

INNOVAR

ISSN 0121-5051

E-ISSN 2248-6968



Enero-marzo del 2020, vol. 30 núm. 75. Valor \$25.000.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES
SOCIAL AND MANAGEMENT SCIENCES JOURNAL

Escuela de Administración y Contaduría Pública
Facultad de Ciencias Económicas
Sede Bogotá



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

INNOVAR

INNOVAR

Universidad Nacional de Colombia

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Dolly Montoya
Rectora general/Chancellor

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Jorge Armando Rodríguez
Decano/Dean

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
Y CONTADURÍA PÚBLICA

Rafael Orlando Suárez
Director/Head of the School

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

José Stalin Rojas Amaya
Coordinador académico/Academic Coordinator

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y FINANZAS

Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez
Coordinador académico/Academic Coordinator

INNOVAR

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez
Director y editor general/Editor in Chief

PROCESO EDITORIAL

/EDITING PROCESS

Editor asociado/Associate Editor

Deisy Carolina Gutiérrez Roza (revinnova_bog@unal.edu.co)

Coordinadora editorial/Editorial Coordinator

Laura Camila Acosta Uzeta (revinnova_bog@unal.edu.co)

Asistente editorial/ Editorial Assistant

Daniel Santiago Malaver Rivera (revinnova_bog@unal.edu.co)

Corrección de estilo/Copyediting and Proofreading

Edwin Algarra Suárez (edalgarra@unal.edu.co)

Roanita Dalpiaz (roanidad@gmail.com)

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipilla@unal.edu.co)

Traducciones/Translations

Leonardo A. Paipilla Pardo (lapaipilla@unal.edu.co)

Mateo Cardona (mcardona@acti.org)

Roanita Dalpiaz (roanidad@gmail.com)

Diagramación y diseño/Typesetting and Design

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)

Ilustraciones/Illustrations

Iván Benavides Carmona (ivanquio@hotmail.com)

Impresión y acabados/Printing and Final Art

Proceditor Ltda. (proceditor@yahoo.es)



Innovar Vol. 30 núm. 75 incluye en su portada la obra de
Espinosa Prieto, José María (1796 - 1883) Juanambú año de 1814
Acuarela (Acuarela / Papel barnizado) 13,5 x 21 cm

SUSCRIPCIONES Y CANJE INTERNACIONAL:

Por favor comuníquese con la Coordinación de INNOVAR
al correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co
Página web: www.revistas.unal.edu.co/innovar
Teléfono (57) (1) 3165000 ext. 12308, 12367.

REVISTA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES · Vol. 30 · Núm. 75 · Enero-marzo del 2020 · ISSN 0121-5051 · E-ISSN 2248-6968

3 Editorial

Marketing

- 9 Comportamiento del consumidor frente a productos derivados de la yuca
HEIDY MARGARITA RICO FONTALVO & PABLA EUSEBIA PERALTA MIRANDA
- 19 Una aproximación empírica al análisis de las percepciones del consumidor
sobre el envase
PAOLA PIGNATELLI & EVA TOMASETI SOLANO
- 31 Os impactos das dificuldades financeiras nas condutas de consumo:
as diferenças entre gêneros
MATHEUS DANTAS MADEIRA PONTES, VERÓNICA PEÑALOZA & THAYANNE LIMA
DUARTE PONTES
- 43 Lovemark Effect: Analysis of the Differences between Students and Graduates
in a Love Brand Study at a Public University
IVÁN ALONSO MONTOYA-RESTREPO, JAVIER A. SÁNCHEZ-TORRES,
SANDRA PATRICIA ROJAS-BERRIO & ALEXANDRA MONTOYA-RESTREPO

Gestión y Organización

- 57 El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción
del prestigio en pequeñas empresas
JORGE ARMANDO LÓPEZ-LEMUS, MARÍA TERESA DE LA GARZA CARRANZA
& MARÍA ALICIA ZAVALA BERBENA
- 71 Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque
de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso
JOSÉ HERNÁNDEZ-ASCANIO & MANUEL RICH-RUIZ
- 87 The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through
the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction
ALI ASGARI, SOMAYEH MEZGINEJAD & FATEMEH TAHERPOUR

Producción

- 99 Método de estratégia de manufatura para terceirizadas calçadistas orientado
à *Agile Manufacturing*
DIEGO AUGUSTO DE JESUS PACHECO, CLEITON EDUARDO DOS REIS
& CARLOS FERNANDO JUNG
- 119 Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência
de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional
RONIELTON REZENDE OLIVEIRA & HENRIQUE CORDEIRO MARTINS

Ética y Sociedad

- 135 Estándares internacionales de rendición de cuentas social: entre la justificación
y el apresamiento directivo
LIDA ESPERANZA VILLA CASTAÑO & WILSON RICARDO HERRERA ROMERO

DIRECCIÓN INNOVAR

Director y editor general/Editor in Chief: Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez

COMITÉ EDITORIAL/EDITORIAL COMMITTEE

Dr. Víctor Mauricio Castañeda Rodríguez. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dr. Carlos Alberto Rodríguez Romero. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dra. Sandra Patricia Rojas Berrio. Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dra. Jenny Marcela Sánchez Torres. Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Dr. Roberto Gutiérrez Poveda, Universidad de los Andes, Bogotá.

Dr. William Rojas Rojas, Universidad del Valle, Cali.

Dr. Carlos Hernán González, Universidad del Valle, Cali.

Dr. Inés García Fronti, Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Dr. Diego Armando Marín Idárraga, Universidad Jorge Tadeo Lozano, Bogotá.

Dr. Diego René Gonzales Miranda, Universidad EAFIT, Medellín.

COMITÉ CIENTÍFICO/SCIENTIFIC COMMITTEE

Dr. J. David Cabedo Semper, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dra. Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España

Dr. Sebastián Donoso, Universidad de Talca, Chile

Dra. Irene Gil Saura, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier Sánchez, Universitat Jaume I de Castellón, España

Dr. Eduardo Torres Moraga, Universidad de Chile, Chile

Dr. Gregorio Martín de Castro, Universidad Complutense de Madrid, España

Dr. Joaquín Alegre Vidal, Universidad de Valencia, España

Dra. Teresa García Merino, Universidad de Valladolid, España

Dra. Ma. Valle Santos Álvarez, Universidad de Valladolid, España

Dra. Mónica Gómez Suárez, Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. José Humberto Ablanero Rosas, University of Texas at El Paso, USA

Dr. Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

Dr. José Solana Ibáñez, Universidad de Murcia, España

Dr. José Enrique Devesa Carpio, Universidad de Valencia, España

Dr. Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

EDITORES CIENTÍFICOS /SCIENTIFIC EDITORS

ESTRATEGIA Y ORGANIZACIONES

Ali Smida, Universidad Paris 13, Francia

José Ernesto Amorós, Universidad del Desarrollo, Chile

José Gabriel Aguilar Barceló, Universidad Autónoma de Baja California, México

Luis M. Silva Domingo, Universidad ORT, Uruguay

Víctor Raúl López, Universidad de Castilla La Mancha, España

Ricardo Gouveia Rodrigues, University of Beira Interior, Portugal

Pablo Rodrigo Ramírez, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile

Luis Arturo Rivas Tovar, Instituto Politécnico Nacional, México

Gregorio Calderón, Universidad Nacional de Colombia (Sede Manizales), Colombia

Francisco López Gallego, Universidad EAFIT, Colombia

CONTABILIDAD Y FINANZAS

Crawford Spence, King's College London, Reino Unido

Javier de León Ledesma, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

José Juan Déniz Mayor, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

María Concepción Verón, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Miguel Ángel Martínez Sedano, Universidad del País Vasco, España

Ramón Alfonso Ramos, Universidad Autónoma de Chile, Chile

Mary A. Vera, Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Marysela Coromoto Morillo Moreno, Universidad de Los Andes, Venezuela

ECONOMÍA Y ORGANIZACIONES

Arturo Vásquez Párraga, University of Texas- Pan American, Estados Unidos de América

Francisco José Delgado Rivero, Universidad de Oviedo, España

GESTIÓN DE OPERACIONES

Gabriel Aramouni, Fundação Dom Cabral, Brasil

Manuel Francisco Suárez Barraza, Universidad de Las Américas, Puebla, México

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Lorenzo Revuelto Taboada, Universidad de Valencia, España

MARKETING

Amparo Cervera Tauler, Universidad de Valencia, España

Ana Isabel Jiménez Zarco, Universidad Oberta de Catalunya, España

Hernán Talledo Flores, Universidad San Ignacio de Loyola

Joaquín Sánchez Herrera, Universidad Complutense de Madrid, España

María del Pilar Martínez Ruiz, Universidad de Castilla La Mancha, España

Sergio Olavarrieta, Universidad de Chile, Chile

Sergio Moreno Gil, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España

Héctor Augusto Rodríguez Orejuela, Universidad del Valle, Colombia

Don Sexton, Columbia Business School, Estados Unidos de América

COLABORADORES EN ESTE NÚMERO/CONTRIBUTING AUTHORS FOR THIS ISSUE:

Heidy Margarita Rico Fontalvo • Pabla Eusebia Peralta Miranda • Paola Pignatelli • Eva Tomasetti Solano • Matheus Dantas Madeira Pontes • Verónica Peñaloza • Thayanne Lima Duarte Pontes • Iván Alonso Montoya-Restrepo • Javier A. Sánchez-Torres • Sandra Patricia Rojas-Berrio • Alexandra Montoya-Restrepo • Jorge Armando López-Lemus • María Teresa De La Garza Carranza • María Alicia Zavala Berbena • José Hernández-Ascanio • Manuel Rich-Ruiz • Ali Asgari • Somayeh Mezginejad • Fatemeh Taherpour • Diego Augusto De Jesus Pacheco • Cleiton Eduardo Dos Reis • Carlos Fernando Jung • Ronielton Rezende Oliveira • Henrique Cordeiro Martins • Lida Esperanza Villa Castaño • Wilson Ricardo Herrera Romero

Resumida, indexada o referenciada /Summarized, indexed or referenced: Sociological Abstracts (CSA) - USA • Public Affairs Information Service (PAIS) - USA • Thomson Gale. Informe Académico (Texto completo/Full text) - México • Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades (CLASE) - México • Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Latindex) - México • Redalyc - México • SciELO Colombia - Colombia • Directorio Ulrich's - USA • Índice Nacional de Publicaciones Seriadas Científicas y Tecnológicas Colombianas (Publindex - C) - Colombia • Scopus (Elsevier B.V.) - USA • Web of Science – SciELO Citation Index • JSTOR • EBSCO.

El contenido de los artículos y reseñas publicadas es responsabilidad de los autores y no refleja el punto de vista u opinión de la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas o de la Universidad Nacional de Colombia. /The contents of all published articles and reviews are the authors' responsibility and do not reflect whatsoever the point of view or opinion of the School of Management and Public Accounting of the Faculty of Economic Sciences or of the National University of Colombia.

El material de esta revista puede ser reproducido o citado con carácter académico, citando la fuente. /All published contents can be quote or reproduce for academic purposes, acknowledging the source.

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.



En los últimos dos meses, América Latina ha sido testigo de la emersión de un conjunto de protestas que han puesto a muchos gobiernos en apremio y evidencian las tensiones sociales que se han gestado tras casi tres décadas de la aplicación de políticas económicas en pro del mercado. En efecto, ello ha desatendido asuntos que son de interés colectivo y, por ello, pertenecen al ámbito de lo público; por ejemplo, lo relacionado con las condiciones del trabajo, la educación, la salud y los sistemas de pensiones (Castañeda-Rodríguez & Díaz-Bautista, 2017).

No obstante la legitimidad de la protesta, el problema radica en que este contexto de agitación social también favorece la aparición de brotes de violencia y vandalismo, en ocasión de la infiltración de actores que solo buscan generar inestabilidad política y económica. Así las cosas, esto genera para los manifestantes una responsabilidad adicional: blindar su protesta de dichas infiltraciones, si lo que se pretende es poder incidir efectivamente en las decisiones de la clase gobernante. De otro modo, como también ha ocurrido en la región, el gobierno de turno puede recurrir a estigmatizar el disenso y la crítica para, con base en ello, justificar la represión y así intentar acallar la protesta social (Cruz-Rodríguez, 2015).

Al respecto, considero que el caso colombiano reciente es digno de mencionar como ejemplo, pues, a pesar del vandalismo que acompañó la primera semana del paro nacional ("Decretan toque de queda...", 2019), desde la segunda los manifestantes, entre ellos estudiantes y ciudadanos del común, han logrado en buena parte exponer y expulsar a aquellos individuos que solo buscan generar desmanes. Desde *Innovar*, entonces, hacemos un llamado para que este actuar se mantenga, de suerte que Gobierno y líderes de la propuesta puedan continuar debatiendo en aras de lograr acuerdos, en lo que sea posible, para lo cual también deberán sumarse otras instancias, como el Congreso de la República. Solo así se podrán emprender reformas que, aunque sean impopulares, resultan fundamentales para el país, entre ellas la pensional y la tributaria.

Ahora bien, en lo que respecta al número 75 de *Innovar*, este incorpora cuatro secciones en las que se agrupan diez artículos aportados por investigadores nacionales y extranjeros. Dichos apartes, ya tradicionales para nuestros lectores, son los siguientes: Gestión y Organización, Marketing, Producción y Ética y sociedad.

La primera sección de este número, bajo el nombre "Gestión y Organización", incluye cuatro artículos. El primero de ellos, titulado "Comportamiento del consumidor frente a productos derivados de la yuca", es un aporte de las profesoras e investigadoras Heidy Margarita Rico Fontalvo y Pabla Eusebia Peralta Miranda, adscritas a la Corporación Universitaria Minuto de Dios (Barranquilla-Colombia). Este trabajo analiza la percepción de 27 individuos en relación con el consumo de algunos productos derivados de la yuca elaborados por la comunidad Mokaná, asentada en el municipio de Malambo (Atlántico-Colombia), para luego indagar sobre las oportunidades para su comercialización. Entre otras cosas, se sugiere que existe una percepción positiva entre los encuestados con respecto a los productos basados en la yuca, pues a este tubérculo le atribuyen un buen sabor y consideran que es una fuente importante de nutrientes. Esto, sumado al interés que generaron algunos derivados como la chicha de yuca, que resultó ser muy apetecida conforme a la prueba de mercado realizada, da cuenta de oportunidades de mercado que podrían ser exploradas por la comunidad Mokaná y apoyadas por el Gobierno.

Asimismo, los profesores Jorge Armando López-Lemus, María Teresa de la Garza y María Alicia Zavala, adscritos a la Universidad de Guanajuato, al Instituto Tecnológico de Celaya y a la Universidad de la Salle de México, respectivamente, aportan el trabajo "El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas". Allí se analiza si el liderazgo estratégico y la estrategia de negociación influyen en la percepción de prestigio y estatus, a partir de encuestas practicadas a 418 jóvenes emprendedores y líderes de pequeñas empresas en el estado de Guanajuato (México). Los autores concluyen que efectivamente tal influencia existe y es positiva y significativa, con base en la aplicación de un modelo de ecuación estructural hipotético.

El tercer trabajo de esta sección, titulado "Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso", también corresponde a un aporte internacional de los profesores e investigadores de la Universidad de Córdoba (España) José Hernández-Ascanio y Manuel Rich-Ruiz. El trabajo explora la relación entre la realidad de las organizaciones del tercer sector de acción social y la dinámica

de la innovación social, para lo cual se proponen, primero, algunos marcos analíticos y, luego, se caracterizan dichas organizaciones recurriendo a la experiencia del Córdoba Social Lab, que es una iniciativa privada en Andalucía (España), cuyo objeto es apoyar a aquellas entidades con vocación social. Entre los principales hallazgos se corrobora que, en general, hay una baja articulación entre la realidad de esas organizaciones y la innovación social, en parte porque este último es un concepto que da cabida a numerosas y diferentes prácticas sociales.

El cuarto trabajo de la sección responde al título "The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction" y es suscrito por los profesores Ali Asgari, Somayeh Mezghinejad y Fatemeh Taherpoury, a partir de una colaboración interinstitucional entre dos universidades iraníes: la Universidad de Birjand y la de Shiraz. En este artículo se estudian las asociaciones entre liderazgo, comportamiento cívico en la organización, apoyo organizacional y satisfacción laboral de los empleados, tomando las respuestas de 201 administrativos de la Universidad de Birjand a un cuestionario aplicado en 2018. El trabajo muestra, por ejemplo, que el liderazgo transformacional, la satisfacción laboral y la percepción de los empleados con respecto al apoyo organizacional influyen positivamente en su conducta cívica al interior de la organización.

Por su parte, la sección de Marketing se hace presente en esta entrega con tres trabajos. En el primero de ellos, las investigadoras Paola Pignatelli y Eva Tomasetti Solano, adscritas a la Universidad de Cartagena (Murcia-España), nos presentan un análisis sobre las características del envase y su efecto en la percepción del volumen por parte del consumidor, bajo el título "Una aproximación empírica al análisis de las percepciones del consumidor sobre el envase". Las autoras aplicaron una encuesta a través de la red social Facebook, de modo que obtuvieron 209 respuestas sobre las percepciones en cuanto a los contenidos de diferentes tipos de envase, alterando su tamaño y color. Al respecto, encontraron, por ejemplo, que cambios pequeños en el tamaño del envase no fueron evidentes para los participantes del estudio, en particular si se reducía la altura de este, y que los colores oscuros sugieren una mayor cantidad de producto.

El segundo trabajo de la sección corresponde a un aporte de los investigadores Matheus Dantas Madeira Pontes (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Ceará-Brasil), Verónica Peñaloza (Universidade Estadual do Ceará, Ceará-Brasil) y Thayanne Lima Duarte Pontes (Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal), que se titula "Os impactos das dificuldades financeiras nas condutas de consumo: as diferenças entre gêneros". A partir de la aplicación de una escala de actitudes a 911 estudiantes y profesionales de diferentes ciudades en el estado de Ceará (Brasil) en 2018, se recogió información respecto a su situación financiera y hábitos de consumo. Tras realizar las pruebas de rigor en este tipo de estudios (por ejemplo, calcular el Alpha de Cronbach para validar la confiabilidad de las escalas utilizadas), los autores sugieren que las mujeres en general tienen un comportamiento más racional y compulsivo en las compras que los hombres y, además, que ellas se ven más afectadas por las dificultades económicas de la familia al optar por un patrón de consumo compulsivo.

