los resultados de regresión probit. Se puede apreciar que las variables independientes, como son la fuente externa de conocimiento de mercado y la fuente externa de conocimiento tecnológico, presentan coeficientes positivos y estadísticamente significativos con un $p < 0,05$, para ambas especificaciones. De

esta manera, se comprueban ambas hipótesis: las fuentes de conocimiento externas de conocimiento de mercado y tecnológica incrementan la probabilidad de desarrollar innovaciones en producto en las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica.

Con relación a las variables de control, se puede afirmar que presentan coeficientes positivos y estadísticamente significativos, es decir, la intensidad tecnológica interna, el tamaño de la empresa, la adquisición tecnológica, la capacitación y el capital humano incrementan la probabilidad de desarrollar innovaciones en producto en las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica.

Las pruebas de hipótesis para los parámetros estimados son llevadas a cabo para el proceso de construcción del mejor modelo con el subconjunto de variables predictores. Se utilizan las conocidas prueba de Wald y de la Razón de Verosimilitud (RV). La prueba de Wald es un contraste de hipótesis para afirmar el valor concreto de los parámetros de un modelo, parámetros diferentes de cero y, así, verificar si las variables independientes influyen en determinar la innovación en productos. Si el p-valor es menor a 0,05, se rechaza la hipótesis nula (H_0) que afirma que los coeficientes son cero; y se interpreta que los coeficientes son distintos de cero; por lo cual el modelo es útil para representar una determinada relación. La prueba de la razón de verosimilitud tiene como objetivo el comparar dos modelos, el denominado modelo completo frente al que se conoce como modelo reducido. Al igual que la prueba de test, determina el modelo útil para explicar la innovación de producto ([Wooldridge, 2015](#)).

En relación con la bondad del ajuste del modelo, se tiene el coeficiente de McFadden y la tasa de buena clasificación ([tabla 5](#)). En el modelo probit, debido a que el método de estimación no es el de Mínimos Cuadrados Ordinarios (MCO), sino el de Máxima Verosimilitud (MV), no se puede

Tabla 3. Estadísticos descriptivos en la muestra

Variable	Promedio	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
Innovación de producto	0,430	0,495	0	1
Fuente externa de conocimiento de mercado	0,875	0,331	0	1
Fuente externa de conocimiento tecnológico	0,822	0,383	0	1
Intensidad tecnológica interna	0,001	0,003	0	0,029
Tamaño de la empresa	1,652	0,515	0	2,398
Adquisición tecnológica	2,449	2,691	0	7,475
Capacitación	0,834	1,656	0	6,000
Capital humano	0,104	0,133	0	1

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Matriz de correlaciones

Variabes	IP	FECM	FECT	ITI	TE	AT	C	CH
IP	1							
FECM	0,172	1						
FECT	0,174	0,524	1					
ITI	0,235	0,07	0,082	1				
TE	0,120	-0,02	0,04	0,05	1			
AT	0,376	0,092	0,123	0,170	0,247	1		
C	0,344	0,115	0,091	0,338	0,176	0,363	1	
CH	0,123	0,084	0,06	0,127	-0,385	0,03	0,085	1

Nota: IP: Innovación de producto, FECM: Fuente externa de conocimiento de mercado, FECT: Fuente externa de conocimiento tecnológico, ITI: Intensidad tecnológica interna, TE: Tamaño de la empresa, AT: Adquisición tecnológica, C: Capacitación, CH: Capital humano.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Resultados de regresión probit

Tipo de innovación	Producto			
	Especificación 1		Especificación 2	
	Coefficiente	dF/dx	Coefficiente	dF/dx
Constante	-0,979 (0,001)		-1,751 (0,001)	
Fuente externa de conocimiento de mercado	0,507** (0,002)	0,186** (0,002)	0,408** (0,024)	0,152** (0,023)
Fuente externa de conocimiento tecnológico	0,418** (0,003)	0,157** (0,003)	0,308** (0,040)	0,117** (0,038)
Intensidad tecnológica interna			67,917** (0,003)	26,569*** (0,001)
Tamaño de la empresa			0,182* (0,095)	0,071* (0,098)
Adquisición tecnológica			0,135*** (0,001)	0,053*** (0,001)
Capacitación			0,152*** (0,001)	0,060*** (0,001)
Capital humano			1,183** (0,004)	0,463** (0,003)
Resumen del modelo				
Tasa de buena clasificación (%)	57,02%		70,81%	
Log likelihood	-546,558		-459,919	
RV Chi-cuadrado	35,62		208,91	
p-valor (LR Chi-cuadrado)	0		0	
Wald Chi-cuadrado	32,35		171,85	
p-valor (Wald Chi-cuadrado)	0		0	
Pseudo R2	0,032		0,185	
Número de empresas	827		826	

Nota: Nivel de significancia * p < 0,1, significativo al 10%; ** p < 0,05, significativo al 5%; *** p < 0,001, significativo al 1%.

Fuente: elaboración propia.

utilizar el coeficiente de determinación clásico para medir la bondad del ajuste. En su lugar, se considera el pseudo R^2 de McFadden, medido por el logaritmo neperiano de la función de verosimilitud del modelo sin restricciones (el modelo con todas las variables independientes) entre el logaritmo neperiano de la función de verosimilitud del modelo restringido (solo incluye el término independiente del modelo). Lo otro es determinar el porcentaje de aciertos del modelo teniendo en cuenta que las probabilidades predichas tienen un umbral del 0,5, las que se encuentren por encima del umbral serán empresas que realicen innovación de producto y las que sean menores al umbral no lo realizan (Wooldridge, 2015).

5. Conclusiones

El presente estudio muestra de manera empírica cómo las Pyme desarrollan la capacidad de innovación, la cual les permite implementar innovaciones en productos haciendo uso de fuentes de conocimiento y, de esta manera, aplican el enfoque de la innovación abierta entrante. Los objetivos de este estudio están relacionados con las fuentes de conocimiento, su impacto en la capacidad para innovar en productos de las Pyme de baja y media baja intensidad tecnológica, y el impacto de determinadas variables de control, como la intensidad tecnológica, el tamaño de la empresa, la adquisición tecnológica, la capacitación y el capital humano, en la capacidad para incrementar la probabilidad para innovar en productos.

El análisis estadístico reporta los resultados que se pasaron a discutir tanto para la especificación 1 como para la especificación 2. En primer lugar, la hipótesis 1 se acepta, es decir, las fuentes externas de conocimiento del mercado (clientes y competidores) tendrán un impacto positivo en la innovación en productos de las Pyme con baja y media baja intensidad tecnológica. Estos resultados, para ambas especificaciones, coinciden con los obtenidos por Leiponen y Helfat (2010), quienes señalan que una de las fuentes más importantes de conocimiento son los clientes seguidos por los competidores; y con lo señalado por Hervás-Oliver et al. (2011), quienes consideran que una de las fuentes externas de conocimiento que más contribuye al desempeño innovador de la empresa son los clientes y proveedores.

En segundo lugar, la hipótesis 2 se acepta; es decir, las fuentes externas de conocimiento tecnológico (universidades y proveedores) tendrán un impacto positivo en la innovación en productos de las Pyme con baja y media baja intensidad tecnológica. Estos resultados, para ambas especificaciones, son semejantes a los obtenidos por Nieto y Santamaría (2007), quienes argumentan que escuchar a los proveedores ayuda a las empresas a mejorar sus procesos de innovación, mientras que las universidades, en sus procesos innovadores, pueden brindar conocimiento científico y tecnológico. Brunswicker y Vanhaverveke (2015) señalan que las universidades y los proveedores son una fuente de conocimiento, pero, en algunas ocasiones, las relaciones con las universidades se obstaculizan debido a las diferencias culturales o por los enfoques de corto plazo

de las empresas, que no coinciden con los enfoques de largo plazo de las universidades. Se confirma, además, que la búsqueda de información por parte de las Pyme es uno de los mecanismos más frecuentes al implementar el enfoque de la innovación abierta. Así, se desarrolla la capacidad de innovación, como capacidad dinámica, y se logra desarrollar innovaciones en producto.

En tercer lugar, cuando se analiza la intensidad tecnológica interna, se puede verificar que las empresas con mayores niveles de intensidad tecnológica están en mejor condición para desarrollar innovaciones en productos. Para ambas especificaciones, el resultado obtenido es similar a lo señalado por Conte y Vivarelli (2014) y, posteriormente, por Wu et al. (2015), quienes consideran que las empresas que tienen mayor intensidad tecnológica incrementan su probabilidad de realizar innovaciones.

En cuarto lugar, el resultado obtenido confirma lo que la literatura señala: el tamaño de la empresa influye en el desarrollo de la capacidad de innovación de las empresas; es decir, una empresa grande tiene más recursos y mayor capacidad para desarrollar innovaciones (Damanpour, 1992). Sin embargo, también es cierto, según Vaona y Pianta (2008), que a pesar de que el tamaño es importante en la capacidad innovadora, las Pyme (menos de 249 empleados) tienen un comportamiento similar al de las grandes empresas. Damanpour (2010) señala que las pequeñas organizaciones son más innovadoras al crear un ambiente más favorable para tomar decisiones de manera más expeditiva o pueden adecuar sus estructuras más ágilmente. En este estudio, se puede verificar que, a pesar de ser Pyme, su tamaño influye positivamente en la probabilidad de desarrollar innovación en producto.

En quinto lugar, la adquisición tecnológica influye en la capacidad de innovación en productos. Los resultados obtenidos en este estudio permiten corroborar esta afirmación: la adquisición de maquinaria, hardware y software favorece el desarrollo de la capacidad innovadora, en especial en las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica (Arbussa y Coenders, 2007; Santamaría et al., 2009).

En sexto lugar, se analiza cómo la capacitación al personal para la realización de actividades de innovación alienta el desarrollo de innovaciones en productos. El análisis de los resultados permite argumentar que, en el caso de las empresas pequeñas y medianas que presentan baja y media baja intensidad tecnológica, invertir en capacitación les ayuda a mejorar su capacidad innovadora y la probabilidad de desarrollar innovaciones en producto. Estos resultados concuerdan con los obtenidos por Rammer et al. (2009) y Sung y Choi (2014), quienes señalan que las empresas que orientan recursos a la capacitación o entrenamiento de su personal mejoran su capacidad de innovar en productos.

En séptimo lugar, el capital humano es una variable asociada a la realización de innovación; el personal calificado ayuda a mejorar la capacidad innovadora de las empresas (Kirner et al., 2009) en tanto que la contratación de personal con formación universitaria contribuye al desarrollo de innovaciones (Hervás-Oliver et al., 2011). Los resultados empíricos ratifican esta condición.

Basados en una muestra de 826 empresas de manufactura en el Perú, pertenecientes a la categoría de empresas de baja y baja media intensidad tecnológica, y mediante la implementación de un modelo de regresión probit que ha permitido evaluar las hipótesis, los resultados indican que las fuentes externas de conocimiento del mercado (clientes y competidores) y las fuentes externas de conocimiento tecnológico (universidades y proveedores) tienen un impacto positivo en la innovación en productos de las Pyme con baja y media baja intensidad tecnológica, tal como la propuesta de Chesbrough (2006), en la que se afirma que la innovación abierta entrante, mediante el aprovechamiento de las fuentes externas de conocimiento, tiene un impacto en las empresas con baja intensidad tecnológica para lograr desarrollar la capacidad de innovar.

Por otro lado, se ha podido verificar empíricamente que las variables de control, intensidad tecnológica interna, tamaño de la empresa, la adquisición tecnológica, capacitación y el capital humano, confirman su contribución a incrementar la probabilidad para desarrollar innovaciones en producto.

En tanto, entre las limitaciones, se puede señalar la naturaleza transversal de este estudio, lo cual limita generalizar la causalidad entre los constructos. También se puede considerar como limitación el uso de la base de datos de una encuesta nacional, cuyos cuestionarios siempre son factibles de ser mejorados.

Por último, se sugiere que se lleven a cabo futuras investigaciones en las economías emergentes, específicamente en las empresas de baja y media baja intensidad tecnológica, pues las empresas que pertenecen a estas economías no realizan o realizan muy poca inversión en investigación y desarrollo; de esta manera, se podrá identificar patrones de comportamiento en la realización de actividades que conduzcan a la realización de innovaciones. Es importante recordar que las empresas de baja y baja media intensidad tecnológica contribuyen de manera significativa al producto interno bruto de sus países y en la creación de puestos de trabajos. Por ello, futuros estudios pueden ayudar a los gobiernos a mejorar las políticas de incentivos para el desarrollo de innovaciones.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Bibliografía

- Arbussà, A. y Coenders, G. (2007). Innovation activities, use of appropriation instruments and absorptive capacity: Evidence from Spanish firms. *Research Policy*, 36(10), 1545-1558. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.04.013>
- Arundel, A., Bordoy, C. y Kanerva, M. (2008). *Neglected innovators: How do innovative firms that do not perform R&D innovate?*. PRO INNO Europe INNO Metrics thematic paper Maastricht: UNU-MERIT, Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology, Maastricht University.
- Barreto, I. (2010). Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future. *Journal of Management*, 36(1), 256-280. <https://doi.org/10.1177/0149206309350776>
- Benavente, J. M. (2005). Investigación y desarrollo, innovación y productividad: un análisis econométrico a nivel de la firma. *Estudios de Economía*, 32(1), 39-67.
- Berends, H., Jelinek, M., Reymen, I. y Stultiëns, R. (2014). Product innovation processes in small firms: Combining entrepreneurial effectuation and managerial causation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(3), 616-635. <https://doi.org/10.1111/jpim.12117>
- Bogers, M., Zobel, A. K., Afuah, A., Almirall, E., Brunswicker, S., Dahlander, L., (...) y Ter Wal, A.L.J. (2017). The open innovation research landscape: Established perspectives and emerging themes across different levels of analysis. *Industry and Innovation*, 24(1), 8-40. <https://doi.org/10.1080/13662716.2016.1240068>
- Brunswicker, S. y Vanhaverbeke, W. (2015). Open innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs): External knowledge sourcing strategies and internal organizational facilitators. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1241-1263. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12120>
- Ciliberti, S., Carraresi, L. y Bröring, S. (2016). Drivers of innovation in Italy: food versus pharmaceutical industry. *British Food Journal*, 118(6), 1292-1316. <https://doi.org/10.1108/BFJ-10-2015-0405>
- Conte, A. y Vivarelli, M. (2014). Succeeding in innovation: key insights on the role of R&D and technological acquisition drawn from company data. *Empirical Economics*, 47(4), 1317-1340. <https://doi.org/10.1007/s00181-013-0779-1>
- Chesbrough, H. y Crowther, A. K. (2006). Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management*, 36(3), 229-236. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00428.x>
- Chesbrough, H. W. (2006). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Boston: Harvard Business Press.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization Studies*, 13(3), 375-402. <https://doi.org/10.1177/017084069201300304>
- Damanpour, F. (2010). An integration of research findings of effects of firm size and market competition on product and process innovations. *British Journal of Management*, 21(4), 996-1010. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2009.00628.x>
- Deng, Z., Hofman, P. S. y Newman, A. (2013). Ownership concentration and product innovation in Chinese private SMEs. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 717-734. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9301-0>
- Escribano, A., Fosfuri, A. y Tribó, J. A. (2009). Managing external knowledge flows: The moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 38(1), 96-105. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.022>
- Gómez, J., Salazar, I. y Vargas, P. (2016). Sources of information as determinants of product and process innovation. *Plos One*, 11(4), 1-15. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0152743>
- González Campo, C. y Hurtado Ayala, A. (2014). Influencia de la capacidad de absorción sobre la innovación: un análisis empírico en las mipymes colombianas. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 277-286. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.015>
- Grimpe, C. y Sofka, W. (2009). Search patterns and absorptive capacity: Low-and high-technology sectors in European countries. *Research Policy*, 38(3), 495-506. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.006>
- Heidenreich, M. (2009). Innovation patterns and location of European low-and medium-technology industries. *Research Policy*, 38(3), 483-494. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.005>
- Hervas-Oliver, J. L., Garrigos, J. A. y Gil-Pechuan, I. (2011). Making sense of innovation by R&D and non-R&D innovators in low technology contexts: A forgotten lesson for policymakers. *Technovation*, 31(9), 427-446. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.06.006>
- Hirsch-Kreinsen, H., Hahn, K. y Jacobson, D. (2008). The low-tech issue. En Hirsch-Kreinsen, H., Hahn, K. & Jacobson, D. *Innovation in Low-Tech Firms and Industries* (pp. 3-22). Cheltenham: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781848450555.00008>
- Hirsch-Kreinsen, H., Jacobson, D., Laestadius, S. y Smith, K. (2003). Low-tech industries and the knowledge economy: state of the art and research challenges. STEP Report 16. STEP-Centre of Innovation Research, Norway.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008). "Low-technology": a forgotten sector in innovation policy. *Journal of Technology Management & Innovation*, 3(3), 11-20. <https://doi.org/10.4067/s0718-27242008000100002>

- Hirsch-Kreinsen, H. (2015). Patterns of knowledge use in 'low-tech' industries. *Prometheus*, 33(1), 67-82. <https://doi.org/10.1080/08109028.2015.1062237>
- Hoetker, G. (2007). The use of logit and probit models in strategic management research: Critical issues. *Strategic Management Journal*, 28(4), 331-343. <https://doi.org/10.1002/smj.582>
- Kirner, E., Kinkel, S. y Jaeger, A. (2009). Innovation paths and the innovation performance of low-technology firms-An empirical analysis of German industry. *Research Policy*, 38(3), 447-458. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.011>
- Klieštík, T., Kočišová, K. y Mišanková, M. (2015). Logit and probit model used for prediction of financial health of company. *Procedia Economics and Finance*, 23, 850-855.
- Laursen, K. y Salter, A. (2006). Open for innovation: the role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131-150. <https://doi.org/10.1002/smj.507>
- Lawson, B. y Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377-400. <https://doi.org/10.1142/s1363919601000427>
- Leiponen, A. y Helfat, C. E. (2010). Innovation objectives, knowledge sources, and the benefits of breadth. *Strategic Management Journal*, 31(2), 224-236. <https://doi.org/10.1002/smj.807>
- Li, Y. y Vanhaverbeke, W. (2009). The effects of inter-industry and country difference in supplier relationships on pioneering innovations. *Technovation*, 29(12), 843-858. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2009.08.001>
- Lichtenthaler, U. (2009). Outbound open innovation and its effect on firm performance: examining environmental influences. *R&D Management*, 39(4), 317-330. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2009.00561.x>
- Lopez-Cabrerales, A., Pérez-Luño, A. y Cabrera, R. V. (2009). Knowledge as a mediator between HRM practices and innovative activity. *Human Resource Management*, 48(4), 485-503. <https://doi.org/10.1002/hrm.20295>
- Madrid-Guijarro, A., García-Pérez-de-Lema, D. y Van Auken, H. (2013). An investigation of Spanish SME innovation during different economic conditions. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 578-601. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12004>
- Mazzola, E., Perrone, G. y Kamuriwo, D. S. (2015). Network embeddedness and new product development in the biopharmaceutical industry: The moderating role of open innovation flow. *International Journal of Production Economics*, 160, 106-119. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.002>
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management Annals*, 5(1), 373-412. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.574506>
- Nieto, M. J. y Santamaría, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6-7), 367-377. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>
- Organisation for Economic Co-operation and Development – OECD. (2011). *OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011*, Paris: OECD Publishing.
- Orejas, E. H. y Martín, L. M. (2004). La innovación y el crecimiento de la productividad en España. *Ekonomiaz: Revista Vasca de Economía*, (56), 208-231.
- Rammer, C., Czarnitzki, D. y Spielkamp, A. (2009). Innovation success of non-R&D-performers: substituting technology by management in SMEs. *Small Business Economics*, 33(1), 35-58. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1314246>
- Robertson, P., Smith, K. y Von Tunzelmann, N. (2009). Innovation in low-and medium-technology industries. *Research Policy*, 38(3), 441-446. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.019>
- Santamaría, L., Nieto, M. J. y Barge-Gil, A. (2009). Beyond formal R&D: Taking advantage of other sources of innovation in low-and medium-technology industries. *Research Policy*, 38(3), 507-517. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.004>
- Sciascia, S., D'oria, L., Bruni, M. y Larrañeta, B. (2014). Entrepreneurial Orientation in low-and medium-tech industries: The need for Absorptive Capacity to increase performance. *European Management Journal*, 32(5), 761-769. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.007>
- Sepúlveda Rivillas, C., Reina Gutiérrez, W. y Gutiérrez Betancur, J. C. (2012). Estimación del riesgo de crédito en empresas del sector real en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 28(124), 169-190. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(12\)70221-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(12)70221-8)
- Sung, S. Y. y Choi, J. N. (2014). Do organizations spend wisely on employees? Effects of training and development investments on learning and innovation in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 393-412. <https://doi.org/10.1002/job.1897>
- Teece, D. J., Pisano, G. y Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- Tsai, K. H. y Wang, J. C. (2009). External technology sourcing and innovation performance in LMT sectors: An analysis based on the Taiwanese Technological Innovation Survey. *Research Policy*, 38(3), 518-526. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2008.10.007>
- Terziovski, M. (2010). Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 31(8), 892-902. <https://doi.org/10.1002/smj.841>
- Vaona, A. y Pianta, M. (2008). Firm size and innovation in European manufacturing. *Small Business Economics*, 30(3), 283-299. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9043-9>
- Von Tunzelmann, N. y Acha, V. (2006). Innovation in "Low Tech" Industries. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Eds.) *The Oxford Handbook of Innovation*, (pp. 407-432), Oxford: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0015>
- Wang, C. L. y Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x>
- Wooldridge, J. M. (2015). *Introductory econometrics: A modern approach*. Nelson: Cengage Learning.
- Wu, A., Wang, C. C. y Li, S. (2015). Geographical knowledge search, internal R&D intensity and product innovation of clustering firms in Zhejiang, China. *Papers in Regional Science*, 94(3), 553-572. <https://doi.org/10.1111/pirs.12090>
- Wziatek-Kubiak, A. (2008). Changes in export patterns of the Czech Republic, Hungary and Poland. En Winięcki, J. (Ed.) *Competitiveness of New Europe: Papers from the Second Lancut Economic Forum* (pp. 15-52). London: Taylor & Francis. <https://doi.org/10.4324/9780203892527.ch2>
- Zhou, K. Z. y Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561. <https://doi.org/10.1002/smj.830>

Artículo de investigación

Nivel de inglés en los programas de Administración de Empresas en Colombia: la meta está lejos

Julio César Alonso *

Director, Centro de Investigación en Economía y Finanzas - Cienfi, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Icesi, Cali, Colombia.
Profesor titular, Departamento de Economía, Universidad Icesi, Cali, Colombia
jcalonso@icesi.edu.co

Daniela Estrada

Joven Investigadora, Centro de Investigación en Economía y Finanzas – Cienfi, Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Brigitte Vanessa Mueces

Asistente de Investigación, Centro de Investigación en Economía y Finanzas – Cienfi, Universidad Icesi, Cali, Colombia.

Resumen

El documento analiza si los graduandos de los programas de Administración, bajo cada tipo de modalidad (presencial, a distancia y virtual), cumplieron con la meta de bilingüismo propuesta por el Gobierno colombiano para el 2014. Para esto se emplea una aproximación descriptiva y estadística (pruebas de proporciones paramétricas y no paramétricas) para analizar los resultados del módulo de inglés de la prueba de Estado Saber Pro (2011 - 2017). A partir de lo anterior, se encuentra que sólo 11 de 198 programas de la modalidad presencial cumplieron la meta. Estos resultados evidencian la necesidad de que Gobierno revise los alcances de la política pública de bilingüismo.

Palabras clave: política pública de bilingüismo, educación en administración de empresas, Colombia.

English proficiency level in Colombian undergraduate business administration programs: the goal is far away

Abstract

This paper analyzes whether potential graduates of Business Administration programs, under each type of modality (classroom training, distance and virtual) met the goal of bilingualism proposed by the Colombian Government for 2014. For this purpose, a descriptive and statistical approach is used (parametric and non-parametric tests) to analyze the results of the English module of the Saber Pro test (2011-2017). It is found that only 11 out of 198 on-site (face-to-face) programs met the goal in 2014, while only 9 of the 41 accredited on-site programs met the goal. These results highlight the need for the Government to review the scope of public policy on bilingualism.

Keywords: bilingualism public policy, business administration education, Colombia.

O nível de inglês nos programas de administração de empresas na Colômbia: a meta é longe

Resumo

O documento analisa se os egressos dos programas de administração, sob cada modalidade (presencial, à distância e virtual), atingiram o objetivo do bilinguismo proposto pelo governo colombiano para 2014. Para isso, utiliza-se uma abordagem descritiva e estatística (Testes de proporções paramétricas e não paramétricas) para analisar os resultados do módulo de inglês do teste do Estado Saber Pro (2011-2017). Do exposto acima, constatou-se que apenas 11 dos 198 programas presenciais em todo o país atingiram a meta em 2014, enquanto apenas 9 dos 41 programas presenciais credenciados atingiram a meta. Esses resultados mostram a necessidade do governo revisar o escopo da política pública sobre o bilinguismo.

Palavras-chave: política pública de bilinguismo, educação em administração de empresas, Colômbia.

* Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Universidad Icesi, Calle 18 # 122-135, Cali, Colombia.

Clasificación JEL: C12, I23, I28.

Cómo citar: Alonso, J.C., Estrada, D. y Mueces, B.V. (2018). Nivel de inglés en los programas de Administración de Empresas en Colombia: la meta está lejos. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 445-456. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2881>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2881>

Recibido: 03-abr-2018

Aceptado: 11-dic-2018

Publicado: 19-dic-2018

1. Introducción

Durante más de cuarenta años, los formuladores de políticas públicas de Colombia han diseñado políticas para fortalecer el dominio del inglés y la enseñanza de este en el país¹. El Ministerio de Educación Nacional (MEN) estableció en 2005 el Programa Nacional de Bilingüismo Colombia 2004-2019 (MEN, s.f) y en 2010 lo transformó en el Programa de Fortalecimiento al Desarrollo de Competencias en Lenguas Extranjeras (PFDCLE). Este último estableció como meta intermedia, de la política pública de bilingüismo, que un 20% de los graduados de programas profesionales universitarios deberían estar clasificados en nivel intermedio o superior en inglés en el 2014 (MEN, 2014).

Posteriormente, en 2015 el MEN implementó un nuevo programa: "Programa Nacional de Inglés (2015-2025), Colombia Bilingüe". Con este programa se estableció que el 50% de los graduados de la escuela secundaria deberían alcanzar al menos un nivel B1 (pre-intermedio). Mientras que, para la educación superior, los objetivos a 2025 son similares a los del 2014: el 30% de los graduados universitarios deberían estar en B1 (pre-intermedio) y el 25% en un B2 (intermedio alto). Con este nuevo programa, el MEN no estableció unas metas intermedias, como sí lo hizo con el programa PFDCLE. Lo anterior es preocupante puesto que la evaluación a corto plazo de los resultados es útil para reformular la política pública.

Por otro lado, la enseñanza y medición del desempeño en inglés de los estudiantes de programas de Administración de Empresas es importante dada la relevancia de éste en el mundo de los negocios (Jenkins, Cogo y Dewey, 2011; Nunan, 2003; Evans, 2010; Rogerson-Revell, 2007). Aun así, los autores del presente artículo no encontraron estudios que evalúen el nivel de inglés de los graduados de programas de Administración de Empresas (Administración de aquí en adelante), solo hay estudios que evalúan el nivel de inglés de los estudiantes próximos a graduarse de los programas de Medicina (Alonso, Díaz, Estrada y Mueces, 2018b), Ingeniería de Software (Alonso, Estrada y Martínez, 2016), Economía (Alonso, Estrada y Mueces, 2018c) y Psicología (Alonso, Estrada, Mueces y Sandoval, 2018d).

Dada esa ausencia de estudios relacionados con el tema de interés, el primer objetivo de este documento es determinar por primera vez en la literatura cuáles programas de Administración cumplieron con la meta establecida por el PFDCLE en 2014. Para lograr este objetivo se presenta un análisis de los resultados del componente que evalúa el nivel de inglés del Examen de Estado de Calidad de la Educación Superior (Saber Pro) entre 2011 y 2017.

El segundo objetivo de este documento es determinar si el cumplimiento de la meta de bilingüismo de un programa tiene alguna relación con la acreditación otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) a los programas de Administración. Desde 1998, el CNA entrega acreditaciones a programas que cumplan 40 características que se encuentran agrupadas en 10 factores (CNA, 2013). El proce-

so de acreditación es voluntario y se puede entender como una señal de calidad de los procesos de los programas. El proceso de evaluación y acreditación implementado por el CNA tiene como objetivo producir cambios y mejorar la calidad de la educación (Ferreyra, Gallego y Sarmiento, 2015). Si bien el nivel de inglés de los egresados de un programa no corresponde a una condición de calidad evaluada por el CNA, la acreditación de un programa se puede asociar con la calidad de la formación que reciben los egresados del programa. Para lograr los dos objetivos anteriores se emplean pruebas estadísticas de diferencias de proporciones (una paramétrica - prueba Z- y otra no paramétrica - prueba χ^2).