Por último, los profesores Iván Alonso Montoya-Restrepo, Javier A. Sánchez Torres, Sandra Patricia Rojas Berrio y Alexandra Montoya-Restrepo, adscritos a la Universidad Nacional de Colombia, sedes Bogotá y Medellín, y a la Universidad de Medellín (Medellín-Colombia), suscriben el trabajo "Lovemark Effect: Analysis of the Differences between Students and Graduates in a Love Brand Study at a Public University". En este artículo primero se identifican algunos factores que teóricamente pueden contribuir a la generación de confianza, compromiso y lealtad de un cliente por una marca, para luego validar las relaciones entre ellos a partir de las respuestas de 257 estudiantes y egresados de la Universidad Nacional de Colombia a una encuesta aplicada de manera virtual. Al respecto, los investigadores corroboran, entre otras cosas, que las relaciones son positivas entre la experiencia con la marca y el interés que esta despierta en el cliente, por un lado, y la lealtad con esta, por otro.

La tercera sección (Producción) de este número se compone de dos artículos. El primero es suscrito por los profesores Diego Augusto de Jesus Pacheco, Carlos Fernando Jung, adscritos al Centro Universitário Ritter dos Reis (Taquara, Brasil), y Cleiton Eduardo dos Reis de las

Faculdades Integradas de Taquara, bajo el título "Método de estratégia de manufatura para terceirizadas calçadistas orientado à Agile Manufacturing". En esta investigación inicialmente se propone un método de manufatura eficiente construido bajo la premisa del mejoramiento continuo, a partir de una revisión de la literatura, para posteriormente aplicarlo en una empresa satélite del sector de calzado ubicada en el estado de Rio Grande do Sul (Brasil). Los autores encuentran que el método planteado implicó una reducción del 52% en los reprocesos y del 41% en el tiempo de entrega del producto.

Por su parte, los profesores Ronielton Rezende Oliveira y Henrique Cordeiro Martins, adscritos a la Universidad FUMEC (Belo Horizonte-Brasil), nos presentan su investigación titulada "Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional". Este artículo analiza la incidencia de algunos factores organizacionales, como los sistemas de información y la cultura organizacional, en la percepción sobre el desempeño de las oficinas de gestión de proyectos (PMO, por su sigla en inglés), recolectando primero información a través de encuestas a gerentes de proyectos o profesionales con cargos similares, y luego analizándola, a partir de una ecuación estructural de mínimos cuadrados parciales. Se concluye, por ejemplo, que la importancia que se asigna a tales factores en el desempeño difiere entre quienes trabajan en PMO y los que no.

La sección "Ética y sociedad", con la que se cierra esta entrega, se compone de un solo artículo. Éste se titula "Estándares internacionales de rendición de cuentas social: entre la justificación y el apresamiento directivo", suscrito por los profesores Lida Esperanza Villa Castaño y Wilson Ricardo Herrera Romero, adscritos a la Universidad

Cooperativa de Colombia (Bogotá-Colombia) y a la Universidad del Rosario (Bogotá-Colombia), respectivamente. En este trabajo los autores reflexionan sobre los vacíos que presentan los principios en que se fundamentan los estándares internacionales de rendición de cuentas, entre ellos Global Reporting Initiative (GRI). En particular, se sugiere que dichos estándares son proclives a manipulaciones por parte de los empresarios, de modo que se limitaría su alcance para evaluar la incidencia de una firma sobre sus *stakeholders*.

Nuestro Equipo Editorial espera que los diez artículos que hacen parte de esta entrega sean del interés de nuestros lectores y contribuyan a la discusión académica en las ciencias sociales y administrativas. Esto es lo que da sentido al arduo trabajo editorial que está detrás de cada entrega de *Innovar*.

Referencias bibliográficas

- Castañeda Rodríguez, V., & Díaz-Bautista, Ó. (2017). El Consenso de Washington: algunas implicaciones para América Latina. *Apuntes del Cenes*, 36(63), 15-41. <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n63.2017.4425>
- Cruz-Rodríguez, E. (2015). El derecho a la protesta social en Colombia. *Pensamiento Jurídico*, 42, 47-69. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/peju/article/view/55404/pdf>
- "Decretan toque de queda por vandalismo en capital de Colombia". (23 de noviembre del 2019). *Deutsche Welle*. Recuperado de <https://p.dw.com/p/3TZkm>

VÍCTOR MAURICIO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ

Director **INNOVAR**

Profesor asociado

Escuela de Administración y Contaduría Pública

Facultad de Ciencias Económicas

Universidad Nacional de Colombia

In the last two months, Latin America has witnessed the advent of a set of protests that have put different governments against the wall and depict social tensions arising after almost three decades of the application of market-oriented economic policies. In fact, such policies have disregarded common interest matters which, therefore, belong to the public domain; for example, working conditions, education, and health and retirement systems (Castañeda-Rodríguez & Díaz-Bautista, 2017).

Despite the legitimacy of protests, this context of social turmoil also favors the emergence of violent outbreaks and vandalism, as shown by the intrusion of actors who only seek to create political and economic uncertainty. This situation creates an additional responsibility for demonstrators: to shield their manifestations against such intrusions, if their goal is to be able to effectively influence the decisions of the ruling class. Otherwise, as it has also occurred in other countries of the region, the government may resort to stigmatizing dissent and criticism in order to justify repression, and thus attempt to silence social protests (Cruz-Rodríguez, 2015).

In this regard, I think that Colombian current situation is worth mentioning as an example, considering that – despite the vandalism that accompanied the first days (“Decretan toque de queda...”, 2019)– during the second week of the national strike, protesters, including students and other citizens, have largely managed to expose and expel those individuals who only seek to generate destruction. From *Innovar Journal* we call for this action to be maintained, so that the Government and the leaders of protests continue to debate in order to reach agreements, when possible; for which the participation of other instances, such as the Congress of the republic, are required. Only in this way the necessary (although unpopular) reforms could be undertaken, including pension and tax reforms.

As for issue 75 of *Innovar Journal*, four sections containing ten articles by national and foreign researchers are presented. These sections, already traditional for our readers, are: Management and Organizations, Marketing, Production, and Ethics and Society.

The first section in this issue, *i.e.* Management and Organizations, incorporates four research papers. The first of these is titled “Consumer Behavior towards Cassava Products”,

written by professors Heidy Margarita Rico Fontalvo and Pabla Eusebia Peralta Miranda, from the Corporación Universitaria Minuto de Dios (Barranquilla, Colombia). This work studied the perception of 27 individuals in relation to the consumption of cassava products produced by the Moganá community, located in the municipality of Malambo (Atlántico, Colombia), and then inquired about opportunities for their commercialization. Among other findings, a positive perception of respondents regarding cassava-based products is identified, as this tuber is attributed a good taste and is considered as an important source of nutrients. This, in addition to the interest generated by some derivatives, such as cassava “chichi”, which turned out to be highly appreciated, according to the market test carried out, accounts for market opportunities that could be explored by the Moganá community and supported by the Government.

Professors Jorge Armando López Lemus, María Teresa de la Garza, and María Alicia Zavala –University of Guanajuato, Celaya Technological Institute, and La Salle University (Mexico), respectively– present their paper “Strategic Leadership and Negotiation and their Influence on the Perception of Prestige in Small Businesses”. This work studies whether strategic leadership and negotiation strategies influence the perception of prestige and status based on surveys conducted on 418 young entrepreneurs and small business leaders in the state of Guanajuato (Mexico). The authors prove the existence of such influence, which indeed resulted being positive and significant, according to the results obtained after the application of a hypothetical structural equation model.

The third work within this section, titled “Characterization of Third Sector Organizations from the Perspective of Social Innovation. A Case Study Approach”, is also an international contribution, prepared by University of Córdoba (Spain) professors José Hernández Ascanio and Manuel Rich Ruiz. The paper explores the relationship between the reality of third sector organizations with a particular focus on social action and the dynamics of social innovation. For this purpose, some analytical frameworks are proposed to later characterize this type of organizations by resorting to the experience of Córdoba Social Lab, a private initiative in Andalusia (Spain) whose objective is to support entities with a social calling. Among the main

findings it is corroborated that, in general, there is a low articulation between the reality of these organizations and social innovations, partly because the latter is a concept comprising numerous and different social practices.

The fourth article in this section is "The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction", elaborated by professors Ali Asgari, Somayeh Mezginejad and Fatemeh Taherpoury as part of an interinstitutional collaboration between the universities of Birjand and Shiraz, in Iran. Their work studies the associations between leadership, organizational citizenship behavior, organizational support, and employees' job satisfaction using the answers provided by 201 administrative staff of the University of Birjand to a questionnaire applied in 2018. This work shows, for example, that transformational leadership, job satisfaction and employee perception regarding organizational support positively influence their citizenship behavior within the organization.

In addition, Marketing section introduces three research papers. The first of these, titled "An Empirical Approach to the Analysis of Consumer Perceptions on Packaging", signed by Paola Pignatelli and Eva Tomaseti Solano, researchers at the University of Cartagena (Murcia, Spain), presents an analysis on the characteristics of containers and their effect on the perception of the volume of products by consumers. These authors applied a survey through Facebook, obtaining 209 responses about perceptions on the content of different types of packaging after making changes in their size and color. In this regard, they found, for example, that small variations in the size of the package were not evident among participants, particularly if its height was reduced, and that dark colors suggest a greater amount of product.

The second work in this section is presented by researchers Matheus Dantas Madeira Pontes (Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Ceará, Brazil), Verónica Peñaloza (Universidade Estadual do Ceará, Ceará, Brazil) and Thayanne Lima Duarte Pontes (Universidade da Beira Interior, Covilhã, Portugal) under the title "Impact of Financial Difficulties on Consumer Behavior: Gender Differences". After the application of the Attitudes towards Consumption scale to a group of 911 students and professionals in the state of Ceará (Brazil) in

2018, authors gathered data on their financial situation and consumption habits. Once validity tests for this type of studies (e.g. calculating Cronbach's Alpha to test the reliability of the scales used) were applied, authors found that women show a more rational and compulsive behavior towards purchases than men. Besides, authors state that women are more affected by the economic difficulties because of their compulsive consumption patterns.

Closing this section, professors Iván Alonso Montoya Restrepo, Javier A. Sánchez Torres, Sandra Patricia Rojas Berrio and Alexandra Montoya Restrepo, from the National University of Colombia, Bogotá and Medellín, and the University of Medellín (Colombia), participate with their research work "Lovemark Effect: Analysis of the Differences between Students and Graduates in a Love Brand Study at a Public University". This article identifies some factors that theoretically contribute to the generation of trust, commitment and loyalty of a customer for a brand, and then validates the relationships between these constructs based on the responses of 257 students and graduates of the National University of Colombia to a virtual survey. Researchers corroborate, among other things, positive relationships between brand experience and brand involvement, on the one hand, and brand loyalty, on the other.

Our third section (Production) is made up by two articles. One of these is authored by professors Diego Augusto de Jesus Pacheco, Carlos Fernando Jung, Centro Universitário Ritter dos Reis, and Cleiton Eduardo dos Reis, Faculdades Integradas de Taquara, both institutions in Brazil. Their work is titled "Agile Manufacturing Strategy for Outsourced Footwear Production", where they propose an efficient manufacturing method built on the premise of continuous improvement, based on a review of the literature, to subsequently apply such method to a satellite company in the footwear sector located in the state of Rio Grande do Sul (Brazil). The authors report that their proposal resulted in reductions of 52% in rework rates and 41% in product delivery times.

Contributing to this section, professors Ronielton Rezende Oliveira and Henrique Cordeiro Martins, FUMEC University (Belo Horizonte, Brazil), present the research study "Project Management Office Performance: Divergence of the Perceptions Between Academic Instruction and Professional Experience". This paper approaches the in-

fluence of organizational factors such as information systems and organizational culture on the performance of Project Management Offices (PMO) in organizations. Authors gathered information through surveys applied to project managers or other professionals with similar roles. Data analysis was then carried out using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Results show a divergent understanding of different organizational factors between respondents who perform activities under a PMO approach and those who do not.

The section Ethics and Society that closes our current issue introduces the research paper titled "International Standards for Social Accountability: Between Explanations and Managerial Apprehension", written by professors Lida Esperanza Villa Castaño and Wilson Ricardo Herrera Romero, from Universidad Cooperativa de Colombia and Universidad del Rosario (both in Bogotá, Colombia), respectively. In this article authors reflect on the existing gaps in the principles ruling International Accountability Standards, including the Global Reporting Initiative (GRI). Particularly, authors mention that the use and application of these standards can lead to their manipulation by companies, thus refraining their scope for evaluating the influence of a firm over its stakeholders.

Our editorial team expects that these ten articles will be of great interest to our readers and contribute to the academic discussion within the Social and Administrative Sciences. This is what gives meaning to the hard editorial work behind each release of Innovar Journal.

References

- Castañeda Rodríguez, V., & Díaz-Bautista, Ó. (2017). El Consenso de Washington: algunas implicaciones para América Latina. *Apuntes del Cenes*, 36(63), 15-41. <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n63.2017.4425>
- Cruz-Rodríguez, E. (2015). El derecho a la protesta social en Colombia. *Pensamiento Jurídico*, 42, 47-69. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/peju/article/view/55404/pdf>
- "Decretan toque de queda por vandalismo en capital de Colombia". (23 de noviembre del 2019). *Deutsche Welle*. Recuperado de <https://p.dw.com/p/3TZkm>

VÍCTOR MAURICIO CASTAÑEDA RODRÍGUEZ
Director INNOVAR
Associate Professor
School of Management and Public Accounting
Faculty of Economic Sciences
National University of Colombia, Bogotá

Comportamiento del consumidor frente a productos derivados de la yuca*

Heidy Margarita Rico Fontalvo

Magister en Administración de empresas e Innovación
Docente investigadora, Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto
Barranquilla, Colombia
Grupo de Investigación en Desarrollo Social Gerencial- DESOGE
Rol de la autora: intelectual
heidy.rico@uniminuto.edu
<https://orcid.org/0000-0003-4509-6117>

Pabla Eusebia Peralta Miranda

Doctorado en Marketing
Docente investigadora, Corporación Universitaria Minuto de Dios – Uniminuto
Barranquilla, Colombia
Grupo de Investigación en Desarrollo Social Gerencial- DESOGE
Rol de la autora: intelectual
peperaltam@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8108-9630>

CONSUMER BEHAVIOR TOWARDS CASSAVA PRODUCTS

ABSTRACT: This paper seeks to study consumer behavior towards the consumption of cassava-derived products prepared by members of the Mokana culture in the municipality of Malambo, Atlántico department, Colombia. This work presents consumers' perceptions on the consumption of products obtained from cassava and the potential of such products for commercialization through the establishment of business schemes on Mokana's economic, social and cultural development. The methodology followed a qualitative-quantitative descriptive approach, and used observations, interviews, a market test, and the application of a Likert-type survey as research techniques. The study sample was made up of 27 individuals. Results allowed to recognize important features of Mokana's economy, delving into productive processes for income generation, such as the preparation of cassava products and the formation of organizational associative structures, which allow these people to support their families and improve their quality of life. Results also highlight the potential of cassava-derived products, such as *arepas*, *pasteles*, shakes, Mokana's cassava bread and flour, for creating and supporting indigenous business units.

KEYWORDS: Consumer behavior, agriculture, cassava economy, Mokana.

COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR ANTE PRODUTOS DERIVADOS DA MANDIOCA

RESUMO: este artigo de pesquisa tem o objetivo de analisar o comportamento do consumidor ante o consumo de produtos derivados da mandioca, elaborado por membros da cultura Mokaná, do município de Malambo, no estado do Atlântico, Colômbia. Apresenta-se a percepção que os indivíduos têm sobre o consumo de produtos derivados da mandioca e a potencialidade destes para sua comercialização por meio do estabelecimento de esquemas empresariais sobre o desenvolvimento econômico, social e cultural Mokaná. Utilizou-se a metodologia quali-quantitativa de corte descritivo, com técnicas de observação, entrevista, teste de mercado e aplicação de um questionário tipo Likert. A população do estudo está constituída por 27 indivíduos. Os resultados permitiram conhecer a economia dos Mokaná, aprofundando nos processos produtivos para gerar ingressos como os produtos derivados da mandioca e as formas associativas organizacionais, que lhes permitem sustentar suas famílias e melhorar sua qualidade de vida. Ressalta-se o potencial desses produtos como o casabe, as arepas, os bolinhos fritos, o *milk-shake*, o pão e a farinha de mandioca dos Mokaná para formar e apoiar unidades de negócio indígena.

PALAVRAS-CHAVE: agricultura, comportamento do consumidor, economia da mandioca, Mokaná.

LE COMPORTEMENT DU CONSOMMATEUR FACE AUX PRODUITS À BASE DE MANIOC

RÉSUMÉ: Cet article de recherche avait pour objet d'analyser le comportement des consommateurs par rapport à la consommation de produits dérivés du manioc, préparés par des membres de la culture Mokana de la municipalité de Malambo, située dans le département de l'Atlantico, en Colombie. Il présente la perception qu'ont les individus de la consommation de produits dérivés du manioc et de leur potentiel de commercialisation grâce à la mise en place de programmes de développement économique, social et culturel à Mokana. La méthodologie mise en œuvre a été de coupe descriptive, qualitative et quantitative, grâce à des techniques telles que l'observation, l'entretien, un test de marché et l'application d'une enquête du type Likert. La population étudiée est composée de 27 individus. Les résultats ont permis de connaître l'économie du peuple Mokana, en approfondissant les processus de production de revenus tels que les produits à base de manioc et les formes associatives organisationnelles, qui leur permettent de subvenir aux besoins de leurs familles et d'améliorer leur qualité de vie, tout en soulignant le potentiel des produits dérivés du manioc tels que le cassave, les arepas, les gâteaux, les laits frappés, le pain et la farine de manioc des Mokana pour la création et le soutien d'unités commerciales indigènes.

MOTS-CLÉ: agriculture, comportement des consommateurs, économie du manioc, Mokana.

CITACIÓN: Rico Fontalvo, H. M., & Peralta Miranda, P. E. (2020). Comportamiento del consumidor frente a productos derivados de la yuca. *Innovar*, 30(75), 9-18. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83235>

CLASIFICACIÓN JEL: D12, O13, Q13.

RECIBIDO: 27 de febrero del 2018. **APROBADO:** 26 de noviembre del 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Heidy Margarita Rico. Cra 54 No.74 21 apto 901 Edificio Cacique; alto prado; Barranquilla- Atlántico.

RESUMEN: El presente artículo de investigación tuvo como finalidad analizar el comportamiento del consumidor frente al consumo de productos derivados de la yuca, elaborados por miembros de la cultura Mokaná del municipio de Malambo, ubicado en el departamento del Atlántico, Colombia. Se presenta la percepción que tienen los individuos sobre el consumo de productos derivados de la yuca y la potencialidad de estos para su comercialización a través del establecimiento de esquemas empresariales sobre el desarrollo económico, social y cultural Mokaná. La metodología implementada fue cualitativa-cuantitativa de corte descriptiva, a través técnicas como observación, entrevista, una prueba de mercado y la aplicación de una encuesta tipo Likert. La población de estudio está constituida por 27 individuos. Los resultados permitieron conocer la economía de los Mokaná, ahondando en los procesos productivos para la generación de ingresos como los productos derivados de la yuca y las formas asociativas organizacionales, que les permiten el sustento de sus familias y mejorar su calidad de vida, resaltando el potencial de los productos derivados de la yuca como el casabe, las arepas, los pasteles, la malteada, el pan y la harina de yuca de los Mokaná para la formación y apoyo a unidades de negocio indígena.

PALABRAS CLAVE: agricultura, comportamiento del consumidor, economía de la yuca, Mokaná.

Introducción

Como unidad administrativa, el departamento del Atlántico hace parte de los 32 departamentos que conforman el territorio colombiano y tiene una división política conformada por 23 municipios que poseen características geográficas, económicas y culturales distintas. En lo económico, se destaca en el sector servicios (66%), la industria (25%) y las actividades agropecuarias (8%), dentro de las que se resalta el cultivo y comercialización de

* Derivado del proyecto de investigación "Estrategia social en los productos derivados de la yuca de la cultura Mokaná del territorio de Malambo".

productos de la yuca en el municipio de Malambo (Gobernación del Atlántico, 2012).

La yuca (*Manihot utilissima*), también conocida como mandioca (*manioc*) y casabe (*cassava*), es originaria de América, específicamente de la región amazónica, y se extendió hacia el África y Asia. En América, más específicamente en Malambo, dentro de la diversidad que presenta el departamento del Atlántico en Colombia hay que señalar que los Mokaná, pueblo indígena de este territorio, “representan la culminación del formativo temprano en la llanura Atlántica colombiana, en el que se consolidó el cultivo de la yuca brava y su procesamiento como producto principal para el consumo” (Angulo, 1981, p. 22).

Este grupo étnico particular reside en municipios como Tubará, Usiacurí, Puerto Colombia y Malambo, que han sufrido procesos de aculturación que los llevó a la pérdida de sus rasgos culturales y casi a su desaparición (Arango & Sánchez, 2004). Sin embargo, se han realizado múltiples esfuerzos desde la misma comunidad, para salvaguardar sus principales tradiciones culturales y sobre todo las económicas, resaltando muy especialmente el cultivo y comercialización de productos derivados de la yuca por parte de la comunidad Mokaná, asentada como etnia en el territorio de Malambo que, a través de procesos asociativos, con el mandato general (Jiménez, 2011), han continuado con sus prácticas agrícolas del cultivo de la yuca.

La comunidad Mokaná es un grupo de indígenas que se creía extinto, pues hay poca documentación que permita analizar datos históricos específicos de acuerdo con aspectos como su etnia, ritos, política, organización y economía. Sin embargo, hoy en día se evidencia la existencia de esta comunidad que reside en el departamento del Atlántico. Después de muchos años de desconocimiento de su supervivencia como cultura, 8.600 indígenas mokaná buscan reivindicarse en la sociedad, de manera que se les reconozca como pueblo indígena y se proteja su identidad cultural.

Los Mokaná desarrollaron la agricultura en cultivos de yuca desde el año 1120 a. de C., razón por la cual se asentaban en tierras cercanas a los ríos, con el fin de realizar una mejor práctica agrícola. Con el paso del tiempo y el perfeccionamiento del cultivo de yuca, los agricultores de Malambo utilizaban herramienta como platos planos llamados “budares”, en los que preparaban alimentos derivados de la yuca, como el casabe o pan de harina de yuca, cuyos pobladores subsistían de la pesca y la caza ocasional. La cronología identifica a Malambo como el territorio con los primeros ensayos de vegicultura, con testimonios de la presencia de yuca (Montoya & Forbes, 2004). La tradición del territorio de Malambo muestra que:

Los yacimientos de Malambo y Los Mangos son los lugares arqueológicos más antiguo de lengua Arawak, las relaciones barrancoides lo conformarían y también la presencia del ídolo de tres puntas (Yocahú “el señor de la yuca”); [...] le desarrollaban rituales propiciatorios para su principal cultivo, la yuca. (Angulo, 1981, p. 40)

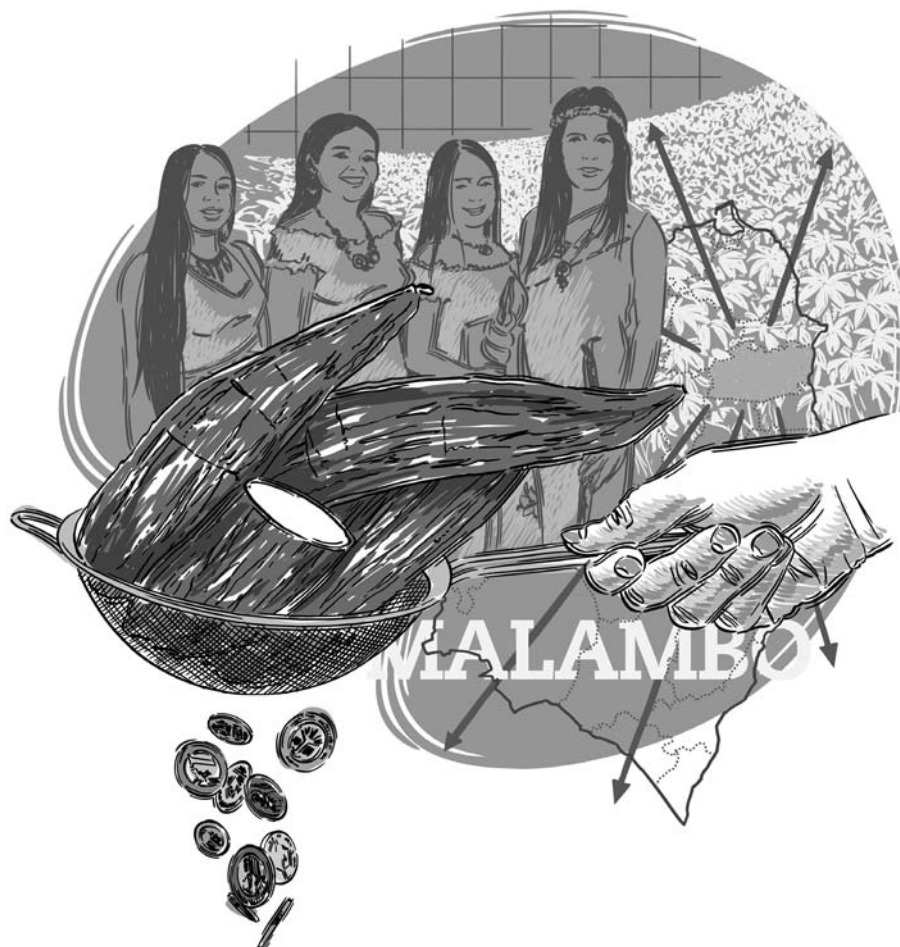
Desde el 2006, el Ministerio del Interior les otorgo el aval para reorganizar todo el grupo; por ello, a partir del 7 de diciembre de 2013, en aras de lograr lo que se proponían, se reunieron con el Ministerio de Cultura, el Ministerio del Interior, el Ministerio de Educación (MEN), el Ministerio de Ambiente, el Ministerio de Salud, el Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (Incoder) y las Empresas Públicas de Medellín (EPM), para obtener una ubicación propia de la comunidad, a favor de recuperar las tierras y los cuerpos de agua que le pertenecían (MEN, 2011).

Actualmente, el grupo indígena Mokaná se encuentra organizado políticamente por un gobernador, un procurador, una secretaria, una tesorera y seis consejos, entre los cuales se encuentra el de ancianos, hombres, mujeres, jóvenes, niños y de etnoeducación (Gobernación del Atlántico, 2008). De la estructura organizacional anterior, se resaltan las actividades del consejo de jóvenes, que buscan la ayuda de entidades para su formal reorganización, los cuales se han organizado en búsqueda de rescatar las tradiciones de la comunidad a través de la asociación de actividades productivas basadas en la yuca, para la generación de productos derivados de esta como fuente de ingreso, pero ante todo como un aspecto integrador de su cultura.

Por otro lado, dentro de los procesos asociativos de la Organización Nacional Indígena de Colombia (ONIC) se resalta la importancia del trabajo en equipo con los pueblos, coordinando actividades y unificando criterios, con el fin de responder de manera veraz a requerimientos de integración social y haciendo énfasis en las tradiciones, costumbres y usos de los pueblos étnicos (ONIC, 2017).

De igual manera, la Asamblea Nacional de Autoridades Indígenas fomenta actividades de apoyo para las familias, en relación con los diseños de planes de vida para creación de empresas y el desarrollo propio de la etnia, con el fin de reconocer la existencia de su identidad. Los procesos asociativos buscan avalar y promover movimientos socio-culturales, con la finalidad de convocar personas de otros territorios aledaños y presentar diferentes actividades del pueblo Mokaná, para contribuir al rescate étnico y contrarrestar el proceso de aculturación (Jiménez, 2011).

Con esta investigación se buscó recopilar información acerca de los productos derivados de la yuca de la comunidad



Mokaná de Malambo en el Atlántico, como un elemento articulador de su idiosincrasia y permanencia de su cultura ancestral en el departamento. La comunidad Mokaná es una etnia indígena en proceso de recuperación que busca el reconocimiento de su identidad ante la sociedad, debido a que esta les fue arrebatada cuando en el siglo XIX las tropas españolas arrasaron con muchos pueblos en busca de la colonización de nuevas tierras; en ese entonces, Malambo junto con otras poblaciones aledañas fue objetivo de tales encrucijadas y víctima de la guerra (Baquero & De la Hoz, 2011).

Los Mokaná son una comunidad formada por indígenas, cuya actividad económica principal es la agricultura en cultivos principalmente de yuca (Jiménez, 2011), siendo esta uno de los alimentos que contiene gran fuente de energía, apto tanto para el consumo humano como animal, fuente de minerales, carbohidratos, proteínas y vitaminas. La yuca es un alimento que puede crecer en diferentes zonas geográficas, siendo uno de los productos tropicales más importantes, que ha servido de materia prima para la fabricación de otros productos industriales y distintas clases de alimento.

Malambo, como municipio agropecuario, desarrolla la producción agrícola y comercial de varios productos, ya que cuenta con las condiciones adecuadas de suelo, para realizar actividades de siembra por su relieve ondulado, planicie eólica y tierra con fertilidad moderada (Instituto Colombiano Agropecuario [ICA], 2015).

La yuca, como producto particular de la actividad de la agricultura del sector agropecuario de Malambo, tiene una participación importante dentro de la producción total que genera el municipio, siendo esta una fuente significativa de ingresos (Alcaldía Municipal de Malambo, 2013; 2016).

Los registros de las Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA, 2014) sostienen que para el 2013 el área sembrada de cultivos fue de aproximadamente 1.868 ha y de área cosechada, de 1.116 ha. Igualmente, se revela en las cifras que los principales cultivos son los de la yuca, la yuca industrial y la sábila, siendo cultivos anuales que representan un 42% del área sembrada y cosechada del municipio de Malambo y, por lo tanto, se considera una de las áreas con mayor eficiencia productiva

del municipio. Como evidencia de ello, UMATA (2014) demuestra que los rendimientos de los cultivos anuales de yuca industrial son las que encabezan el área sembrada y cosechada, produciendo un rendimiento del 15% sobre el total de área cosechada de yuca (tabla 1).

Tabla 1.
Rendimiento de cultivos anuales en el municipio de Malambo julio-diciembre de 2013.

Cultivos anuales		Área	Área	Producción	Rendimiento
		Sembrada	Cosechada	(t)	(t/ha)
		(ha)	(ha)		
1	Yuca	480	390	3.120	8
2	Yuca industrial	300	300	4.500	15
3	Sábila	9	2	104	52

Fuente: UMATA (2014)

Asimismo, la Alcaldía Municipal de Malambo afirma lo siguiente:

Con el total de áreas cosechadas por producto y su respectivo rendimiento por hectárea, se establecen las cantidades producidas de los distintos cultivos, las cuales multiplicadas por los precios promedios del año por producto, arrojan una estimación de los ingresos anuales adquiridos mediante la comercialización de la producción. Como se observa, los cultivos con mayores niveles de ingreso bruto son los cultivos anuales –(tabla 2)–. (p. 15)

Tabla 2.
Ingresos por tipo de cultivo.

Cultivos	Ingreso*
Transitorios	\$863.315.000
Permanentes	\$3.936.125.000
Anuales	\$ 4.703.000.000
Ingreso agrícola**	\$ 9.502.440.000

*Precios promedios/kg y cantidades del 2013.

**Agregado de los ingresos por cultivos.

Fuente: UMATA (2014).

En Malambo, territorio donde habitan parte de los grupos descendientes de los Mokaná, han utilizado la yuca como fuente económica de ingresos, dándole distintos usos para la elaboración de productos derivados de esta, entre ellos arepas, panes, dulces, gomas, pegantes, harinas y muchos otros que son producidos de forma manual (Mederos, 2006).

En la cultura de las familias Mokaná, las enseñanzas se centran en la preparación de la yuca para distintos productos; los hijos aprenden los métodos de tratamiento del alimento para transformarlo en productos comerciales que les permiten obtener ingresos para el sostenimiento de sus familias. Actualmente, los agricultores Mokaná cuentan con diferentes métodos de producción de la yuca, entre los cuales se encuentran la mecanización de la siembra, la cosecha, los métodos manuales y las plantaciones de cultivo (Mederos, 2006).

Esta situación, donde un grupo étnico basa su economía en la agricultura, busca trascender más allá de la aceptación comercial de la gastronomía que intentan ofertar en el mercado local, llevando a cada consumidor el sello y reconocimiento de las manos que lo elaboran; es decir, cada producto lleva intrínseco un valor agregado. A través de la marca Mokaná, se busca que la sociedad los relacione y los identifique no solo como parte del sector productivo, como productores de derivados de yuca, sino como etnia, obteniendo así la oportunidad de tener mayor visibilidad ante la comunidad en general, desde sus aspectos culturales, sociales, políticos y económicos.

Revisión teórica

Colombia, y en especial el departamento del Atlántico, presenta condiciones excepcionales para desarrollar cultivos de yuca, ya que este no es exigente en suelo ni en riego, lo que no ocurre con otros cultivos. Además, se adapta a zonas con precipitaciones anuales desde 200 hasta 1.200 mm y con alturas inferiores a los 900 msnm; la humedad relativa no debe ser mayor al 85% y temperaturas entre 27 y 30 °C son óptimas. Por lo tanto, todas las condiciones climatológicas hacen que el departamento del Atlántico se convierta en un sitio especial para desarrollar cultivos de yuca industrial de excelente calidad. El ciclo vegetativo normal del cultivo es de 10 meses; sin embargo, en regiones de clima medio con temperaturas promedio de 18 °C se demora 14 meses aproximadamente (Gobernación del Atlántico, 2008).

La yuca se clasifica como dulce y amarga, según el contenido de glucosato cianogénico (promotor de la formación de ácido cianhídrico) en las raíces (Bagés, 1998). A mayor contenido de ácido, la yuca se considera amarga; este sabor desaparece cuando las raíces son quebradas, aplastadas o expuestas al sol, aunque actualmente se está trabajando en métodos de secado artificial.

De acuerdo con la información del Consorcio Latinoamericano de la yuca (Clayuca), este es un cultivo que genera alimentos e ingresos aproximadamente a unos 500 millones

de personas en el mundo. De acuerdo con estudios de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, 2016), al año se cosechan en el mundo 170 millones de toneladas de raíces frescas y, de estas, aproximadamente la quinta parte (34 millones) es producida en América Latina y el Caribe (Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria [Corpoica], 2017).

Los estudios de la FAO (2013) expresan que las exportaciones mundiales se originan principalmente en Tailandia, Indonesia y China, siendo Tailandia el principal país exportador con 4,6 millones de toneladas en promedio. Colombia es un país altamente productor de yuca; se produce en 25 departamentos y es el tubérculo de mayor dispersión geográfica. Actualmente, Colombia ocupa el tercer lugar (2,1 millones t/año) en producción en América Latina después de Brasil (24 millones t/año) y Paraguay (2,6 millones t/año) (FAO, 2013).