Por otra parte, el tercer objetivo de este documento es determinar el nivel de inglés alcanzado en los programas de Administración en 2017 (última información disponible), para evaluar si se ha avanzado en el cumplimiento de la meta de 2014 y responder la pregunta sobre qué tan cerca se encuentran los estudiantes de los programas de Administración de alcanzar la meta establecida para 2025.

Este documento tiene 4 secciones adicionales. La siguiente sección presenta una revisión de la literatura existente en el país en torno a las políticas de lengua extranjera en educación superior y la evaluación de los niveles de inglés alcanzado. En la tercer sección, se describen los datos y se explica la metodología empleada. Posteriormente, la cuarta sección presenta los resultados. Por último, se presentan las conclusiones.

2. Revisión de la literatura

Estudiar el nivel de inglés de los egresados de los programas de Administración es relevante por diferentes motivos. Uno de ellos, por ejemplo, es que un país requiere contar con capital humano que domine el inglés si quiere avanzar con éxito en los programas de internacionalización de las empresas. Este motivo se encuentra implícito en el Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014, que busca promover la inversión colombiana en el exterior mediante exportaciones esporádicas o regulares, entre otras (Barberí, 2014).

En la literatura académica se encuentra evidencia de este nexo entre el dominio del inglés y el desarrollo del comercio exterior. Por ejemplo, Hejazi y Ma (2011) emplean un modelo gravitacional de comercio internacional para estudiar cómo afecta el dominio del inglés al comercio entre los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), a partir de lo cual encuentran que los países donde el inglés es el idioma oficial están más integrados a la economía global y son más competitivos. Así mismo, muestran que incluso cuando el país tiene un idioma oficial distinto al inglés, si su recurso humano tiene un alto dominio del inglés, la actividad de empresas multinacionales se incrementa.

Por otro lado, Blanco y Latorre (2012) argumentan que el dominio del inglés permite que los profesionales puedan aprovechar los resultados que aporta la literatura académica, la cual en su mayoría está escrita en inglés y que es

¹ Ver Alonso, Díaz y Estrada (2018a) para un recuento histórico de la evolución de la política de bilingüismo en Colombia.

fundamental para tomar decisiones respecto a las metodologías, enfoques y contenidos usados en la enseñanza de las ciencias administrativas. El dominio del inglés también puede ayudar a entender la cultura general del país de llegada y, por ende, a adaptar asertivamente la oferta de valor brindada por los negocios colombianos a las necesidades de consumidores extranjeros.

Asimismo, dominar el inglés puede convertirse en una oportunidad para permitir en Colombia la inversión en negocios como la subcontratación de procesos de negocios (BPO, por sus siglas en inglés de *Business Process Outsourcing*) y en la generación de servicios relacionados con el turismo internacional, los cuales requieren del manejo de por lo menos un segundo idioma. Estos dos sectores económicos hacen parte del grupo de sectores que se han identificado dentro del Programa de Transformación Productiva (PTP) como aquellos que tienen potencial de crecimiento en ventas y exportación, y sobre los cuales está enfocada la política industrial que busca la diversificación de la industria para incrementar la productividad, el empleo y la competitividad del país (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, s.f.).

No obstante, a partir de la revisión realizada, no se encontraron estudios publicados en Colombia donde se empleen herramientas cuantitativas² para evaluar el desempeño en inglés de los futuros graduados de los programas de Administración, ni que midan el cumplimiento de la meta oficial de bilingüismo establecida para 2014 en estos programas específicamente.

Por otro lado, sí se encontraron estudios cuantitativos que evalúan el nivel de inglés para otros sectores de la población colombiana. En este sentido, Alonso, Casasbuenas, Gallo y Torres (2012), mediante estadísticas descriptivas, evalúan el nivel de inglés de los estudiantes próximos a graduarse de bachillerato y de educación superior. Estos autores evidencian que un gran porcentaje de los estudiantes tiene un bajo nivel de inglés, empleando los resultados de las Pruebas Saber 11 (prueba de Estado aplicada a todos los que deseen graduarse de educación media) de 2010 y Saber Pro de 2009 y 2010, para las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín. Por otra parte, Alonso et al. (2016) emplean los resultados del nivel de desempeño de inglés de las pruebas Saber Pro 2011-2014, correspondientes a los ingenieros graduados del sector de la Tecnología de la Información (TI) para evaluar el cumplimiento de la meta de bilingüismo del 2014. Los hallazgos revelan que los programas del sector de *software*³ no cumplieron la meta establecida por el PFDCLE para 2014.

Adicionalmente, Alonso et al. (2018b) encuentran que los estudiantes próximos a graduarse de los programas de Medicina sí cumplen a nivel nacional con la meta, pero solo el 41,8% de los programas de medicina (18 de 43) cumplieron con la meta. Los resultados también mostraron la gran

concentración del cumplimiento de la meta en programas de las cuatro principales ciudades de Colombia. Alonso et al. (2018c) encuentran que los graduados de programas de economía no cumplen con la meta. Los autores muestran que solamente 7 de 61 programas cumplieron la meta establecida para 2014 por el gobierno nacional. Finalmente, Alonso et al. (2018d) encuentran un resultado similar para los programas de psicología. En este caso, de los 102 programas de psicología, solo 6 cumplieron en el 2014 con la meta establecida por el Gobierno colombiano, y de los 30 programas que estaban acreditados en dicho año, solo el 13% cumple con la meta.

3. Metodología

Para poder medir los alcances logrados en materia de bilingüismo en el país, el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES) incorporó, desde el año 2007 en la prueba Saber Pro, un componente de inglés armonizado con el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCERL). El MCERL es una guía estandarizada que sirve para medir el grado de desarrollo de la competencia de quienes aprenden nuevos idiomas (tabla 1). Como se observa en la tabla 1, para las pruebas Saber Pro, se agregó el nivel de desempeño A- que no se encuentra en el MCERL y que corresponde a aquellos que no alcanzan el nivel de principiante.

En el protocolo de transferencia de archivos (FTP, por sus siglas en inglés de *File Transfer Protocol*) del ICFES se puede encontrar el microdato que permite discriminar para cada evaluado el nivel de inglés alcanzado, el programa académico que cursa, la institución educativa a la que pertenece y otra información sociodemográfica para los años 2011 a 2017.

Adicionalmente, se emplea la base de datos que contiene el histórico de programas de pregrado acreditados por el CNA, y la base de datos del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) con el fin de determinar el municipio de oferta del programa, la modalidad y si la institución es oficial o privada.

En Colombia, en el núcleo básico del conocimiento denominado Administración, se encuentran registrados en el SNIES 449 programas activos de pregrado que corresponden a diferentes Instituciones de Educación Superior (IES) de carácter académico universitario o de instituciones universitarias. De acuerdo al SNIES, estos programas otorgan 90 títulos diferentes. Adicionalmente, para el Consejo Profesional de Administración de Empresa las denominaciones reconocidas para la expedición de la tarjeta profesional de Administración de Empresas (Ley 60 de 1981) son 28 (ver anexo, tabla A1). Así, este artículo se centrará en aquellos programas que emiten ese grupo de 28 titulaciones que otorgan la tarjeta profesional de Administrador de Empresas. Estos son los que se denominarán programas de Administración, aunque su denominación pueda diferir de esta. En 2015, esos programas eran 243 y presentaron a la prueba Saber Pro 20.280 estudiantes (8,5% de todos los estudiantes que tomaron la prueba).

² Para investigaciones que emplean herramientas cualitativas ver León-Manjarrés (s.f.).

³ Los programas que componen el sector *software* son: Administración de informática, Administración financiera y de sistemas, Administración informática, Ingeniería de sistemas y afines, Ingeniería de software, Ingeniería de telecomunicaciones, Ingeniería en multimedia, Ingeniería en teleinformática, Ingeniería informática e Ingeniería telemática.

Tabla 1. Equivalencias entre los niveles de referencia del MCERL y la prueba Saber Pro

Clasificación del usuario	Nivel MCERL	Equivalencia en Colombia	Nivel en Saber Pro
			A-
Usuario Básico	A1	Principiante	A1
	A2	Básico	A2
Usuario Independiente	B1	Pre-Intermedio	B1
	B2	Intermedio	B+
Usuario Competente	C1	Pre-Avanzado	
	C2	Avanzado	

Fuente: elaborado a partir de [Alonso et al. \(2012\)](#).

Adicionalmente, con el fin de determinar el cumplimiento de la meta del PFDCLE de los programas que presentaron estudiantes a la prueba Saber Pro en 2014 se calcula el porcentaje de estudiantes clasificados en cada nivel de manejo del idioma inglés que se observa en la [tabla 1](#).

Posteriormente, para determinar el logro o no de la meta se aplican dos pruebas estadísticas de proporciones: una paramétrica (prueba Z) y otra no paramétrica (prueba χ^2). Estas pruebas permiten determinar si las proporciones encontradas son estadísticamente superiores a la meta del 20% o no. Explícitamente, la hipótesis nula será que la proporción de estudiantes en nivel B+ es inferior o igual a un 20% y la alterna que dicha proporción es superior al 20%. En el caso de rechazar la hipótesis nula se tendría evidencia del cumplimiento de la meta establecida por el PFDCLE para el correspondiente programa.

Dado que se desea determinar simultáneamente si cada uno de los programas de Administración cumplieron con la meta o no, se ajustan los valores p, empleando las aproximaciones sugeridas por [Holm \(1979\)](#), [Hochberg \(1988\)](#), [Hommel \(1988\)](#), [Benjamin y Hochberg \(1995\)](#), [Yekutieli y Benjamini \(1999\)](#) y [Bonferroni \(1936\)](#), para evitar obtener una conclusión conjunta a partir de unir los resultados de pruebas de diferencia de proporciones individuales.

Formalmente, el estadístico de la prueba paramétrica que se usa es:

$$Z = \frac{\hat{p} - 0,2}{\sqrt{\frac{0,2(1-0,2)}{n-1}}} \quad (1)$$

donde \hat{p} es la proporción observada de evaluados clasificados en B+. El estadístico de prueba sigue una distribución estándar normal si sólo se realiza una única comparación.

Adicionalmente, para la prueba no paramétrica se emplea el siguiente estadístico de prueba:

$$\chi^2 = \sum_i \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i} \quad (2)$$

donde O_i es el porcentaje observado de estudiantes que obtuvieron un nivel de desempeño en B+ y E_i es igual al 20% [valor esperado de individuos en B+ dada la meta del

gobierno). Este estadístico de prueba comprueba la misma hipótesis nula y alterna que la prueba paramétrica, su diferencia radica en que sigue una distribución χ^2 con 1 grado de libertad cuando se realiza una única comparación. Esta prueba también es conocida como una prueba de bondad de ajuste o prueba Chi-cuadrado de Pearson. El nivel de confianza empleado para las conclusiones es del 95%. Todas las pruebas estadísticas son realizadas con el *software* R.

4. Resultados

Esta sección se compone de dos subsecciones. En la primera, se presentan las estadísticas descriptivas de los datos de Saber Pro entre 2011 y 2017, con un mayor énfasis en los últimos datos disponibles, es decir, en 2017. En la segunda subsección, se encuentran los resultados de aplicar las pruebas estadísticas. Se finaliza con hallazgos relacionados frente al cumplimiento de la meta entre programas acreditados vs no acreditados en el periodo 2011-2017.

4.1. Estadísticas descriptivas

En el 2017 un total de 152.504 estudiantes presentaron la prueba Saber Pro, de los cuales el 11,1% alcanzaron un nivel B+, aumentando 0,2 puntos porcentuales frente al 2016 ([tabla 2](#)). Del total de estudiantes que presentaron la prueba en 2017, el 22,2% de estos pertenecen al área de "Economía, administración, contaduría y afines", y el 37,3% (33.951 estudiantes) pertenecen a programas de Administración.

En 2017, el 9,5% de los evaluados de programas del área de "Economía, administración contaduría y afines" alcanzan el nivel B+, mientras que, para los programas de Administración la proporción en B+ es 8,8%. Por otro lado, el 23,0% de los estudiantes de los programas de Medicina ([Alonso et al., 2018b](#)) son clasificados en un nivel B+; mientras que, en todas las ciencias de la salud, la proporción es de 9,6% y en las Ingenierías ([Alonso et al. 2016](#)) de 12,1%. Referente al número de evaluados de Administración, en 2011 fue de 16.348 estudiantes, este número creció hasta 2013, posteriormente decreció en el 2014, en 2015 este valor alcanzó 23.250 estudiantes, mientras que en los dos últimos años este número se redujo para alcanzar 12.671 estudiantes en 2017; cabe mencionar que esta reducción fue resultado del hecho que los programas técnicos y tecnológicos no tomaron la prueba Saber Pro como de costumbre sino la prueba Saber TyT.

Se debe tener presente que en el 2017 el 79,8% de los evaluados de Administración se encontraban matriculados en programas de modalidad presencial, el 16,8% a distancia y el 3,5% restante estudiaban de manera virtual; y que en todos los años, la modalidad presencial es la que clasifica la mayor proporción de estudiantes en B+, seguido de la modalidad virtual. Sin embargo, dichas proporciones no alcanzan el 20% establecido por el PFDCLE.

En 2011, los programas de Medicina, Ingenierías y Cien-

cias de la Salud clasificaban el 17,19%, 9,62% y 5,98% de evaluados en B+, respectivamente. Y los programas de Administración tenían el 7,43% de sus futuros egresados clasificados en B+. Esta última proporción es superior a todos los programas del área de "Economía, administración, contaduría y afines", que clasifican el 5,71% en B+. Así mismo, en el 2014, 25,22% de los evaluados de Medicina clasificaron en B+, 15,92% de Ingenierías y el 9,22% de Ciencias de la Salud; mientras que, para el mismo año, el 9,11% de los de Administración y el 8,18% de los estudiantes de programas del área de "Economía, administración, contaduría y afines" se clasificaron en dicho nivel. En 2015, el 9,33% de los evaluados de Administración se clasificó en B+, de Medicina el 28,38% y de Ingenierías el 15,75%, y para el 2017, el 8,8% de los evaluados de Administración se clasificó en B+, de Medicina el 23% y de Ingenierías el 12,1%. De manera que, al realizar la prueba de proporciones para todos los estudiantes de los programas de Administración, se encuentra que no es posible rechazar la hipótesis nula del no cumplimiento de la meta en 2014⁴.

Para finalizar, se presenta la proporción de clasificados en B+ por programa de Administración y modalidad del programa (la distancia, presencial y virtual) entre 2011-2017 (figura 1). Los programas se agrupan de acuerdo a la modalidad y el color diferencia entre las instituciones oficiales (en negro) y privadas (en gris).

En la figura 1 se observa que de los 219 programas de Administración que presentaron estudiantes a la prueba en el 2014, 158 (72,1%) son de instituciones privadas y 61 (27,9%) de instituciones oficiales; 15 (6,9%) son de pro-

gramas a distancia, 198 (90,4%) presenciales y 6 (2,7%) virtuales. Aparentemente, gran parte de los programas no lograron superar la meta establecida por el PFDCLE para el 2014, específicamente 21 de 219 (9,6%) programas superaron la meta ese año, de las cuales 2 son de instituciones educativas oficiales, mientras que ningún programa de modalidad virtual o a distancia supera la meta. También, se puede observar en la figura 1 que para todo el periodo de estudio, los programas de IES oficiales no alcanzan porcentajes relativamente altos de evaluados en B+; en general, el número de programas que clasifica más del 50% de estudiantes en B+ es relativamente bajo, de los cuales no hay programas de IES oficiales.

En síntesis, gran parte de las IES, tanto oficiales como no oficiales, que ofrecen programas a distancia, presenciales o virtuales, clasificaron menos del 10% de sus estudiantes en B+ en todos los años de estudio.

4.2. Evaluación del cumplimiento de la meta en 2014

Por otro lado, en las figuras 2 a 5 se reporta en orden alfabético los resultados de las pruebas paramétrica y no paramétrica que permite determinar cuáles programas de Administración (modalidad presencial) cumplieron con la meta establecida para 2014. Bajo ambos tipos de prueba, paramétrica y no paramétrica, se encuentra que solo 11 programas presenciales (el 5,6%) cumplieron la meta. Esos programas corresponden a las siguientes IES (ordenadas alfabéticamente): Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-, Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Pontificia Universidad Javeriana sede Bogotá,

⁴ El estadístico χ^2 correspondiente es 1619,5 y el valor p es de 1,00.

Tabla 2. Número de estudiantes evaluados (N*) y porcentaje de estudiantes en nivel intermedio o superior (%B+) de acuerdo a la prueba Saber Pro por área del conocimiento (2011-2017)

Programas	2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017	
	N*	%B+	N*	%B+	N*	%B+	N*	%B+	N*	%B+	N*	%B+	N*	%B+
Todos los programas	203.576	7,2%	210.275	9,0%	230.946	10,5%	213.110	11,2%	237.785	11,4%	151.906	10,9%	152.504	11,1%
Economía administración, contaduría y afines	58.321	5,7%	66.079	6,8%	68.879	8,0%	65.437	8,2%	73.870	8,0%	36.240	8,9%	33.951	9,5%
Administración y afines	16.348	7,4%	18.360	8,2%	24.004	8,5%	21.877	9,1%	23.250	9,3%	12.951	8,6%	12.671	8,8%
Distancia (tradicional)	3.155	1,3%	4.165	1,6%	5.009	1,3%	4.267	2,1%	5.373	2,1%	2.300	0,8%	2.123	1,1%
Presencial	12.904	9,0%	13.871	10,2%	18.577	10,5%	16.939	10,8%	16.394	12,2%	10.199	10,4%	10.106	10,6%
Virtual	289	3,5%	324	8,3%	418	6,5%	671	10,1%	1.483	3,6%	431	6,7%	442	4,8%
Ciencias de la Salud	17.950	6,0%	18.157	8,4%	23.371	7,8%	19.638	9,2%	21.749	10,4%	14.965	9,4%	15.151	9,6%
Medicina	4.735	17,2%	5.087	23,4%	6.673	20,8%	5.349	25,2%	6.099	28,4%	4.814	24,2%	5.167	23,0%
Ingeniería	43.300	9,6%	46.080	11,8%	50.481	14,0%	43.399	15,9%	50.011	15,8%	38.219	12,5%	40.055	12,1%
Resto	84.005	7,2%	79.959	9,4%	88.215	11,1%	84.636	11,7%	92.155	12,1%	62.482	11,4%	63.347	11,6%

Nota: los programas incluidos en cada área de conocimiento (área Economía, administración, contaduría y afines, Ciencias de la salud e Ingeniería) corresponden a aquellos registrados en el SNIES, de Instituciones de Educación Superior (IES) y de carácter académico universitario. Los programas de Administración son un subconjunto de los programas de Economía, administración, contaduría y afines. Lo mismo aplica para Medicina respecto a Ciencias de la Salud.

Fuente: elaboración propia a partir de la información del ICFES.

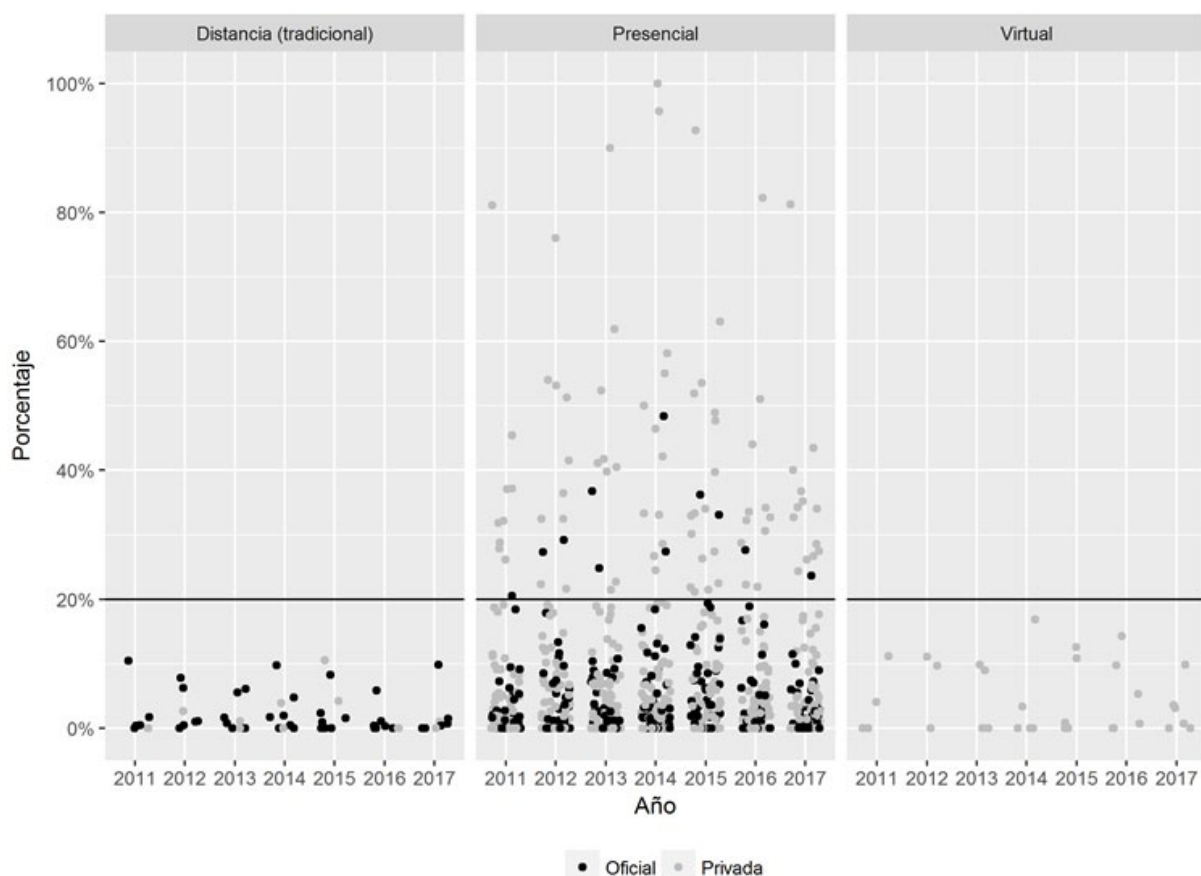


Figura 1. Porcentaje de estudiantes en nivel intermedio o superior (B+) de acuerdo a la prueba Saber Pro por programas de Administración (2011-2017)

Fuente: elaboración propia a partir de la información del ICFES.

Universidad de la Sabana, Universidad de los Andes, Universidad del Norte, Universidad EAFIT, Universidad Externado de Colombia (Administración de Empresas), Universidad Externado de Colombia (Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras), Universidad Icesi y Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá.

Además, 68 programas no tienen en la categoría de B+ más del 5% de sus estudiantes, porcentaje bajo en relación a la meta que se propuso en 2010, mientras que hay 76 programas de modalidad presencial que no tuvieron ningún estudiante en B+. Por lo tanto, agregando los programas donde no se puede rechazar la hipótesis nula y los que no tuvieron estudiantes en B+, hay un total de 187 que potencialmente no cumplieron con la meta. De hecho, el problema es mayor en las modalidades a distancia y virtual.

Para los programas que operan bajo la modalidad a distancia, se encontró que 9 de los 16 (56,3%) programas existentes en 2014 presentaron al menos 1 estudiante en B+. Para estos programas no fue posible rechazar la hipótesis nula. Luego, el 100% de los programas de Administración de modalidad a distancia no cumplieron con la meta establecida por el PFDCLE. Estos resultados se mantienen empleando la prueba paramétrica.

Por último, los resultados de la prueba no paramétrica y paramétrica de cada uno de los programas de administración de empresas bajo la modalidad virtual (Fundación Universitaria Católica del Norte, Universidad Autónoma de Bu-

caramanga y Universidad EAN) evidenciaron que bajo esta modalidad ninguno de los programas cumplió con la meta.

4.3. Cumplimiento de la meta entre programas acreditados vs no acreditados 2011-2017

En 2014, sólo 11 de los 198 (5,6%) programas presenciales superaron la meta y todos estos eran programas acreditados, excepto el programa de Administración de Empresas de la Pontificia Universidad Javeriana - PUJ- sede Bogotá⁵ y el programa de Administración de Empresas Turísticas y Hoteleras de la Universidad Externado de Colombia⁶. En la [tabla 3](#) se muestra la evolución del cumplimiento de la meta de los programas presenciales que se encontraron acreditados durante todo el 2014. Los 10 programas que sí se encontraban acreditados durante el 2014 no sólo cumplieron con la meta en ese año, sino que 8 de esos 10 cumplieron con ella desde el 2011. El programa de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Bogotá empezó a cumplir con la meta desde el 2013.

Por un lado, sólo 10 de 40 (25%) programas que se encontraban acreditados durante el 2014 cumplieron con la meta ese año. Por otro lado, 12 de 40 (30%) programas no cumplieron con la meta en ninguno de los años estudiados

⁵ La fecha de vencimiento de la acreditación fue del 20 de agosto de 2014 y su renovación fue expedida el 15 de mayo de 2015.

⁶ La fecha de vencimiento de la acreditación fue del 28 de mayo de 2013 y su renovación fue expedida el 16 de marzo de 2015.

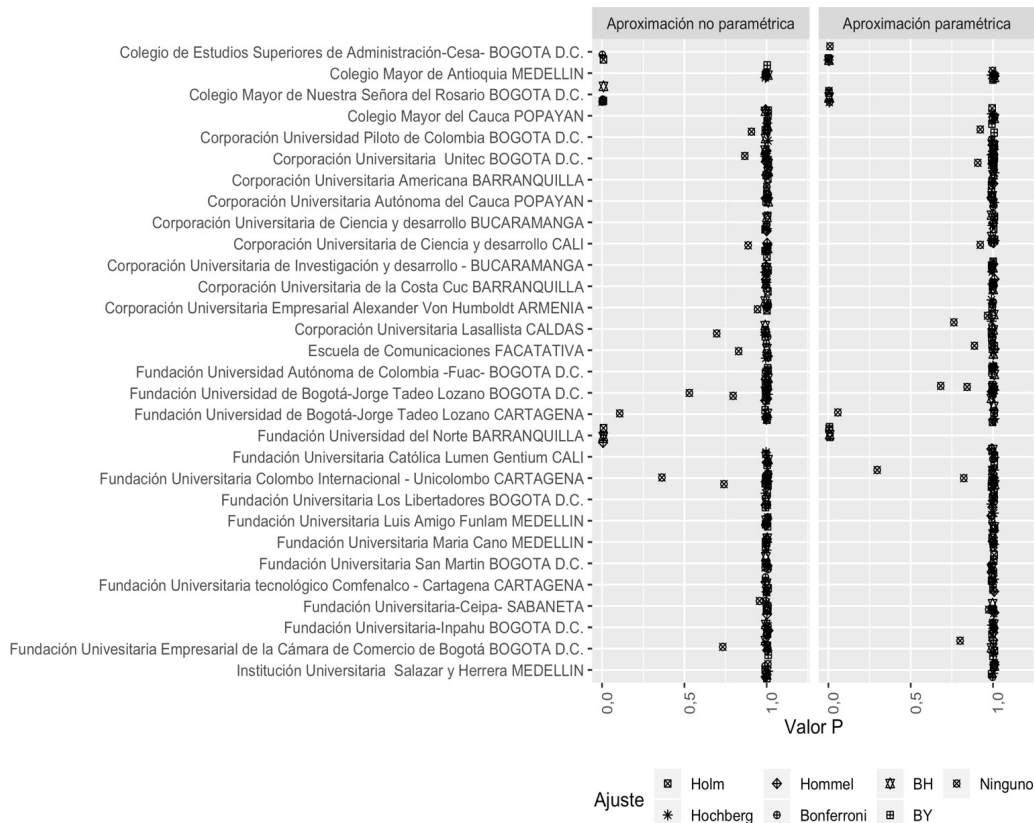


Figura 2. Resultados de las pruebas de diferencia de proporciones de estudiantes en clasificación B+ por IES con programa de Administración Modalidad Presencial 2014 (Hipótesis alterna: proporción de B+ >20%) (Orden alfabético de las universidades).

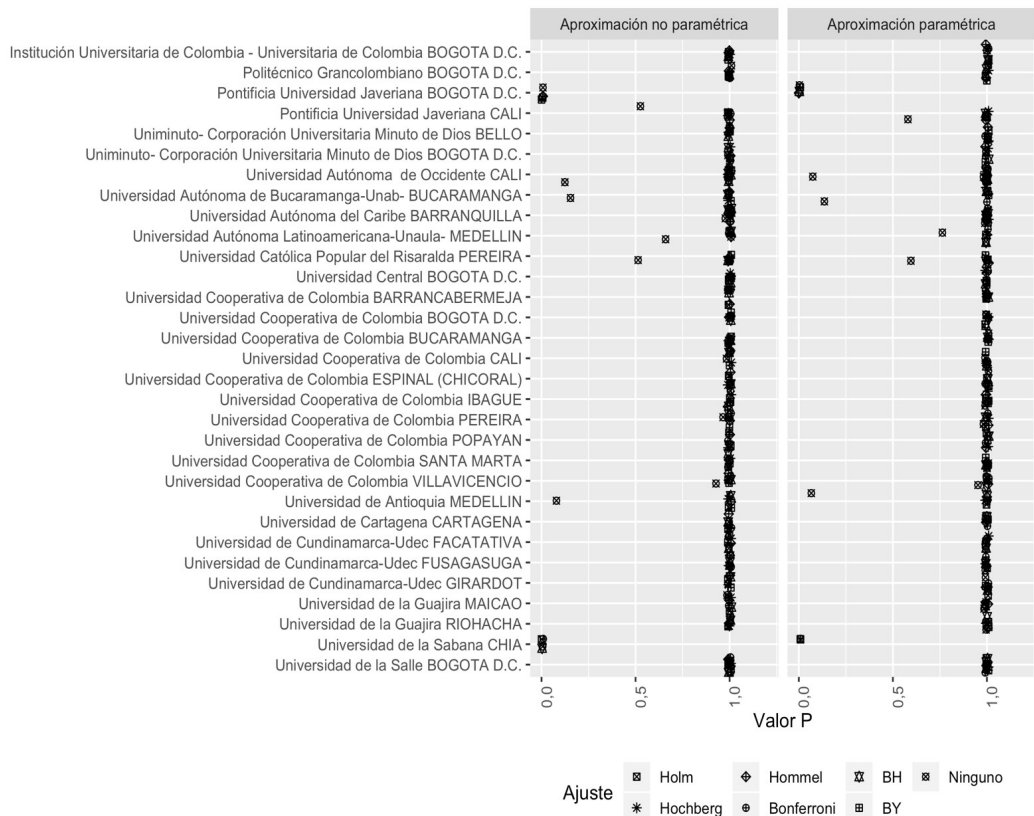


Figura 3. Resultados de las pruebas de diferencia de proporciones de estudiantes en clasificación B+ por IES con programa de Administración Modalidad Presencial 2014 (Hipótesis alterna: proporción de B+ >20%) (Orden alfabético de las universidades) (Continuación).

Fuente: elaboración propia.

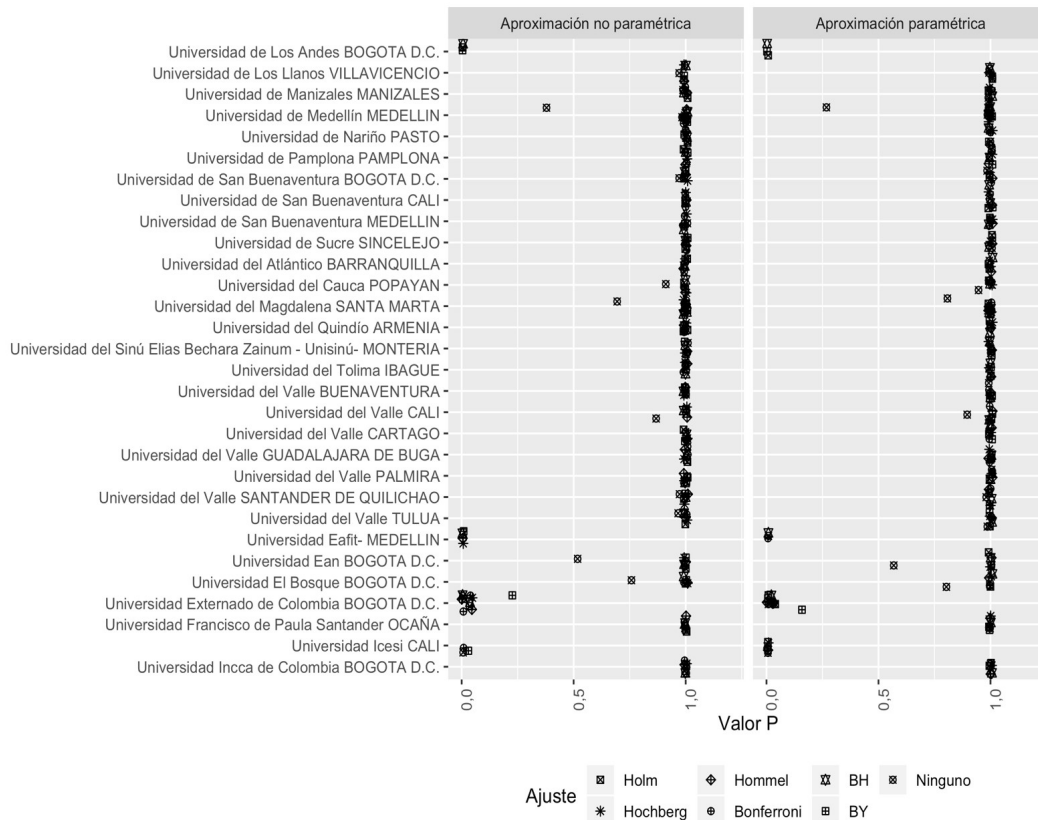


Figura 4. Resultados de las pruebas de diferencia de proporciones de estudiantes en clasificación B+ por IES con programa de Administración Modalidad Presencial 2014 (Hipótesis alterna: proporción de B+ >20%) (Orden alfabético de las universidades) (Continuación).
Fuente: elaboración propia.

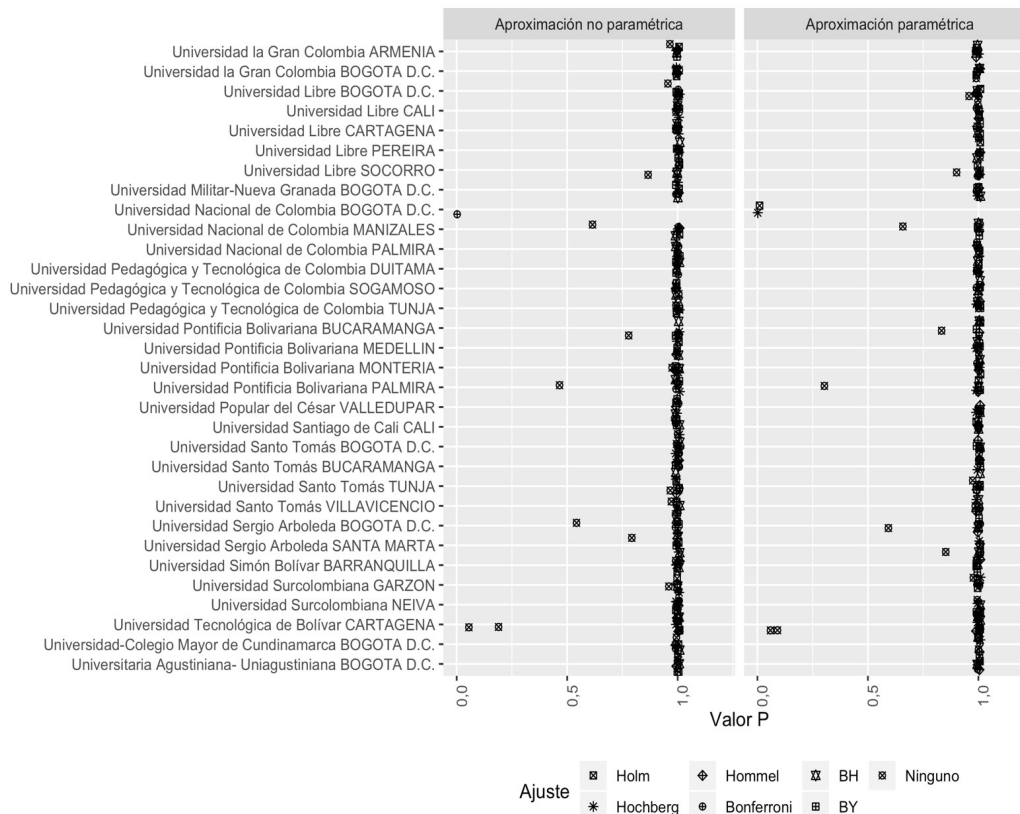


Figura 5. Resultados de las pruebas de diferencia de proporciones de estudiantes en clasificación B+ por IES con programa de Administración Modalidad Presencial 2014 (Hipótesis alterna: proporción de B+ >20%) (Orden alfabético de las universidades) (Continuación).
Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Resumen cumplimiento de meta de tener más del 20% de estudiantes en clasificación B+ por IES por programa acreditado en 2014 de Administración modalidad presencial (2011-2017) (Orden alfabético de las universidades).

Universidad	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA- sede Bogotá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Colegio Mayor de Antioquia -sede Medellín	x	x	x	x	x	X	NA
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario – sede Bogotá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Corporación Universitaria de Investigación y Desarrollo – sede Bucaramanga	NA	x	x	x	x	X	NA
Corporación Universitaria de la Costa CUC – sede Barranquilla	x	x	x	x	x	X	NA
Fundación Universidad del Norte sede Barranquilla	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Fundación Universitaria de San Gil – sede San Gil	X	X	X	X	x	X	NA
Fundación Universitaria Luis Amigo Funlam - sede Medellín	X	X	x	x	x	X	NA
Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá - sede Bogotá	x	x	x	x	✓	X	NA
Institución Universitaria Salazar y Herrera - sede Medellín	x	x	x	x	x	X	NA
Pontificia Universidad Javeriana sede Bogotá	x	x	x	x	✓	✓	✓
Uniminuto Corporación Universitaria Minuto de Dios – sede Bogotá	x	x	x	x	x	X	NA
Universidad Autónoma de Occidente – sede Cali	x	x	x	x	x	x	x
Universidad Autónoma de Bucaramanga – sede Bucaramanga	x	x	x	x	x	X	X
Universidad Católica de Pereira – sede Pereira	x	x	x	x	x	x	x
Universidad de Antioquia - sede Medellín	x	x	x	x	✓	x	x
Universidad de Cartagena - sede Cartagena	x	x	x	x	x	x	x
Universidad de la Sabana – sede Bogotá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Universidad de la Salle – sede Bogotá	x	x	x	x	X	NA	x
Universidad de los Andes – sede Bogotá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Universidad de Medellín - sede Medellín	x	x	x	x	x	x	x
Universidad del Sinú Elías Bechara Zainum – sede Montería	X	x	x	x	X	x	x
Universidad del Valle - sede Cali	x	x	x	x	x	x	x
Universidad EAFIT – sede Medellín	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Universidad EAN – sede Bogotá	x	x	x	x	x	x	x
Universidad Externado de Colombia - sede Bogotá	✓	✓	✓	✓	✓	✓	x
Universidad Icesi – sede Cali	✓	✓	✓	✓	✓	x	x
Universidad Libre –sede Cali	x	x	x	x	x	x	x
Universidad Militar - Nueva Granada – sede Bogotá	x	x	x	x	x	x	x
Universidad Nacional de Colombia - sede Bogotá	x	x	✓	✓	✓	✓	x
Universidad Nacional de Colombia - sede Manizales	x	x	x	x	x	x	x
Universidad Nacional de Colombia - sede Palmira	x	x	✓	✓	x	x	x
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia -UPTC - sede Duitama	X	X	X	x	X	x	X
Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia -UPTC - sede Tunja	x	x	x	x	x	x	x
Universidad Pontificia Bolivariana – sede Medellín	x	x	x	x	x	x	x
Universidad Santo Tomás – sede Bucaramanga	x	x	x	x	NA	x	X
Universidad Sergio Arboleda sede Bogotá	x	✓	x	x	✓	x	x
Universidad Simón Bolívar – sede Barranquilla	x	X	x	x	x	x	x
Universidad Surcolombiana – sede Neiva	X	x	x	x	x	x	X
Universidad Tecnológica de Bolívar – sede Cartagena	x	x	x	x	x	x	x

Nota: ✓ IES cumplió la meta, al rechazar la hipótesis nula (proporción menor o igual a 0,2) en favor de la alternativa (proporción mayor a 0,2) con un 95% de confianza. En caso de que la decisión no sea unánime bajo los 6 criterios para evaluar el valor p, se elige lo que indique la mayoría de los criterios.

x IES no cumplió la meta (no se rechaza Ho)

X IES presentó estudiantes pero ninguno clasificó en B+.

NA: o la IES no presentó estudiantes de Administración para ese año a la prueba Saber Pro o presentó solo uno. Las IES están ordenadas alfabéticamente.

Fuente: elaboración propia.

y solo 3 programas de Administración de Empresas evidenciaron alguna mejora al cumplir con la meta en 2015, estos pertenecen a las siguientes IES: Fundación Universitaria Empresarial de la Cámara de Comercio de Bogotá, Universidad de Antioquia sede Medellín y Universidad Sergio Arboleda sede Bogotá.

De estos 10 programas, tanto la Universidad Icesi como la Universidad Nacional de Colombia (sede Palmira) no cumplieron con la meta en 2016 y 2017 al evaluar los resultados de manera estadística. Adicionalmente, para 2017 la Universidad Externado de Colombia (sede Bogotá) y Universidad Nacional de Colombia (sede Bogotá) tampoco cumplieron la meta.

En cuanto a los programas de Administración modalidad virtual acreditados en 2014, se encontró que el único programa de esta modalidad que se encuentra acreditado, Administración de Empresas de la Universidad EAN, no cumplió con la meta en todo el periodo de estudio. Lo mismo sucede para el único programa acreditado de la modalidad a distancia, Administración de Empresas de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

5. Conclusiones

En términos generales, los estudiantes de los programas de Administración no cumplieron con la meta del 20% en B+ propuesta por el Gobierno para el 2014. De hecho, solo 11 programas presenciales cumplieron la meta en 2014, mientras que ninguno de los programas a distancia o virtual alcanzaron el objetivo en 2014. De estos 11 programas que sí cumplen la meta, uno corresponde a una IES oficial, el resto a privadas. Uno de estos programas se encuentra en Medellín, uno en Cali y uno en Barranquilla, los restantes 8 se concentran en Bogotá.

Por otro lado, de los 11 programas de modalidad presencial que sí cumplieron con la meta establecida por el PFDCE en 2014, la mayoría (9) de estos se encontraban acreditados y dos en proceso de re-acreditación. Es decir, todos los programas que cumplen la meta estaban acreditados o en proceso de re-acreditación. No obstante, los restantes 29 programas acreditados de modalidad presencial en 2014 no cumplieron con la meta de bilingüismo establecido por el Gobierno Nacional. Los resultados evidencian que ninguno de los programas no acreditados de Administración cumple con la meta.

Futuras investigaciones tendrán que explorar si es un problema generalizado y no sólo específico a los de Administración. Los estudios existentes proveen evidencia de que probablemente este sea un problema que atañe a todos los programas y que se intensifica en los programas de Administración. Por ejemplo, los resultados de los programas de administración de empresas en modalidad presencial son más preocupantes que los encontrados en otros estudios, puesto que 187 de los 198 programas (94,4%) no cumplieron potencialmente con la meta. En Psicología, ese porcentaje es muy similar (94,1%) en 2014 (Alonso et al., 2018d). En Economía para ese mismo año, el porcentaje de programas que no alcanzaron la meta estadísticamente fue

de 88,5% (54 de 61 programas) (Alonso et al., 2018c). De igual forma, el 81,8% de programas agrupados en el sector del *software* no obtuvieron un desempeño por encima de la meta establecida por el MEN (Alonso et al., 2016). Hasta ahora el único programa que ha cumplido con la meta corresponde a Medicina (Alonso et al., 2018b).

Según estos resultados, los estudiantes universitarios de los programas de Administración se están graduando con bajos niveles en comprensión lectora de inglés⁷. Lo anterior, puede estar aminorando las posibilidades de internacionalizar los negocios colombianos. Por lo tanto, la política pública del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo debería enfocarse no sólo en brindar servicios para conocer mercados externos, oportunidades comerciales, adaptar la oferta nacional a las necesidades extranjeras, entre otras, también debería trabajar de manera conjunta con el Ministerio de Educación para fortalecer la política de bilingüismo del país.

Los resultados son desconcertantes, pero muestran la necesidad de alinear las metas de política pública y las acciones de las IES privadas y públicas para lograr aumentar el nivel de dominio del inglés en Colombia y, en específico, en los programas de Administración y sus estudiantes. Si se sigue a la tasa promedio de crecimiento del porcentaje de estudiantes que alcanza el nivel B+, aproximadamente el 3% (si se tienen en cuenta el periodo 2011-2017), entonces Colombia se demorará 27 años en cumplir la meta que se planteó para 2014. Y se demorará 34 años en cumplir la meta que se planteó para 2025. Es decir, bajo las condiciones actuales no parece que la meta del 2025 se fuera a cumplir ese año, sino en el 2051.

Finalmente, es importante reconocer que este análisis no reconoce el punto de arranque en el dominio del inglés de los estudiantes que ingresan a los programas de Administración. Adicionalmente, no considera si la formación universitaria profesional realmente agrega valor en la formación en inglés, o el resultado observado solo es síntoma de las competencias adquiridas por los estudiantes de Administración en su formación media. En otras palabras, este estudio no indaga sobre el valor agregado por las IES en la competencia en inglés en estos programas, esto deberá ser investigado en el futuro.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

⁷ El componente de la Prueba Saber Pro que evalúa inglés no incluye preguntas relacionadas con comprensión auditiva, expresión oral o expresión escrita.

Anexos

Tabla A1. Listado de denominaciones que son reconocidas para la expedición de la tarjeta profesional de Administración de Empresas

Denominaciones reconocidas por el Consejo para la expedición de la tarjeta profesional
Administrador de Empresas
Administrador de Empresas Agrícolas
Administrador de Empresas Agroindustriales
Administrador de Empresas Agropecuarias
Administrador de Empresas Comerciales
Administrador de Empresas con Énfasis en Agroindustria
Administrador de Empresas con Énfasis en Economía Solidaria
Administrador de Empresas con Énfasis en Finanzas
Administrador de Empresas Cooperativas
Administrador de Empresas de Servicios
Administrador de Empresas Deportivas
Administrador de Empresas en Telecomunicaciones
Administrador de Empresas Hoteleras y Turísticas
Administrador de Empresas Industriales
Administrador de Empresas Mineras
Administrador de Empresas Sectores Público y Privado
Administrador de Empresas Turísticas
Administrador de Empresas Turísticas y Hoteleras
Administrador de Negocios
Administrador de Negocios con Énfasis en Finanzas y Seguros
Administrador Empresarial
Administrador y Director de Empresas
Administración de Empresas y Finanzas
Administración de Empresas y Gerencia Internacional
Administración de Empresas y Gestión Ambiental
Administración de Empresas y Negocios Internacionales
Administración Empresarial Sectores Público y Privado
Administración y Gestión de Empresas
Director y Administrador de Empresas

Fuente: Consejo Profesional de Administración de Empresas - CPAE. (s.f).

Bibliografía

- Alonso, J. C., Casasbuenas, P., Gallo, B. y Torres, G. (2012). *Bilingüismo en Santiago de Cali: análisis de los resultados de las Pruebas Saber 11 y Saber Pro*. Cali: Universidad Icesi.
- Alonso, J. C., Díaz, D. M. y Estrada, D. (2018a). Achievements of a Bilingual Policy: The Colombian Journey. En B. S. Chumbow. (Eds.), *Multilingualism and Bilingualism* (pp. 57-74). Croatia: Intech
- Alonso, J.C., Díaz, D.M., Estrada, D. y Mueces, B.V. (2018b). English proficiency level in Colombian undergraduate students of medical programs. *Revista de la Facultad de Medicina*, 66(2), 215-222. <https://doi.org/10.15446/revfacmed.v66n2.61296>
- Alonso, J. C., Estrada, D. y Martínez, D.A. (2016). ¿Se cumplió la meta de bilingüismo en los programas de educación universitaria del sector software en Colombia?. *Revista Educación en Ingeniería*, 11(22), 39-45.
- Alonso, J.C., Estrada, D. y Mueces, B.V. (2018c). Nivel de inglés en los programas de Economía de Colombia: ¿ se cumple la meta?. *Lecturas de Economía*, (89), 41-67. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n89a02>
- Alonso, J.C., Estrada, D., Mueces, B.V. y Sandoval- Escobar, M. (2018d). Análisis de las competencias en segundo idioma en los programas de psicología colombianos. *Suma Psicológica*, 25(2), in press. <https://doi.org/10.14349/sumapsi.2018.v25.n2.4>
- Barberi, C. (2014). Herramientas para la internacionalización de las empresas colombianas en el exterior [Presentación Power Point]. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado el 4 de septiembre de 2017, de: http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=72536&name=HERRAMIENTAS_DE_INTERNACIONALIZACION_EMPRESAS_COL_-_27_NOV.pdf&prefijo=file
- Benjamini, Y. y Hochberg, Y. (1995). Controlling the false discovery rate: a practical and powerful approach to multiple testing. *Journal of the Royal Statistical Society. Series B (Methodological)*, 57(1), 289-300.
- Bonferroni, C. E. (1936). Teoria statistica delle classi e calcolo delle probabilità. *Pubblicazioni del R Istituto Superiore di Scienze Economiche e Commerciali di Firenze*, 8, 3-62.
- Blanco-Encomienda, F. J. y Latorre-Medina, M. J. (2012). La enseñanza práctica y pre-profesional en el marco de las Ciencias Administrativas. *Innovar*, 22(45), 69-82.
- Consejo Nacional de Acreditación – CNA. (2013). Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado. Recuperado el 17 de enero del 2017, de: https://www.cna.gov.co/1741/articles-186359_pregrado_2013.pdf
- Consejo Profesional de Administración de Empresas – CPAE. (s.f). Trámites en línea. Recuperado el 4 de septiembre de 2017, de: http://cpae.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=304&Itemid=448
- Evans, S. (2010). Business as usual: The use of English in the professional world in Hong Kong. *English for Specific Purposes*, 29(3), 153-167. <https://doi.org/10.1016/j.esp.2009.11.005>
- Ferreira, H. A., Gallego, J. D. M. y de Sarmiento, M. O. (2015). La evaluación institucional de la educación superior en Colombia: Aproximación a un estado de la cuestión. *Revista Latinoamericana de Políticas y Administración de la Educación*, 2(2), 138-148.
- Hejazi, W. y Ma, J. (2011). Gravity, the English language and international business. *Multinational Business Review*, 19(2), 152-167. <https://doi.org/10.1108/15253831111149780>
- Hochberg, Y. (1988). A sharper Bonferroni procedure for multiple tests of significance. *Biometrika*, 75(4), 800-802. <https://doi.org/c2v8s5>
- Holm, S. (1979). A simple sequentially rejective multiple test procedure. *Scandinavian Journal of Statistics*, 6(2), 65-70.
- Hommel, G. (1988). A stagewise rejective multiple test procedure based on a modified Bonferroni test. *Biometrika*, 75(2), 383-386. <http://doi.org/d8v4f7>
- Jenkins, J., Cogo, A. y Dewey, M. (2011). Review of developments in research into English as a lingua franca. *Language Teaching*, 44(3), 281-315. <https://doi.org/10.1017/S0261444811000115>
- León-Manjarrés, C. (s.f). Importancia del dominio del idioma inglés en el desempeño del profesional en áreas administrativas, contable y económico de Bogotá. Recuperado el 17 de enero del 2017, de: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/37602.pdf>
- Ministerio de Educación Nacional – MEN. (s.f). Programa Nacional de Bilingüismo 2004- 2019 Inglés como lengua extranjera: Una estrategia para la Competitividad [Presentación Power Point]. Recuperado el 4 de septiembre de 2017, de: http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-132560_recurso_pdf_programa_nacional_bilinguismo.pdf
- Ministerio de Educación Nacional - MEN. (2014). Programa Nacional de Inglés 2015 – 2025. Recuperado el 4 de septiembre de 2017, de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/micrositios/1752/articles-343287_recurso_1.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (s.f). Programa de Transfor-

- mación Productiva Recuperado el 4 de septiembre de 2017, de: <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Nunan, D. (2003). The Impact of English as a Global Language on Educational Policies and Practices in the Asia-Pacific Region. *TESOL Quarterly*, 37(4), 589-613. <https://doi.org/10.2307/3588214>
- Rogerson-Revell, P. (2007). Using English for International Business: A European case study. *English for Specific Purposes*, 26(1), 103-120. <https://doi.org/10.1016/j.esp.2005.12.004>
- Yekutieli, D. y Benjamini, Y. (1999). Resampling-based false discovery rate controlling multiple test procedures for correlated test statistics. *Journal of Statistical Planning and Inference*, 82(1-2), 171-96. <http://doi.org/ctfdqf>

Artigo de revisão

Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras

Juliana Gonçalves Araújo*

Profesora Adjunta, Escuela de Negocios e Hospitalidad, Centro Universitario dos Guararapes, Jaboatão dos Guararapes, Brasil.
Estudiante de Doctorado en Contabilidad, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, Brasil.

juhliana.araujo@gmail.com

Leilson Vanderson Barbosa da Silva

Profesor, Escuela de Gestión, Universidade Federal Rural de Pernambuco, Recife, Brasil.

Maria Emanuela de Paula Cardoso da Silva

Profesora, Ciencias Contables, UNINASSAU, Recife, Brasil.

Resumo

O presente estudo objetivou verificar as contribuições trazidas nos artigos das principais revistas brasileiras acerca da gestão de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). Por meio da análise de 80 artigos, foram elencadas as principais contribuições acadêmicas em 5 principais eixos identificados: sucessos das pequenas empresas, as práticas gerenciais de custos e produção, práticas de gestão como estratégias e planejamento, o perfil dos contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação nas pequenas empresas. Como resultado, verificou-se que há uma tendência descritiva das publicações brasileiras acerca das MPMEs, indo na contramão de estudos internacionais, os quais buscam por relações entre práticas gerenciais e características organizacionais. Por fim, a presente pesquisa tem como principal contribuição a proposição de estudos futuros em MPMEs.

Palavras-chave: práticas gerenciais, micro e pequenas empresas, análise bibliométrica.

Pequeñas empresas y las prácticas gerenciales: contribuciones a partir de la observación de las revistas brasileñas

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo verificar las contribuciones de los artículos de las principales revistas brasileñas acerca de la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Por medio del análisis de 80 artículos, este estudio enumeró las principales contribuciones académicas en los 5 principales ejes identificados: éxito de las pequeñas empresas, las prácticas gerenciales de costos y producción, prácticas de gestión como estrategias y planificación, el perfil de los contadores, gestores y empresarios, y la internacionalización y exportación en las pequeñas empresas. Como resultado se encontró una tendencia descriptiva de los estudios brasileños acerca de las Mipymes, que va en contra de estudios internacionales, los cuales se centran en analizar las relaciones entre prácticas gerenciales y características organizacionales. Por último, el estudio tiene como principal contribución la propuesta de estudios futuros en Mipymes.

Palabras clave: prácticas gerenciales, micro y pequeñas empresas, análisis bibliométrico.

Small enterprises and management practices: contributions of Brazilian journals

Abstract

This study aimed to verify the contributions made in the articles of the main Brazilian journals about the management of Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs). Through the analysis of 80 articles, this study lists the main academic contributions in 5 main axes identified: successes of small companies, cost and production management practices, management practices such as strategies and planning, accountants, managers and entrepreneurs, and the internationalization and export in small companies. This study found a descriptive tendency of the Brazilian studies about the MSMEs, going against international studies, which search for relations between managerial practices and organizational characteristics. Finally, the study has as main contribution the proposal of future studies on MSMEs.

Keywords: management practices, micro and small enterprises, bibliometric analysis.

* Autor para dirigir correspondência. Av. Prof. Moraes Rego, 1235 - Cidade Universitária, Recife - PE, 50670-901.

Classificações JEL: M41.

Como citar: Gonçalves-Araújo, J., Barbosa da Silva, L.V. y Cardoso da Silva, M.E. de P. [2018]. Pequenas empresas e as práticas gerenciais: contribuições a partir da observação das revistas brasileiras. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 457-468. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>

DOI: <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2752>

Recebido: 09-fev-2017

Aceito: 30-out-2018

Publicado: 19-dez-2018

1. Introdução

As micro e pequenas empresas representam grande parte dos negócios existentes no Brasil. A participação das micro e pequenas empresas no Brasil tem apresentado relevância ao se destacar pela sua potencial capacidade de gerar empregos e pela quantidade de negócios atuantes, produzindo efeitos significativos na economia (Vargas, 2002). Essa assertiva é corroborada pelos resultados apontados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) que, em seus relatórios, apresentam um percentual de 98,2% das empresas formais, atingindo 52,1% do total dos empregos existentes, e 41,4% da massa salarial (SEBRAE, 2015).