De acuerdo con las características del cultivo de yuca, los indígenas Mokaná deben desarrollar las siguientes fases consecuentes para la siembra:

- *Adecuación y preparación de suelos.* Para la adecuación de la tierra, inicialmente se aplica el arado de cincel haciendo dos pases, el segundo en sentido transversal del primero, para así conservar la estructura del suelo. Luego se procede al rastrillado, el cual se realiza a tres puntos de traba para no voltear el suelo y, posteriormente, se hace el surcado a un metro, realizando hileras con orientación a la salida del sol, de oriente a occidente y que faciliten la irrigación con el sistema escogido para la parcela que se cultivará. Además de estas dos actividades, se incluyen una actividad de trazado y ahoyado realizada por 10 jornales.
- *Siembra.* Una vez adecuado el terreno, se procede a la preparación de la semilla. Antes de iniciar la siembra, se hidrata el lote para garantizar la capacidad de campo y asegurar una germinación superior al 90%; la siembra se hace en forma manual con el sistema de doble hilera (distancia entre dos surcos 80 cm; luego 1,30 m, y así sucesivamente) y distancia de 1 m entre plantas para un total de 10.000 plantas por hectárea. La siembra se realiza entre los meses de diciembre y marzo.
- *Mantenimiento.* Esta etapa incluye labores de control de maleza, abonamiento orgánico, labores de riego, deshierbes y control de plagas a las plantas de sábila. Dentro de los cinco días siguientes a la siembra se efectúa la aplicación de preemergente para controlar malezas y evitar su propagación, así como su competencia con el cultivo sembrado. La fertilización del cultivo se realiza dentro de los 90 días siguientes a la siembra, teniendo

en cuenta las características y el desarrollo del cultivo. Respecto a las labores de riego, estas se programan dentro de los primeros seis meses del cultivo de acuerdo con el régimen de lluvias y los patrones técnicos necesarios para el desarrollo del cultivo.

- *Cosecha.* Para la recolección del producto se requieren 10 jornales por hectárea. El método de recolección es manual; se corta primeramente el tallo de la planta a 30 cm de la superficie; después, se halan los tubérculos que son cortados uno a uno para su empaque en sacos de fique.
- *Zorreo.* Se traslada la cosecha de la plantación hasta la zona de embarque.
- *Transporte.* Se traslada la producción hasta las instalaciones del cliente.

Para todo el proceso de cultivo de yuca industrial descrito, se requieren en promedio 42 jornales por hectárea, distribuidos entre los tres primeros meses del establecimiento del cultivo (entrevista sobre cultivo de la yuca con indígena Mokaná, 2016).

Según el Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas (CECA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (1998), la yuca soporta largos periodos de sequía hasta de máximo seis meses durante la etapa de cultivo; asimismo, esta puede sembrarse en cualquier tipo de suelo siempre y cuando se cumpla con la profundidad adecuada para su crecimiento, debido a que en Colombia la yuca es altamente tolerante a los suelos. Sin embargo, las tierras más óptimas para cultivar yuca se encuentran en el departamento del Atlántico, con 48,45% de superficie cultivada, 4,69% de la producción y una productividad de 8.863 kg/ha, y en la zona oriental, con 27,40% de superficie cultivada, 23,69% de la producción y una productividad de 7.913 kg/ha (Balcázar & Mansilla, 2000).

La yuca tiene dos usos: frescos y procesados. En los frescos, las raíces son destinadas para alimentación de los animales y para consumo humano; en los procesados, las raíces de yuca se utilizan para obtener mandioca seca, amarga, dulce de almidón y harina de yuca (Gil-Llanos, 2015). Por otra parte, un estudio de Corpoica (2006) en Tolima afirma que la yuca tiene cerca de 172 usos entre, los cuales se encuentra para hacer harina, cartón, adhesivos, conos de hilo, avena, helados, gaseosa, dulces, galletas confites, pastas, fideos y concentrados para animales; también sirve como materia prima para maquillajes, detergentes, bolsas, platos, hilos, combustible sano, por solo nombrar algunos.

De los derivados de la yuca a nivel mundial, según el estudio de mercado realizado por el Fondo Internacional de

Desarrollo Agrícola, Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas (2004), se encuentran clasificados en:

- *Alimentos de la yuca.* Incluyen productos como la yuca como comida rápida, la yuca como aperitivos y la yuca como alimentos de conveniencia, entre los que se encuentran productos como los bizcochos y el denominado pan de bono en Colombia o pan de queso en Brasil, que es un tipo de pan de yuca realizado a partir de la harina de yuca de almidón agrio, mezclado con huevos y quesos que dan un fuerte sabor al producto.
- *Yuca congelada.* Se empaqueta con el fin de exportarse a otros países; es muy demandada por los países Latinoamericanos. Se transportan en empaques plásticos atractivos, parecidos a la presentación de las papas fritas.
- *Harina de yuca.* Utilizada como sustituto de la harina de trigo, puede ser utilizada para la fabricación de galletas, panes, ensaladas, aderezos, polvos para helado, fideos, que se consiguen a partir de la trituration de las raíces peladas de la yuca, dando un producto seco que se puede refrigerar.
- *Almidón de yuca.* Se utiliza como ingredientes para adhesivos, utilizados en las zonas industriales para adherir o fijar objetos.
- *Trozos de yuca.* Utilizados para la alimentación animal, son utilizados como concentrados cuyos nutrientes permiten el crecimiento del animal.
- *Yuca como alimento humano.* Utilizado por las comunidades en la elaboración de varios productos ya sea de *snack*, conveniencia, innovadores que atraen mercado y amarrado con una identificación cultural, que desarrollan ventajas competitivas frente a otros productos.

A nivel internacional, la comercialización de la yuca es rentable debido a que la mayoría de las importaciones de estos productos se realizan por países como Brasil, Tailandia, Indonesia, Norte América y, en general, América Latina.

Siendo Colombia un país con mucha diversidad de flora y fauna y que posee varios tipos de suelos, resulta conveniente aprovechar las oportunidades de siembra de este producto competitivo, así como la comercialización de sus derivados (Combatt, Polo, & Jarma, 2017). La yuca puede ser cultivada en cualquier tipo de suelo, incluso en los áridos; el departamento del Atlántico junto con su riqueza natural y la humedad de su ambiente es uno de los departamentos con mayor posibilidad de cosecha exitosa para la comercialización de estos; además, la yuca es un cultivo arraigado a la herencia cultural, que fortalece la identificación de los campesinos, a través de la siembra y la comercialización de este producto.

En concordancia con su gastronomía, la comunidad indígena Mokaná trabaja con la yuca como materia prima para la elaboración de productos derivados de esta, dentro de los cuales se encuentran el Casabe, las arepas de yuca, el bollo de yuca, el sagú o fécula de yuca, el pastel de yuca, el dulce de yuca y la pizza de yuca.

Lo que respecta a los procesos de producción de cada producto se destaca lo siguiente:

- *Casabe de yuca.* Es un tipo de pan crocante y delgado elaborado a base de harina de tapioca, la cual se consigue pelando, rayando, moliendo y exprimiendo la yuca hasta obtener una masa suave, se le añade coco canela en polvo anís, endulzante panela o azúcar, cachapas y luego se calienta u hornea.
- *Arepas de yuca.* En la gastronomía Mokaná existen cinco tipos de arepas de yuca: de chimilla o tortilla de yuca, hawaiana, de dulce y de yuca tradicional, que se preparan con cebolla larga y condimentos y dura en cocinarse aproximadamente cinco minutos.
- *Bollos tres carnes.* Son bollos realizados con harina de yuca, que mezclada con achote, uvas pasas, bijao, aliño y los tres tipos de carne crean un producto inigualable. Para el desarrollo del producto, en cada etapa del proceso, desde la preparación del aliño hasta el amase de la yuca, hay un rango determinado de tiempo de cocción que va desde los 30 a los 40 minutos y de una hora a una hora y media.
- *Pastel de yuca.* Para preparar el pastel de yuca es necesario mezclar ingredientes como uvas pasas, bijao, aliño o verduras, achote y preparar las res carnes; este producto tiene un tiempo de preparación de dos a tres horas.
- *Roscón de yuca.* Para elaborar este producto se necesitan ingredientes como aceite, azúcar, anís y yuca; se muele para sacar la masa, se amasa y se fríe para obtener un producto crocante.
- *Malteada de yuca.* Para elaborar una deliciosa malteada o chicha se mezcla el azúcar con leche líquida y en polvo, y se finaliza con un toque de canela para mejorar el sabor.
- *Flan de yuca.* Es un delicioso postre hecho con almidón de azúcar, moras y comestibles decorativos para darle una mejor presentación al producto.

La elaboración de estos productos constituye una fuente potencial de negocio, que les permite a los productores generar ingresos para satisfacer las necesidades de la familia, aunque en materia empresarial se encuentren organizados informalmente y la comercialización de estos productos no sea muy periódica.

Metodología

Dadas sus características, la investigación corresponde a una de tipo cualitativo-cuantitativo, de corte descriptivo, en la que se optó por la aplicación de técnicas como la observación, la entrevista y la prueba de mercado, y técnicas cuantitativas como la aplicación de encuestas en escala Likert, que privilegió la medición de tendencias o patrones de comportamiento sobre el consumo de los derivados de yuca. Se utilizaron fuentes primarias como la observación directa, que tuvo como propósito explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas, para comprender procesos e identificar problemas sociales (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014). Este método permitió contar con detalle eventos, condiciones o situaciones pudiendo utilizar cifras, cualidades o la combinación de ellas en la comunidad Mokaná. Además, se realizó una entrevista con miembros de la etnia Mokaná (Hernández et al., 2014).

Se realizó una prueba de mercado que determinó la amplitud del mercado y la relación con los consumidores cuando un nuevo producto —que para el presente caso hace referencia a la yuca— se introduce en una situación auténtica (Kotler, 2002). La prueba de mercado se basó en la entrega gratuita de algunos productos derivados de la yuca, elaborados por los Mokaná, para observar las percepciones de 27 individuos sobre alimentos como malteadas, bollos, enyucados, rosquetes, chichas, arepas, entre otros.

Posteriormente, se aplicó una encuesta, con el fin de medir la tendencia del comportamiento frente al consumo de la yuca y sus derivados por parte de los individuos, para así revisar la aceptación de los productos, determinar

su viabilidad comercial (Trespacios, Vázquez, & Bello, 2005) y servir de soporte para la prueba de mercado. Esto permitió tomar decisiones acerca de la futura masificación comercial de los productos derivados de la yuca producidos por los Mokaná en todo el departamento.

Por otra parte, se utilizó una variedad de fuentes secundarias para contrastar los resultados y descripciones desde la propia gestión el conocimiento de algunos miembros de la etnia; entre los documentos consultados, se encuentran aquellos producidos por la sociedad para estudiar un fenómeno determinado (Gómez, Ingellis, Grau, & Jabbaz, 2013), como narraciones, libros, estudios, fragmentos de textos, videos, fotografías, mapas, etc. (Hernández et al., 2014), relacionados con los productos derivados de la yuca.

Con el desarrollo de este artículo, se pretende recuperar la memoria y fortalecimiento de la organización del pueblo Mokaná en el municipio de Malambo, generando la conciencia de ser un pueblo con oportunidades de impactar en el mercado cultural y gastronómico del municipio y el departamento del Atlántico.

Resultados

A partir de los datos recopilados, se tienen inicialmente las percepciones de los individuos encuestados en torno a la yuca y sus derivados, y se termina con un análisis del comportamiento de las diferencias y similitudes en las variables estudiadas. Por lo anterior, se tienen favorabilidades por encima del 85% en referencia a aspectos como el consumo del tubérculo, identificación, reconocimiento, lugar de cultivo y alimento para todas las edades; sin embargo, existe

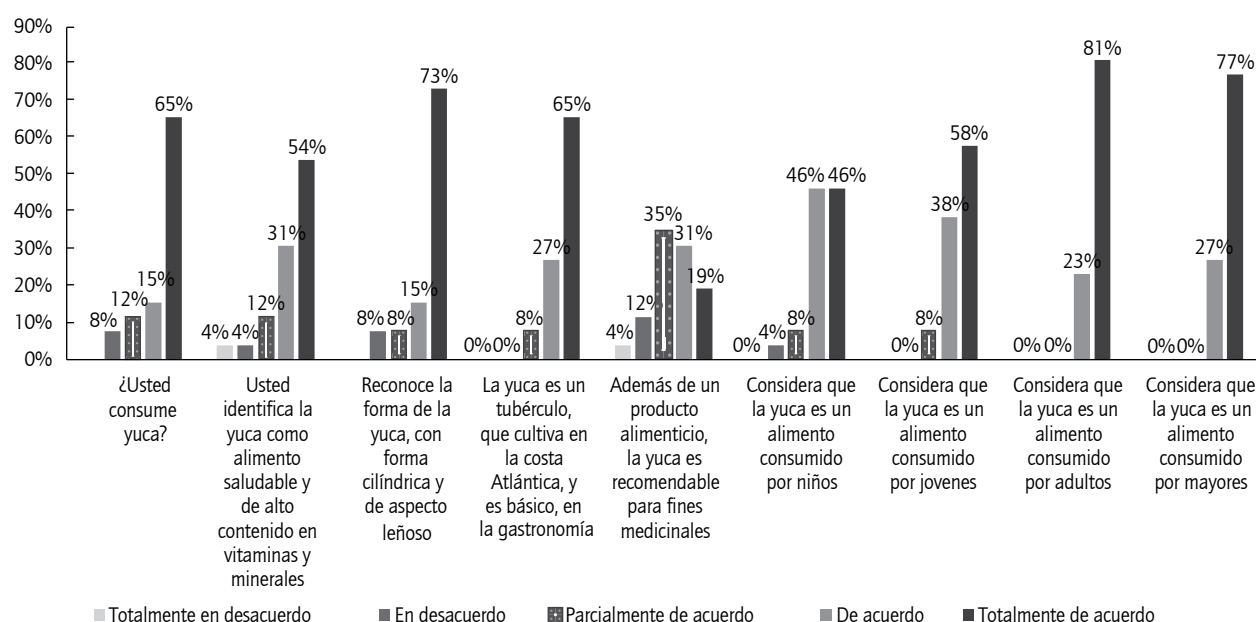


Figura 1. Percepciones entorno a la yuca y sus derivados. Fuente: elaboración propia.

un 50% (35% parcialmente de acuerdo) concerniente al uso de este producto con fines medicinales. De igual manera, en términos del reconocimiento del producto, dentro de la canasta familiar y consumo de derivados de forma general se tienen resultados afirmativos por encima del 89%. Sin embargo, en relación con si el producto contribuye a una buena digestión, se tiene un 65% de aprobación, así como en el conocimiento de derivados puntuales como chicha, colada nutricional, malteadas, postres, pudines, casabe, helados y gelatinas, donde las favorabilidades están entre el 15 y el 30%.

Cuando se indaga entorno a que si estaría dispuesto a probar un producto derivado de la yuca, en relación con la preferencia por sabor del producto, presentación (empaque), precio, olor y tacto, se tienen favorabilidades por encima del 90%. Pero en aspectos como derivados de la yuca 100% naturales, concepción de derivados como comida sana, consumo familiar y libre de preservativos, existen dudas y los acuerdos llegan como mucho al 60%. Sumado a esto, se tiene una clara tendencia a que el mercado no conoce marcas derivadas de yuca ni un derivado que cumpla con los requerimientos para ser un alimento para toda la familiar.

Por otra parte, al realizar un escalamiento multidimensional por PROXSCAL, por el método de Togerson, se tiene unos patrones de comportamiento con un S-Estrés de 0,02943 y un ajuste con el coeficiente de congruencia de Tucker de 0,9923, ambos indicadores con buen ajuste en el procesamiento computacional (solución bidimensional adecuada). Con esto, se afirma que existe un comportamiento especial en dos grupos de variables: el primero se forma de las percepciones hacia si conoce alguna marca derivada de la yuca, tiene en cuenta la facilidad para pagar el producto,

ha comprado la malteada derivada de la yuca en algún punto de venta y si ha estado familiarizado con la malteada a base de yuca. Seguidamente, se tiene otro grupo formado por el consumo de productos derivados de la yuca como malteadas, postres, pudines, casabe, helados y gelatinas. Es decir, el patrón de respuestas de estos grupos es distinto al de los demás ítems.

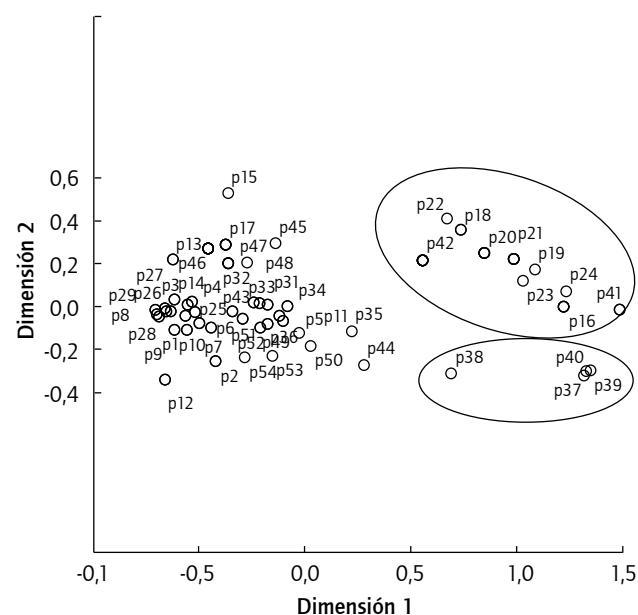


Figura 2. Escalamiento multidimensional. Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, bajo una perspectiva de caracterización del comportamiento del consumidor frente al consumo de productos derivados de la yuca elaborados por miembros de la cultura Mokaná, se obtienen los patrones que se presentan en la tabla 3.

Tabla 3.

Patrones de consumo de yuca y sus derivados.

Patrón	Característica
Consumo	Yuca y derivados
Tipo	Tubérculos y productos elaborados
Segmentación por edades	Aplica para todas las edades
Estrato socioeconómico	Aplica para todos los estratos socioeconómicos
Factores de consumo	• Ayuda a la digestión. • Es saludable. • Tiene un fuerte componente nutricional.
Productos mayormente identificados	Tubérculo, chicha, colada nutricional, malteadas, postres, pudines, casabe, helados, gelatinas, bollos
Aspectos de preferencia del producto	Empaque, precio, olor, tacto
Preservativos	No tiene
Marcas reconocidas de productos derivados de la yuca	No se encontró una que tuviera etiquetado. Todos son productos tradicionales procesados por medios artesanales por el pueblo indígena Mokaná

Fuente: elaboración propia.

Conclusiones

El mercado atlanticense para los productos derivados de la yuca y los beneficios traídos para los productores o distribuidores continúa estimulado el desarrollo de mercados que necesitan formalización y más apoyo gubernamental para el fomento de la producción y la apertura económica en países en los que la demanda es grande, como Tailandia, Brasil e Indonesia.

En principio, aunque la comunidad indígena Mokaná actualmente solo elabora y comercializa los productos a base de yuca, busca en un futuro, con el apoyo del Estado y las instituciones educativas, financiar proyectos de siembra de la yuca, no solo con fines lucrativos, sino como la asociación de su actividad económica con el desarrollo de su cultura y el reconocimiento de ellos como comunidad indígena ante el mundo.

La comunidad Mokaná, en su herencia cultural agrícola, está familiarizada con la producción de yuca, tanto que desde la primera infancia enseñan a sus hijos a cocinar productos derivados de esta, entre los cuales se encuentran las famosas arepas, chichas y bollos. Estos, a través de la inculcación y enseñanza de la herencia cultural y la conservación de las formas de elaboración de los productos, rápidamente aprecian los beneficios comerciales de cultivo de la yuca, y simultáneamente promocionan la particularidad del sabor y calidad de los productos propios de su etnia.

Mediante los resultados alcanzados en esta investigación, se puede decir que los encuestados están de acuerdo con adquirir productos derivados de la yuca para el consumo de los hogares, y que esta hace parte de su canasta familiar semanal; además, es un alimento delicioso y rico en nutrientes, los productos que pueden surgir como consecuencia de su procesamiento generan interés en los consumidores, pues muchos de ellos no conocían productos como la chicha de yuca, que resultó ser uno de los productos estrella de la prueba de mercado ejecutada. Asimismo, se observó que la yuca se da en distintas preparaciones a todas las edades, por lo que no hay constitutivo de segmentación, sino un mercado abierto que no ha sido explotado para su mercantilización.

Además, y en vista de los resultados obtenidos, se puede afirmar que la yuca y sus derivados como chicha, pudines, casabe y bollos obtuvieron mayor aceptación por las personas, con predominio del sabor y la textura, al momento de su consumo.

En síntesis, la comunidad Mokaná, ubicada en el territorio de Malambo, ha venido rescatando su identidad cultural a través de un producto agrícola ancestral y de sus productos derivados, que dinamizan tanto sus actividades

económicas y productivas como las culturales, visibilizando de esta forma sus costumbres y actividades propias de sus ancestros, pero inmersas con un valor patrimonial y cultural del municipio y el departamento.

Por eso, y debido a la actitud emprendedora, los Mokaná pueden desarrollar *start up* con el apoyo de los entes gubernamentales y la comunidad académica, con la finalidad de formalizar su actividad económica y cultural, y su producción gastronómica, a través de la obtención de capital de inversión provisto por entidades como Bancoldex, Impulsa y el fondo emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

Se percibe la necesidad de un fuerte apoyo por parte de los entes gubernamentales en materia de política pública que favorezca la cultura y etnia de los Mokaná, y fomente y apoye la creación de empresas productoras de comestibles a base de yuca, como fuente de innovación en mercados en los que este no se encuentre o en los que se desconoce su utilidad.

Además, con la ayuda de las Instituciones de Educación Superior (IES), se pueden generar acuerdos comerciales para la distribución de sus productos en los planteles educativos, siendo esta promoción de la existencia del pueblo Mokaná y sus productos innovadores en el departamento.

Finalmente, la conveniencia de realización de investigaciones cuyo foco de investigación sea la cultura genera espacios de socialización científica en donde la identidad cultural de comunidades minoritarias promete ser reconocida e identificada.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Malambo. (2013). *Informe de Gestión del año 2013*. Recuperado de <http://www.malambo-atlantico.gov.co/Transparencia/Paginas/Planeacion-Gestion-y-Control.aspx>
- Alcaldía Municipal de Malambo. (2016). *Perfil Productivo Municipio de Malambo 2016*. Recuperado de <http://www.malambo-atlantico.gov.co/Paginas/default.aspx>
- Angulo, C. (1981). *Tradición de Malambo*. Recuperado de http://pueblosoriginarios.com/sur/caribe/malambo/tradicion_malambo.html
- Arango, R., & Sánchez, E. (2004). *Los pueblos indígenas de Colombia en el umbral del nuevo milenio*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación de Colombia (DNP).
- Bagés, F. (1998). *La Yuca: un ingrediente estratégico en la fabricación de alimentos balanceados para animales*. Bogotá: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

- Balcázar, Á., & Mansilla, H. (2000). *Desarrollo de cultivo de yuca en Colombia*. Bogotá: Food and Agriculture Organization of the United Nations.
- Baquero, Á., & De la Hoz, A. (2011). La historia de los Mukaná. Un capítulo de la historia en la región Caribe Colombiana. *Memorias*, 14. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/memorias/article/viewArticle/2025/4880>
- Centro de Estudios Ganaderos y Agrícolas (CECA) y Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA). (1998). *Proyectos integrados de yuca*. Recuperado de http://ciat-library.ciat.cgiar.org/Articulos_Ciat/Digital/SB211.C3_P769C.1_Proyectos_integrados_de_yuca.pdf
- Combatt, E., Polo, J., & Jarma, A. (2017). Rendimiento del cultivo de yuca con abonos orgánicos y químicos en un suelo ácido. *Revista Ciencia y Agricultura*, 14(1), 57-64
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica). (2006). 172 usos tiene la yuca. Recuperado de <http://web.corpoica.org.co/menu/ot/ra%C3%ADces-y-tub%C3%A9culos/0351-yuca-corpoica-ropain/>
- Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (Corpoica). (2017). *Yuca para uso industrial*. Recuperado de <http://www.corpoica.org.co/noticias/generales/yuca-turipan%C3%A1/>
- Entrevista con Indígena Mukaná (mayo 17 del 2016). *Procesos Productivos, siembra y Cosecha de la Yuca*.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola, Organización para la Agricultura y la Alimentación de las Naciones Unidas. (2004). *Estudio de mercado mundial de yuca*. Roma: Food And Agriculture Organization Of United States (FAO).
- Gil-Llanos, J. L. (2015). *Uso de la yuca en alimentación animal*. Palmira: Clayuca. Recuperado de http://www.clayuca.org/sitio/images/publicaciones/cartilla_modulo_3_yuca_alimentacion_animal.pdf
- Gobernación del Atlántico (2012). *Plan de Desarrollo Departamental*. Recuperado de http://www.atlantico.gov.co/images/stories/plan_desarrollo/plan_desarrollo_2012-2015.pdf
- Gobernación del Atlántico. (2008). *Anuario estadístico del departamento*. Recuperado de <http://www.atlantico.gov.co/images/stories/adjuntos/planeacion/anuarios/2008.pdf>
- Gómez, J., Ingellis, A. G., Grau, A., & Jabbaz, M. (2013). *Técnica cualitativas de investigación sociales*, tesis de grado. Universidad de Valencia, Valencia, España.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta edición. Bogotá: McGraw Hill.
- Instituto Colombiano Agropecuario (ICA). (2015). *Yuca, indicadores de diciembre de 2015*. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Yuca/Documentos/002%20-%20Cifras%20Sectoriales/Cifras%20Sectoriales%20-%202015%20Diciembre.pdf>
- Jiménez, M. (2011). Las familias indígenas Mukaná y su participación sociocultural en el municipio de Tubará. *Educación y Humanismo*, 13(20), 205-222.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Education.
- Mederos, V. (2006). *Embriogénesis somática en yuca (Manihot esculenta Crantz)*, tesis de doctorado en Ciencias Agrícolas. Universidad de Ciego de Ávila, Ciego de Ávila, Cuba.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN). (2011). *Proyectos etnoeducativos del departamento del Atlántico*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-235111.html>
- Montoya, Á., & Forbes, E. (2004). El arqueólogo Carlos Angulo Valdés y el origen de la memoria arqueológica en la región Caribe colombiana y sus aportes a esta ciencia. *Memorias: revista digital de arqueología del Caribe*, 1(1), s. p.
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2016). *Perspectiva a plazo medio de los productos básicos agrícolas*. Recuperado de <http://www.fao.org/docrep/007/y5143s/y5143s14.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO). (2013). *Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe*. Santiago: FAO.
- Organización Nacional de Indígenas de Colombia (ONIC). (2017). *Pueblo Mukaná*. Recuperado de <http://www.onic.org.co/pueblos>
- Trespalcios, J. M., Vázquez, R., & Bello, L. (2005). *Investigación de Mercados*. Madrid: Paraninfo.
- Unidades Municipales de Asistencia Técnica Agropecuaria (UMATA). (2014). *Registros principales*. <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Decreto-1071-2015/Unidades-Municipales-de-Asistencia-Tecnica-Agropecuaria-UMATA.aspx>

Una aproximación empírica al análisis de las percepciones del consumidor sobre el envase

Paola Pignatelli

Maestría en Business Administration

Estudiante. Universidad Politécnica de Cartagena

Murcia, España

Grupo de investigación Beside Marketing

Rol de la autora: Experimental

pignatelli.paola.1988@pec.cgn.it

<https://orcid.org/0000-0002-7948-1390>

Eva Tomaseti Solano

Doctorado en Marketing

Profesora Contratada, Universidad Politécnica de Cartagena

Murcia, España

Grupo de investigación Beside Marketing

Rol de la autora: Experimental

eva.tomaseti@upct.es

<https://orcid.org/0000-0003-3489-8608>

AN EMPIRICAL APPROACH TO THE ANALYSIS OF CONSUMER PERCEPTIONS ON PACKAGING

ABSTRACT: The packaging of a product has a very important role, since it must attract attention, differentiate the brand and the product from competitors, transmit the values of the brand by reflecting the characteristics of the product and, above all, contain the product. In this sense, size and color are determining factors in consumer perceptions about volume. In order to make an approach to the importance of shape and color on volume perceptions by consumers, an online survey was applied in order to measure volume perceptions between pairs of containers, where the only difference was size, in some cases, and color, in others, as well as the willingness of consumers to pay for ecological packaging. The main results of the study show that volume reductions of 5% are not perceived, especially if the reduction is in height, and that dark colored containers, such as green or brown, contain more product. Finally, a high level of preference for the ecological container is observed, which increases if this, in addition, is cheaper than the traditional one.

KEYWORDS: Container color, eco-packaging, container shape, consumer perception, container volume.

UMA APROXIMAÇÃO EMPÍRICA DA ANÁLISE DAS PERCEÇÕES DO CONSUMIDOR SOBRE A EMBALAGEM

RESUMO: a embalagem de um produto tem um papel muito importante, por isso deve chamar a atenção, diferenciar a marca e o produto da concorrência, transmitir os valores da marca que refletem as características do produto e, principalmente, conter o produto. Nesse sentido, o tamanho e a cor são determinantes nas percepções do volume dos consumidores. Com o objetivo de realizar uma aproximação da importância da forma e da cor sobre as percepções de volume nos consumidores, foi realizada uma experiência baseada na pesquisa on-line para medir as percepções de volume entre pares de embalagens em que a única diferença era o tamanho, em uns casos, e a cor, em outros, bem como a disposição do consumidor para pagar pelas embalagens ecológicas. Os principais resultados deste estudo mostram que reduções do volume em 5% não são percebidas, em especial se a redução é na altura, e que os frascos de cores escuras como verde ou marrom parecem conter mais produto. Por último, obtém-se um elevado nível de preferência da embalagem ecológica que aumenta se esta, além disso, for mais económica que a tradicional.

PALAVRAS-CHAVE: cor da embalagem, *ecopackaging*, forma da embalagem, percepção do consumidor, volume do frasco.

UNE APPROCHE EMPIRIQUE À L'ANALYSE DES PERCEPTIONS DES CONSOMMATEURS SUR LES RÉCIPIENTS

RÉSUMÉ: Le récipient d'un produit a un rôle très important, car il doit attirer l'attention, différencier la marque du produit de la concurrence, transmettre les valeurs de la marque reflétant les caractéristiques du produit et, surtout, contenir le produit. En ce sens-ci, la taille et la couleur sont des facteurs déterminants dans la perception du volume par le consommateur. Afin d'aborder l'importance pour les consommateurs de la forme et de la couleur pour la perception du volume, on a mené une expérience en partant d'un sondage en ligne qui visait à mesurer les perceptions de volume entre paires de récipients pour lesquels la seule différence était la taille dans certains cas, et la couleur dans d'autres, ainsi que la volonté du consommateur de payer pour un récipient écologique. Les principaux résultats de l'étude montrent que les réductions de volume de 5% ne sont pas perçues, particulièrement si la réduction est en hauteur, et que les récipients de couleur foncée tels que le vert ou le brun semblent contenir davantage de produit. Enfin, le récipient écologique a un niveau de préférence élevé, qui augmente s'il est en outre moins cher que le récipient traditionnel.

MOTS-CLÉ: couleur du récipient, *éco packaging*, forme du récipient, perception du consommateur, volume du récipient.

CITACIÓN: Pignatelli, P., & Tomaseti, E. T. (2020). Una aproximación empírica al análisis de las percepciones del consumidor sobre el envase. *Innovar*, 30(75), 19-30. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83236>

CLASIFICACIÓN JEL: M11, M31, M14.

RECIBIDO: 17 de marzo del 2018. **APROBADO:** 26 de mayo del 2019.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Paola Pignatelli Via Plateja 154, 74121 Taranto, Italia.

RESUMEN: El envase de un producto tiene un papel muy importante, debido a que debe llamar la atención, diferenciar la marca y el producto de la competencia, transmitir los valores de la marca reflejando las características del producto y, sobre todo, contener el producto. En este sentido, el tamaño y el color son determinantes en las percepciones del volumen de los consumidores. Con el objetivo de realizar una aproximación a la importancia de la forma y el color sobre las percepciones de volumen en los consumidores, se realizó un experimento basado en una encuesta *online* para medir las percepciones de volumen entre pares de envases donde la única diferencia era el tamaño, en unos casos, y el color, en otros, así como la disposición a pagar los envases ecológicos por parte del consumidor. Los principales resultados del estudio muestran que reducciones del volumen en un 5% no son percibidas, especialmente si la reducción es en altura, y que los envases de colores oscuros como verde o marrón parecen contener más producto. Por último, se obtiene un elevado nivel de preferencia del envase ecológico que aumenta si este, además, es más económico que el tradicional.

PALABRAS CLAVE: color del envase, *ecopackaging*, forma del envase, percepción del consumidor, volumen del envase.

Introducción

Para Czinkota y Kotabe (2001), la función principal del envase es proteger el producto desde el productor hasta el consumidor, evitando que se dañe mientras está en el almacén, en la tienda o durante el transporte. Pero a lo largo de los años el envase ha ganado una importancia comparable al producto mismo, ya que cumple otras funciones como llamar la atención, transmitir sensaciones, percepciones y valores, colaborar con la marca a la hora de prescribir el producto y conseguir que el consumidor lo compre en lugar de otro de la competencia (Ambrose & Harris, 2017). En el canal de gran consumo se hace indispensable dar una presentación adecuada

al producto. Un buen envase permite atraer la atención del consumidor y le ayuda a tomar decisiones de una forma más rápida y eficaz, renovando la experiencia del uso del producto (Subramanian, 2017). Otros beneficios son que garantiza la conservación del producto y optimiza el almacenamiento, la manipulación y el transporte.

El envase presenta informaciones acerca del producto que puede ayudar en el momento de la venta, porque permite que los clientes potenciales obtengan la información necesaria para realizar la decisión de compra. La etiqueta describe información acerca del producto y puede influir sobre las percepciones de los consumidores (Pitt, Berthon, & Nel, 2015). Además, los envases son un arma fundamental en la batalla contra la falsificación de productos: cuantas más propiedades de seguridad incluya un producto, más difícil será copiarlo. Para los consumidores, es importante que el envase incorpore marcas visibles que le permitan identificar si el producto es original sin necesidad de utilizar lectores o lámparas ultravioleta.

El envase puede incluir también ofertas comerciales utilizando su función informativa y persuasiva para diferenciar una marca de productos de otras. Además, dado que puede contener el nombre de la empresa, el logotipo y colores de la identidad corporativa de esta, ayuda a los consumidores a identificar el producto entre los de la competencia. El comprador identifica la marca de la empresa, lo que lo impulsa a comprar el producto. Esto implica, a su vez, que ante un cambio en el envase cambia también la percepción del consumidor sobre la marca, lo que puede retrasar la compra hasta que sea capaz de identificar el producto en el nuevo envase. Una práctica muy común es la de modificar el tamaño del envase. Por ejemplo, en Reino Unido 2.529 productos han bajado de tamaño sin bajar de precio desde el 2012 hasta el 2017; según la Oficina Nacional de Estadística (ONS) del Gobierno, esta reducción se ha aplicado especialmente a los productos dulces que han aumentado los precios en un 1,22%. Las reducciones afectan también a una amplia variedad de productos: papel higiénico (que pasa de 240 a 221 servicios por rollo), botellas de zumos (que pasan de 1,89 litros a 1,75 litros), yogures (que encogen de 125 gramos a 110 gramos) o especias (que bajan de 56 a 42 gramos, un 25%) (Salvador, 2017). Según un estudio del Centro de Estudios Económicos Oxera (2017), los consumidores no valoran en sus decisiones de compra la disminución de tamaño tanto como una subida de precio, aunque señalan en las encuestas que les molesta la reducción. Las empresas pierden casi el doble de ventas si aumentan los precios frente a una reducción del tamaño, debido a que, en muchas ocasiones, los consumidores no perciben dicha reducción al contrario del aumento del precio (Salvador, 2017).