Apesar dessa relevância, os estudos voltados à observação dessas micro, pequenas e médias empresas são limitados. Anjos, Espejo e Scherer (2011), por exemplo, verificaram que, entre os anos 1925 e 2010, apenas 72 artigos em revistas internacionais que estão estritamente relacionados aos pequenos negócios e demonstrações contábeis foram encontrados, sendo a maioria publicada a partir do ano 2000. Já Santos, Pescador, Silva, Del Corso e Gimenez (2014) compuseram em sua amostra o total de 26 artigos do universo de 7.549 publicados no Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ENANPAD) no período de 1999 a 2009. Além disso, a literatura clássica trata deste tema de forma ainda incipiente, voltando-se majoritariamente à análise e à observância das práticas empresariais das grandes organizações, surgindo, então, a necessidade de melhor compreensão das evidências encontradas na literatura.

Independentemente do ramo de atuação, as micro, pequenas e médias empresas possuem como característica uma gestão com utilização limitada de práticas gerenciais e restrições ao acesso às fontes de financiamento. Entretanto, alguns questionamentos seguem sendo buscados por pesquisadores: as informações financeiras oferecidas por meio de relatórios nessas empresas são úteis? E, mais importante, a literatura tem trazido alternativas aplicáveis à gestão dessas empresas?

Diversas dessas perguntas têm sido abordadas em estudos no Brasil, no entanto, os resultados não se encontram consolidados e os trabalhos pouco são tratados de forma interdisciplinar, dificultando a construção de um conhecimento sólido e de uma contribuição consistente acerca dessas organizações. Para tentar compreender melhor o cenário posto, este estudo inicialmente realiza uma busca nas principais revistas da área de gestão, incluindo a grande área da administração e contabilidade, para verificar como a academia tem respondido às questões emergentes da sociedade. A questão de pesquisa deste artigo, portanto, apresenta-se da seguinte forma: quais são as contribuições que os artigos dos principais periódicos brasileiros de gestão têm apresentado em relação às práticas de contabilidade gerencial em gestão de micro, pequenas e médias empresas?

Adicionalmente, essa pesquisa tem como referência um trabalho semelhante no contexto internacional, o estudo de

López e Hiebl (2015). Os autores realizaram uma revisão do conhecimento atual de gestão em pequenas e médias empresas (PMEs) com as principais revistas estrangeiras, sem considerar os estudos brasileiros, visto que quase todos são publicados em português.

A justificativa dessa pesquisa também se embasa no fato de não haver evidências de qualquer estudo que faça uma revisão bibliográfica nas revistas acadêmicas brasileiras em relação às práticas de gestão em micro, pequenas e médias empresas.

Esta pesquisa, por se tratar de uma revisão sistemática da literatura, apresenta configurações específicas em sua discussão, haja vista que o trabalho apresenta, ao longo da sua análise, toda a literatura encontrada de acordo com as restrições metodológicas adotadas. Portanto, a estrutura deste trabalho segue com a introdução, os procedimentos metodológicos, a discussão da literatura encontrada, assim como, as oportunidades para pesquisas futuras e a conclusão.

O artigo está estruturado por tópicos: 1) a introdução; 2) a apresentação do roteiro metodológico; 3) a discussão e a análise dos resultados encontrados na literatura, sendo esse composto por cinco subtópicos, os quais apresentam os respectivos eixos temáticos encontrados nesta pesquisa (sucessos das pequenas empresas, as práticas gerenciais de custos e produção, práticas de gestão como estratégias e planejamento, perfil dos contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação nas pequenas empresas); 4) Apresentação das propostas de pesquisas futuras – oportunidades para pesquisas futuras; 5) a conclusão.

2. Roteiro metodológico

Este artigo, por se tratar de uma revisão sistemática da literatura, buscou por critérios concisos e claros para a escolha dos estudos. A revisão sistemática foi definida por Sampaio e Mancini (2007, p. 84) como “uma forma de pesquisa que utiliza como fonte de dados a literatura sobre determinado tema. Esse tipo de investigação disponibiliza um resumo das evidências relacionadas a uma estratégia de intervenção específica, mediante a aplicação de métodos explícitos e sistematizados de busca, apreciação crítica e síntese da informação selecionada”.

As etapas desse tipo de revisão podem ser visualizadas na figura 1.

A partir do que foi demonstrado, nota-se que o estudo foi dividido em oito etapas. A primeira etapa foi definida na introdução com a pergunta de pesquisa proposta e, a segunda foi a definição da base de dados, sendo esses os periódicos brasileiros da temática de gestão apresentados na lista de Periódicos CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) do ano de 2012 e atualizada para o ano de 2015. Dessa lista, foram utilizados os periódicos relacionados que incluíam a grande área de administração, contabilidade e turismo (que é considerado dentro do espectro de gestão), com classificação do nível A2 até o nível B4. Como palavras-chave, foram escolhidas as mesmas

utilizadas pelos estudos de [López e Hiebl \(2015\)](#), que deveriam constar no título e/ou resumo.

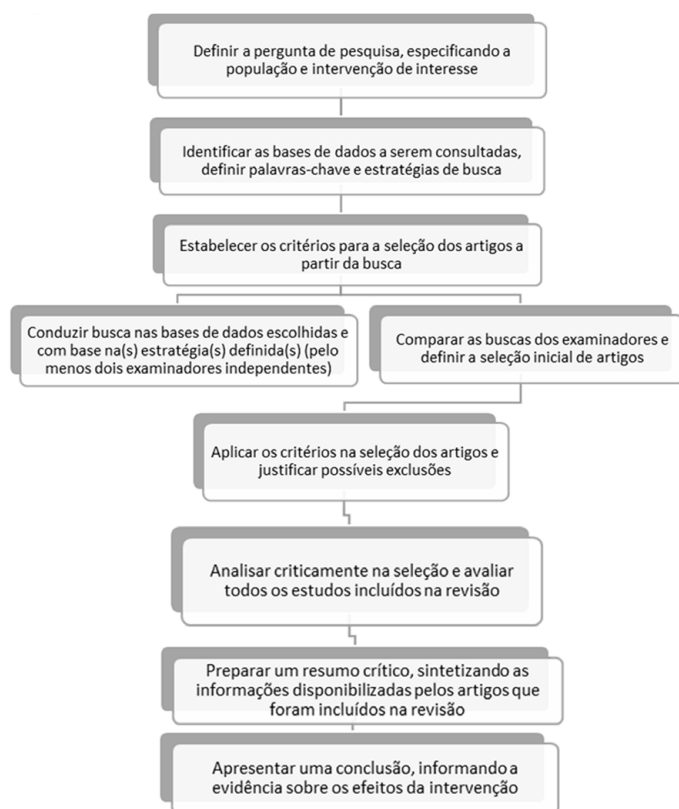


Figura 1. Etapas do processo metodológico do estudo
Fonte: adaptado de [Sampaio e Mancini \(2007\)](#).

No primeiro grupo, foram inclusos os artigos relacionados à área de micro, pequenas e médias empresas com tais palavras-chave: “pequenos negócios”; “pequenas e médias empresas”; “PME”; “médias empresas”; “pequena empresa”; “empresa de médio porte”; “firma pequena”; “firma média”; “empresa de tamanho médio”; “pequena companhia”; “empresa de médio porte”; ou “inicialização”.

No segundo grupo, relacionado à gestão e à contabilidade gerencial, foram as palavras-chave: “gerenciamento de contas”; “conta gerencial”; “controle de gestão”; “orçamento”; “medida de desempenho”; “desempenho gerencial”; “avaliação de desempenho”; “custo contábil”; “custo gerencial”; “atividade baseada gerencial”; ou “custo baseado em atividades”.

Na terceira etapa, após definidos os critérios, conduziu-se a realização das buscas iniciais nos periódicos, com análise cautelosa de relevância dos artigos encontrados. Na quarta etapa ocorreu a coleta dos primeiros artigos.

Na quinta etapa, foram estabelecidos os critérios de exclusão, sendo alguns deles baseados no estudo de [López e Hiebl \(2015\)](#). Assim, foram excluídos os artigos que:

- Não estavam disponíveis.
- Não eram nacionais.
- Retratavam temas irrelevantes.
- Retratavam temas relativos a empresas grandes.

Na sexta etapa, foram coletados todos os artigos da nossa amostra que totalizaram 140 e foram excluídos 60 de acordo com os métodos estabelecidos, resultando em um total de 80 artigos utilizados. Na sétima etapa, foi elaborada uma planilha no Excel, onde foram elaborados os resumos de cada artigo selecionado no final da sexta etapa (como por exemplo: metodologia, amostra, objetivo). Por fim, tem-se a oitava etapa, que se configurou na identificação das semelhanças temáticas entre os artigos, sendo formados 5 eixos: gestores, empresários e contadores; controle de produção e custos; sucesso empresarial; gestão, estratégia e práticas; e, exportação e internacionalização. Os eixos encontrados podem ser visualizados na [figura 2](#).



Figura 2. Eixos temáticos encontrados
Fonte: elaboração própria.

3. Discussão e resultados da análise da literatura

Esta seção contempla a discussão dos resultados encontrados no presente estudo, e se divide em dois principais tópicos: as características dos artigos (3.1) e os principais resultados (3.2). Nesse último tópico, são apresentados os resultados da análise, onde foram encontrados 5 subtópicos.

3.1. Características dos artigos

Com base nos 80 artigos que compuseram a amostra, pode ser observado que os artigos foram publicados em 34 revistas diferentes e que 26 deles são de revistas classificadas como Qualis A2 (a segunda melhor classificação de periódicos de acordo com as definições da CAPES), representando 32,5% do total de artigos, mesmo percentual aplicado às revistas classificadas como B1 ([tabela 1](#)). Essa classificação Qualis é elaborada com base no nível de citações e critérios das revistas analisadas pela CAPES. As classificações quanto à sua qualidade se apresentam em ordem decrescente de classificação, sendo Qualis A1 e A2 os estratos superiores, e B1, B2, B3, B4 e B5, compõem o segundo estrato de qualificações. As revistas mais quali-

ficadas, segundo a CAPES, são aquelas constantes entre A1 e B2. O último estrato é o C, onde geralmente estão classificadas as revistas com perfil mais técnico e menos acadêmico.

Cabe ainda ressaltar que a revista Análise (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS) não está mais classificada entre os periódicos de Administração, mas optou-se por permanecer com o seu artigo, visto que no momento da seleção das revistas, a mesma se enquadrava no critério estabelecido.

O periódico que mais publica na área de controle e práticas gerenciais é a Revista de Custos e @gronegocio (B1), com 12 artigos publicados, enquanto a Revista Brasileira de Gestão de Negócios (A2) publicou oito artigos na área. A Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP) também está entre os periódicos que mais publicaram, possuindo sete artigos relacionados. Periódicos como Revista Ciências da Administração, Contabilidade e Organizações, Revista das Micro e Pequenas Empresas (Faculdade Campo Limpo Paulista - FACCAMP) e a Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión publicaram quatro artigos cada.

Esse resultado indica que as práticas gerenciais e estudos voltados aos sistemas de controle das pequenas e médias organizações estão mais presentes em revistas de Administração e pouco evidenciados nas revistas especializadas de Contabilidade.

Já em relação aos métodos de coleta dos dados, verifica-se que 45 artigos utilizam um viés quantitativo (questionários), o que representa mais da metade da amostra (56,25%), enquanto 35 artigos são estudo de caso e utilizam entrevistas, ou, em alguns casos, são pesquisas de caráter exploratório (43,75%).

Dentre os estudos com caráter exploratório, apenas um dos artigos encontrados realiza uma proposta de controle financeiro voltado para as empresas de pequeno porte no agronegócio (Tung, 1992), e nessa mesma proporção foi encontrado um estudo com a característica de pesquisa-ação (Faria, Freitas e Marion, 2009) que buscou verificar a aplicação de custeio-alvo em uma pequena empresa. Outros estudos, considerados qualitativos em seus métodos de coleta, combinaram métodos para análise das respectivas amostras, como análise documental e entrevista (Carlini Junior e Fonseca, 2006; Mizumoto, Artes, Lazzarini, Hashimoto e Bedê, 2010; Góes, Brugnì, Beiruth e Guimarães, 2013) e, análise documental juntamente com dados secundários (Weiss, 2015).

Outro resultado encontrado foi a percepção da temporalidade nas publicações. Até os anos 2000 foram publicados somente 8 artigos (Teixeira, 1982a, 1982b; Guagliardi e Mazzon, 1983; Tung, 1992; Consentino e Erdmann, 1999; Colossi e Duarte, 2000). Entre 2001 e 2010 foram publicados 37 artigos relacionados ao tema de pequenas e médias empresas, e 36 entre os anos 2010 e janeiro de 2016, indicando um aumento proporcional de publicações nos últimos 6 anos. Internacionalmente, esse tema começou a atrair interesse na literatura acadêmica internacional, segundo Ribeiro, Corrêa e Souza (2012). Isso refletiu um aumento no interesse de pesquisa algumas décadas depois no Brasil, sendo possível observar nesta pesquisa, o aumento considerável nas pesquisas a partir dos anos 2000.

3.2. Principais resultados

Neste subtópico, são consolidados os principais objetivos e resultados encontrados nos artigos analisados. Para

Tabela 1. Revistas e Qualis analisados

Revistas	Qualis	Nº de Artigos	Revistas	Qualis	Nº de Artigos
Abcustos	B4	1	Revista de Administração de Empresas	A2	1
Brazilian Business Review	A2	2	Rai	B1	1
Contabilidade Vista & Revista	A2	1	Revista De Ciências da Administração	B1	4
Contabilidade, Gestão E Governança	B1	1	RCO	A2	4
Enfoque: Reflexão Contábil	B1	1	Revista de Custos E @gronegocio	B1	12
Pensar Contábil	B2	1	Revista de Negócios	B1	2
Rausp	B2	7	Revista Desenvolvimento Em Questão	B2	1
Revista Contemporânea de Contabilidade	A2	1	Revista Eletrônica Gestão E Sociedade	B2	1
Revista Eletrônica De Administração	B1	1	Revista Enfoque	B1	1
Repec	B1	1	Gestão & Planejamento	B2	3
Análise (Pucrs)	B4	1	Gestão & Tecnologia de Projetos	B3	1
Revista Da Micro E Pequena Empresa	B2	4	Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión	B4	4
Revista Ambiente Contábil	B3	2	Revista Pensamento Contemporâneo em Administração	B2	1
Revista Brasileira De Gestão De Negócios	A2	8	Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão	B1	1
Revista Catarinense Da Ciência Contábil	B2	1	Revista Produção Online	B3	1
Revista Da Ciência Da Administração	B4	2	Registro Contábil - Recont	B5	2
Revista De Administração Da Unimep	B2	2	Revista Universo Contábil	A2	2

Fonte: elaboração própria.

isso, foi feita uma análise a fim de realizar agrupamentos pela similaridade temática. Assim, foram encontrados 5 eixos temáticos principais, os quais são compostos por mais ou menos trabalhos, conforme [figura 3](#).

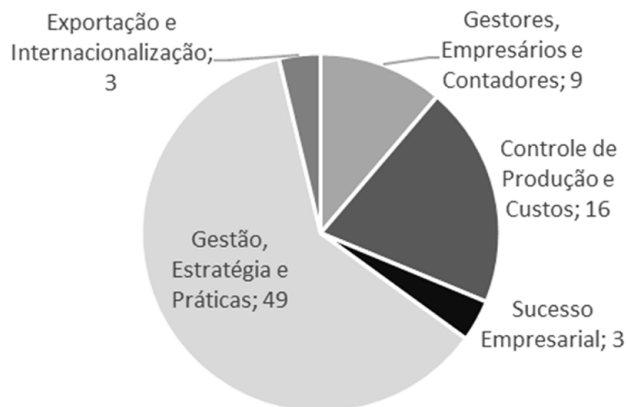


Figura 3. Artigos por eixo temático
Fonte: elaboração própria.

3.2.1. Gestores, empresários e contadores

Um eixo temático encontrado foi o relacionado às análises, sendo utilizados como principal objeto de estudo o perfil dos gestores, empresários e contadores nas pequenas empresas. Os principais resultados desses artigos são encontrados na [tabela 2](#).

Os estudos de Teixeira (1981, 1982a, 1982b) tiveram como amostra 53 respondentes, onde no primeiro trabalho o autor encontrou características em comum nessas empresas: fragmentação das atividades do dirigente; falta de planejamento adequado; e muitas práticas não programadas, como reuniões, telefonemas e encontros. Assim, no segundo estudo, o autor consegue realizar proposições para melhorias dos procedimentos adotados pelos gestores a fim de minimizar os problemas comuns nas pequenas organizações.

Já Guagliardi e Mazzon (1983), tendo como amostra 98 pequenas indústrias, identificaram que os gestores possuem um conhecimento mínimo e tendem a adotar práticas diferenciadas de marketing, mas não realizam um planejamento adequado dessa atividade. Os autores comentam que alguns pequenos empresários tendem até mesmo a realizar pesquisa de mercado e entender seu público-alvo, mas, as informações ficam perdidas no tempo por falta de sistematização, registro e organização.

O trabalho de Carrão, Johnson e Montebelo (2007) sugere uma relação negativa entre as características empreendedoras e o nível de escolaridade dos empresários, no entanto, os resultados dos testes não evidenciaram uma associação estatisticamente significativa. Já quanto aos contadores, os estudos de Mazzioni et al. (2007); Miranda et al. (2008) e Moreira et al. (2013b) evidenciam que os contadores são necessários nas empresas, mas ele não oferece todos os serviços potenciais e nem os gestores solicitam tais serviços, como o apoio nos processos gerenciais. Por

fim, o estudo de Oliveira et al. (2015) evidencia que os dirigentes atribuem diferentes funções aos administradores e gestores nas diferentes fases de maturidade e existência da empresa (a exemplo, empresas menores tendem a apresentar uma função múltipla do dono da empresa, desempenhando funções de contador, gestor, vendedor, etc.).

3.2.2. Controle de produção e custos

Os resultados também demonstram uma gama de estudos que estão relacionados especificamente, ou majoritariamente, às ferramentas de controle e custos nas pequenas empresas.

A prática de custos é uma das mais utilizadas na gestão da empresa, e muitas vezes utiliza tais informações para conhecimento da produção, tomada de decisões sobre o nível de estocagem e vendas que promovam retorno. Por ser tão intrínseca à operacionalização, é uma das práticas mais básicas e conhecidas pelos gestores ([tabela 3](#)).

Em todos os artigos encontrados, é possível observar uma reafirmação do limitado conhecimento e a aplicação das ferramentas relacionadas aos custos. Por vezes, os motivos para acontecimento de tal fato seja a interação familiar ([Biasio, Dani, Eckert e Mecca, 2015](#)), ou mesmo a falta de atendimento a um princípio básico da contabilidade, a entidade ([Nascimento, Gallon e Fey, 2008](#)).

Alguns desses trabalhos realizam uma proposta prática e apresentam resultados positivos por ocasião da implementação de algum método ou sistema ([Cosentino e Erdmann, 1999](#); [Basic e Bortolozzo Júnior, 2007](#); [Torejani e Panosso, 2008](#); [Faria, Freitas e Marion, 2009](#); [Battistussi, Antonelli e Bortoluzzi, 2014](#)).

3.2.3. Sucesso empresarial

Outro grupo detectado, a partir da análise, refere-se ao sucesso empresarial. Apesar de esse tema estar relacionado de alguma forma com os demais subtópicos, os artigos encontrados são facilmente identificados como artigos voltados ao entendimento da manutenção e sucesso das pequenas empresas no mercado ([tabela 4](#)).

Esse grupo de estudos apresenta algumas contribuições práticas voltadas para a continuidade da empresa e seu sucesso empresarial. Em um deles, há uma característica comparativa, onde os autores se utilizaram de dados secundários e de questionários, possuindo um total de 1961 observações ([Mizumoto et al., 2010](#)). Em todos os casos, é possível observar que as práticas gerenciais, principalmente no que tange à atividade de produção, são relevantes para a continuidade e sucesso dos negócios estudados.

3.2.4. Gestão, estratégia e práticas

Notavelmente, este tema é o mais encontrado ao realizar uma busca de artigos relacionados à gestão e práticas gerenciais específicas. Embora a própria abrangência do termo *práticas gerenciais* sugira uma indefinição pela vasta aplicabilidade, foi recorrente a delimitação em áreas como

Tabela 2. Artigos relacionados aos gestores, empresários e contadores

Autores	Resultados
Teixeira (1981)	Gestores de pequenas empresas tendem a ter uma atividade fragmentada e variada, assim, menos programada.
Teixeira (1982a, 1982b)	É importante que os gestores e administradores organizem seu tempo para realizar análises mais aprofundadas e menos superficiais para a melhor tomada de decisão.
Guagliardi e Mazzon (1983)	Pequenos empresários conhecem e buscaram entender sobre marketing, mas não utilizam planejamento adequado.
Mazzioni, Zanin, Kruger e Rocha (2007)	Pouca utilização do contador e pouco conhecimento dos produtos rurais.
Carrão, Johnson e Montebelo (2007)	O nível de escolaridade não possui relação significativa com as práticas empreendedoras. É sugerida a ampliação da amostra.
Miranda, Libonati, Freire e Saturnino (2008)	Relevância do contador é limitada aos serviços de impostos e encargos e, apesar de os empresários perceberem valor nos relatórios, não utilizam os serviços gerenciais.
Moreira, Encarnação, Bispo, Colauto e Angotti (2013b)	Os gestores percebem a existência dos contadores como profissionais que apenas fornecem serviços voltados ao fisco, com pouco auxílio nas decisões.
Oliveira, Escrivão Filho, Nagano e Ferrauo (2015)	Os dirigentes das empresas mudam as atribuições e funções dos administradores por ocasião dos diferentes estágios das organizações.
Vaz e Espejo (2015)	Os resultados indicam que é necessária maior disponibilidade do contador para tirar dúvidas dos empreendedores, apresentar uma linguagem acessível (com menos jargões), aperfeiçoar os gestores com treinamentos contábeis e de gestão.

Fonte: elaboração própria.

a de custos, controle, estratégia e planejamento.

Nesta seção, os resultados são expostos com seus respectivos autores em duas análises: do período de 1984 – 2010 e 2011 – 2016. Essa segregação se deu pela facilidade na análise dos artigos, visto que a quantidade de artigos nestas revistas é semelhante. Isso demonstra o elevado interesse de publicação dos autores nos últimos 5 anos (tabela 5).

Nos 25 trabalhos encontrados, percebe-se uma predominância pela não utilização das práticas gerenciais pelas pequenas empresas. No entanto, alguns estudos demonstraram resultados diversos como o de Guagliardi e Mazzon

(1983), onde os autores verificaram que as práticas de marketing são bem adotadas nas empresas de sua amostra, assim como o de Lima et al. (2010a), onde os autores encontraram que as firmas estudadas (empresas de confecção) apresentam uma gestão que utiliza informações sobre custos e fluxos de caixa. Já Callado et al. (2008) observaram que as empresas analisadas utilizam indicadores na sua gestão.

Ainda em relação aos resultados positivos, há o trabalho de Lima e Imoniana (2008) que constatou uma relação significativa entre a utilização de práticas gerenciais e o processo decisório, indicando a importância que os conhe-

Tabela 3. Artigos relacionados ao controle de produção e custos

Autores	Resultados
Cosentino e Erdmann (1999)	Considerando as dificuldades no controle de produção das pequenas empresas, os autores propuseram um modelo para produção.
Carlini Junior e Fonseca (2006)	Os autores verificaram que quanto maior a escala de produção, mais organizado é o sistema contábil e mais desorganizadas são as pequenas empresas.
Carpes e Sott (2007)	Necessidade de maior capacitação dos gestores de cada unidade e de as empresas possuírem limitações na gestão dos custos.
Basic e Bortolozzo Júnior (2007)	A aplicação de um modelo padronizado na produção estabeleceu rotinas e melhorou o desempenho da empresa estudada.
Nascimento, Gallon e Fey (2008)	Os autores encontraram uma não distinção entre contas pessoais e empresariais, além de os gestores não conhecerem as diferenças entre custos e despesas, margem de lucros e custos.
Torejani e Panosso (2008)	Pequena empresa que não utilizam métodos de custeio. Os autores propõem a aplicação do Custeio ABC.
Faria et al. (2009)	Os autores realizam implantação de custeio-alvo na empresa e conseguem a aceitação da gestão.
Rosa e Voese (2009)	Verificou-se que as empresas não utilizam de maneira suficiente as informações gerenciais e profissionais, assim como, contadores poderiam ser mais atuantes na estratégia, metas e processo decisório das empresas.
Clemente, Souza, Taffarel e Gerigk (2010)	Os autores demonstram que o conhecimento sobre os custos das pequenas empresas estudadas é médio e pouco satisfatório.
Cunha, Cavalcante, Prado e Silva Filho (2011)	A maioria das empresas analisadas não utiliza informações sobre os custos, por não ter conhecimento suficiente.
Clemente, Taffarel, Souza e Beledeli (2012)	A maioria das empresas analisadas não utiliza informações sobre os custos, por não ter conhecimento suficiente.
Vicenzi e Bulgacov (2013)	Os autores verificaram características empreendedoras nas empresas analisadas em que os empreendedores tendem a ser influenciados pela existência de pais empreendedores.
Tavares e Mazzer (2014)	Os autores verificaram que a empresa estudada não utiliza nenhum sistema de custeio.
Battistussi, Antonelli e Bortoluzzi (2014)	Os autores auxiliam a pequena empresa com a aplicação de método de custo para fornecer informações úteis à tomada de decisão.
Biasio, Dani, Eckert e Mecca (2015)	Os autores identificam falta de conhecimento dos custos de produção e alertam para a necessidade do conhecimento aprofundado, mesmo em empresas familiares.
Weiss (2015)	Os autores evidenciam que a pequena empresa possui um retorno negativo em seu exercício e os gestores não têm conhecimento suficiente para conhecer tal evento.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 4. Artigos relacionados ao sucesso empresarial

Autores	Resultados
Colossi e Duarte (2000)	Os autores verificaram quais práticas na percepção dos gestores definem o sucesso e o fracasso, onde finanças e produção foram consideradas as mais relevantes e administração geral e sua estrutura foram consideradas as menos importantes.
Mizumoto et al. (2010)	Também analisando através de práticas gerenciais, os autores encontraram que são elas estão, conjuntamente com o capital social, relacionadas com a sobrevivência/sucesso das pequenas organizações.
Santos, Silva e Neves (2011)	Os autores verificaram que “a tendência de crescimento da produção, a presença de inovação nos produtos, o tempo de atividade comercial e a participação em cursos ou treinamentos” apresentam relação com o risco de sobrevivência das organizações.

Fonte: elaboração própria.

cimentos sobre tais ferramentas influenciam de maneira positiva na gestão. Já o trabalho de Tavares et al. (2009) demonstra a possibilidade de, por vezes, as empresas serem melhores em determinado nicho de práticas. No estudo realizado por eles, foi observado que as empresas não possuíam boas práticas na gestão de pessoas, enquanto atendiam de modo satisfatório às práticas relacionadas ao marketing e estratégia.

Os resultados encontrados a partir da análise desses 24 artigos (tabela 6), publicados entre 2011 e 2016, demonstram uma perpetuação de achados que, por sua vez, indicam a baixa utilização de ferramentas contábeis e de controle, ou quando utilizam tais ferramentas, não obtém conhecimento suficiente para tomada de decisão.

No entanto, alguns trabalhos encontraram associações positivas. O estudo de Carlos Filho, Lagioia, Santos e Santos (2015) verificou que as empresas de fruticultura no sertão de Pernambuco evidenciam boas práticas de gestão de custos e caixa, mesmo que algumas delas não sejam conhecidas pelos gestores. Essa explicação talvez possa estar relacionada ao fato de boa parte dessas empresas se caracterizarem como exportadoras. Já o trabalho de Fernandes, Antonialli, Costa Filho e Caixeta (2015) evidenciam as contribuições dos sistemas ERP, enquanto Bessi (2015) enfatiza as contribuições da inovação no processo de gestão.

Marassi, Reif e Reis (2015) ainda contribuem nesse sentido afirmando que consultorias externas provaram ser providenciais nas melhorias de gestão, através de um estudo de caso. Por fim, o estudo de Melo e Leone (2015), utilizando como amostra 49 pequenas indústrias, demonstrou que estas possuem um bom nível de adoção às práticas gerenciais.

Percebe-se também que embora haja agrupamento de artigos em função temporal de sua publicação, não houve

mudanças significativas ao longo dos anos nesta área temática.

3.2.5. Exportação e internacionalização

Embora não tenha sido apresentada uma quantidade significativa de artigos com esta temática, os que existem são facilmente categorizados. Os artigos apresentam características específicas de pequenas empresas voltadas à exportação ou internacionalização, conforme tabela 7.

A principal justificativa para a limitada existência de artigos nesta área temática é a reduzida quantidade de pequenas empresas aptas para realizar processos de exportação. Essa realidade tem sido mudada em contextos de desenvolvimento local, como o polo de confecções no estado de Pernambuco, região Nordeste do Brasil, que no ano de 2016 esteve passando por processo de seleção para capacitação de pequenas e médias empresas para estarem aptas à atividade de exportação e internacionalização, em suas etapas iniciais.

4. Oportunidades para pesquisas futuras

Diante dos resultados encontrados, surgem algumas problemáticas a serem discutidas nos futuros estudos.