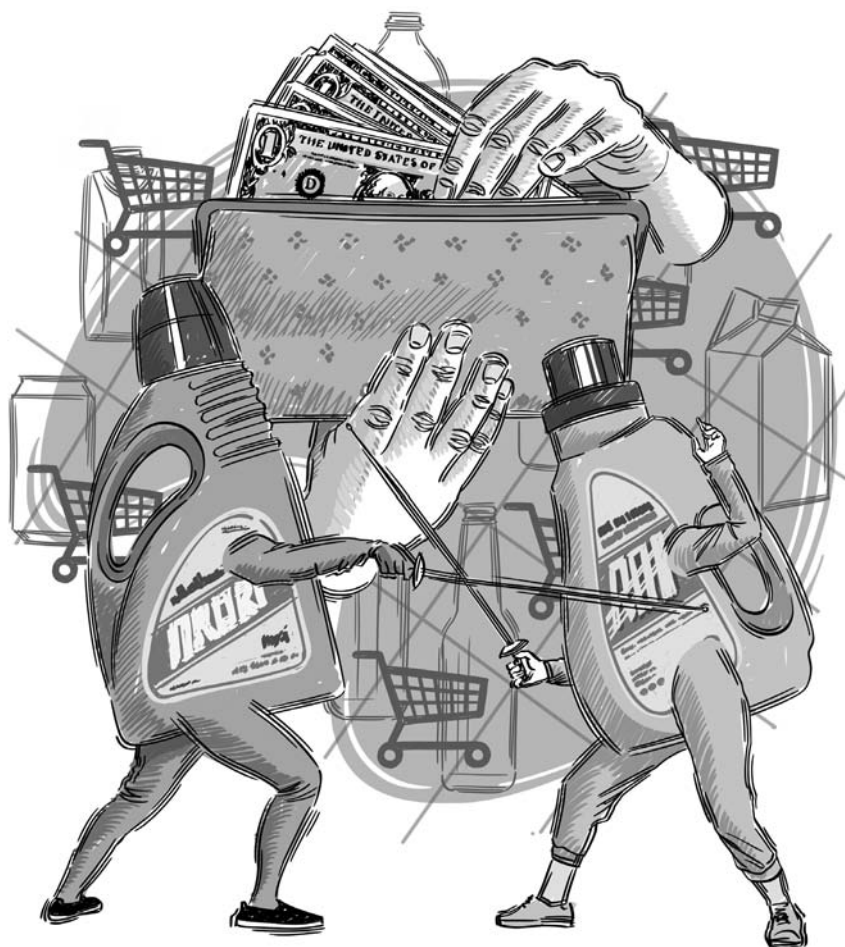
El estudio de Shreay, Chouinard y McCluskey (2015) sobre la relación entre tamaño y precio indica que no siempre los consumidores esperan una reducción del precio si el volumen del envase disminuye. El volumen del envase no es una característica significativa del producto, por lo que los consumidores eligen tamaño y precio de un producto simplemente para maximizar los beneficios. Pero reducir el tamaño de un producto a veces resulta muy contraproducente. Según Oxera (2017), si los consumidores advierten que el producto es más pequeño solo después de haberlo comprado, hay más probabilidad de que lo rechacen en el futuro, porque se sienten engañados. En el mismo sentido, Ana Barrio (directora de innovación de la consultora Nielsen) destaca que “en dos tercios de los casos la reducción del tamaño del producto no le sale al fabricante tan bien como había previsto” (citada por Salvador, 2017).

¿Cómo es posible reducir el volumen del envase sin que el consumidor se dé cuenta? La manera más común para las empresas es rediseñar y actualizar los envases utilizando formas particulares que parecen más grandes a los consumidores. Cuando el envase no tiene una forma estándar, es difícil para el consumidor percibir los cambios en su volumen.

Sin embargo, los colores tienen un papel importante en el *neuromarketing* (Garzón, 2017), en cuanto “el color penetra en la psique del consumidor y puede convertirse en un estímulo directo para la venta” (Sandri, 2012): según la tonalidad, los colores pueden hacer parecer un envase de un tamaño más grande o más pequeño, por ejemplo. Además, a través de la asociación cromática es posible identificar la marca y el producto, asociar el logo con la empresa y potenciar la estrategia de comunicación (Labrecque, Patrick, & Milne, 2013).

Por último, con respecto a la adopción de envases ecológicos por parte de los consumidores, los expertos apuntan a que el diseño ecológico no solo permite a las empresas cumplir con las exigentes normativas medioambientales (Georgakoudis, Tipi, & Bamford, 2018), sino que tiene ventajas económicas, porque se utilizan menos recursos y aumenta la imagen de la marca y la competitividad de la empresa (MarketingDirecto.com, 2014).

El presente trabajo tiene como objetivo estudiar las percepciones de los consumidores ante diferentes aspectos del envase como el tamaño, el color y el material. Para ello, tras realizar una revisión de la literatura sobre el envase y el efecto de sus características sobre el comportamiento del consumidor, así como del papel del envase en las políticas medioambientales actuales, se plantean las hipótesis de investigación que son contrastadas a través de un análisis empírico. Los resultados obtenidos nos permiten extraer conclusiones que ayuden a la gestión en la toma de



decisiones relativas a la gestión de sus envases. El estudio finaliza exponiendo las limitaciones del análisis y abre el camino a posibles líneas de investigación que ayuden a entender mejor el comportamiento del consumidor hacia los envases.

Revisión de la literatura

Percepción del volumen con base en tamaño y color

Schiffman y Kanuk (2001) analizaron cómo la forma del envase de los alimentos afectaba las percepciones de los consumidores respecto al volumen contenido. El estudio encontró que la mayoría de los consumidores no leían en las etiquetas de los envases la información pertinente sobre el contenido y que compraban los envases que consideraban que tenían mayor cantidad del producto, aunque esto no siempre fuera cierto (Wansink, 1996; Wansink & Ray, 2003).

Raghubir y Krishna (1999) analizaron el efecto del alargamiento del envase en el volumen percibido, el consumo percibido, el consumo real y la satisfacción posconsumo.

Según estos autores, la forma del recipiente puede afectar al nivel de consumo (incluso manteniendo el volumen y el tamaño del envase constantes), en la medida en que los consumidores asocian un volumen diferente en función de la forma. Así, por ejemplo, obtuvieron mayor volumen percibido ante vasos altos frente a vasos más cortos, y su consumo también fue mayor, demostrando que un mayor volumen percibido incrementa la cantidad consumida.

Yang y Raghubir (2005) realizaron un estudio sobre el efecto de la forma de las botellas en el momento de la compra. Examinaron las diferencias entre botellas y latas de cerveza, donde las primeras eran más alargadas que las segundas, y demostraron empíricamente que el volumen percibido fue mayor en las botellas frente a las latas, incluso en aquellos casos en los que la cantidad de volumen contenido estaba presente en la etiqueta. También Garber, Hyatt y Boya (2009) comprobaron este efecto de la forma sobre el volumen percibido, siendo mayor para los envases más altos. Similares resultados obtuvieron Folkes y Matta (2004) al analizar formas complejas; así, por ejemplo, las botellas con el cuello estrecho fueron percibidas como

más grandes y el volumen percibido fue mayor. Teniendo en cuenta todo lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H1. *Una reducción del volumen del envase será menos percibida cuando esta es en altura frente a cuando esta es en anchura.*

Un color puede variar el “tamaño aparente” del envase de un producto. Los colores de alta longitud de onda atraen más atención que los colores de baja longitud de onda y los objetos parecen más grandes (Cervera, 2003). Lajos y Chattopadhyay (2011) comprobaron que los consumidores perciben mayor volumen cuando los envases están coloreados con un tono rojo, frente a un tono de longitud de onda baja (por ejemplo, púrpura o azul), siendo incluso del mismo tamaño. Sobre la base de lo anterior se plantea la segunda hipótesis:

H2. *La percepción del volumen del envase será mayor en colores cálidos frente a colores fríos.*

El ecopackaging

Un envase ecológico es aquel realizado con compuestos naturales que no contaminan el medio ambiente, ni durante su fabricación ni después de su uso. El objetivo del envase ecológico es, por un lado, minimizar el impacto que su existencia tiene en el medio ambiente y, por otro, que pueda ser reutilizado (reciclado) tras consumir el producto que contiene (Pearce, 2018).

Lorenzo (2012) señala la ecología como un componente básico de la filosofía o forma de pensar de la empresa. Esta forma de concebir la actividad empresarial supone no solo asumir una responsabilidad social mínima, sino también ayudar a la mejora y a la protección del entorno natural. El *marketing* ecológico surge entonces de la necesidad de las empresas de adaptarse a las demandas ecológicas del mercado y de los organismos que regulan su actividad.

El 24 de mayo de 1988, la Comunidad Europea adoptó una Resolución sobre educación en materia de medio ambiente, en la que trata de influir en los diferentes Estados, para que practiquen una política educativa en consonancia con ellos y con los problemas ambientales comunitarios. La Resolución establece como objetivo fundamental incrementar la sensibilización de los ciudadanos y asentar las bases para una participación plenamente informada y activa de los individuos en la protección del medio ambiente, unida a una utilización prudente y racional de los recursos naturales (Pardo-Díaz, 1994). Con la Directiva 94/62/CE, los Estados miembros de la Unión Europea velan por que se apliquen medidas preventivas contra la formación de residuos de envases (art. 4), favorezcan la reutilización, la valorización y el reciclado de los envases (art. 5 y 6), reduciendo el impacto sobre el medio

ambiente. Se desarrolla una creciente sensibilización de la opinión pública y de la política, de tal manera que se pretende integrar la Educación Ambiental en el sistema escolar, con el fin de sensibilizar a la población sobre los temas de devolución, recogida, recuperación y valorización de los envases usados o de los residuos de envases.

La reciente Directiva (UE) 2018/852 del Parlamento Europeo y del Consejo modifica la Directiva 94/62/CE, relativa a los envases y residuos de envases dentro de la actualización de las Directivas en materia de medio ambiente. El objetivo de esta nueva directiva es prevenir o reducir el impacto de los envases y residuos de envases en el medio ambiente (50% al 2020 y 65% al 2035). De hecho, la prevención de residuos es la vía más eficiente para mejorar la gestión en la utilización de los recursos y reducir el impacto medioambiental de los residuos. Resulta necesario que los Estados adopten medidas adecuadas para fomentar el aumento de la proporción de envases reutilizables comercializados y la reutilización de envases en su globalidad. Los envases reciclables de origen biológico y los envases biodegradables compostables pueden representar una oportunidad para promover la fabricación de envases a partir de fuentes renovables, siempre que se demuestren sus beneficios desde el punto de vista del ciclo de vida (Ciencias Ambientales, 2018). <https://www.cienciasambientales.com/es/legislacion-ambiental/directiva-2018-852-modifica-94-62-ce-envases-y-residuos-16480>. Escrito por Diario Oficial de la Unión Europea

El envase debe responder a los problemas relacionados con la sostenibilidad del medio ambiente y la economía, así como con la calidad de los materiales y el papel que tendrá tras el uso del producto, lo que lleva a desarrollar embalajes responsables en términos de las 3P (*people, planet, profit*) o las 3E (*ecology, economy, equity*) (Badalucco, 2011). Estudios como el de Georgakoudis et al. (2018) ponen de manifiesto la preferencia de los consumidores por materiales como el cartón, en cuanto permite ahorrar, es ligero, protege los productos durante el transporte y ofrece ventajas tanto a la comunidad como al medio ambiente. Por lo anterior se plantea la siguiente hipótesis:

H3. *A precio igual o inferior, el consumidor preferirá el envase ecológico frente al tradicional.*

Metodología, muestra y recolección de datos

Para analizar la percepción del consumidor sobre el volumen asociado al envase y la predisposición a elegir entre un envase ecológico y uno tradicional, se realizó un estudio empírico apoyado en un cuestionario dividido en tres secciones: la primera planteaba cuatro preguntas sobre el volumen percibido en función de reducciones en este y

en la forma; la segunda, cuatro preguntas centradas en el color del envase; la última parte era una pregunta sobre la intención de compra del envase ecológico. Además, se recogió información demográfica sobre los participantes. El cuestionario se desarrolló con la herramienta Google Formulario de Google Drive.

Se realizó un muestreo no probabilístico en bola de nieve a través de la red social Facebook entre los meses de julio y agosto del 2017. Esta red social, gracias a su extendido uso por personas de todas las edades, sexos y estratos socioculturales, permite acceder a más del 25% de la población mundial y es que, según datos de We Are Social (2017), el número de usuarios de Facebook en todo el mundo en enero del 2017 ascendía a 1.871 millones de personas. Para componer la muestra objeto de estudio se publicó el cuestionario a través de varios perfiles individuales y se solicitó a los "amigos" de dichos perfiles que, tras completar el cuestionario, compartieran el enlace con sus "amigos". Se obtuvieron 209 respuestas de consumidores de diferentes países europeos, especialmente españoles e italianos, de las que se eliminaron los individuos menores de 18 años y los mayores de 65 años para minimizar el sesgo en las percepciones de valor monetario y visuales, respectivamente, quedando compuesta la muestra de estudio por 174 individuos, 54 hombres (31%) y 120 mujeres (69%).

Forma y percepción del volumen

La primera sección del cuestionario se refiere al tamaño de los envases y a la percepción del volumen por parte del consumidor. En el experimento se utilizó una botella de agua mineral de dos litros sin marca. La elección de este envase responde a dos motivos: en primer lugar, se trata de la forma estándar de uso generalizado en la industria y, en segundo lugar, resulta sencilla su modificación sin que pierda su forma. En este caso se trataba de una botella de agua mineral presente en el mercado, sin formas que pudieran identificarse con una marca concreta, a la que se le borró la etiqueta. Sobre la misma fotografía se realizaron retoques digitales para reducir el volumen en dos sentidos: la altura y la anchura. Dicha reducción se realizó en un 5% y en un 10%, respectivamente. En todas las exposiciones la botella A era la original y la B era la modificada (en altura o anchura).

Los análisis utilizados se basan en una comparación de frecuencias entre los valores "mayor que", "igual" y "menor que". La razón de la utilización de opciones dicotómicas en lugar de escalas de valoración responde a que estas permiten una respuesta más espontánea, especialmente en los casos en los que las reducciones eran muy pequeñas (5%) y, por tanto, difíciles de detectar o medir.

En el primer grupo mostrado hay una modificación de un 5% en la altura: la botella A era la original y la B tenía el 95% del tamaño original. En este caso el 86,2% de los individuos declaró que las dos botellas tenían el mismo volumen, es decir, no percibieron diferencia alguna.

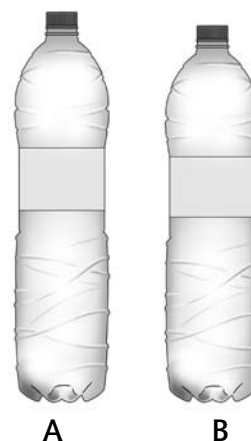


Figura 1. Reducción en altura del 5%. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 1.

Resultados de reducción en altura del 5%.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	11	6,3%
A = B	150	86,2%
A > B	13	7,5%

Fuente: elaboración propia.

En el segundo grupo se redujo el volumen en un 5%, esta vez en anchura. También en ese caso la botella A era la original y la B tenía el 95% del tamaño original. Como en el caso de la reducción en altura, destaca el elevado porcentaje de encuestados que consideraron que las dos botellas tenían el mismo volumen (57,5%).

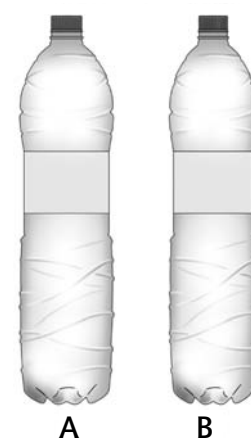


Figura 2. Reducción en anchura del 5%. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 2.
Resultados reducción en anchura del 5%.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	1	0,6%
A = B	100	57,5%
A > B	73	42%

Fuente: elaboración propia.

En el tercer grupo la modificación del volumen de la botella fue del 10% en la altura. La botella A era la original frente a la botella B con un 90% del tamaño original. En este caso, los individuos en su mayoría percibieron la reducción y solo un 20,1% consideraron que las dos botellas tenían el mismo volumen.

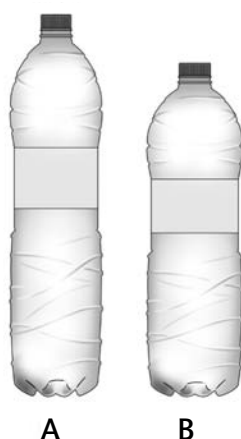


Figura 3. Reducción en altura del 10%. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 3.
Resultados de reducción en altura del 10%.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	6	3,4%
A = B	35	20,1%
A > B	133	76,4%

Fuente: elaboración propia.

En el cuarto grupo, la modificación fue del 10% en anchura. En este caso la reducción del volumen quedó muy patente y tan solo el 3,4% de los individuos consideraron las dos botellas de igual volumen contra el 92% de individuos que percibió que la botella B era de menor volumen.

Tabla 4.
Resultados de reducción en anchura del 10%.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	8	4,6%
A = B	6	3,4%
A > B	160	92,0%

Fuente: elaboración propia.

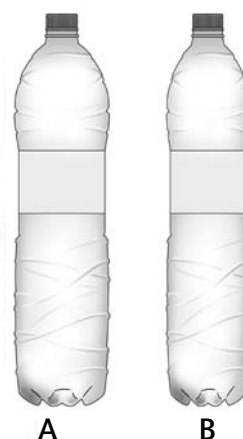


Figura 4. Reducción en anchura del 10%. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

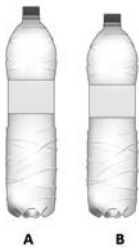
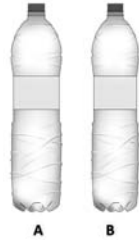
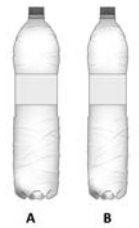
Dado que en un elevado porcentaje los encuestados no encontraron diferencias tras una reducción del envase del 5%, tanto en altura como en anchura, se concluye que a este nivel el cambio en el volumen del envase es imperceptible, especialmente si la reducción es en altura. Sin embargo, cuando la reducción llega al 10% ya es visible, sobre todo en el caso de que sea a lo ancho. Con base en estos resultados, queda contrastada la hipótesis 1. En la tabla 5 se presenta un resumen de los resultados de la primera parte del cuestionario.

Color y percepción del volumen

La segunda sección del cuestionario analizó la percepción del volumen de un envase según el color. Se eligieron cuatro parejas de botellas: en cada pareja de botellas, había una blanca, utilizada como color de control, y una de un color, utilizada como color objeto de estudio, ambas con el mismo volumen. De manera aleatoria, en unos casos la botella blanca aparecía a la izquierda y en otros a la derecha. Las formas de las botellas cambian por la dificultad de encontrar la misma botella en los distintos colores que se querían analizar en el estudio. Todas las botellas utilizadas eran envases reales de bebidas presentes en el mercado (agua, cerveza y licores). Como en el caso de la botella de agua mineral utilizada en la primera parte del cuestionario, ninguna de ellas tenía formas que pudieran identificarse con una marca concreta y en todos los casos se eliminó la etiqueta y los análisis se basaron en una comparación de frecuencias entre los valores "mayor que", "igual" y "menor que".

El primer grupo mostraba dos botellas, una blanca y otra verde. En este caso cabe destacar que, a pesar de tratarse de dos botellas de igual tamaño con la única diferencia del color, para más del 10% de los individuos la botella verde tenía más volumen que la blanca (12,6%).

Tabla 5.
Resumen del estudio sobre la percepción del volumen al reducir altura y anchura de 5% y 10%.

		Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
	ALTURA 5%	A < B	11	6,3%
		A = B	150	86,2%
		A > B	13	7,5%
	ANCHURA 5%	A < B	1	0,6%
		A = B	100	57,50%
		A > B	73	42%
	ALTURA 10%	A < B	6	3,4%
		A = B	35	20,1%
		A > B	133	76,4%
	ANCHURA 10%	A < B	8	4,6%
		A = B	6	3,4%
		A > B	160	92%

Fuente: elaboración propia. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.



Figura 5. Blanco vs. Verde. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 6. Resultados de Blanco vs. Verde.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	22	12,6%
A = B	145	83,3%
A > B	7	4,0%

Fuente: elaboración propia.

El segundo grupo mostraba una botella blanca y otra azul. En este caso más del 25% de los individuos percibieron diferencias entre el blanco y el azul, siendo ambas botellas iguales, pero en sentido contrario a los resultados obtenidos en el caso del enfrentamiento entre blanco y verde, esto es, el blanco fue percibido con mayor volumen frente al azul.



Figura 6. Azul vs. Blanco. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 7.
Resultados Azul vs. Blanco.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	48	27,6%
A = B	120	69,0%
A > B	6	3,4%

Elaboración propia.

El tercer grupo mostrada una botella blanca y una marrón. En esta ocasión, un 15% de los individuos detectaron diferencias a favor de la de color marrón al obtener un mayor volumen percibido.



Figura 7. Blanco vs. Marrón. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 8.
Resultados de Blanco vs. Marrón.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	26	14,9%
A = B	142	81,6%
A > B	6	3,4%

Elaboración propia.

En el último grupo, el color analizado fue el rosa al presentar una botella blanca y una rosa. En esa comparación, al igual que ocurría con el color azul, la botella rosa parece tener menos volumen que la blanca para un 6,3% de la muestra.

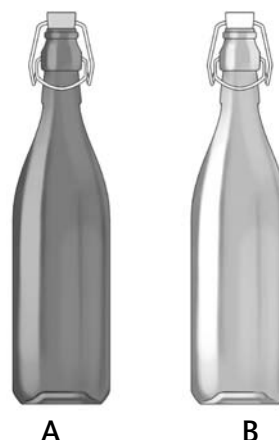


Figura 8. Rosa vs. Blanco. Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 9.
Resultados Rosa vs. Blanco.

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
A < B	11	6,3%
A = B	153	87,9%
A > B	10	5,7%

Elaboración propia.

En conclusión, las botellas de colores más fríos como rosa y azul pareciera que tuvieran menos volumen respecto al transparente; al contrario, las botellas con colores más cálidos, como marrón y verde, dan una sensación de amplitud y, por eso, parecieran tener más volumen, por lo que se acepta la hipótesis 2. En la tabla 10, se presenta un resumen de los resultados de la segunda parte del cuestionario.

Ecopackaging y la predisposición a pagar

La tercera y última sección de preguntas del cuestionario recogía la predisposición a pagar un envase ecológico. Las posibles respuestas eran: "siempre el tradicional", "siempre el ecológico" o "el más barato". Para presentar esta última sección se utilizó una foto de envase ecológico sin marca, muy común en el mercado, con el fin de que los encuestados pudieran tener una idea clara del *ecopackaging*. En este caso se trató del envase de gel y no de bebidas como en el resto del cuestionario, ya que, si bien en el caso de alimentos y bebidas la mayoría de los envases presentes en el mercado son reciclables, el utilizado tenía otras características importantes como su reutilización y el uso de materiales con menor impacto en el medio ambiente.

Tabla 10.
Resumen del estudio sobre la percepción del volumen en base a los colores

		Opciones	Frecuencia	Porcentaje
	Blanco vs. Verde	A < B	22	12,6%
		A = B	145	83,3%
		A > B	7	4,0%
	Azul vs. Blanco	A < B	48	27,6%
		A = B	120	69,0%
		A > B	6	3,4%
	Blanco vs. Marrón	A < B	26	14,9%
		A = B	142	81,6%
		A > B	6	3,4%
	Rosa vs. Blanco	A < B	11	6,3%
		A = B	153	87,9%
		A > B	10	5,7%

Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.



Figura 9. Envase ecológico Fuente: Ilustraciones: Iván Benavides.

Tabla 11.
Resultados de predisposición a pagar entre un envase ecológico y uno tradicional

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Siempre el tradicional	20	11%
Siempre el ecológico	87	50%
El más barato	67	39%

Fuente: Elaboración propia.

Tal y como se observa en la tabla 11, el 50% de los encuestados elegiría siempre el envase ecológico. Eso significa que los consumidores, a igualdad de precio, prefieren un envase ecológico y sostenible convirtiéndose en un elemento de diferenciación frente a la competencia. Si tenemos en cuenta que el 39% elegiría “el más barato”, es decir, que no prefieren un determinado tipo de material para el envase, sino que simplemente eligen según el precio, y teniendo en cuenta que el coste del envase ecológico será en muchos casos inferior al utilizar materiales reciclados o primar la utilidad frente a los elementos estéticos, de repercutir este sobre un menor precio final (al consumidor) la importancia que puede llegar a tener este envase en el mercado puede hacer que, en el futuro, todos tengan que serlo. En conclusión, se acepta la hipótesis 3.

Conclusiones e implicaciones

Los envases pueden influir sobre las percepciones de los consumidores y sobre la decisión de compra (Subramanian,

2017); además, si se trata de un envase realizado con material ecológico (por tanto reciclable) es más apreciado por los consumidores, porque cuida el medio ambiente (Georgakoudis et al., 2018). El estudio realizado se ha centrado tanto en la percepción del volumen como en la predisposición a pagar un *ecopackaging*.

Por esa razón, de acuerdo con los resultados relativos al tamaño se pone de manifiesto que los consumidores no perciben pequeñas reducciones de volumen, especialmente si esta es en altura. La mayoría de los encuestados no percibió la reducción del 5% en altura (86,2%) y anchura (57,5%); al contrario, percibió la modificación de un 10% tanto en altura (76,4%) como en anchura (92%). La principal utilidad para los fabricantes es que en aquellos casos en los que sufran incrementos en las materias primas pueden plantearse una pequeña reducción del 5% del tamaño de sus envases antes que elevar el precio de los productos. Asimismo, en relación con los colores, y al contrario de lo expuesto por Cervera (2003) para quien los tonos pasteles dan una sensación de mayor tamaño que los oscuros, a la par que aportan una sensación de ligereza, en nuestro estudio los colores pasteles (en este caso azul y rosa) obtienen menores volúmenes percibidos respecto al color blanco. Por otro lado, los colores cálidos verde y marrón han sido considerados de mayor volumen respecto al blanco. En concreto, la botella verde fue percibida como más grande por un 12,6%, frente a un 14,9% en el caso de la botella marrón. Estos resultados están de acuerdo con los del estudio realizado por Lajos y Chattopadhyay (2011), según el cual los consumidores perciben el envase de color rojo (color con alta longitud de onda) más atractivo que el envase de color morado (color con baja longitud de onda), es decir que envases de esos colores influyen positivamente en la decisión de compra. Así, las empresas pueden optar por una botella de color cálido, especialmente en el caso de productos de alto precio presentados en envases con menor volumen.

Por último, con relación a la intención de comprar *ecopackaging*, el 50% de los encuestados manifestó que compraría siempre un envase ecológico y el 39% que, entre uno ecológico y uno tradicional, elegiría siempre el más barato de los dos. Esto es, mientras la mitad de los encuestados demostraron una conciencia medioambiental, el 39% decidían con base en el precio. Eso podría ser una ventaja para los productores, ya que si utilizan envases ecológicos de precio menor que el tradicional pueden acceder a aquella parte de mercado que elige con base precio final. Recientemente se han desarrollado nuevos biopolímeros gracias a los cuales se obtendrán envases de materiales biodegradables resistentes a la esterilización y la pasteurización, y que incrementarán en menos de un 10% el coste final del producto envasado (El Mundo, 2016). Además, en el contexto de mercado actual, donde se está produciendo un aumento exponencial del comercio electrónico, los

compradores demandan recibir el producto comprado por Internet, en una caja de cartón ecológico, porque tienen una apertura más fácil, son seguros e higiénicos (Asociación Española de Fabricantes de Envases y Embalajes de Cartón Ondulado [AFCO], 2017). De esta manera, ganarían todos: los consumidores que ahorran, los productores que venden y el medio ambiente.

Limitaciones y futuras líneas de investigación

Se pueden encontrar diferentes limitaciones en el estudio realizado. Así, en el caso del análisis del tamaño del envase podría ampliarse a diferentes formas. En el presente trabajo el estudio de la reducción del envase se centra en una botella con forma cilíndrica. En futuros trabajos podría ampliarse a la misma forma, pero en sentido horizontal (como es el caso de algunos paquetes de galletas), formas cónicas, etc.

En relación con el estudio sobre el color del envase, la principal limitación es que la forma de las botellas utilizadas cambiaba por pareja de estudio (blanco vs. azul; blanco vs. verde; etc.). Por lo anterior, sería interesante proponer nuevamente el análisis, pero utilizando en todos los casos botellas de igual forma y material. Además, debería darse la posibilidad de que la presentación entre colores fuera aleatoria. En relación con el *ecopackaging*, podría replicarse con otros formatos y para productos de diferentes categorías.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Asociación Española de Fabricantes de Envases y Embalajes de Cartón Ondulado (AFCO). (2017). *La mayoría de los españoles reconoce que el cartón es el envase más sostenible*. Recuperado de <http://www.afco.es/publicaciones/la-mayoria-de-los-espanoles-reconoce-que-el-carton-es-el-envase-mas-sostenible>
- Ambrose, G., & Harris, P. (2017). *Packaging the Brand: the Relationship between Packaging Design and Brand Identity*. London: AVA Publishing.
- Badalucco, L. (2011). *Il buon packaging. Imballaggi responsabili in carta, cartoncino e cartone*. Milán: Dativo.
- Centro de Estudios Económicos Oxera. (2017). Shrinkflation! A bite missing? Recuperado de <https://www.oxera.com/agenda/shrinkflation-a-bite-missing/>
- Cervera, A. L., (2003). *Envases y embalaje. La venta silenciosa*. Madrid: Esic Editorial.
- Czinkota M., & Kotabe, M. (2001). *Administración de mercadotecnia*. Ciudad de México: International Thomson Editores.
- El Mundo. (2016). *Botellas y envases biodegradables para leche y yogures*, Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2016/07/18/578ca1d9468aebf3798b45ca.html>

- Folkes, V., & Matta, S. (2004). The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant. *Journal of Consumer Research*, 31(2), 390-401. doi:10.1086/422117.
- Garber, L., Hyatt, E. M., & Boya, U. O. (2009). The Effect of Package Shape on Apparent Volume: An Exploratory Study with Implications for Package Design. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(3), 215-234. doi:10.2753/MTP1069-6679170302.
- Garzón, P. A. (2017). *El marketing sensorial como estrategia que incide en las decisiones de compra del consumidor*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Georgakoudis, E. D., Tipi, N. S., & Bamford, C. G. (2018), Packaging Re-design-Benefits for the Environment and the Community. *International Journal of Sustainable Engineering*, 11(5), 1-18. doi:10.1080/19397038.2018.1445789.
- Labrecque, L. I., Patrick, V. M., & Milne, G. R. (2013). The Marketers' Prismatic Palette: A Review of Color Research and Future Directions. *Psychology & Marketing*, 30(2), 187-202. doi:10.1002/mar.20597.
- Lajos, J., & Chattopadhyay, A. (2010). Effects of Color on Consumers' Perceptions of Package Volumes. *Advances in Consumer Research*, 37, 838-839
- Lorenzo, M. (2002). Marketing ecológico y sistemas de gestión ambiental: conceptos y estrategias empresariales, España. *Revista Galega de Economía*, 11(2), 1-25. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39111213>
- MarketingDirecto.com. (2014). *Cada vez son más las marcas que apuestan por el ecodiseño*. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/cada-vez-son-mas-las-marcas-que-apuestan-por-el-ecodiseño>
- Office of National Statistics. Recuperado de <https://www.ons.gov.uk/economy/inflationandpriceindices/bulletins/consumerpriceinflation/june2017>
- Pardo-Díaz, A. (1994). La educación ambiental en la Comunidad Europea. *Revista de Estudios Europeos*, 6, 49-70.
- Pearce, C. (1 de febrero de 2018). ¿Qué es un envase ecológico? *Geniolandia*. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/envase-ecologico-hechos_374806/
- Pitt, L., Berthon, P., & Nel, D. (2015) Customers are Seldom Customers: Customer Designations as Labels and their Implications for Marketing Strategy. M. Dato-on (Eds.), *The Sustainable Global Marketplace. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science* (p. 344). Cham: Springer. doi:10.1007/978-3-319-10873-5_200.
- Raghubir, P., & Krishna, A. (1999). Vital Dimensions in Volume Perception: Can the Eye Fool the Stomach? *Journal of Marketing Research*, 36(3), 313-326. doi:10.2307/3152079.
- Salvador, R. (31 de julio del 2017). La industria alimentaria reduce los gramajes para evitar subir los precios. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/economia/20170731/43240533670/industria-alimentaria-reduce-gramajes-evitar-subir-precios.html>
- Sandri, P. (13 de enero del 2012). Los colores nos condicionan al comprar. *La Vanguardia*. Recuperado de <http://www.lavanguardia.com/estilos-de-vida/20120113/54244233858/los-colores-nos-condicionan-al-comprar.html>
- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2001). *Comportamiento del consumidor*. Madrid: Prentice Hall.
- Shreay, S., Chouinard, H., & McCluskey, J. J. (2015). Product Differentiation by Package Size. *Agribusiness: An International Journal*, 32(1). 3-15. doi:10.1002/agr.21425.
- Subramanian, K. R. (2017). Impact of Packaging in Self Service Marketing. *International Journal of Scientific Progress and Research*, 93(1), 60-66.
- Wansink, B. (1996). Can Package Size Accelerate Usage Volume? *Journal of Marketing*, 60(3), 1-14. doi:10.2307/1251838.
- Wansink, B., & Ray, M. (2000). Estimating an Advertisement's Impact on One's Consumption of a Brand. *Journal of Advertising Research*, 40(6), 106-113. doi:10.2501/JAR-40-6-136-144
- Yang, S., & Raghubir, P., (2005), Can Bottles Speak Volumes? The Effect of Package Shape on how Much to Buy. *Journal of Retailing*, 81(4), 2005, 269-281 . doi.org/10.1016/j.jretai.2004.11.003



Os impactos das dificuldades financeiras nas condutas de consumo: as diferenças entre gêneros

IMPACT OF FINANCIAL DIFFICULTIES ON CONSUMER BEHAVIOR: GENDER DIFFERENCES

ABSTRACT: Several studies have tried to demonstrate the existence of differences in consumption behaviors between men and women. The way in which each gender usually reacts to family financial difficulties seems to explain part of these differences. In order to obtain specific results on this issue, we applied the Attitudes towards Consumption scale to 919 adult individuals in the state of Ceará, northeastern Brazil. After an exploratory factor analysis, the presence of three constructs was observed: rationality, impulsivity and compulsivity. Analysis of variance tests (ANOVA) indicated that women show a more rational and compulsive behavior towards purchases than men. Through Spearman's correlation it was also found that family financial difficulties encourage compulsive consumption among women. In this way, financial difficulties seem to indirectly impact compulsive consumption in female consumers through the evocation of negative feelings such as anguish, anxiety and stress. This result indicates the possible existence of a perpetuation of the condition of vulnerability of women, as financial difficulties would promote compulsive consumption that, therefore, could become a new source of family financial difficulties.

KEYWORDS: Attitudes towards consumption, compulsive consumption, family financial difficulties, gender differences.

IMPACTOS DE LAS DIFICULTADES FINANCIERAS EN EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: DIFERENCIAS DE GÉNERO

RESUMEN: diversos trabajos han intentado demostrar la existencia de diferencias en el comportamiento de consumo entre hombres y mujeres. La forma en que cada género suele reaccionar ante las dificultades financieras familiares parece explicar parte de esas diferencias. Para obtener los resultados, se aplicó la escala de Actitudes en Relación con el Consumo en 919 individuos adultos en el estado de Ceará, noreste de Brasil. Luego de realizado un Análisis Factorial Exploratorio, se observó la presencia de tres constructos: racionalidad, impulsividad y compulsividad. Las pruebas de igualdad de medias (ANOVA) indicaron que las mujeres presentan conjuntamente un comportamiento más racional y compulsivo en las compras que los hombres. Mediante la correlación de Spearman se mostró también, que las dificultades financieras familiares incentivan el consumo compulsivo, pero solo entre las mujeres. De esta forma, las dificultades financieras parecen impactar indirectamente el consumo compulsivo en el público femenino, por medio de la evocación de sentimientos negativos tales como angustia, ansiedad y estrés. Este resultado indica la probable existencia de una perpetuación de la condición de vulnerabilidad de las mujeres, a medida que las dificultades financieras promoverían un consumo compulsivo que, por consiguiente, podría convertirse en una nueva fuente de dificultades financieras familiares para estas.

PALABRAS CLAVE: actitudes en relación con el consumo, consumo compulsivo, dificultades financieras familiares, diferencias de género.