- O contador está preparado para fornecer suporte na tomada de decisão gerencial nas micro e pequenas empresas?

Esse questionamento está relacionado ao fato de que é comum a pouca demanda pelos serviços contábeis gerenciais por parte das empresas, mas não se fala acerca da preparação do contador e o seu interesse em promover aos gestores/empresários tal reflexão e incentivo. Portanto, uma pesquisa que puder aprofundar sobre as habilidades e competências gerenciais dos contadores de micro e pequenas empresas, que em geral são terceirizados, pode fomentar o debate sobre as motivações e os subsídios de informações para os gestores acerca do processo decisório. Essa hipótese pode ser mais fundamentada nos achados encontrados por Vaz e Espejo (2015).

- O que significa *sucesso empresarial* em pequenas empresas?

Quando examinados os artigos que delineiam o sucesso empresarial, há sempre uma tendência em relacionar o sucesso com a continuidade ou crescimento da empresa. No entanto, percebe-se que a maioria desses estudos não aborda esse questionamento como parte da análise da pesquisa. Tem-se o conhecimento de que alguns empreendedores possuem divergentes objetivos e motivações ao iniciar um negócio, portanto, relacionar esses fatores com as práticas de gestão pode trazer contribuições. Assim, empresas que talvez planejam rápida expansão e criação de redes tendem a buscar maior conhecimento e prática, e aquelas que existem em função de expectativas estritamente pessoais dos gestores apresentam comportamento distinto.

- Quais os benefícios da aplicação de um sistema de controle gerencial nas pequenas empresas?

Tabela 5. Artigos relacionados à gestão, estratégia e práticas (1984-2010)

Autores	Resultados
Dutra, Guagliardi e Hernandes (1984)	Os autores verificaram que, no geral, as práticas de marketing adotadas pelas empresas analisadas são boas.
Tung (1992)	O autor utilizou de estudos anteriores para proposição de um modelo simplificado de controle financeiro para pequenas empresas rurais.
Galhardi e Zaccarelli (2005)	Os autores estudaram a implantação de tecnologia e inovação em uma pequena empresa.
Cruz Júnior, Araújo, Wolf e Ribeiro (2006)	A maioria dos respondentes afirma não realizar planejamentos, mas quase a mesma quantidade realiza, de alguma forma, atividades de planejamento, organização e execução conjuntamente.
Hofer, Borilli e Philippsen (2006)	Os autores verificaram pouco conhecimento e utilização de contabilidade gerencial nas pequenas empresas rurais.
Merchant (2007)	Os autores encontraram que “Empresas maiores tendem a fazer um uso relativamente maior de administrações mais formais em oposição aos controles interpessoais. Em todas as empresas, os processos mais formais e elaborados de orçamento são, frequentemente, bem recebidos pelos gerentes, mas nas empresas maiores, eles parecem ser mais positivamente relacionados ao desempenho”.
Resende e Siqueira (2007)	As empresas utilizam os custos de empréstimos como taxa de desconto dos fluxos de caixa.
Pereira (2007)	As empresas utilizam os custos de forma ainda simplória, não atendendo aos conceitos mínimos previstos na literatura.
Motta, Mattar, Barreto e Teixeira (2007)	Os resultados indicam que algumas etapas de processos que cabem muito bem à realidade da grande empresa se submetem às particularidades do pequeno negócio e impelem a uma coerente adaptação do processo.
Callado, Almeida e Callado (2008)	Os autores encontraram a utilização de indicadores de desempenho por parte das pequenas empresas analisadas e sugeriram que as empresas apresentassem comportamentos distintos umas das outras.
Malafaia, Azevedo e Santos (2008)	Os resultados indicam que há preocupação maior com os recursos físicos, podendo comprometer a sustentabilidade dos negócios a longo prazo.
Oliveira e Melhado (2008)	Os autores aplicaram um modelo em 4 empresas, visando a melhoria do processo de gestão organizacional.
Schnorrenberger, Fensterseifer, Machado, Oliveira e Schmitz (2008) Lima (2008)	Empresas não utilizam planejamento estratégico.
Henriques, Sacomano Neto, Camargo, Giuliani e Farah (2008) Lima e Imoniana (2008)	Mudanças no processo decisório de gestão impulsionam maior cooperação entre os membros.
Oliveira e Pereira (2008)	Os autores constataram que a integração com a tecnologia e a inovação ampliam as chances de expansão e criação de novos produtos.
Oliveira e Gomes (2009)	As empresas analisadas apresentam uma relação significativa entre a utilização das práticas gerenciais e o processo decisório.
Santos, Ferreira e Faria (2009)	Conclui-se que a análise CVL é utilizada em menor grau frente às outras análises, logo, os gestores estão mais preocupados com fatores exógenos do que com os endógenos.
Tavares, Ferreira e Lima (2009)	As empresas analisadas não utilizam indicadores financeiros em suas gestões, mas sim indicadores não financeiros, voltados à qualidade.
Lima, Lagioia, Nascimento, Lima e Vasconcelos (2010a) Fontes Filho e Nunes (2010)	O estudo demonstra que as empresas possuem um grande volume de autofinanciamento, não gerenciam bem seu ciclo de caixa e possuem grande endividamento de curto prazo.
Pardini, Alves, Gonçalves (2010)	As empresas não tinham uma boa gestão de pessoas, no entanto, os outros aspectos gerenciais tiveram bons índices, como práticas de estratégia e marketing.
Lima, Lima, Dutra e Lopes (2010b)	Os autores encontraram que, apesar do pouco conhecimento, os gestores utilizam práticas voltadas à contabilidade de custos e fluxo de caixa.
Gallon, Reina e Ensslin (2010)	O estudo demonstra o caráter coletivista na formação e definição das estratégias, a partir da percepção dos estrategistas componentes da amostra.
	Os autores verificaram uma utilização de mecanismos burocráticos, como regulamentos para manutenção de governança corporativa em duas pequenas redes.
	Os autores realizaram aplicação de modelos de fluxos de caixa descontados em pequenas empresas e não encontraram diferenças significantes entre os benefícios dos modelos.
	Constatou-se a importância do Projeto de Inovação (PJZ) para as MPES beneficiadas e observou-se que esse programa, como política de inovação, está conseguindo alcançar seus objetivos.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 6. Artigos relacionados à gestão, estratégia e práticas (2011-2016)

Autores	Resultados
Panucci-Filho e Almeida (2011)	As empresas analisadas utilizam as práticas gerenciais e atribuem grandes contribuições na gestão.
Carvalho e Lima (2011)	Foi identificado que as empresas fazem uso de práticas gerenciais, no entanto, isso ocorre de forma desordenada e de maneira informal, sem definir um plano estruturado e consistente.
Pires e Barreira (2012)	Os autores não obtiveram sucesso na aplicação de um Balanced Scorecard.
Bortolaso, Verschoore e Antunes	Os resultados indicam que as empresas estudadas apresentam necessidade de aprimoramento na execução e definição das estratégias de planejamento.
Júnior (2012)	Os autores identificaram que as empresas observadas recebem pouco suporte local.
Góes et al. (2013)	Os autores analisaram a estrutura de governança através de um estudo de caso em uma empresa familiar.
Machado, Grzybovski, Teixeira e Silva (2013)	As empresas possuem controle de caixa, mas não possuem conhecimento suficiente, diferentemente daquelas empresas de médio porte analisadas.
Barbosa e Quintana (2013)	Os autores verificaram, através de estudo de caso, a importância das alianças estratégicas entre pequenas e grandes empresas.
Moreira, Moutinho e Pereira (2013a)	

(Continuacion) Tabela 6

Silva, Amboni, Ortigara e Costa (2014)	Os autores encontraram relações significativas entre variáveis internas com as práticas administrativas das empresas.
Lima, Leal e Aguiar (2014)	Segundo os autores (p.104): "Obteve-se a confirmação de que quase 50% dos participantes da pesquisa considerou que as micro e pequenas empresas não mantem uma política formalizada, definida e difundida a respeito de controles internos, além de não possuírem pessoal com treinamento e experiências necessárias para executar satisfatoriamente as suas responsabilidades".
Barreto e Nassif (2014)	Os resultados indicam que os empreendedores usam as dimensões da orientação empreendedora em intensidades diferentes e de maneira informal devido à não familiarização.
Kos, Espejo, Raifur e Anjos (2014)	Os autores confirmam que os gestores recebem informações parciais e não as compreendem, mas as usam como subsídios em seu processo decisório.
Campos e Gáudio (2014)	As PMEs que tem mais tempo de mercado utilizam de forma mais efetiva as ferramentas de controle gerencial.
Zambon e Anunção (2014)	A estratégia e marketing ocorre de forma precária e se utiliza de um benchmarking de forma não sistematizada.
Souza e Correa (2014)	O estudo evidenciou o baixo uso de indicadores pelas empresas pesquisadas. Mas nos poucos indicadores que se utilizam, os financeiros são mais utilizados se comparados com os não financeiros.
Lemos e Picchiali (2014)	Um grupo de empresas analisado utiliza pouco, ou não utiliza, as práticas gerenciais aplicáveis ao negócio.
Carlos Filho, Lagioia, Santos e Santos (2015)	Identificou-se que para o gestor não importa a finalidade, mas a gestão de custo e formação de preço de vendas são utilizadas no momento da tomada de decisão. Já quanto à gestão de caixa, foi visto que os gestores atribuem elevada importância, mesmo sem necessariamente conhecer ou utilizar.
Fernandes, Antoniali, Costa Filho e Caixeta (2015)	Quanto maior o uso e benefícios dos sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), mais a relação com eficiência e eficácia interorganizacional é comprovada.
Bessi (2015)	Segundo o autor: os resultados principais indicam que a organização tem como prática "incentivar a criação de novos produtos, melhorias nos processos e assumir riscos em busca da inovação".
Marassi, Reif e Reis (2015)	A adoção de uma consultoria externa incentivou a adoção do processo de mudança de forma mais eficaz e com um acompanhamento regular.
Sousa, Leone e Gomes (2015)	Evidenciou-se que o uso estratégico da informação contábil influencia nas taxas de créditos praticadas na concessão de crédito às empresas.
Pereira, Tavares, Pacheco e Carvalho (2015)	A estrutura de capital das PME é mais bem explicada por meio dos seguintes determinantes: a rentabilidade, a tangibilidade, a dimensão, a liquidez geral, e benefícios fiscais, além da dívida e do risco.
Melo e Leone (2015)	Empresas estudadas apresentaram elevado nível de utilização de gestão de custos, como orçamento, sistema de custeio e formação de preço.
Santos, Dorow e Beuren (2016)	Os gestores tomam decisões com o auxílio da família e não do contador. Além disso, desconhecem algumas práticas gerenciais, como método de custeio, orçamento, planejamento estratégico e ponto de equilíbrio, por exemplo.

Fonte: elaboração própria.

É comum também observar artigos que teorizam a respeito dos benefícios das práticas gerenciais, no entanto, são limitados os estudos que evidenciam relações concretas com o desempenho ou sucesso da organização, principalmente pela dificuldade em realizar estudos longitudinais. Assim, recomenda-se a elaboração de estudos que possuam amostras maiores a fim de verificar diferenças significativas entre o desempenho e as características das pequenas empresas que adotam tais práticas e das que não adotam.

- Como ocorre a gestão daquelas empresas que possuem a prática de exportação?

Outra sugestão de pesquisa reside na exploração das características da gestão das pequenas empresas exportadoras. Algumas delas estão inseridas num contexto de arranjo produtivo local, como é apresentado no trabalho de [Carlos Filho et al. \(2015\)](#), elevando ainda mais a complexidade e relevância de tais empresas.

- A relação entre a gestão e a influência familiar nos pequenos negócios:

Alguns estudos abordam as pequenas empresas levando em consideração a influência delas em relação à família. Assim, entender de que forma a família interfere nas práticas gerenciais é também ainda um ponto a ser mais discutido na literatura. Tal influência pode ocorrer na composição da direção e cargos da empresa, por ser a principal

fonte de recursos, ou até mesmo pelo objetivo nas sucessões.

5. Conclusão

O objetivo deste estudo foi verificar quais as principais contribuições e achados que os periódicos brasileiros têm evidenciado acerca das práticas gerenciais nas micro e pequenas empresas. Em função disso, foram encontrados 80 artigos, que foram categorizados por semelhanças temáticas.

Foi verificado que as principais contribuições têm sido sobre os sucessos das pequenas empresas, as práticas gerenciais voltadas aos custos e produção, as práticas de gestão como estratégias e planejamento, o perfil dos contadores, gestores e empresários, e a internacionalização e exportação nas pequenas empresas. Como era de se esperar, o maior grupo encontrado foi o relacionado às práticas de gestão das pequenas empresas, que incluíam o planejamento estratégico, sistemas de controle gerenciais, gestão de pessoas e inovação. O segundo maior grupo foi o relacionado ao controle de custos e da produção, que apresentou, assim como no primeiro grupo, resultados que sugerem uma baixa aplicação das ferramentas.

Embora algumas empresas tenham demonstrado conhecer sobre gestão e utilidade de ferramentas, a maioria

Tabela 7. Artigos relacionados à exportação e internacionalização

Artigos	Resultados
Klotzle e Tomé (2006)	Quatro fatores influenciam o desempenho do exportador: “tempo de atuação no mercado internacional, existência de um departamento exclusivo para a atividade exportadora, utilização de programas de financiamento às exportações, e qualidade do produto”.
Cancellier, Alberton e Santos (2007)	As empresas negligenciam a análise dos competidores. Os autores afirmam que: “Os clientes são permanentemente monitorados, enquanto os concorrentes são quase sempre negligenciados pela maioria, pois o único aspecto que é constantemente monitorado refere-se aos preços praticados pelos mesmos. Assim, acabam excluindo aspectos importantes como custos, novos produtos, serviços e mudanças no marketing que estes competidores podem realizar, o que acaba ocasionando mudanças no mercado que as empresas devem acompanhar.”
Torrens, Amal e Tontini (2014)	O estudo concluiu que as PMEs de países emergentes despertam a atenção dos “governos mundiais, visto sua importância econômica, oportunidades de emprego e renda que propiciam, bem como desafios que defrontam ao inovar, promover a sustentabilidade, estabelecer e consolidar sua internacionalização”.

Fonte: elaboração própria.

dos estudos evidencia um baixo nível de conhecimento de práticas de controle e sistematização das empresas, sendo esse um dos motivos indicados como o principal vilão no impedimento ao sucesso das organizações.

Diferentemente do estudo de López e Hiebl (2015), os estudos encontrados no âmbito brasileiro apresentam uma característica mais descritiva, enquanto os estudos internacionais tendem a realizar inferências acerca das práticas de gestão adotadas, como sua influência sobre a família, o tamanho, o setor e outros.

Por fim, esse estudo apresenta diversas sugestões de pesquisas futuras, visando maior aprofundamento dos resultados até então encontrados, inclusive com o incentivo a estudos com maiores contribuições metodológicas e mais robustez em testes estatísticos, permitindo maior significância nas relações encontradas.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Anjos, R.P., Espesjo, M.M.S.B., & Scherer, L.M. (2011). Demonstrações Contábeis nas Pequenas Empresas: Um Estudo Bibliométrico. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 106-123.
- Barbosa, D. dos S., & Quintana, A.C. (2013). Gestão do disponível: Um estudo em micro, pequenas e médias empresas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 11(3), 25-48.
- Barreto, J.C., & Nassif, V.M.J. (2014). O Empreendedor Líder: A disseminação da Orientação empreendedora. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(51), 180-198.
- Battistussi, F., Antonelli, R.A., & Bortoluzzi, S.C. (2014). Apuração e análise de resultados na produção de soja para pequenos produtores rurais. *Custos e @gronegocio on line* - 10(3), 180-215.
- Bessi, V.G. (2015). Estudo da Inovação e da Cultura Organizacional em indústrias de pequeno e médio porte da região no vale do rio dos sinos, no Rio Grande do Sul. *Revista Gestão e Planejamento*, 16(2), 262-280.
- Biasio, R., Dani, D., Eckert, A., & Mecca, M.S. (2015). Determinação do custo e da rentabilidade na cultura do morango em uma pequena propriedade agrícola situada em Flores da Cunha/RS. *Custos e @gronegocio on line*, 11(1), 161-183.
- Bortolaso, I., Verschoore, J.R., & Antunes Junior, J.A.V. (2012). Estratégias Cooperativas: avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(45), 419-437.
- Bacic, M. J., & Bortolozzo Junior, J.B. (2007). Modelo para Apoio a Gestão de Consistente de Custos em Pequenas e Médias Empresas: aplicação numa empresa do setor químico. *Revista Universo Contábil*, 3(2), 55-72.
- Callado, A.L.C., Almeida, M.A., & Callado, A.A.C. (2008). Determinando Padrões de Utilização de Indicadores de Desempenho: Um estudo em micro e pequenas empresas da Cidade de João Pessoa. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 11(1-2), 18-29.
- Campos, B.R., & Gaúdio, A.E. de G.M. (2014). A utilização de ferramentas de controle gerencial em micro e pequenas empresas da Região metropolitana do Rio de Janeiro. *Revista FACCAMP*, 8(3), 66-78.
- Cancellier, E.L.P. de L., Alberton, A., & Santos, L.D.R. dos. (2007). Monitoramento de Informações Estratégicas em Pequenas empresas: um estudo em hotéis de pequeno porte do vale do Itajaí – SC. *Revista Análise PUCRS*, 18(2), 139-157.
- Carlini Junior, R.J., & Fonseca, A.B. (2006). Custos como determinante para a competitividade do setor avícola: um estudo no Município de São Bento do Uma-PE. *Custos e @gronegocio on line*, 2(1), 16-28.
- Carlos Filho, F. de A., Lagioia, U.T.C., Santos, J.F. dos, & Santos, A. de A. (2015). Gestão de custos e formação de preço de venda, caixa, risco operacional em arranjo produtivo local: um estudo exploratório no setor fruticultura do nordeste brasileiro. *Revista de custos e agronegocio*, 11(2), 262-298.
- Carrão, A.M.R., Johnson, G.F., & Montebelo, M.I.L. (2007). A Influência Do Grau De Escolaridade Do Pequeno Empresário Sobre Sua Percepção De Negócio. *Read-Revista Eletrônica De Administração*, 13(2), 409-432.
- Carpes, A.M. Da S., & Sott, V.R. (2007). Um estudo exploratório sobre a sistemática de gestão de custos das agroindústrias familiares, estabelecidas no extremo oeste do Estado de Santa Catarina-Brasil. *Custos e Agronegocio on line*, 3(1), 2-20.
- Carvalho, J. R. M., & Lima, M. das D. (2011). Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa-PB. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPEC)*, 5(3), 48-68.
- Clemente, A., Souza, A., Taffarel, M., & Gerigk, W. (2010). Perfil das propriedades rurais familiares e controle de custos na região centro-sul do Paraná. *Custos e @gronegocio Online*, 6(3), 21-43.
- Clemente, A., Taffarel, M., Souza, A., & Beledeli, A. (2012). Percepção dos custos, resultados e vantagens do cultivo de tabaco no centro-sul paranaense. *Custos e @gronegocio Online*, 8(4), 127-146.
- Colossi, N., & Duarte, R. (2000). Determinantes organizacionais da gestão em pequenas e médias empresas (PMES) da Grande Florianópolis/SC. *Revista de Ciências da Administração*, 2(4), 43-53.
- Cosentino, A., & Erdmann, R.H. (1999). Planejamento e controle de produção na pequena e microempresa do setor de confecções. *Revista do CAD*, 1(1), 53-67.
- Cruz Júnior, J.B., Araújo, P. da C., Wolf, S.M., & Ribeiro, T.V.A. (2006). Empreendedorismo e Educação empreendedora: Confrontação entre a teoria e prática. *Revista Ciência da Administração*, 8(15), 1-22.

- Cunha, M.C.F., Cavalcante, P.R.N., Prado, A.G.S., & Silva Filho, A.C.C. (2011). Análise do Processo de Gestão de Custos dos Agentes que Compõem a Cadeia Produtiva do Sisal no Estado da Paraíba. *Custos e @gronegocio Online*, 7(3), 61-92.
- Dutra, I., Guagliardi, J.A., & Hernandes, J.P. (1984). Microempresa e pequena empresa: o que as diferencia na utilização dos instrumentos de marketing. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 19(2), 35-52.
- Faria, A.C., Freitas, L.H., & Marion, J.C. (2009). O empreendedor e a aplicação do sistema de custeio-alvo em pequena empresa do segmento de plástico: uma pesquisa-ação. *Revista de Negócios*, 14(1), 63-81.
- Fernandes, R.B., Antonialli, L. M., Costa Filho, C.G. da, & Caixeta, R.P. (2015). A utilização de sistemas de ERP como antecedente da eficiência e eficácia (INTER) organizacional: Um estudo em dimensões estratégicas em pequenas e médias empresas. *Revista Produção Online*, 15(4), 1351-1376.
- Fontes Filho, J.R., & Nunes, G.S.A. (2010). O Estrategista da micro, pequena e média empresa privada Brasileira. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(36), 271-288.
- Galhardi, A.C., & Zaccarelli, S.B. (2005). Inovação e imitação tecnológica como estratégia competitiva. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 7(17), 23-29.
- Gallon, A.V., Reina, D.R.M., & Ensslin, S.R. (2010). O impacto da inovação no desempenho econômico-financeiro das MPEIS catarinenses beneficiadas pelo programa juro zero (FINEP). *Revista de Contabilidade e Organizações*, 4(8), 112-138.
- Góes, A.O.S., Brugni, T.V., Beiruth, A.X., & Guimarães, C.R.F.F. (2013). Práticas empresariais globais e locais do outro lado do Atlântico - Brasil: uma análise das entidades de fomento ao empreendedorismo. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(3), 49-63.
- Guagliardi, J.A., & Mazzon, J.A. (1983). Uma análise do relacionamento entre necessidade/benefício e utilização dos instrumentos de marketing na micro/pequena empresa. *Revista de Administração da USP*, 18(3), 31-45.
- Henriques, Z.S., Sacomano Neto, M., Camargo, S.H.R.V.de, Giuliani, A.C., & Farah, O.E. (2008). Estratégias de Inovação das empresas metalúrgicas no setor sucroalcooleiro de Piracicaba. *Revista de Administração e Inovação*, 5(2), 92-111.
- Hofer, E., Borilli, S.P., & Philippsen, R.B. (2006). Contabilidade como ferramenta gerencial para a atividade rural: um estudo de caso. *Enfoque*, 25(3), 5-16.
- Klotzle, M.C., & Tomé, C.C. (2006). Fatores associados ao desempenho exportador de micros, pequenas e médias empresas brasileiras. *Revista de Administração - RAUSP*, 41(3), 339-346.
- Kos, S.R., Espejo, M.M. dos S.B., Raifur, L., & Anjos, R.P. (2014). Compreensão e utilização da informação contábil pelos micro e pequenos empreendedores em seu processo de gestão. *Revista Enfoque*, 33(3), 35-50.
- Lemos, A.Q., & Picchiai, D. (2014). Práticas de Gestão e Desempenho financeiro: Um estudo realizado em empresas da Região de Campo Limpo Paulista. *Revista Desenvolvimento em Questão*, 12(25), 279-311.
- Lima, E. (2008). A Gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Revista Gestão e Planejamento*, 9(2), 126-140.
- Lima, F.B. de, Lagioia, U.C.T, Nascimento, S.G.O. de A.S. do, Lima, R.Q. de, & Vasconcelos, A.L.F. de S. (2010a). Um estudo sobre a utilização da contabilidade gerencial pelas empresas pertencentes ao polo de confecção do agreste pernambucano. *Revista Recont*, 1(1), 11-27.
- Lima, L.S. de, Leal, E.A., & Aguiar, J.E. (2014). Controles Internos adotados pelas micro e pequenas empresas: um estudo com prestadores de serviços contábeis. *Revista Recont*, 5(3), 89-110.
- Lima, M.V.A. de, Lima, C.R.M. de, Dutra, A., & Lopes, A.L.M. (2010b). Avaliação de Micro e Pequenas empresas utilizando a metodologia multicritério e o método do fluxo de caixa descontado. *Revista de Ciências da Administração*, 12(26), 48-71.
- Lima, A.N., & Imoniana, J.O. (2008). Um estudo sobre a importância do uso de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município e São Caetano do Sul. *Revista FACCAMP*, 2(3), 28-48.
- López, O.L., & Hiebl, M.R.W. (2015). Management Accounting in Small and Medium - Sized Enterprises: Current Knowledge and Avenues for Further Research. *Journal of Management Accounting Research*, 27(1), 81-119.
- Machado, R.T., Grzybovski, D., Teixeira, E.B., & Silva, M.D. da (2013). Governança em pequenas empresas familiares Brasileiras: Aspectos a considerar no modelo adotado. *Revista de Ciências da Administração*, 15(37), 198-210.
- Marassi, R.B., Reif, E., & Reis, L.G. (2015). A Institucionalização de práticas de contabilidade gerencial com auxílio de uma consultoria gerencial em uma rede de farmácias. *Revista FACCAMP*, 9(3), 65-81.
- Malafaia, G.C., Azevedo, D.B. de, & Santos, A. dos. (2008). Modelo de Negócio na Agroindústria do Leite no Estado do Rio Grande do Sul. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 10(29), 365-375.
- Mazzioni, S., Zanin, A., Kruger, S.D., & Rocha, J.L.K. (2007). A importância dos controles gerenciais para o agribusiness. *Revista Catarinense da Ciência Contábil*, 6(16), 9-26.
- Merchant, K.A. (2007). O Modelo do Sistema de Orçamento Corporativo: Influências no comportamento e no desempenho gerencial. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 1(1), 104-121.
- Melo, M.A. de, & Leone, R.J.G. (2015). Alignment between Competitive Strategies and Cost Management: a Study of Small Manufacturing Companies. *Brazilian Business Review*, 12(5), 78-96.
- Miranda, L.C., Libonati, J.J., Freire, D.R., & Saturnino, O. (2008). Demanda por serviços contábeis pelos mercadinhos: são os contadores necessários? *Contabilidade Vista & Revista*, 19(1), 131-151.
- Mizumoto, F.M., Artes, R., Lazzarini, S.G., Hashimoto, M., & Bedê, M.A. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *Revista de Administração*, 45(4), 343-355.
- Moreira, A.C., Moutinho, V.F., & Pereira, J. da C. (2013a). Avaliação de uma Estratégia Colaborativa: um estudo de caso no setor do vinho do Porto. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 221-240.
- Moreira, R., Encarnação, L., Bispo, O., Colauto, R., & Angotti, M. (2013b). A importância da informação contábil no processo de tomada de decisão nas micro e pequenas empresas. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 10(19), 119-140.
- Motta, S.L.S., Mattar, F.N., Barreto, I.F., & Teixeira, L.F. (2007). Processo de desenvolvimento e lançamento de novos produtos em pequena empresa: um estudo de caso. *Revista de Administração*, 42(3), 373-383.
- Nascimento, C., Gallon, A.V., & Fey, V.A. (2008). O uso das informações de custos por pequenos produtores maricultureiros da baía de Florianópolis - SC. *Custos e @gronegocio on line*, 4(2), 53-79.
- Oliveira, J., Escrivão Filho, E., Nagano, M. S., & Ferraudo, A. S. (2015). Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional e nos conceitos de funções e papéis do administrador. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(57), 1279-1299.
- Oliveira, R.R., & Gomes, J.S. (2009). Características do Sistema de Controle Gerencial das escolas de samba: o caso da cidade do Rio de Janeiro. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestion*, 11(14), 1-12.
- Oliveira, O.J., & Melhado, S.B. (2008). Proposta de um Modelo de gestão para pequenas empresas de projeto de edifícios. *Revista Gestão e Tecnologia de Projetos*, 3(2), 106-126.
- Oliveira, D. de L., & Pereira, S.A. (2008). Análise do Processo decisório no Agronegócio: Abordagem da cadeia de valor da soja. *Revista Eletrônica Gestão e Sociedade*, 2(4), 1-24.
- Panucci-Filho, L., & Almeida, L.B. de (2011). A Contabilidade Gerencial no crescimento das organizações: Um estudo nas indústrias de confecções. *Revista Iberoamericana*, 9(18), 1-17.
- Pardini, D.J., Alves, P.S.M., & Gonçalves, C.A. (2010). Governança Gestora: Uma nova concepção na gestão de redes de pequenas e médias empresas. *Revista Gestão e Planejamento*, 11(2), 297-315.
- Pereira, A.J.P. (2007). Características dos Sistemas de Controle Gerencial das Pequenas e Médias Empresas do setor farmacêutico do Estado do Rio de Janeiro. *Abcustos*, 2(2), 1-23.
- Pereira, H., Tavares, F., Pacheco, L., & Carvalho, C. (2015). Determinantes da estrutura de capital das pequenas e médias empresas do vinho verde. *Revista Universo Contábil*, 11(3), 110-131.
- Pires, A.M.M., & Barreira, M.A.J. (2012). Balanced Scorecard em pequenas entidades: estudo de caso. *Revista Iberoamericana*, 10(20), 1-22.
- Resende, M. de A., & Siqueira, J.R.M. (2007). As Indústrias de Pequeno Porte e o Orçamento de capital: um estudo sobre Análise de Investimentos na Baixada Fluminense. *Pensar Contábil*, 9(38), 1-15.

- Ribeiro, H.C.M., Corrêa, R., & de Souza, M.T.S. (2012). Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. *Revista Gestão Organizacional*, 5(2), 242-258.
- Rosa, L., & Voese, D.B.A. (2009). Utilização da informação contábil como elemento estratégico para a contabilidade de gestão: um estudo de caso. *Revista Iberoamericana*, 12(1), 1-11.
- Sampaio, R.F., & Mancini, M.C. (2007). Estudos de Revisão Sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 11(1), 83-89.
- Santos, V., Dorow, D.R., & Beuren, I.M. (2016). Práticas Gerenciais de Micro e pequenas empresas. *Revista Ambiente Contábil*, 8(1), 153-186.
- Santos, L.M. dos, Ferreira, M.A.M.F., & Faria, E.R. de (2009). Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas adotadas por Micro e Pequenas Empresas. *Revista de Administração da UNIMEP*, 7(3), 70-92.
- Santos, L.M., Silva, G.M., & Neves, J.A.B. (2011). Risco de sobrevivência de micro e pequenas empresas comerciais. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 5(11), 107-124.
- Santos, D.F., Pescador, S.V.B., Silva, W.V., Del Corso, J.M., & Gimenez, F.A.P. (2014). Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo Bibliométrico dos Artigos Apresentados nos ENANPADS de 1999 a 2009. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, 12(2), 631-647.
- Schnorrenberger, A., Fensterseifer, J.E., Machado, J.A.D., Oliveira, L.M. de, & Schmitz, M.J. (2008). Cenários, processo decisório e investimentos nas agroindústrias da cadeia produtiva do leite do Vale do Taquari, RS- Brasil. *Revista custos e @gronegocio*, 4(1), 2-23.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE. (2015). Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa, 2014. Recuperado el 2 de febrero de 2016 de: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario-do%20trabalho-na%20micro-e-pequena%20empresa-2014.pdf>
- Silva, J.A. da, Amboni, N., Ortigara, A.A., & Costa, A.M. (2014). Business DNA: na analysis of micro and small companies in the state of Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, 11(2), 115-134.
- Souza, A.E., & Correa, H.L. (2014). Indicadores de Desempenho em pequenas e médias empresas. *Revista Pensamento Contemporâneo em administração*, 8(3), 118-136.
- Souza, J.A. de, Leone, R.J.G., & Gomes, A.M. (2015). A influência da aprendizagem organizacional e do uso estratégico da informação contábil na captação de recursos por empresas de pequeno porte. *Revista Ambiente Contábil*, 7(2), 190-214.
- Tavares, B., Ferreira, M.A.M., & Lima, A.A.T. de F. de C. (2009). Identificação das Práticas de Gestão das Micro e Pequenas empresas: construindo uma escala de mensuração. *Revista de Negócios*, 14(4), 11-27.
- Tavares, V.B., & Mazzer, L.P. (2014). Gestão de custos em uma mini usina de beneficiamento de leite de cabra: um estudo de caso na AGUBEL. *Custos e @gronegocio Online*, 10(4), 289-322.
- Teixeira, H.J. (1981). O trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 16(3), 76-94.
- Teixeira, H.J. (1982a). Comparação entre o trabalho de dirigentes de pequenas e médias empresas e o trabalho de dirigentes de grandes empresas através da observação estruturada. *Revista de Administração de Empresas*, 22(1), 48-51.
- Teixeira, H.J. (1982b). Sugestões para análise do cargo e emprego do tempo de dirigentes de pequenas ou médias empresas. *Revista de Administração*, 17(2), 73-80.
- Torejani, H.N., & Panosso, A. (2008). Apuração dos custos em um pet shop pelo método de custeio baseado em atividades. *Enfoque: Reflexão Contábil*, 27(2), 21-38.
- Torrens, E.W., Amal, M., & Tontini, G. (2014). Determinantes do Desempenho exportador de pequenas e médias empresas manufatureiras brasileiras sob a perspectiva da visão baseada em recursos e do Modelo do Uppsala. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(53), 511-539.
- Tung, N.H. (1992). O controle financeiro para pequenas empresas agropecuárias brasileiras. *Revista de Administração*, 27(1), 61-68.
- Vargas, A. (2002). Modelo para la elaboración de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas. *Estudios Gerenciales*, 82(1), 93-108.
- Vaz, P.V.C., & Espejo, M.M. dos S.B. (2015). Do texto ao contexto: o uso da contabilidade gerencial pelas pequenas empresas sob perspectiva teórica de Bakhtin. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 14(32), 31-41.
- Vicenzi, S.E., & Bulgacov, S. (2013). Fatores motivadores do empreendedorismo e as decisões estratégicas de pequenas empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 208-221.
- Weiss, C. (2015). Mensuração de custos e a rentabilidade implícita das propriedades tabaqueiras no Sul do Brasil. *Custos e @gronegocio on line*, 11(3), 280-297.
- Zambon, A., & Anuniação, P. (2014). Inteligência Competitiva: Percepções de valor no setor da bijuteria. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 13(2), 41-60.

Artigo de reflexão

Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória

Paulo Hayashi *

Professor assistente, Faculdade de Ciências Aplicadas, Universidade de Campinas, Limeira, Brasil.
paulo.hayashi@fca.unicamp.br

Nobuiuki Ito

Professor, Departamento de Administração, Ibmecc-SP, São Paulo, Brasil.

Fernando Antonio Prado Gimenez

Professor Titular, Departamento de Administração Geral e Aplicada, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.

Leandro Pongeluppe

Professor Auxiliar, Departamento de Administração, Insper, São Paulo, Brasil

Resumo

Este é um ensaio teórico cujo objetivo é explorar as influências da teoria econômica no teste empírico da Visão Baseada em Recursos (VBR). Argumenta-se que apesar da ativa influência da Economia na construção teórica da estratégia, há importantes adaptações conceituais que colocam novos desafios para pesquisa empírica. Nesse sentido, demonstra-se que os pressupostos centrais de heterogeneidade e mobilidade imperfeita dos recursos são perdidos ao testar a teoria com ferramentas econômicas por duas razões: (1) a agregação dos dados que os testes econômicos necessitam e, (2) o reconhecimento de fatores isolados como determinantes do fenômeno. Assim, aponta-se a necessidade de repensar o ponto de partida da investigação empírica da VBR, com sugestão de novas técnicas ou abordagens.

Palavras-chave: método, visão baseada em recursos, teoria econômica, teste empírico, heterogeneidade.

Comprensión y malentendidos de la investigación empírica de visión basada en recursos: un enfoque exploratorio

Resumen

Este es un ensayo teórico cuyo objetivo es explorar la influencia de la teoría económica en la investigación empírica de la Visión Basada en Recursos (VBR). A pesar del impacto de la economía en la construcción teórica, las adaptaciones conceptuales plantean desafíos para la investigación empírica. En este sentido, se muestra que la heterogeneidad de los supuestos y la movilidad imperfecta de los recursos se pierden cuando se pone a prueba la teoría mediante el uso de herramientas económicas, por dos razones: (1) la agregación de datos y (2) el reconocimiento de los factores aislados como determinantes de este fenómeno. Por lo tanto, se señala la necesidad de repensar el punto de partida de la investigación empírica de la VBR, con sugerencia de nuevos enfoques.

Palabras clave: método, visión basada en recursos, teoría económica, ensayos empíricos, heterogeneidad.

Understandings and misunderstandings of empirical research on resource-based view: an exploratory approach

Abstract

This is a theoretical essay aiming to explore the influence of economic theory on the empirical research on resource-based view (RBV). It is argued that despite the influence of Economics on theoretical construction, conceptual adaptations present challenges for empirical research. In this respect, it is showed that the heterogeneity of assumptions as well as the imperfect mobility of resources are lost when the theory is tested through the use of economic tools, for two reasons: (1) data aggregation and (2) the recognition of isolated factors as determinants of the phenomenon. Thus, the need to rethink the starting point of empirical research on RBV is pointed out and new techniques or approaches are suggested for further work.

Keywords: method, resource-based view, economic theory, empirical testing, heterogeneity.

* Autor para dirigir correspondência. R. Pedro Zaccaria, 1300, Limeira - SP, 13484-350, Brasil.

Classificação JEL: M19, C18.

Como citar: Hayashi, P., Ito, N., Prado-Gimenez, F. A. y Pongeluppe, L. (2018). Entendimentos e desentendimentos da pesquisa empírica da visão baseada em recursos: uma abordagem exploratória. *Estudios Gerenciales*, 34(149), 469-480. <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2828>

DOI: <http://dx.doi.org/10.18046/j.estger.2018.149.2828>

Recebido: 07-mar-2017

Aceito: 09-nov-2018

Publicado: 19-dez-2018

1. Introdução

Apesar da popularidade da *Resource-Based View* (RBV) e de seu desenvolvimento nas últimas décadas, ela ainda apresenta certos gargalos e assuntos de soluções difíceis que precisam ser enfrentados para que possa se desenvolver ao ponto de ser plenamente reconhecida como uma teoria (*Resource-Based Theory* – RBT) (Brulhart, Guieu e Maltese, 2010). De maneira complementar, Barney e Mackey (2005) reconhecem a dificuldade de testar empiricamente as asserções da lógica baseada em recursos, apesar de avanços apresentados nesta empreitada. Neste mesmo intuito, e fugindo até do escopo do presente artigo, a questão de como continuar desenvolvendo a RBT parece indicar um caminho mais multidisciplinar e multimetodológico do que já foi trilhado atualmente (Durand, Grant e Madsen, 2017). Portanto, antes de seguir adiante, passaremos a revisitar alguns pontos importantes que auxiliaram no desenvolvimento do campo especializado da estratégia, em especial ao da RBV.

Como antecedentes na formação do campo de pesquisa, a Economia é uma disciplina que influencia, enriquece, desenvolve o campo da administração estratégica, ao menos nas suas correntes de pensamento mais citadas (Rumelt, Schendel e Teece, 1991; Ramos-Rodríguez e Ruiz-Navarro, 2004; Nerur, Rasheed e Natarajan, 2008; Hitt, Ireland e Hoskisson, 2014; Kaufman, 2015; Salazar, 2017). A contribuição da teoria econômica para o desenvolvimento teórico da estratégia é vastamente reconhecida (Rumelt et al., 1991; Mahoney, 2005; Prévot, Brulhart, Guieu e Maltese, 2010), especialmente nas obras de Michael Porter e da *Resource-Based View* (RBV), o que proporciona importantes entendimentos nos fenômenos estratégicos. Esta última, a RBV, tem se firmado como a corrente de pensamento mais citada nos periódicos internacionais do campo da estratégia a partir da metade da década de 1990 (Ramos-Rodríguez e Ruiz-Navarro, 2004; Barney, Ketchen e Wright, 2011; Barney, 2013; Bloodgood, 2014). Todavia, apesar do sucesso alcançado, parece haver ainda algumas arestas a serem aparadas para que a via de desenvolvimento se torne mais clara e promissora (Priem e Butler, 2001; Kaufman, 2015; Bromiley e Rau, 2016).

A RBV é fundamentalmente uma teoria sobre desempenhos extraordinários ou *outliers*, ou pelo menos de posições relativamente defensáveis e sustentáveis ao longo do tempo. Neste ponto, é importante frisar inicialmente a crítica realizada por Hansen, Perry e Reese (2004), de que os métodos estatísticos utilizados na aplicação da teoria devem considerar as diferenças individuais das firmas, e não serem baseados se as médias neutralizam estatisticamente tais diferenças. Ou seja, a individualidade da firma e de seus recursos é uma característica importante para o desenvolvimento de trabalhos empíricos da RBV (Black e Boal, 1994). E que cada firma representa um conjunto único de portfólio de recursos (Kull, Mena e Korschun, 2016).

O objetivo deste ensaio teórico, portanto, é explorar as influências da teoria econômica no teste empírico da *Resource-Based View*, argumentando que, apesar da frutífera

ra influência da economia no desenvolvimento teórico do campo da estratégia, essa relação não é igualmente frutífera e robusta suficientemente para o desenvolvimento contínuo da RBV. Há necessidade da RBV superar tais limites para que não apenas possa ter condições de abarcar a condição de teoria, como também de expandir seus domínios, seja por meio da complementação de recursos com outras organizações (Saives e Lambert, 2001), seja pela expansão em outras teorias (Kull et al., 2016) e até mesmo questões epistemológicas que levam a RBV/T em direção a uma teoria de médio alcance (Merton, 1967; Sanchez e Heene, 2010; Durand et al., 2017).

Para isso, três testes empíricos da RBV, reconhecidos pela aplicação dos pressupostos teóricos e pelo sucesso na mensuração das variáveis, foram selecionados para análise. A observação minuciosa dos artigos indica, em um primeiro momento, o suporte da RBV, mas em uma análise mais detida, pode-se apontar desentendimentos. O desentendimento principal repousa no próprio delineamento dos testes, pois os modelos são especificados por variáveis explanatórias que não atendem os pressupostos teóricos da RBV, como argumentado adiante. O trabalho não tem a intenção de suprir todos os problemas, mas principalmente de destacar alguns pontos que o pesquisador precisa levar em consideração para o planejamento de pesquisas empíricas sobre a RBV.

A discussão contribui para a literatura da RBV para uma avaliação do grau de compatibilidade entre pressupostos teóricos e escolhas metodológicas nas pesquisas da RBV. Nesse sentido, o trabalho estende nossa compreensão dos testes empíricos da RBV. Além disso, como um campo de pesquisa marcadamente influenciado pela teoria econômica, é esperado que as ferramentas de mensuração e análise de dados sejam igualmente transferidos dessa área de conhecimento base para o campo específico da estratégia. A discussão a ser desenvolvida, no entanto, tira o pesquisador desse ponto de partida, dado que a teoria estratégica da firma é distinta daquelas previstas nos modelos econômicos convencionais. Nesse caminho, enfatiza-se a necessidade do pesquisador buscar novos *mindsets* ou adaptações metodológicas na continuidade do desenvolvimento teórico da RBV.

Para cumprir o objetivo, o artigo está dividido em cinco seções, incluindo essa introdução. Na segunda seção, um breve histórico do campo é realizado, a fim de destacar a influência da teoria econômica na estratégia, bem como descrever os principais pontos teóricos da RBV. Na terceira seção, três testes empíricos do modelo baseado em recursos são analisados, a fim de refletir sobre os métodos e fins desses testes. Na quarta seção, alguns desentendimentos causados pelos testes empíricos são trazidos à tona, iluminados por uma discussão sobre suas possíveis causas. A quarta seção também traz algumas soluções metodológicas para lidar com alguns dos problemas levantados. Por fim, na quinta seção, seguem as considerações finais com as limitações do presente trabalho e recomendações de estudos futuros.

2. RBV e o desenvolvimento teórico da estratégia

A estratégia como campo de pesquisa surge na década de 1960, com três obras clássicas: os livros de Chandler (1962), de Learned, Christensen, Andrews e Guth (1965) e de Ansoff (1965). A partir daí, o campo passou por debates e disputas entre teorias e métodos, processo que poderia ser comparado ao balanço de um pêndulo, alternando o foco entre a perspectiva interna da organização e a perspectiva do entorno dela (Hoskisson, Hitt, Wan e Yiu, 1999; Hitt et al., 2014). Nas palavras dos autores: “olhando para as últimas décadas de desenvolvimento da administração estratégica, nós assistimos que cada balanço do pêndulo nos levou para novos paradigmas teóricos e abordagens metodológicas” (Hoskisson et al., 1999, p. 447).

Os livros seminais do campo deram origem à escola clássica da estratégia, desenvolvendo métodos e ferramentas práticas diversas para determinar as fórmulas de competição adotadas pelas firmas, fixação de objetivos e metas, elaboração de planos e políticas para o alcance de tais objetivos e metas, bem como as recompensas (Barney, 1991). Por exemplo, a técnica SWOT – *strengths, weaknesses, opportunities and threats* – de análise de pontos fortes e fracos da firma e das ameaças e oportunidades do entorno busca compatibilizar as capacidades com o ambiente; é uma ferramenta muito difundida atualmente e que tem auxiliado no desenvolvimento do campo de trabalho da estratégia, apesar de suas limitações (Valentin, 2001). Essa primeira abordagem pode ser apontada como não econômica, pois não há influência determinante da teoria econômica nos modelos teóricos e técnicas de análise. Uma das características das primeiras abordagens estratégicas é a vinculação com uma abordagem mais holística, procurando integrar as diferentes áreas funcionais da empresa em torno de objetivos e diálogos comuns. É importante lembrar que os primeiros cursos de estratégia possuíam o nome de *Business Policy*, sendo um dos seus objetivos principais, a integração de diferentes áreas da organização (Hofer e Schendel, 1978).

Na década de 1980, pode-se afirmar que houve uma virada econômica no campo, introduzida pela Economia da Organização Industrial e pelo paradigma da *Structure-Conduct-Performance* (SCP) (Mason, 1939; Bain, 1965; Porter, 1981; Salazar, 2017). As obras de Porter (1980, 1985) são as condutoras dessa mudança de perspectiva, e sua influência é evidente por serem as obras mais citadas no campo, conforme estudos bibliométricos (Ramos-Rodríguez e Ruiz-Navarro, 2004; Nerur et al., 2008). Desta vez, o pêndulo se volta para a perspectiva externa e análise da indústria, que se mantém dominante na década de 1980.

Em contrapartida, ainda na década de 1980, surgem alguns trabalhos embrionários de estratégia que, de alguma forma ou de outra, se contrapõem à visão de Porter, afirmando que recursos e produtos são dois lados da mesma moeda e que deveria ser adotada uma perspectiva do posicionamento de recursos e não de produtos (Wernerfelt, 1984). Apesar da aparente complementaridade entre recursos e produtos, as diferenças ainda existem (Miller e

Shamsie, 1996).

A RBV, portanto, surge inicialmente como uma estruturação da perspectiva interna da análise SWOT (Barney, 1991), pois como Wernerfelt (1984, p.172) afirma: “recurso significa algo que pode ser pensando como força ou fraqueza de uma dada firma”.

O surgimento do modelo de Porter, com fundamentos da Economia da Organização Industrial, e da abordagem da RBV, com fundamentos Microeconômicos, podem ser considerados como um ponto de importação e refinamento teórico promovido pela aplicação da teoria econômica na área empresarial e de gestão (Noguera, Barbosa e Castro, 2014; Bchini, Hamdi e Hikkerova, 2016; Salazar, 2017). A definição de vantagem competitiva por desempenho persistentemente superior, formas de competição pela estrutura da indústria e a visão de mercado imperfeito de fatores (Barney, 1986) possibilitaram a definição de variáveis e ferramentas de mensuração. Entretanto, a visão econômica não integrou as duas correntes, por haver impasses.

O ponto fundamental do impasse é que no modelo de Porter, calcado no paradigma SCP, a firma é focada no seu posicionamento final do produto e proteção do mercado, enquanto na RBV, os pressupostos são diferentes: heterogeneidade e mobilidade imperfeita de recursos (Dierickx e Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Miller e Shamsie, 1996; Hayashi, Baraniuk e Bulgacov, 2006; Barney et al., 2011; Ciszewska-Mlinarič e Wasowska, 2015; Hitt, Carnes e Xu, 2016). Outro ponto importante de destaque é a elasticidade do suprimento de recursos. No primeiro, apenas a questão do preço influencia na relação de aquisição e proteção. Já para a RBV, alguns recursos apresentam uma história longa de desenvolvimento interno e que, portanto, não pode ser explicado apenas pela elasticidade do mercado (Barney, 2001). Tais pressupostos são sustentados pela visão da firma como um conjunto de recursos e que recursos empregados para implementação de estratégias carregam quatro atributos para a criação e sustentação da vantagem competitiva: ser valioso a ponto de poder aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças; ser raro entre as empresas participantes; de difícil imitação entre as empresas do mercado e, que seja possível organizar de forma eficiente e eficaz os recursos (Barney e Hesterly, 2008). Os atributos formam o acrônimo VRIO (Valor, Raridade, difícil de Imitar e Organizacional), os quais garantem que o conjunto de recursos possuídos pelas firmas seja heterogêneo entre elas, mesmo na mesma indústria. E esses atributos garantem que o conjunto de recursos não seja replicado sem custos, o que sustentaria a sua heterogeneidade.

A heterogeneidade de recursos e sua mobilidade imperfeita são os determinantes para a diferença dos desempenhos e da vantagem competitiva. Os atributos dos recursos possibilitam que os pressupostos sejam atendidos. O primeiro atributo, valor, é exógeno ao modelo baseado em recursos (Barney, 2001), pois está relacionado aos elementos externos da firma. Se um recurso valioso é controlado pela maioria das firmas competindo no mercado, esse não pode ser fonte de heterogeneidade e vantagem competitiva (Ciszewska-Mlinarič e Wasowska, 2015). Já pelo segundo

atributo, o recurso deve ser raro também (Barney, 1991).

Neste ponto, é fácil entender que um conjunto idiossincrático de recursos, pela combinação de recursos comuns e raros, pode criar um pacote de valor único (Gardet e Mothe, 2010; Ito, Hayashi Jr., Gimenez e Fensterseifer, 2012; Ellegaard, Medlin e Geersbro, 2014; Hayashi, Ito e Gimenez, 2015). Entretanto, essas condições são necessárias, mas não suficientes para a sustentabilidade da vantagem competitiva, pois esse conjunto de recursos pode ser replicado pelos concorrentes. Em outras palavras, é necessário identificar o que é valioso e raro e protegê-los (Arrègle, 2006). Assim, impedimento para a transferência de recursos são o ponto fundamental na RBV, tanto pela dificuldade de imitar, quanto pela substituição. Os mercados de fatores produtivos, portanto, são imperfeitos (Barney, 1986), incompletos (Dierickx e Cool, 1989) e complexos (Freiling, 2010) e as razões para inimitabilidade são conhecidas por diferentes nomes na literatura, tais como: barreiras de posição de recursos (Wernerfelt, 1984), mecanismos de isolamento (Rumelt, 1984), ou limites para a competição (Peteraf, 1993). Esses vários termos genéricos abarcam uma série de fontes de inimitabilidade.

A primeira fonte é a ambiguidade causal, dada pela limitação racional dos seres humanos em analisar e apontar claramente as fontes de vantagem competitiva (Lippman e Rumelt, 1982; Barney, 1991; Peteraf, 1993; Kerr, 2011; Hatch e Cunliffe, 2012). Relacionado de alguma forma com a ambiguidade causal, o fenômeno da estratégia carrega uma complexidade social (Barney, 1991; Andersen, 1999; Hayashi, 2009; Agostinho, 2003; Colbert, 2004; Bohórquez, 2013; Ferlie, 2014), que também é um determinante para inimitabilidade. Como o mercado de fatores não é completo, muitas vezes os recursos são acumulados ao invés de adquiridos (Hayashi, Baraniuk e Bulgacov, 2006; Ellegaard et al., 2014). Com isso, Dierickx e Cool (1989) oferecem vários elementos desse processo de acumulação, tais como: (1) deseconomias pela compressão do tempo, quando, por exemplo, um estudante de um programa de MBA de um ano aprende potencialmente menos que um estudante de um programa de dois anos; (2) eficiências de massa de ativos, quando o sucesso no emprego de alguns recursos abre a possibilidade de novos usos para os recursos; (3) interconectividade, quando o estoque de outros ativos favorece o uso de determinado ativo. Em outras palavras, condições históricas únicas são fontes de inimitabilidade (Barney, 1991).

Mobilidade imperfeita de recursos está relacionada com o valor dos recursos para usos específicos, ou seja, pela especialização na firma (Peteraf, 1993; Arrègle, 2006; Rochette, 2012; Ellengard et al., 2014). Custos de mudança, por exemplo, podem trancar a relação, bem como custos de transação advindos de investimentos específicos (Klein, Crawford e Alchian, 1978; Hax e Wilde, 2001). Ativos - coespecializado também são fontes de mobilidade imperfeita, já que são empregados em conjunto com outros recursos (Teece, 1986; Saives e Lambert, 2001; Arrègle, 2006), produzindo o mesmo efeito da já citada interconectividade (Dierickx e Cool, 1989). A mobilidade imperfeita também pode

estar relacionada ao valor das pessoas e das suas competências específicas (Freiling, 2010; Prévot et al., 2010). Por fim, os recursos podem ser substituídos, quando uma mesma estratégia de criação de valor é produzida a partir de uma combinação de diferentes recursos. A inimitabilidade deve ser obtida, também, pelo impedimento da substituição (Barney, 1991; Rochette, 2012) ou da erosão do seu valor (Arrègle, 2006).

Em uma visão geral, o ponto fundamental da RBV é que, para ser fonte de vantagem competitiva, os recursos devem estar heterogeneamente distribuídos entre as firmas da mesma indústria, e suas transferências não são perfeitas, ou seja, o conjunto de recursos não é imitável (Barney, 1991). A RBV, portanto, traz o pêndulo para a perspectiva interna da firma como fator determinante para explicação dos desempenhos persistentemente superiores – vantagem competitiva. Do ponto de vista teórico, a aceitação da RBV é impactante, sendo a corrente mais citada a partir da metade da década de 1990 (Prévot et al., 2010). Já do ponto de vista empírico, a RBV enfrenta dificuldades de mensuração (Barney e Mackey, 2005) e de suporte de suas asserções (Newbert, 2007; Kaufman, 2015; Barney e Mackey, 2016; Bromiley e Rau, 2016; Hitt, Carnes e Xu, 2016). Ao analisarmos seus testes empíricos, portanto, alguns desentendimentos podem ser identificados.

3. Testes empíricos da RBV

Apesar das dificuldades da operacionalização da pesquisa, a RBV é uma corrente de pensamento muito empregada na investigação empírica da estratégia. Por exemplo, Barney e Akiran (2001) avaliaram 166 testes empíricos utilizando a lógica baseada em recursos, sendo que apenas 2,4% apresentaram inconsistência com a teoria dos recursos. Ou seja, em menos de duas décadas, um expressivo número de investigações empíricas utilizando fundamentos da RBV foram publicados. Entretanto, o suporte empírico incontroverso, ao contrário da primeira impressão, pode não ter sido alcançado. Neste ponto, Newbert (2007) revisa o trabalho de Barney e Akiran (2001), afirmando que existem potenciais vieses na seleção dos textos e na avaliação dos testes que afetam os resultados e as conclusões acerca da evidência empírica da RBV. Em uma visão geral, Newbert (2007) avaliou 55 artigos, entre 1994 e 2005, totalizando 549 testes. Destes, apenas 53% dos testes apresentaram suporte para as premissas da RBV. Complementarmente, Armstrong e Shimizu (2007) realizaram também algumas observações sobre as dificuldades da implementação das premissas da RBV, bem como os principais desafios para os pesquisadores, tais como: as dificuldades de separação entre os recursos ao se analisar casos práticos, os diferentes níveis de recursos (recursos como construtos, recursos específicos e variáveis operacionais) e os diferentes tempos de definir a sustentabilidade. Aliás, a falta de clareza e estudos mais aprofundados sobre a relação “recursos” e “tempo” representa uma crítica importante à RBV (Bromiley e Rau, 2016; Hitt et al., 2016).

Apesar dos desafios, é necessário que a RBV consiga ir

em frente para que possa dar continuidade no seu desenvolvimento enquanto teoria (Brulhart et al., 2010; Durand et al., 2017). Para aprofundar no desenho e métodos dos testes empíricos, são selecionados no presente trabalho três artigos para análise detalhada: Henderson e Cockburn (1994), Ray, Barney e Muhanna (2004) e Maciel e Silva (2010). Tais artigos são escolhidos de forma proposital devido às propostas complementares que apresentam, bem como a relevância deles no campo e/ou premiação recebida. Além disso, os trabalhos estão alinhados aos aspectos metodológicos típicos dos testes empíricos descritos por Newbert (2007) e Barney e Akiran (2001).

Primeiro, buscou-se avaliar trabalhos que foram destacados por Barney e Mackey (2005), pois este texto discorre especificamente sobre os desafios da pesquisa empírica da RBV. Jay B. Barney é um dos fundadores da RBV e um dos seus autores mais influentes, o que torna os textos de Henderson e Cockburn (1994) e Ray et al. (2004) como relevantes, dado que foram recorrentemente citados como exemplos de sucesso por Barney e Mackey (2005). Como representante da pesquisa brasileira em estratégia, o texto de Maciel e Silva (2012) foi apresentado em 2010 no EnANPAD – Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – e, nessa oportunidade, foi indicado para concorrer ao prêmio de melhor artigo da divisão de Estratégia em Organizações. Assim, selecionaram-se três artigos por conveniência que obtiveram reconhecido sucesso no teste da lógica baseada em recursos.

O primeiro estudo analisado é escrito por Rebecca Henderson e Iain Cockburn, publicado no *Strategic Management Journal* em 1994. O título do texto é *Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research*, cujo objetivo é explorar o papel da competência na pesquisa farmacêutica. Como o estudo é ainda do início da década de 1990, não há muitos estudos empíricos da RBV, pois os esforços concentravam-se em avaliar a proporção da variância do desempenho das firmas explicadas por especificidades de ativos, pela indústria, pela corporação, pelo contexto, entre outros. Poucos estudos naquele tempo concentraram-se na tentativa de incorporar a riqueza das medidas de competência coletadas em trabalho de campo, combinando com tratamento estatístico dos dados. Esse esforço é realizado no trabalho de Henderson e Cockburn (1994), que contribuiu para os estudos empíricos de uma lente teórica em formação, dado que os textos de Barney (1991) e Peteraf (1993) eram recém-publicados.

A partir da literatura da RBV e da pesquisa farmacêutica, os autores selecionaram duas classes de capacidades a serem consideradas: competência componente, que é o conhecimento local utilizado na solução de problemas diários; e competência de arquitetura, que é a habilidade de integrar efetivamente e utilizar as competências componentes. Como a lógica baseada em recursos relaciona a posse de competências com o desempenho da firma, os autores elaboraram quatro hipóteses: (1) a descoberta de novas drogas é função crescente de expertises específicas da firma em (a) uma área disciplinar particular e/ou (b) em uma doença particular (competência componente);

(2) firmas com habilidade de encorajar e manter um fluxo extenso de informação (a) além das fronteiras e/ou (b) entre disciplinas científicas e classes terapêuticas serão mais produtivas na descoberta de novas drogas (competência de arquitetura).

Pelas hipóteses, é possível identificar que a variável dependente é uma medida de desempenho na descoberta de novas drogas, o que foi operacionalizado pelo número de patentes concedidas nos mercados do Japão, Europa e EUA. Assumiu-se que a variável dependente segue uma distribuição de Poisson e o modelo foi especificado com três classes de variáveis explicativas: variáveis de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), variáveis de controle que medem atividade competitiva, escala e escopo, e as variáveis que capturam a heterogeneidade das competências da firma.

O estudo fazia parte de um esforço de pesquisa maior, em que dados quantitativos e qualitativos foram coletados para as 10 maiores firmas farmacêuticas, contendo mais de 30 anos de dados para mais de 30 programas de pesquisa, perfazendo 3210 observações utilizáveis. Henderson e Cockburn (1994) também coletaram dados qualitativos de fontes diversas, inclusive utilizando entrevistas em profundidade com mais de 110 indivíduos. As fontes eram ambas públicas e arquivos internos das firmas. A primeira hipótese que verificava a competência em uma área disciplinar específica não foi possível de ser operacionalizada, enquanto a segunda hipótese, referente a uma doença particular, foi operacionalizada pelo estoque de patentes em cada programa. As demais variáveis independentes de interesse, hipóteses sobre competências de arquitetura, foram operacionalizadas por escala Likert de 5 pontos. Tais escalas mediram os critérios de promoção baseados na publicação e reputação na comunidade científica ampla, pelo grau de trocas de conhecimentos entre programas de pesquisa, pelo grau de pesquisa global e, finalmente, pelo grau de concentração de decisão em uma única pessoa.

Vários modelos foram estimados, incluindo ou excluindo variáveis e analisando o impacto desse procedimento no poder explicativo do modelo. A análise inicial apenas com variáveis de controle informa que a inclusão de *dummies* para as firmas aumenta de maneira importante o poder explicativo do modelo, sugerindo que as especificidades das firmas são relevantes para a produtividade em patentes. Os resultados suportam parcialmente as hipóteses enunciadas, já que as variáveis de grau de pesquisa global e de trocas de conhecimentos ora apresenta sinal contrário do esperado, ora não apresenta significância estatística. Além disso, a variável sobre competência componente é quase um valor defasado da variável dependente, o que requer prudência nas conclusões sobre seus efeitos. Entretanto, de forma geral, os autores apontam que as hipóteses foram suportadas, reconhecendo algumas limitações do modelo, enfatizando o papel das competências de arquitetura no desempenho da pesquisa da indústria farmacêutica.

O segundo estudo é o artigo de Ray, Barney e Muhanna, também publicado no *Strategic Management Journal*, no ano de 2004, com o título: *Capabilities, business process, and competitive advantage: Choosing the dependent variable in*

empirical tests of the resource-based view. O trabalho possui dois objetivos centrais: o primeiro é propor a substituição da variável dependente de desempenho para efetividade do processo de negócios nos testes da RBV; e o segundo é realizar um teste no setor de seguros de saúde e vida na América do Norte empregando essa nova proposta de variável dependente.

Entrevistas prévias com gerentes de firmas de seguros sugeriram pelo menos quatro capacidades críticas: (1) clima de serviço; (2) conhecimento gerencial de tecnologia de informação; (3) recursos tecnológicos em serviço do consumidor; e (4) investimentos em serviço do consumidor. As capacidades são as variáveis independentes, enquanto quatro diferentes medidas de efetividade do processo de negócios foram formuladas. Um levantamento quantificou as medidas de capacidade, utilizando escalas do tipo Likert para captar a percepção dos gerentes sobre as capacidades. Aplicaram-se modelos de equações estruturais para cada uma das variáveis dependentes selecionadas e, também, para retorno sobre ativos – medida tradicional de desempenho – como variável dependente.

Esperava-se que as duas primeiras capacidades, clima de serviço e conhecimento gerencial de tecnologia de informação, por serem intangíveis, apresentariam uma relação significativa e positiva, enquanto as duas últimas, recursos tecnológicos em serviço do consumidor e investimentos em serviço do consumidor, aspectos tangíveis, não apresentariam relação significativa. Todas as hipóteses foram suportadas pelo teste empírico. Um ponto destacado pelos autores é que o estudo ajudou a elucidar o papel dos processos de negócios, pois os recursos que fornecem vantagem competitiva podem ou não ser empregados corretamente nos processos; o que pode explicar a presença de recursos do tipo VRIO com incremento da vantagem competitiva nos processos de negócios.

Por fim, o terceiro artigo foi publicado na Revista de Administração do Mackenzie no ano de 2012, escrito por Cristiano Maciel e Eduardo Damião da Silva, cujo título é: *Capacidades organizacionais e desempenho em um setor geograficamente concentrado e com baixo potencial de diferenciação*. Neste estudo, o contexto em que as decisões estratégicas são realizadas é importante, pois trata-se de uma concorrência próxima e numerosa, o que restringe o uso dos recursos. Esse contexto é proporcionado por uma avenida no centro da cidade de Curitiba, que concentra lojas de varejo de vestuário.

O objetivo do trabalho é verificar a relação entre capacidades e desempenho em um setor geograficamente concentrado. A contribuição do texto é relevante, na medida em que o setor descrito pelos autores possui produtos com pouco potencial de diferenciação e localizado, o que se aproxima de um mercado competitivo que, teoricamente, tem pouca diferença de desempenho entre firmas. A pesquisa teve início por entrevistas com um segmento dos gerentes de lojas em estudo, obtendo quatro principais capacidades do setor: imagem, clientes, preços e finanças. Assim, as hipóteses básicas de estudo relacionam cada capacidade à variação média do desempenho das lojas de

vestuário.

A partir das capacidades identificadas, foi realizado um levantamento. Utilizando uma escala Likert de 5 pontos, algumas perguntas foram realizadas em relação a cada tipo de capacidade e o estrategista deveria avaliar em que grau a capacidade de sua loja estava acima ou abaixo do concorrente. Foram obtidos 129 questionários válidos, os quais foram utilizados em um modelo de equações estruturais. A variável dependente é uma medida de desempenho percebido e as variáveis independentes são as medidas das quatro capacidades identificadas. Os resultados indicam que apenas as capacidades “preços” e “finanças” têm efeitos positivo e significativo sobre o desempenho. Por fim, os autores destacam que a vantagem competitiva dessas organizações está calcada em ativos condicionados por variáveis contextuais, com predominância de determinadas capacidades que impactam no desempenho e que são potencializadas por fatores contingenciais.

Os estudos, de uma maneira geral, apontaram resultados que indicam a importância dos efeitos da firma, ou seja, a especificidade de cada firma determina a competição entre elas, o que suporta a lógica da RBV. A [tabela 1](#) resume tais achados. Além disso, os estudos consideram apenas um setor de atividade (ou indústria) específica, investigando as competências que exercem efeito positivo nos desempenhos observados, o que pode revelar um caráter contingencial ou contextual das estratégias adotadas.

Essa é uma visão microscópica dos testes empíricos da RBV, sendo que os procedimentos adotados nestes casos podem ser, em algum grau, generalizados para a pesquisa empírica da RBV. Pela descrição de [Newbert \(2007\)](#), entre os 55 testes analisados pelo autor, pelo menos 52 utilizaram mensurações de recursos, competências ou capacidades, como variáveis independentes, contra uma medida de desempenho como variável dependente. De forma geral, o modelo de investigação específica que a vantagem competitiva (VC) é função dos recursos da firma, $VC = f(\text{recursos})$. Em apenas três estudos analisados por [Newbert \(2007\)](#), os atributos dos recursos, ao invés dos recursos em si, foram as variáveis explicativas. Uma abordagem conceitual, ao invés de uma abordagem ao nível da heterogeneidade dos recursos ([Newbert, 2008](#)).

Os resultados apontaram aquelas competências que foram estratégicas para o incremento do desempenho das firmas observadas. Esses resultados poderiam indicar sucesso empírico da RBV, mas o mesmo sucesso não é encontrado por outros testes ([Newbert, 2007](#)). O presente artigo, então, avança na busca do real significado das evidências empíricas da RBV e nas causas das inconsistências da reprodução do sucesso nos seus testes. O caminho da investigação dado como correto para as evidências empíricas das principais asserções teóricas da RBV pode esconder alguns desentendimentos.

Tabela 1. Principais aspectos dos testes empíricos analisados

Estudo	Objetivo	Setor Estudado	Métodos	Resultados
Henderson e Cockburn (1994)	Explorar o papel da competência na pesquisa farmacêutica	Farmacêutico (Pesquisa e Desenvolvimento de novos medicamentos)	Entrevistas; Dados Secundários; Levantamento (dados primários); Modelo Econométrico	Indica importância da competência como fonte de vantagem; Efeito idiossincrático da firma tem impacto na produtividade na pesquisa farmacêutica. Competência de Arquitetura como fonte de vantagem competitiva
Ray et al. (2004)	Examinar os recursos da firma e seus processos de serviços ao cliente	Seguros de Saúde e Vida na América do Norte	Entrevistas; Levantamento (dados primários); Modelo de equações estruturais	Recursos intangíveis criaram vantagem competitiva para a efetividade do processo de negócio serviços aos clientes
Maciel e Silva (2012)	Verificar a relação entre capacidades e desempenho em um setor geograficamente concentrado	Varejo de roupas geograficamente concentrado em uma rua de Curitiba	Levantamento (dados primários); Modelo de equações estruturais	Capacidades Preço e Finanças são estratégicos no contexto do caso

Fonte: elaboração própria.

4. Principais desentendimentos nos testes empíricos da RBV

Os testes empíricos dos artigos analisados concentraram-se na análise de firmas que competem em um mesmo setor. O que está implícito neste corte de análise é que as firmas não são homogêneas e que suas especificidades são capazes de explicar também a heterogeneidade de desempenhos observados. Assim, aqueles recursos que possuem impacto significativo e positivamente correlacionado com o desempenho são considerados, ao menos implicitamente, como os recursos estratégicos para o setor de atividade.

4.1. Raízes dos desentendimentos

Pensando inicialmente na especificação básica do modelo de investigação da RBV, em que vantagem competitiva, medida pelo desempenho, é função dos recursos, $VC = f(\text{recursos})$. A forma funcional é traduzida em um modelo econométrico que pode variar, bem como pode ser estimado por diversas técnicas, mas de maneira geral é representado por:

$$\pi = b_0 + b_1 R_1 + b_2 R_2 + \dots + b_k R_k + \epsilon \quad (1)$$

Donde, π é uma medida de desempenho, R é uma medida de recursos com $n = k$ e ϵ é um termo de erro.

Agora é necessário refletir sobre o significado dos parâmetros estimados, b , nesses modelos. Por exemplo, o valor do parâmetro b_1 indica a variação do valor médio de π quando o recurso 1 varia uma unidade, mantendo todos os outros recursos constantes. O resultado esperado, então, é que o parâmetro seja estatisticamente significativo e positivo, pois a presença do recurso produz vantagem competitiva convertida em ganhos de desempenho, *ceteris paribus*. Em uma amostra que contempla várias firmas de um mesmo setor, o valor dos parâmetros estimados indica a contribuição marginal de cada recurso individual para o

aumento ou diminuição do desempenho médio das firmas.

Esta correlação é direta e simples, levando a concluir pelo suporte da hipótese básica da RBV. Entretanto, ainda é necessário pensar no real significado dessa relação. Analisando, inicialmente, a indicação estatística em que o parâmetro estimado é o efeito marginal do recurso sobre o desempenho médio. Essa indicação tem dois problemas ligados à questão da heterogeneidade de recursos e à diferença do desempenho. Ao especificar um modelo que determina os recursos relevantes para uma indústria e realizar um teste com amostra constituída por várias firmas, assume-se que aquele conjunto de recursos define a firma média e o desempenho médio do setor. Entretanto, não há heterogeneidade de recursos entre firmas envolvidas. Seria o mesmo que considerar a firma homogênea, pressuposto do modelo de Porter (1980, 1985) e veementemente criticados pela RBV (Barney, 1991). Quando Maciel e Silva (2012) apontam que finanças e preços são estratégicos para o varejo de vestuário em uma rua da cidade de Curitiba, a firma deixa de ser uma combinação idiossincrática de recursos e passa a ser homogênea no controle dos recursos citados. A mesma lógica pode ser aplicada sobre os resultados de Henderson e Cockburn (1994) ou de Ray et al. (2004). O segundo problema está na questão do desempenho médio, o que também não denota heterogeneidade de desempenho e, ainda pior, não relaciona os recursos com desempenho superior. Os recursos críticos para uma estratégia de criação de valor têm efeitos sobre os desempenhos superiores e não no desempenho médio.

Como raiz do problema dos testes da RBV, aponta-se para os fundamentos microeconômicos. A fundamentação na teoria econômica que auxiliou positivamente e marcou um ponto de virada no desenvolvimento teórico do campo apresenta, em contrapartida, um efeito negativo para seus testes empíricos. Pensemos no que está implícito na lógica da RBV: o desempenho da firma ocorre em função dos recursos que ela possui e o mercado de fatores para esses recursos é imperfeito. Ou seja, os recursos viabilizam a es-

estratégia e, quando esses não são perfeitamente transacionáveis, eles oferecem vantagem competitiva sustentável – desempenhos superiores e persistentes. Essas asserções são consistentes com os pressupostos de heterogeneidade e mobilidade imperfeita dos recursos.

Ao verificar empiricamente, os dados do setor são analisados de forma agregada, investigando como os recursos impactaram no desempenho médio. Essa análise é similar à realizada em estimações de funções de produção, por exemplo. Nessas estimações, verificam-se quais as contribuições dos fatores de produção na quantidade produzida. Esses procedimentos são consistentes com os pressupostos teóricos da teoria da firma na microeconomia neoclássica, a qual postula que firmas e produtos são homogêneos. A firma como uma caixa preta que recebe *inputs* e gera *outputs* de forma a maximizar o lucro pode ser analisada pelo ferramental econométrico corrente. O mesmo, entretanto, não pode ser aplicado à firma pela perspectiva estratégica da RBV.

As medidas empregadas nos testes empíricos da RBV são agregadas e não identificam as especificidades da firma, mas tão somente indicam suas características médias e, por conseguinte, auxiliam mais na homogeneização generalizante do que na caracterização das idiosincrasias – heterogeneidade. Mas isso não se deve à falha do economista, pois estes são consistentes entre pressupostos teóricos e pesquisa empírica. Os economistas, por um lado, estão interessados nos dados agregados, enquanto os pesquisadores em estratégia, por outro lado, estão mergulhados nas diferenças que se perdem dentro dos dados agregados. Para ilustrar esse argumento, Hayek (1945, pp. 523-524) é esclarecedor: “Uma razão pela qual os economistas estão cada vez mais aptos a esquecer sobre as pequenas mudanças constantes que compõem todo o quadro econômico é provavelmente a sua crescente preocupação com agregações estatísticas, que mostram uma estabilidade muito maior que os movimentos do detalhe. A estabilidade comparativa dos agregados não pode, entretanto, ser considerada – como os estatísticos parecem ocasionalmente estar inclinados – pela ‘lei dos grandes números’ ou as compensações mútuas das mudanças aleatórias. O número de elementos com os quais temos de lidar não é grande o bastante para tais forças acidentais que produzem a estabilidade”.

Os dados agregados são convenientes para os economistas não só ao considerar seus pressupostos teóricos, mas também são convenientes para as técnicas econométricas envolvidas, que dependem de grandes números amostrais. Assim, aplicar uma técnica desenhada para explorar uma estabilidade criada pelas compensações mútuas dos dados agregados, tal como é encontrada na teoria econômica, pode ocasionar o sacrifício do principal pressuposto da RBV – a heterogeneidade. Esta se perde quando o modelo aplicado no teste empírico agrega os dados e anula as diferenças. Como primeira conclusão: a heterogeneidade de recursos dificilmente é verificada empiricamente em testes do tipo econométrico.

É necessário analisar, também, um segundo aspecto: o

ceteris paribus ou a expressão tudo mais constante. O parâmetro estimado é a variação do desempenho médio quando o recurso considerado varia uma unidade, mantido tudo mais constante. O parâmetro, portanto, reflete um efeito individual, separado dos demais fatores que interferem na relação. Ou seja, é possível isolar a contribuição de cada fator pelo cálculo diferencial por meio de derivadas parciais. Entretanto, essas derivadas parciais perdem o efeito da interação entre os fatores de produção; em outras palavras, *a catedral é diferente da soma das pedras*¹. Novamente, é necessário pensar no real significado disso para um modelo baseado em recursos.

Assim, nos modelos econômicos tradicionais, não há nenhum pecado em estimar contribuições individuais, tudo mais constante. Ao transpor essas técnicas de investigação para a estratégia, entretanto, parte essencial do fenômeno se perde, ao eliminar a interação entre os recursos. A segunda conclusão é: não é possível medir a contribuição individual dos fatores, pois essa tarefa não seria capaz de captar o trabalho em equipe (Alchian e Demsetz, 1972) ou o efeito interação entre os recursos essencial para a mobilidade imperfeita desses recursos (Hoopes, Madsen e Walker, 2003).

Em síntese, a fonte da vantagem competitiva não está na posse de determinado recurso em dado setor, mas na posse de um conjunto de recursos cuja interação produz um resultado superior ao concorrente e é, ao mesmo tempo, inimitável. É necessária uma combinação idiosincrática que habilita uma determinada firma a desempenhar atividades não replicadas ou superadas pelas atividades das empresas concorrentes, o que não pode ser capturado pela medida de dados médios ou contribuições individuais. Assim, os *insights* teóricos da RBV não são mensurados e/ou verificados nos testes empíricos tradicionais, pois o racional do ferramental econômico em tal investigação apresenta inconsistências com os pressupostos teóricos do modelo baseado em recursos.

4.2. Existe solução metodológica?

Apresentar uma solução para o problema do teste empírico da RBV está fora do escopo do trabalho, pois a proposta é de apenas indicar desentendimentos que a Economia traz para a pesquisa empírica da estratégia, bem como apontar as razões para esses desentendimentos. É possível afirmar que a estratégia é um campo multidisciplinar e que várias dicotomias são encontradas, tais como: conteúdo e processo, concepção e implementação, estabilidade e mudança, firma e indústria, entre outros. Uma solução metodológica e teórica multidisciplinar pode ser mais compensadora que a adoção de uma solução purista, o que pode ser visto como um pluralismo balanceado (Foss, 1996). A estratégia lida com um fenômeno complexo e dificilmente terá uma resposta simples (Gimenez, Pelisson, Kruger e Hayashi Jr., 1999; Hayashi, 2009; Bohórquez, 2013).

Vieses menos quantitativos e mais qualitativos, com visualizações *ad hoc* podem ser interessantes por justa-

¹ Antoine de Saint-Exupéry em “Piloto de Guerra”.

mente possibilitarem essa observação dos diferenciais estratégicos idiossincráticos de cada caso (Armstrong e Shimizu, 2007). Rouse e Daellenbach (1999) chamam atenção para a necessidade de repensar os métodos de pesquisa em estratégia. Grandes amostras, multi-indústrias, cortes transversais e dados secundários não ajudarão a desvendar os fatores-chave da vantagem competitiva (Rouse e Daellenbach, 1999). Esses autores sugerem um intenso trabalho de campo e o uso de técnicas qualitativas, entre elas a *grounded-theory* e as técnicas etnográficas, a fim de entender o fenômeno estratégico no contexto de sua indústria específica, comparando grupos estratégicos mapeados e identificados. A análise de discurso e a observação participante são empregadas com sucesso por Dyer e Nobeoka (1998), enquanto Uzzi (1996) exemplifica o uso de métodos etnográficos. Essas abordagens possibilitam adentrar no microcosmo da organização, sua cultura, e verificar as sutilezas e detalhes de trabalho conjunto dos recursos com as competências pessoais e do grupo, de forma a ficarem mais claras e destacadas as idiossincrasias que permitem às empresas obterem rendas superiores. De certo modo, isso permite explorar o antigo bordão de que *as pessoas são as chaves de sucesso do negócio* (Ochoa e Ríos, 2010; Hill, Aime e Ridge, 2017; Carro-Suárez, Sarmiento-Paredes e Rosano-Ortega, 2017). Outro ponto pode ser a aplicação de abordagens processuais e baseadas em atividades, tais como a *Strategy-as-Practice* (SaP). De acordo com Bouty e Gomez (2010), aproximar a RBV de abordagens como a SaP auxilia na abertura da *caixa-preta* das organizações.

Outras técnicas podem ser importadas para o campo da estratégia, entre elas o QCA - *Qualitative Comparative Analysis* - e os métodos bayesianos, ambos com alto potencial contribuição. A primeira técnica, o QCA, está mais alinhada com as propostas de abordagens qualitativas, pois é empregada nesse tipo de pesquisa. O QCA é capaz de definir expressões lógicas para as explicações de condições necessárias e suficientes para obter um determinado resultado (Rihoux e Ragin, 2009). Assim, permite-se a inclusão da lógica de cada caso, características que se encaixam com os pressupostos teóricos da RBV. Estudos empíricos utilizando o QCA já aparecem no campo da Estratégia (Greckhamer, Misangyi, Elms e Lacey, 2008), mas ainda são tímidos para a pesquisa da RBV.

A segunda técnica é quantitativa e é conhecida como modelos bayesianos, oferecendo vantagens para a investigação empírica da RBV (Hansen et al., 2004; Barney, 2013). Diferente dos métodos estatísticos convencionais utilizados na pesquisa empírica da RBV, os métodos bayesianos geram uma distribuição probabilística para firmas individuais e indústrias específicas. Esse tipo de modelagem tem bom potencial de contribuição para outros ramos da RBV, tais como as capacidades dinâmicas e a perspectiva evolucionista (Nelson e Winter, 1982; Kogut e Zander, 1992; Teece, Pisano e Shuen, 1997; Hahn e Doh, 2006). Ainda de maneira tímida, a modelagem bayesiana aparece em alguns trabalhos empíricos recentes da RBV (Tang e Liou, 2010; Denrell, Fang e Zhao, 2013).

Finalmente, podem-se substituir os recursos por atributos de recursos nas variáveis explicativas do modelo baseado em recursos. Ainda, Armstrong e Shimizu (2007) recomendam o uso de múltiplos atributos ou *próxis* para representar determinado recurso. De maneira complementar, Newbert (2007) indica que 77% dos testes empíricos utilizando atributos dos recursos como variáveis independentes apresentaram suporte empírico, enquanto a média geral dos testes, que incluem também recursos como variáveis explicativas, foi de 53%. É certo que foram apenas cinco trabalhos que utilizaram atributos como variáveis independentes, sendo que um estudo utilizou atributos como variáveis moderadoras entre recursos e desempenho (Irwin, Hoffman e Lamont, 1998) e outro investigou a relação entre atributos e desempenho moderado por competências dos gestores (King e Zeithmal, 2001). Por fim, três estudos utilizaram os atributos diretamente, sem moderação (Mcevely e Chakravarthy, 2002; Carolis, 2003; Hatch e Dyer, 2004). O uso de atributos como variáveis independentes é compatível com os pressupostos teóricos da RBV, pois não viola a heterogeneidade de recursos, mas apenas avalia os atributos que os recursos da organização possuem, evitando os problemas argumentados na seção anterior.

Retornando ao objetivo principal do artigo, é possível perceber certas fragilidades, bem como dificuldades e complexidade dos testes empíricos da RBV. Ainda, há uma clara necessidade da RBV superar tais limites para que não apenas possa ter condições de abarcar a condição de teoria (Brulhart et al., 2010; Durand et al., 2017), mas também de seguir adiante no seu desenvolvimento. Um dos pontos principais testados no estudo é a dificuldade de se trabalhar com o pressuposto da heterogeneidade de recursos como forma de explicar em um grupo de firmas a geração e sustentação da vantagem competitiva. Isso se deve não apenas pela dificuldade de se isolar os efeitos dos recursos, como também pela própria dificuldade em operacionalizar os recursos (Armstrong e Shimizu, 2007). Desta forma, uma certa destreza metodológica faz-se necessária para o pesquisador. Não apenas em abordagens qualitativas, mas também ontologias processuais (Tsoukas e Chia, 2002) e de intervenção na realidade como a SaP (*Strategy-as-Practice*) (Bouty e Gomez, 2010). Também é possível destacar o uso da ferramenta do QCA - *Qualitative Comparative Analysis* - e as estatísticas bayesianas como forma de proceder a superar tais dificuldades.

5. Considerações finais

Devido à estratégia lidar com fenômenos complexos, faz-se necessário que o pesquisador/estrategista consiga ter *mindset* e ferramental teórico-metodológico, cada vez mais aptos a acompanhar as transformações e exigências do campo (Nissen, 2014). Na dinâmica de desenvolvimento do campo da Administração Estratégica, os fundamentos na disciplina da economia forneceu estrutura lógica para as novas teorias. Entretanto, parte dessa evolução do pensamento também altera as teorias, deixando-as mais aptas à explicar a heterogeneidade de desempenho - e não ape-

nas a otimização do funcionamento da firma. A discussão desenvolvida nesse ensaio teórico mostra que parte crítica da dinâmica de construção de teorias é adaptar métodos à medida que as mutações na teoria ocorram.

McKelvey (2002) observa que a rapidez de adaptação, ou o aceleração do processo de adaptação, muitas vezes se refere apenas ao paradoxo da Rainha Vermelha. É necessário continuar correndo apenas para não ser excluído do jogo. Tal questão faz referência à Rainha de Copas Vermelha do livro *Alice através dos espelhos*, de Lewis Carroll, que cita: “é preciso correr o máximo possível para permanecer no lugar”. A sugestão dada por Williamson (1996, p. 25) pode ser compensadora: “tenha uma mente ativa; seja disciplinado; seja interdisciplinar [...]. Problemas de pesquisa que não são compatíveis com as caixas ortodoxas deveriam ser abordados por seus próprios termos”. Ou seja, muitas vezes, é necessário esquecer os esquemas fechados de ferramentas de pesquisa, e é preciso observar com olhos atentos à realidade empírica, buscando o sutil, as nuances e os imbricamentos de conceitos e construtos, pressupostos e hipóteses para, então, definir o caminho da pesquisa. Com isso, é possível expandir o próprio *mindset* do estrategista e do pesquisador, o que muitas vezes, apesar das discussões ou das prerrogativas de incomensurabilidade, se trata de barreiras pessoais ou de afinidades teóricas e habilidades mais do que impossibilidades derradeiras.

Apesar de apontar certas direções, o artigo tem como uma de suas limitações o não aprofundamento em aspectos metodológicos, ontológicos e epistemológicos que necessitam ser enfrentados e superados por uma teoria rigorosa. Ademais, o trabalho também se limita à exploração de três artigos que se mostraram coerentes à aplicação dos testes empíricos da RBV observados na literatura. Outra limitação é a dificuldade de saber por onde brilham os olhos dos pesquisadores da RBV, de torná-la uma teoria cada vez mais prática e aplicada, o que a direciona para micros movimentos e expressões do dia a dia das organizações, ou então para teorias mais genéricas e abstratas que se distanciam do observador e ganham aspectos meso e meta-ambientais.

Apesar de o trabalho estender nosso entendimento dos testes empíricos da RBV, o domínio de outros terrenos faz-se necessário para o próprio amadurecimento da abordagem enquanto uma teoria que busca seu espaço de destaque, tentando reunir a tríplice qualidade de ser uma teoria genérica, precisa e prática (Weick, 1989). Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se que os pesquisadores de estratégia busquem soluções mais aptas a seus próprios termos. Isso significa que o foco deixa de ser na forma que os economistas conduzem a análise empírica. O foco passa a ser no conteúdo das principais asserções teóricas da RBV, qual seja, as relações teóricas que explicam o desempenho superior persistente no tempo. O desenho de novas hipóteses em que essas asserções estão diretamente presentes e a seleção de métodos para verificação de tais asserções é parte do processo dinâmico de adaptação conceitual proposto.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Referências

- Agostinho, M.C.E. (2003). Administração Complexa: revendo as bases científicas da administração. *RAE-eletrônica*, 2(1), 2-18.
- Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs, and Economic Organization. *American Economic Review*, 62(5), 777-795.
- Andersen, P. (1999). Complexity Theory and Organization Science. *Organization Science*, 10(3), 216-232. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.3.216>
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York, NY: McGraw Hill.
- Armstrong, C.E., & Shimizu, K. (2007). A review of approaches to empirical research on the resource-based view of the firm. *Journal of Management*, 33(6), 959-986. <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- Arrégole, J.L. (2006). Analyse <Resource Based> et identification des actifs stratégiques. *Revue Française de Gestion*, 160(1), 241-259. <https://doi.org/10.3166/rfg.160.241-260>
- Bain, J. S. (1965). *Industrial Organization*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32(10), 1231-1241. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.10.1231>
- Barney, J. (1991). Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B. (2001). Is Resource-based “View” Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1), 41-56. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011938>
- Barney, J. B. (2013). How Marketing Scholars Might Help Address Issues in Resource-based Theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 24-26. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0351-8>
- Barney, J. B., & Akiran, A. (2001). The Resource-based View: Origins and Implications. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds). *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 124-188). Oxford, UK: Blackwell. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>
- Barney, J., & Hesterly, W. (2008). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Barney, J. B., & Mackey, D. D. (2005). Testing Resource-based Theory. In: D. J. Ketchen, & D. D. Mackey (Eds). *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 2 (pp. 1-14). New York, NY: Elsevier.
- Barney, J.B., Ketchen Jr., D.J., & Wright, M. (2011). The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299-1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Barney, J., & Mackey, A. (2016). Text and metatext in the resource-based view. *Human Resource Management Journal*, 26(4), 369-378. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12123>
- Bchini, B., Hamdi, B., & Hikkerova, L. (2016). L’impact des stratégies génériques sur les pratiques de gestion des ressources humaines. *Gestion 2000*, 56, 75-90. <https://doi.org/10.3917/g2000.334.0075>
- Black, J.A., & Boal, K.B. (1994). Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 15, 131-148. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151009>
- Bloodgood, J. (2014). Enhancing the Resource-based View of the Firm: Increasing the Role of Awareness. *Strategic Management Review*, 8(1), 61-75.
- Bohórquez Arévalo, L.E. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 258-265. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.05.014>
- Bouty, I., & Gomez, M-L. (2010). Des ressources à la pratique. *Revue Française de Gestion*, 203, 150-161.
- Bromeley, P., & Rau, D. (2016). Operations management and the resource-based view: Another view. *Journal of Operations Management*, 41, 95-106. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003>
- Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Théorie des ressources. *Revue Française de Gestion*, 204, 83-86.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.05.014>

- estger.2017.11.006
- Carolus, D. M. (2003). Competencies and Imitability in the Pharmaceutical Industry: An Analysis of Their Relationship with Firm Performance. *Journal of Management*, 29(1), 27-50. <https://doi.org/10.1177/014920630302900103>
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ciszewska-Mlinarič, M., & Wasowska, A. (2015). Resource-Based View (RBV). *Wiley Encyclopedia of Management*, 6, 1-7. <https://doi.org/10.1002/9781118785317.weom060174>
- Colbert, B. A. (2004). The complex resource-based view: implication for theory and practice in strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 29(3), 341-358. <https://doi.org/10.5465/amr.2004.13670987>
- Denrell, J., Fang, C., & Zhao, Z. (2013). Inferring Superior Capabilities from Sustained Superior Performance: A Bayesian Analysis. *Strategic Management Journal*, 34(2), 182-196. <https://doi.org/10.1002/smj.2001>
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504-1511. <https://doi.org/10.1287/mnsc.35.12.1504>
- Durand, R., Grant, R.M., & Madsen, T.L. (2017). The expanding domain of strategic management research and the quest for integration. *Strategic Management Journal*, 38, 4-16. <https://doi.org/10.1002/smj.2607>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (1988). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345-367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Ellegaard, C., Medlin, C. J., & Geersbro, J. (2014). Value appropriation in business exchange: literature review and future research opportunities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(3), 185-198. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2012-0039>
- Fertle, E. (2014). Resource based view: a promising new theory for healthcare organizations: Comment on "Resource based view of the firm as a theoretical lens on the organisational consequences of quality improvement". *International Journal of Health Policy and Management*, 3(6), 347-348. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2014.107>
- Foss, N. J. (1996). Research in Strategy, Economics, and Michael Porter. *Journal of Management Studies*, 33(1), 1-24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1996.tb00796.x>
- Freiling, J. (2010). Raison d'être et nature de la firme: Les compétences comme socle explicatif. *Revue Française de Gestion*, 204, 128-139.
- Gardet, E., & Mothe, C. (2010). Le rôle des ressources dans la dépendance du pivot au sein de réseaux d'innovation. *Revue Française de Gestion*, 204, 171-186.
- Gimenez, F. A. P., Pelisson, C., Kruger, E. G., & Hayashi Jr., P. (1999). Estratégia competitiva de pequenas empresas varejistas. In: C. F. Angelo, & J. A. G. Silveira (Eds.) *Varejo Competitivo*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- Greckhamer, T., Misangyi, V. F., Elms, H., & Lacey, R. (2008). Using Qualitative Comparative Analysis in Strategic Management Research: An Examination of Combinations of Industry, Corporate, and Business-Unit Effects. *Organizational Research Methods*, 11(4), 695-726. <https://doi.org/10.1177/1094428107302907>
- Hahn, E. D., & Doh, J. P. (2006). Using Bayesian methods in strategy research: an extension of Hansen et al. *Strategic Management Journal*, 27(8), 783-798. <https://doi.org/10.1002/smj.539>
- Hansen, M. H., Perry, L. T., & Reese, C. S. (2004) A Bayesian Operationalization of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 25(13), 1279-1295. <https://doi.org/10.1002/smj.432>
- Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 25(12), 1155-1178. <https://doi.org/10.1002/smj.421>
- Hatch, M. J., & Cunliffe, A.L. (2012). *Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Hayashi Jr, P. (2009). Múltiplas contingências e o processo de adaptação estratégica. *REBRAE*, 21(1), 75-81. <http://dx.doi.org/10.7213/rebrae.v21i1.13433>
- Hayashi Jr, P., Baraniuk, J. A., & Bulgacov, S. (2006). Mudanças de Conteúdo Estratégico em Pequenas Empresas de Massas Alimentícias. *RAC Revista de Administração Contemporânea*, 10, 1-15. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552006000300009>
- Hayashi Jr, P., Ito, N., & Gimenez, F. A. P. (2015). Reflexão e imbricação das atividades da firma com seus valores de uso e de troca. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9, 90-106. <https://doi.org/10.12712/rpca.v9i1.521>
- Hayek, F. A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2001). *The delta project: discovering new sources of profitability in a networked economy*. New York, NY: Palgrave.
- Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring Competence? Exploring Firm Effects in Pharmaceutical Research. *Strategic Management Journal*, 15(S1), 63-84. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150906>
- Hill, A.D., Aime, F., & Ridge, J. (2017). The performance implications of resource and pay dispersion: the case of Major League Baseball. *Strategic Management Journal*, 38, 1935-1947. <https://doi.org/10.1002/smj.2616>
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., & Hoskisson, R.E. (2014). *Strategic Management: competitiveness & globalization*. Stamford: Cengage Learning.
- Hitt, M.A., Carnes, C.M., & Xu, K. (2016). A current view of resource based theory in operations management: A response to Bromeley and Rau. *Journal of Operations Management*, 41, 107-109. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.004>
- Hofer, C., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. Saint Paul, MN: West Publishing.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L., & Walker, G. (2003). Guest editors' introduction to the special issue: why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889-902. <https://doi.org/10.1002/smj.356>
- Hoskisson, R. E., Hitt, M. A., Wan, W. P., & Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25(3), 417-456. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)00008-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)00008-2)
- Irwin, J. G., Hoffman, J. J., & Lamont, B. T. (1998). The Effect of the Acquisition of Technological Innovations on Organizational Performance: A Resource-based View. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 25-54. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00028-3](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00028-3)
- Ito, N., Hayashi Jr., P., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J.E. (2012). Valor e Vantagem Competitiva: Buscando Definições, Relações e Repercussões. *RAC. Revista de Administração Contemporânea*, 16, 290-307. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000200008>
- Kaufman, B.E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516-540. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12085>
- Kerr, G. (2011). What Simon said: the impact of the major management works of Herbert Simon. *Journal of Management History*, 17(4), 399-419. <https://doi.org/10.1108/17511341111164418>
- King, A.W., & Zeithmal, C. P. (2001). Competencies and Firm Performance: Examining the Causal Ambiguity Paradox. *Strategic Management Journal*, 22(1), 75-99. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200101\)22:1<75::AID-SMJ145>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200101)22:1<75::AID-SMJ145>3.0.CO;2-1)
- Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297-326. <https://doi.org/10.1086/466922>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 8(1), 383-397. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.383>
- Kull, A.J., Mena, J.A., & Korschun, D. A. (2016). Resource-based view of stakeholder marketing. *Journal of Business Research*, 69(12), 5553-5560. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.03.063>
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business Policy: Text and Case*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency under Competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2), 418-438. <https://doi.org/10.2307/3003464>
- Maciel, C. O., & Silva, E. D. (2012). Capacidades Organizacionais e Desempenho em Um Setor Geograficamente Concentrado e Com Baixo Potencial de Diferenciação. *Revista de Administração do Mackenzie*, 13(1), 172-199.
- Mahoney, J. T. (2005). *Economic Foundations of Strategy*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

- Mason, E. S. (1939). Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise. *American Economic Review*, 29(1), 61-74.
- Mckelvey, B. (2002). Managing coevolutionary dynamics. *18th EGOS Conference*, Barcelona, Spain.
- Mcevil, S. K., & Chakravarthy, B. (2002). The Persistence of Knowledge-based Advantage: An Empirical Test for Product Performance and Technological Knowledge. *Strategic Management Journal*, 23(4), 285-305. <https://doi.org/10.1002/smj.223>
- Merton, R.K. (1967). *On Theoretical Sociology: Five Essays, Old and New*. New York: The Free Press.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: The Hollywood film studios from 1936-1965. *Academy of Management Journal*, 39, 519-543. <https://doi.org/10.5465/256654>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nerur, S. P., Rasheed, A. A., & Natarajan, V. (2008). The intellectual structure of the strategic management field: an author co-citation analysis. *Strategic Management Journal*, 29(3), 319-336. <https://doi.org/10.1002/smj.659>
- Newbert, S. L. (2007). Empirical research on the resource-based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2), 121-146. <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- Newbert, S.L. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, 745-768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Nissen, M. (2014). Organization Design for Dynamic Fit: a review and a projection. *Journal of Organization Design*, 3(2), 30-42. <https://doi.org/10.7146/jod.8196>
- Noguera Hidalgo, A.L., Barbosa Ramírez, D.H., & Castro Ríos, G.A. (2014). Estrategia organizacional: una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Ochoa Días, H., & Ríos Millán, A.M. (2010). Liderazgo, la competencia esencial que transformó una empresa colombiana en un gigante internacional: El caso de cementos Argos. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 39-58. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(11\)70180-2](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(11)70180-2)
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: a Resource Based View. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140303>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1981). The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, 6(4), 609-620. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4285706>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. New York, NY: Free Press.
- Prévot, F., Brulhart, F., Guieu, G., & Maltese, L. (2010). Perspectives fondées sur les ressources. *Revue Française de Gestion*, 204, 87-103.
- Priem, R. L., & Butler, J. E. (2001). Is the Resource-based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, 26(1), 22-40. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4011928>
- Ramos-Rodriguez, A. R., & Ruiz-Navarro, J. (2004). Changes in the intellectual structure of strategic management research: a bibliometric study of the strategic management journal, 1980-2000. *Strategic Management Journal*, 25(10), 981-1004. <https://doi.org/10.1002/smj.397>
- Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. (2004). Capabilities, Business Process, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-based View. *Strategic Management Journal*, 25(1), 23-37. <https://doi.org/10.1002/smj.366>
- Rihoux, B., & Ragin, C. C. (2009). *Configurational Comparative Methods Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. London. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Rochette, C. (2012). L'approche ressources et compétences comme clé de lecture du processus d'élaboration d'une ressource originale: la marque territoire. *Revue Gestion et Management Public*, 1(1), 4-20.
- Rouse, M. J., & Daellenbach, U. S. (1999). Rethinking Research Methods for the Resource-Based Perspective: Isolating Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5), 487-494. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199905\)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199905)20:5<487::AID-SMJ26>3.0.CO;2-K)
- Rumelt, R. P. (1984). Towards a strategic theory of the firm. In: Lamb, R. B. *Competitive Strategic Management*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Rumelt, R.P., Schendel, D., & Teece, D. J. (1991). Strategic management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 5-29. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121003>
- Saives, A-L., & Lambert, A. (2001). Territorialisation et organisation des IAA: L'exemple du processus d'approvisionnement. *Économie Rurale*, 264-265, 104-109.
- Salazar, L.A.L. (2017). The resource-based view and the concept of value: The role of emergence in value creation. *Mercados y Negocios*, 1(35), 27-46.
- Sanchez, R., & Heene, A. (2010). Grande théorie et théorie intermédiaire en stratégie: Une perspective épistémologique. *Revue française de gestion*, 204(5), 105-125.
- Tang, Y., & Liou, F. (2010). Does Firm Performance Reveal Its Own Causes? The Role of Bayesian Inference. *Strategic Management Journal*, 31(1), 39-57. <https://doi.org/10.1002/smj.799>
- Teece, D. J. (1986). Firm Boundaries, Technological Innovation, and Strategic Management. In L. G. Thomas. *The Economics of Strategic Planning*. Lexington, MA: Lexington.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(5), 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Uzzi, B. (1996). The source and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 61(4), 674-698. <https://doi.org/10.2307/2096399>
- Valentin, E.K. (2001). Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69. <https://doi.org/10.1080/10696679.2001.11501891>
- Weick, K.E. (1989). Theory construction as disciplined imagination. *Academy of Management Journal*, 14(4), 516-531. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308376>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Williamson, O. E. (1996). *The Mechanisms of Governance*. New York, NY: Oxford University Press.

AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 34. N° 149 correspondiente al periodo Octubre – Diciembre de 2018.

Amparo Osca Segovia, Ph.D.
Universidad Nacional de Educación a Distancia, España.

Anahí Briozzo, Ph.D.
Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Bruno Giovanni Mazzola, Ph.D.
Universidad de São Paulo, Brasil.

Eduardo Ahumada-Tello, Ph.D.
Universidad Autónoma de Baja California, México.

Francisco Javier Blanco Encomienda, Ph.D.
Universidad de Granada, España.

Horacio Ademar Ferreyra, Ph.D.
Universidad Católica de Córdoba, Argentina.

Jesús Manuel Palma-Ruiz, Ph.D.
Universidad Autónoma de Chihuahua, México.

José Felipe Ojeda Hidalgo, Ph.D.
Universidad Politécnica de Guanajuato, México.

José Manuel Saiz-Alvarez, Ph.D.
Tecnológico de Monterrey, México.

Juana Patlán Pérez, Ph.D.
Universidad Autónoma de México, México.

Judith Alejandra Velásquez Castro, Ph.D.
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, México.

Júlia Peres Tortoli, Ph.D.
Universidad de São Paulo, Brasil.

Macarena López-Fernández, Ph.D.
Universidad de Cádiz, España.

Manuel Garzón Castrillón, Ph.D.
FIDEE Research Group, Colombia.

Manuel Joaquim Sousa Pereira, Ph.D.
Instituto Politécnico de Viana do Castelo, Portugal.

Reiner Alves Botinha, Ph.D.
Universidade Federal de Uberlândia, Brasil.

Rosana Portella Tondolo, Ph.D.
Universidade Federal de Pelotas, Brasil.

Valeria Scherger, Ph.D.
Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Vilmar Gonçalves Tondolo, Ph.D.
Universidade Federal de Pelotas, Brasil.

Información sobre *Estudios Gerenciales*

Política editorial

Estudios Gerenciales es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente, pero no se limita, en las áreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, métodos cuantitativos, negocios internacionales y economía de los negocios. Su principal objetivo es la difusión de rigurosos trabajos de investigación y casos de enseñanza en estas áreas temáticas, que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y un caso de estudio. El caso de estudio se define como un "documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos." (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir un caso de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto iberoamericano, las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

Copyright

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

Periodicidad, tiraje y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; se imprimen 200 ejemplares los cuales se distribuyen entre las bibliotecas y centros de investigación en administración y economía en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales es continuidad de Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales es una revista científica patrocinada y publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi.

Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Turnitin* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- La revista no cobra cargos (*article processing charge -APC*) por la postulación, revisión y/o publicación de los artículos.

Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores externos para una revisión "doblemente ciega", donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/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 sexta 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

sexta edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

f) Anexos.

• La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:

- a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
- b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
- c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
- d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
- e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
- f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
- g) Anexos.

3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Para las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las tablas y figuras deben diseñarse en escala de grises o en blanco y negro. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.

4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.

5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.

6) Citas textuales. Corresponde al material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).

7) Consideraciones generales

a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).

b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de 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

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>

la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.

- d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto, figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido [año]); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en el listado de las referencias. Igualmente, todas las referencias del listado deben ser nombradas en el cuerpo del documento.

Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10.....>

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista*, Volumen (Número), rango de páginas.DOI.

Ejemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producir 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, but not limited, on the thematic areas of organizational management, entrepreneurship, business innovation, marketing, accountancy, finance, quantitative methods, international business and business economics. Its main objective is the dissemination of rigorous research and teaching cases related to the above topic areas that generate tools for the study of Ibero-American community and its current economic and administrative context.

Estudios Gerenciales, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and a case study. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including a case study is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number, range of pages of the publication and DOI must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicity, print run and electronic access

The journal has a quarterly periodicity. 200 copies are printed and distributed among libraries and research centers in management and economics in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales is a continuity of Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales is a scientific journal sponsored and published by the Business School of the Universidad Icesi.

Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Turnitin software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.
- The journal does not charge fees (article processing charge -APC) for the postulation, review and/or publication of the articles.

Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two external peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

Article submissions

Authors interested in submitting an article for the publication in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login 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 the APA sixth edition style (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 the APA sixth edition style. 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 the APA sixth edition style.
- g) Annexes.

3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Tables and figures should be designed in grayscale or in black and white. Images and photos should be sent in high definition.

4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.

5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.

6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text "[added italics]." The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).

7) General considerations

a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).

b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.

c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.

d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate thousands and commas to separate decimals. In articles in

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>.

English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

All references that are named in the body of the article must be included in the list of references. Likewise, all the references in the list must be named in the body of the document.

For references that have DOI, it must be included at the end of each one. The format is <https://doi.org/10>

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

- Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.DOI.

Example:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title* (# Ed., Vol.). City of publication: publisher.

Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* [range of pages of the chapter in the book]. City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

- Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

- Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Example:

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Ethical responsibilities

Responsibility. The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

Clarity. The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

Redundant or duplicate publication. *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration for publication those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

Authorship. Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales Journal* be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

Funding. The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

Obtaining permission. Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures (www.publicationethics.org).

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, mas não limitada, nas áreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação de negócios, marketing, contabilidade, finanças, métodos quantitativos, negócios internacionais e economia de negócios. O seu principal objetivo é a difusão de rigorosos trabalhos de investigação e casos de ensino relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto económico e administrativo.

Estudios Gerenciales, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e um estudo de caso. O estudo de caso é definido como um “documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos” (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de um estudo de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume, o número, o intervalo de páginas da publicação e o DOI, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidade, impressão e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral. 200 cópias são impressas e distribuídas entre bibliotecas e centros de pesquisa em gestão e economia na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales é uma continuidade de Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales é uma revista científica patrocinada e publicada pela Faculdade de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidad Icesi.

Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas académicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Turnitin* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.
- A revista não cobra taxas (*article processing charge -APC*) para a postulação, revisão e/ou publicação dos artigos.

Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por dois pares avaliadores externos com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceite, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

Submissão de um artigo

Os autores interessados na submissão um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/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 da sexta edição da APA (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 da sexta edição da APA.
 - f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
- g) Anexos.
 - A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
 - d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
 - e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
 - f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
 - g) Anexos.
- 3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (contínua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As tabelas e figuras devem ser desenhadas em escala de cinza ou em branco e preto. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.
- 4) Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.
- 5) Notas de rodapé. Irão mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.
- 6) Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual incorporada no texto se deve incluir entre aspas duplas. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).
- 7) Considerações de caráter geral
 - a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
 - b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
 - c) Os artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.
 - d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula

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_gerenciais/issue/archive

³ Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

como separadores decimais (texto, tabelas e figuras). Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome (ano)); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um “et al.”.

Todas as referências nomeadas no corpo do artigo devem ser incluídas na lista de referências. Da mesma forma, todas as referências na lista devem ser nomeadas no corpo do documento.

Para referências que têm DOI, deve ser incluído no final de cada um. O formato é <https://doi.org/10.....>

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

- Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas. DOI.

Exemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título* (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial.

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-económico. Em F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

- Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). *Título da palestra ou comunicado*. Em nome organizadores (Organizador/presidente), nome do simpósio. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

- Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). *Título*. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Exemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/>

pdf/tasa.pdf

Responsabilidades éticas

Responsabilidade. Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

Clareza. Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

Publicação redundante ou duplicada. *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

Autoria. Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

- 1) Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
- 2) Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
- 3) Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

Financiamento. Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tenha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

Obtenção de licenças. Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos (www.publicationethics.org)

Estudios Gerenciales na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.

El Sistema Nacional de Acreditación de la Educación Superior, SINAES, órgano oficial a cargo de la acreditación de calidad de carreras y programas de Costa Rica, invita a profesionales de diferentes áreas del conocimiento a participar en el banco de datos de expertos, quienes pueden ser contratados para participar en las evaluaciones externas que se realizan durante el año. Le brindamos la siguiente información para que Usted pueda analizar esta invitación:

Procesos de acreditación del SINAES: etapa de evaluación externa

- La evaluación externa la realizan pares evaluadores, nacionales e internacionales, contratados por SINAES
- Proceso de preparación previo: 2 meses antes de la visita in situ
- Visita in situ: lunes a jueves en las instalaciones de la carrera/programa, viernes con el Consejo del SINAES
- Reuniones de los pares con autoridades de la carrera y la universidad, durante la evaluación externa
- Entrega de informe final de pares al SINAES: 2 semanas después de finalizada la visita in situ
- Pago de honorarios: aproximadamente 30 días hábiles después de haberse recibido el informe final de pares: US\$1200 al par nacional, US\$1235 (neto aproximado) a los pares internacionales

Perfil de los pares que contrata el SINAES

- Mínimo maestría, que esta sea afín a la formación base
- Experiencia docente universitaria: superior a 10 años
- Trayectoria profesional relacionada con su área de formación: superior a 10 años
- Deseable: publicaciones (artículos, capítulos, libros, patentes, entre otros)
- Otros requisitos necesarios en caso de ser contratada/o:
 - Dominio del idioma español
 - No tener vinculación con la carrera que se evaluará, ni con la universidad, en los últimos dos años

Mecanismo de Inscripción al Módulo de Registro de Expertos

Opción 1. Plataforma en línea

- Se ingresa al Formulario Registro de Expertos mediante: www.sinaes.ac.cr
- La primera ocasión que se ingresa el profesional podrá completar la primera parte de sus datos (paso 1) y el sistema le proporcionará un código (que llega al correo electrónico), el cual, deberá activar en un plazo de 24 horas.
- Luego de activar el código se debe finalizar la inscripción completando los pasos 2, 3 y 4. También se le solicitará adjuntar el currículum vitae. Se deben aportar los títulos universitarios escaneados y el pasaporte escaneado como documento de identidad (esta información se debe compilar en un único archivo en el campo “atestados”)

Opción 2. Inscripción manual

- Se completa Oferta de servicios (Word) que se le proporciona por correo electrónico
- Junto con la Oferta de servicios, se debe enviar al SINAES el currículum vitae, así como los títulos universitarios escaneados (grado y posgrado) y el pasaporte escaneado como documento de identidad.

Documentos compartidos en la nube con mayor información sobre el Registro de Expertos:

[Manual de Usuario](#)

[Indicaciones o consejos para el registro en línea](#)

[Información del Registro de Expertos](#)

[Otros documentos de interés](#)

Información de contacto



Mag. Cynthia Espinoza Prieto, Encargada del Registro de Expertos Nacionales e Internacionales

Teléfono: 2519-5820 / 2519-5813 (Recepción)

cespinoza@sinaes.ac.cr / registro.expertos@sinaes.ac.cr

Número 70

Octubre - Diciembre



N.º
69
Julio - Septiembre



N.º
68
abril - junio



N.º
67
enero - marzo

E-ISSN 2248-6968

ISSN 0121-5051

INNOVAR

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

VOLUMEN
28
2018

Categoría C en el Índice Bibliográfico Nacional de Colciencias

COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN

Tecnología disruptiva: la derrota de las empresas establecidas
Esteban Fernández, & Sandra Valle

Actores, relaciones estructurales y causalidad en la innovación
inclusiva: un caso de telemedicina en México
Nayeli Martínez, Gabriela Dutrénit, Natalia Gras, & Eva Tecuanhuey

Determinantes do desempenho empreendedor e
inovador nas regiões transfronteiriças
*Maria Manuela Natário, Ascensão Martins
Braga, & Gonçalo Poeta Fernandes*

Principais riscos do processo de desenvolvimento em biotecnologia
*Rudhi Colombaroli Carneiro, Eduardo Gomes Salgado, Aline
Aparecida Silva Pereira, & Augusto Duarte Alvarenga*

GESTIÓN Y ORGANIZACIONES

Reasons for decertification of ISO 9001. An empirical study
Alexandra Simon, & Piotr Kafel

O uso da estatística em grandes e médias empresas
de autopeças no estado de São Paulo, Brasil
*José Carlos de Toledo, Fabiane Letícia Lizarelli, Miguel
Ángel Aires Borrás, & Manoel Fernando Martins*

Evidencias de *decoupling* en la sostenibilidad empresarial:
un caso de estudio en el sector minero colombiano
Orlando E. Contreras-Pacheco

CONTABILIDAD Y GESTIÓN

Calidad de los hallazgos de auditoría. Análisis de caso
de las contralorías territoriales de Colombia
Manuel Alberto Restrepo-Medina

La deuda comercial de los ayuntamientos españoles: análisis empírico
Isabel Brusca, & Jorge Olmo

Impacto de los indicadores del modelo SCOR para
el mejoramiento de la cadena de suministro de una
siderúrgica, basados en el ciclo cash to cash
*Erick Jassir-Ufre, Mildred Domínguez Santiago, Carlos D.
Paternina-Arboleda, & Gustavo Rafael Henríquez Fuentes*

SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR

CORREO ELECTRÓNICO: revinnova_bog@unal.edu.co

TELÉFONO: (57) (1) 3165000, ext. 12367 | APARTADO AÉREO: 055051

WWW.INNOVAR.UNAL.EDU.CO

GLOBAL MBA

Dual-Degree MBA, Tulane University and Magíster en Administración, Universidad Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA &
#15 IN LATIN AMERICA
ACCORDING TO 2018 RANKING

América
economía

Classes every other weekend, Friday and Saturday, in Bogota or Cali.

50% of the courses are taught by international faculty.

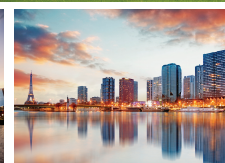
International academic experiences in the United States, France and China.



- + Strategic and Innovative Thinking
- + Global Vision
- + Ethical Leadership



New Orleans, United States



Paris, France



Beijing, China

Icesi's MBA program is one of only two in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



Contact: infomaestriasfcae@icesi.edu.co • + (572) 555 2334, ext: 8247, 8221
www.icesi.edu.co/mbaglobal

LLEGAMOS A OTRO NIVEL

DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

SNIES: 105255

Ph.D. in Business Economics

La Universidad Icesi, presenta su Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



UNIVERSIDAD
ICESI

**A OTRO
NIVEL**

Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
 - Maestría en Ciencias Administrativas
 - Maestría en Finanzas Cuantitativas
 - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

Grupos de investigación

Tres grupos de investigación con el más alto nivel de clasificación en colciencias.

Cuerpo profesoral altamente calificado

37 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8391 - 8812
E-mail: info-doctorados@icesi.edu.co



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