LES CONSÉQUENCES DES DIFFICULTÉS FINANCIÈRES SUR LES COMPORTEMENTS DES CONSOMMATEURS: LES DIFFÉRENCES ENTRE LES SEXES

RÉSUMÉ: Plusieurs travaux ont tenté de démontrer l'existence de différences de comportement de consommation entre hommes et femmes. La manière dont chaque sexe réagit généralement aux difficultés financières de la famille semble expliquer en partie ces différences. Pour obtenir les résultats, l'échelle d'attitudes par rapport à la consommation a été appliquée à 919 adultes de l'état de Ceará, dans le nord-est du Brésil. Après une analyse factorielle exploratoire, on a observé la présence de trois constructions: la rationalité, l'impulsivité et la compulsivité. Les tests d'égalité des moyens (ANOVA) ont montré que les femmes présentent conjointement un comportement d'achat plus rationnel et compulsif que les hommes. La corrélation de Spearman a également montré que les difficultés financières familiales encouragent la consommation compulsive, mais uniquement chez les femmes. Ainsi, les difficultés financières semblent avoir un impact indirect sur la consommation compulsive du public féminin, en évoquant des sentiments négatifs tels que l'angoisse, l'anxiété et le stress. Ce résultat indique l'existence probable d'une perpétuation de la condition de vulnérabilité des femmes, car des difficultés financières favoriseraient une consommation compulsive qui pourrait donc devenir une nouvelle source de difficultés financières pour la famille.

MOTS-CLÉ: attitudes vis-à-vis de la consommation, consommation compulsive, difficultés financières familiales, différences entre les sexes.

CITACIÓN: Madeira Pontes, M. D., Peñaloza, V., & Duarte Pontes, T. L. (2020). Os impactos das dificuldades financeiras nas condutas de consumo: as diferenças entre gêneros. *Innovar*, 30(75), 31-42. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83237>

CLASIFICACIÓN JEL: D18, D14, M31.

RECIBIDO: 13 de junio del 2018. **APROBADO:** 03 de julio del 2019.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Matheus Dantas Madeira Pontes — Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Campus Liberdade, Pró-Reitoria de Planejamento, Avenida da Abolição, n. 3, Centro. CEP: 62.790-000. Redenção, Ceará, Brasil.

Matheus Dantas Madeira Pontes

Mestre em Administração

Economista, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira

Redenção, Ceará, Brasil

Papel do autor: intelectual

matheus.pontes@unilab.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-0056-2826>

Verónica Peñaloza

Doutora em Economia

Professora Adjunto, Universidade Estadual do Ceará

Fortaleza, Ceará, Brasil

Papel do autor: intelectual

veronica.penaloza@uece.br

<https://orcid.org/0000-0003-2034-0179>

Thayanne Lima Duarte Pontes

Mestra em Administração

Doutoranda, Universidade da Beira Interior

Covilhã, Portugal

Papel do autor: intelectual

thayanne.pontes@ubi.pt

<https://orcid.org/0000-0002-8438-9660>

RESUMO: vários trabalhos buscaram demonstrar a existência de diferenças no comportamento de consumo entre homens e mulheres. A maneira pela qual cada gênero reage às dificuldades financeiras da família parece explicar parte dessas diferenças. Para obter estes resultados, a escala de Atitudes em Relação ao Consumo foi aplicada em 919 indivíduos adultos no estado do Ceará, nordeste do Brasil. Após a Análise Fatorial Exploratória, observou-se a presença de três construtos: racionalidade, impulsividade e compulsividade. Os testes de igualdade de médias (ANOVA) indicaram que as mulheres apresentam, em conjunto, um comportamento mais racional e compulsivo nas compras do que os homens. Através da correlação de Spearman, também foi demonstrado que as dificuldades financeiras da família estimulam o consumo compulsivo, mas apenas entre as mulheres. Dessa maneira, dificuldades financeiras parecem impactar indiretamente o consumo compulsivo no público feminino, através da evocação de sentimentos negativos, como ansiedade, ansiedade e estresse. Esse resultado indica a provável existência de uma perpetuação da condição de vulnerabilidade das mulheres, pois as dificuldades financeiras promoveriam o consumo compulsivo que, portanto, poderia se tornar uma nova fonte de dificuldades financeiras familiares para as mulheres.

PALAVRAS-CHAVE: atitudes em relação ao consumo, consumo compulsivo, diferenças de gênero, dificuldades financeiras familiares.

Introdução

O consumo das famílias é parte essencial do ambiente econômico de qualquer região. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

mostram que essa variável é responsável por mais de 60% do Produto Interno Bruto (PIB) no país (IBGE, 2018). De 1960 a 2016, o total de compras das famílias respondeu, em média, por aproximadamente 65% do PIB nacional (Banco Mundial, 2017). O consumo, como atividade que permite a elevação do bem-estar das pessoas através do acesso a diferentes cestas de bens e serviços, retrata o grau de ascensão econômica de uma sociedade (Meressi e Silva, 2016).

Dentro do contexto familiar, têm chamado a atenção da literatura os comportamentos de consumo de homens e mulheres. Embora algumas pesquisas sugiram que existem diferenças mínimas (Gentry, Commuri e Jun, 2003), há indícios de hábitos de consumo distintos de acordo com o sexo do sujeito desde a infância (Uribe e Martínez, 2009). O padrão de compras identificado entre os homens, por exemplo, é orientado para a racionalidade e um maior controle da impulsividade e compulsividade (Coley e Burgess, 2003; Herrera, Estrada e Denegri, 2011). Já o consumo feminino é marcado por algumas características singulares. As mulheres possuem uma maior tendência às compras desnecessárias, gastam mais do que têm e estão mais propensas a se sentirem felizes após o ato de compra (Gallarza, Arteaga-Moreno, Servera-Francés e Fayos-Gardó, 2016).

Alguns autores propõem que essas distinções nos comportamentos de consumo seriam historicamente determinadas pelos papéis que a sociedade impôs a cada gênero. Pesquisa de Smith, McArdle e Willis (2010) constatou que os homens são mais propensos a serem indicados como os responsáveis por decisões financeiras no ambiente familiar. Esse convívio com as decisões de consumo permitiria aos homens mais experiência, ganhos de aprendizado e uma maior tendência ao uso racional dos recursos familiares na aquisição de bens e serviços.

Por sua vez, o público feminino se sairia melhor em situações que envolvem a escolha de bens típicos de uma economia coletora, como a compra de frutas e cereais. As mulheres tendem a analisar melhor os produtos antes de comprar, preferem situações com muitas opções disponíveis para a escolha e estão mais propensas a prestar atenção a itens em promoção. Esse resultado talvez seja fruto de uma época em que as mulheres eram instadas a cuidar do lar e a preocupar-se somente com a alimentação familiar (Kruger e Byker, 2009).

Situação essa, entretanto, em transformação. Já chefes de 40% dos lares brasileiros, é relevante investigar as condutas de compra das mulheres, público especialmente vulnerável pelo fato de ainda perceberem rendimentos menores do que o dos homens (Taiar, 2017). Quando os filhos residem com apenas um dos pais no ambiente familiar, em 87% das ocasiões, uma mulher é quem chefia o lar (Moura,

Lavor Lopes e da Silveira, 2016). O desempenho da mulher como gestora das finanças familiares, dessa forma, afetaria significativamente o bem-estar socioeconômico das famílias sob sua responsabilidade.

Nesse aspecto, o perfil de liderança diferente para cada gênero pode impactar a tomada de decisões no ambiente familiar. Os homens tendem a ser mais autocráticos, dominantes, autoconfiantes e competitivos, ao passo que as mulheres se caracterizam por um estilo mais democrático, sensível e cooperativo. Essa liderança orientada às relações interpessoais pode deixar as mulheres mais suscetíveis às demandas de consumo de outros integrantes da família, o que aumenta a dificuldade na gestão dos recursos financeiros (Puncheta-Martínez, Bel-Oms e Olcina-Sempere, 2018). Homens e mulheres, assim, diferem no modo de pensar e tomar decisões (Ilie e Cardoza, 2018).

O acúmulo de atribuições e preocupações com a gestão orçamentária familiar, dessa forma, pode estar impactando o cotidiano das mulheres. Por exemplo, a probabilidade de elas enfrentarem dificuldades financeiras e baixos índices de poupança para aposentadoria é maior em comparação aos homens, afetando especialmente as mulheres solteiras e divorciadas. (Fonseca, Mullen, Zamarro e Zissimopoulos, 2012). Além disso, elas alcançam piores resultados em testes que avaliam o nível de conhecimento financeiro, o que as deixa mais propensas a alcançarem resultados negativos em tomadas de decisões financeiras (Lusardi e Mitchell, 2008; Potrich, Vieira e Ceretta, 2013; Potrich, Vieira e Kirch, 2015).

Constatou-se, adicionalmente, que as mulheres percebem com mais intensidade as dificuldades financeiras enfrentadas pela família. O resultado dessa percepção é uma maior tendência à depressão e a problemas com bebidas (Fröjd, Kaltiala-Heino, Pelkonen, Von Der Pahlen e Marttunen, 2009). Os homens também sentem a pressão das dificuldades financeiras, mas respondem a essas adversidades de forma diferente, admitindo sentimentos como culpa e fracasso, derivados do papel social percebido de provedor do lar, o que aumenta a probabilidade de divórcio (Aytaç e Rankin, 2009).

Percebe-se, dessa forma, que as dificuldades financeiras são potenciais fontes de sentimentos e emoções negativas como estresse, ansiedade, falta de autoestima, dentre outras. Assim, os indivíduos que se deparam com problemas financeiros em seus domicílios estariam mais propensos a apresentar essa diversidade de sentimentos desfavoráveis, o que, por sua vez, poderia dificultar um consumo racional e impulsionar, ao contrário, condutas de compras compulsivas. Oliveira, Felipe e Mendes-da-Silva (2017), por



consequente, observaram que as crises econômicas podem ocasionar mudanças no comportamento financeiro dos indivíduos.

A pesquisa, nesse cenário, procura contribuir com a literatura especializada em condutas de consumo e finanças pessoais, especialmente entre indivíduos considerados suscetíveis a situações de vulnerabilidade. O entendimento de possíveis causas do consumo compulsivo entre as mulheres pode se traduzir em políticas e campanhas de conscientização por parte de agentes públicos e empresas socialmente engajadas, tendo em vista proporcionar à população feminina conhecimentos que viabilizem uma utilização e gestão sustentável dos seus recursos financeiros.

Compreendendo que os comportamentos de compra estão relacionados a fatores atitudinais que incidem sobre as decisões de consumo, o trabalho distingue as condutas do consumidor em: racionais, em que o consumo é uma atividade planejada a partir de manifestações, em geral, cognitivas; impulsivas, em que prevalecem compras repentinas, guiadas pelas emoções e sem prévia avaliação de

suas consequências; e compulsivas, entendidas como as atitudes determinadas por desejos obsessivos de possuir determinado objeto, como forma de compensação de angústias (Denegri *et al.*, 2014).

Dentro desse contexto, o trabalho busca elucidar de que forma as dificuldades financeiras familiares afetam os comportamentos de consumo de acordo com o gênero dos indivíduos. Em um primeiro momento, serão descritas as características das atitudes em relação ao consumo de homens e mulheres, procurando semelhanças e diferenças significativas nas condutas de compras de cada gênero.

Em seguida, a investigação pretende avaliar os impactos das dificuldades financeiras familiares nos comportamentos de consumo, com atenção especial para o público feminino, aparentemente mais sensível a essas adversidades. O objetivo é identificar se há indícios de que as dificuldades financeiras familiares seriam um fenômeno modificador do comportamento de consumo entre as mulheres, que as faz migrar de um estado de racionalidade para um de compulsividade.

Revisão da literatura

Diferentes ciências procuraram desvendar o que determinaria o nível de consumo individual ou familiar. Utilizando uma abordagem econômica clássica, entende-se que os indivíduos consomem para maximizar o grau de satisfação que podem obter via o usufruto de bens e serviços disponíveis no mercado. A escola econômica tradicional parte da premissa de que o consumidor é racional e que compara os custos e benefícios das cestas de mercadorias disponíveis antes de adquiri-las (Pindyck e Rubinfeld, 2006).

Outras searas acadêmicas, entretanto, foram identificando a existência das mais variadas funções psicológicas subjacentes às condutas de consumo dos indivíduos. O consumo deixou de ser uma atividade realizada unicamente para satisfazer as necessidades físicas dos indivíduos, passando a ser uma nova forma de construção da identidade do sujeito, individual ou coletivamente: consumir significa expor à sociedade quem você é e a qual grupo você pertence (Denegri *et al.*, 2014). Quando uma experiência de consumo reforça a identidade do sujeito, aumenta a probabilidade de recompra desse produto ou serviço (Luna, 2017).

Holbrook e Hirschman (1982) inauguraram uma nova abordagem do consumo, ao lançarem luz a respeito dos aspectos experimentais e sentimentais da compra. Essa multidimensionalidade do consumo despertou o interesse da comunidade acadêmica, atraída pelas causas e consequências dos hábitos, atitudes e condutas de compra. Consumir envolve atividades físicas, mentais e emocionais que os indivíduos praticam quando escolhem ou adquirem produtos e serviços com a finalidade de satisfazer suas necessidades e desejos (Herrera *et al.*, 2011).

Luna e Giménez (1998), diante desse cenário, desenvolveram uma escala para avaliar as condutas individuais no ato da compra, em que identificam a existência de três comportamentos distintos: racionalidade, impulsividade e compulsividade. A atitude em relação ao consumo traduz o juízo de valor dos indivíduos no tocante às diferentes condutas de compra (Godoy, Araneda, Díaz, Villagrán e Valenzuela, 2015).

A compra racional (ou reflexiva) é aquela em que o indivíduo é capaz de utilizar critérios objetivos de avaliação na hora de escolher um produto ou serviço. Já o consumo impulsivo seria equivalente ao ato de adquirir bens de forma pouco prudente. A compra impulsiva refere-se a um comportamento do indivíduo orientado a sua satisfação material ou psicológica, de forma imediata e mais emocional do que racional. Ademais, é um fenômeno social que se liga a uma concepção materialista e pouco cognitiva do consumidor, incapaz de resistir às estratégias comerciais. A compulsividade, destarte, seria um caso excepcional

de comportamentos impulsivos extremos, chegando a assumir, em diversas situações, um caráter patológico (Veludo-de-Oliveira, Ikeda e Santos, 2004; Luna-Arocas, Puello e Botero, 2004).

Importante salientar que as mulheres apresentam um padrão ambivalente de consumo, coexistindo nelas atitudes racionais e compulsivas de compra (Denegri *et al.*, 2014; Denegri, Sepúlveda e Godoy, 2011). Esse padrão de consumo, aparentemente contraditório, sugere que algumas situações cotidianas sejam responsáveis por um estímulo comportamental, que transformaria consumidoras racionais em compulsivas.

Baker, Moschis, Rigdon e Fatt (2016) propõem que efeitos sociais são mecanismos latentes que impulsionam o desenvolvimento de tendências compulsivas de compra. No mesmo entendimento, diversos autores defendem a correlação entre a compra compulsiva e os comportamentos de estresse, ansiedade ou superação de situações desagradáveis (Roberts e Roberts, 2012; Darrat, Darrat e Amyx, 2016; Singh e Nayak, 2016). Durante e Laran (2016) argumentam que a sensação de estresse afeta diretamente os hábitos de consumo dos indivíduos, que optam por gastar o dinheiro como tentativa de restaurar a sensação de controle.

Identificar situações que promovam estresse e ansiedade nos indivíduos pode, nesse contexto, contribuir com o reconhecimento de possíveis causas para a manifestação do consumo compulsivo. O bem-estar financeiro, por exemplo, impacta diretamente na saúde das pessoas (Kim, Garman e Sorhaindo, 2003). Além disso, dificuldades financeiras evocam emoções negativas e estão ligadas a estresse, depressão, piores autoavaliações da saúde pessoal e maiores índices de pressão arterial (Sweet, Nandi, Adam e McDade, 2013; Kunkel, Vieira e Potrich, 2015). As preocupações financeiras atrapalham, inclusive, a produtividade profissional dos indivíduos (Kim e Garman, 2004).

Compreender as causas do consumo compulsivo são fundamentais para uma gestão sólida dos recursos financeiros familiares. Algumas pesquisas procuraram demonstrações de uma possível interdependência entre atitudes em relação ao consumo e ao endividamento (Hayhoe, Leach, Turner, Bruin e Lawrence, 2000; Kunkel *et al.*, 2015; Garðarsdóttir e Dittmar, 2012). Estudo do Serviço de Proteção ao Crédito no Brasil (SPC Brasil, 2014) indica que os hábitos de compra têm interferência direta no nível de endividamento dos consumidores. De forma semelhante, as compras compulsivas são consideradas fortes influenciadoras do endividamento (Campara, Vieira e Ceretta, 2016).

Assim, identificar explicações para o consumo compulsivo podem contribuir com a melhoria do bem-estar financeiro familiar, o que possibilita o desenvolvimento de iniciativas que visem atenuar seus efeitos.

Metodologia

Foram colhidas e processadas as informações de 919 indivíduos adultos, de ambos os sexos, residentes em diferentes cidades do estado do Ceará, Brasil, durante o primeiro trimestre de 2018. Para evitar interpretações equivocadas a respeito dos itens que compõem o questionário utilizado, optou-se por aplicar o instrumento de pesquisa apenas com estudantes universitários e profissionais de nível superior. A opção por esse grupo específico decorre do cenário exposto por Albuquerque, Sousa e Martins (2010), que advertem para situações em que a baixa escolaridade em municípios do interior do país pode causar incompreensões entre os respondentes.

A pesquisa, nesse contexto, pode ser classificada como um estudo de caso múltiplo, em que vários indivíduos de um agrupamento específico (pessoas com, no mínimo, o Ensino Médio completo) são analisados e, com base nesse procedimento, supõe-se adquirir conhecimento do fenômeno estudado a partir de uma exploração mais intensa (Ventura, 2007).

Dos 919 respondentes, 473 (51,46%) eram do sexo feminino, contra 446 (48,54%) do masculino. A idade média da amostra foi de 26,46 anos. Dessa forma, gênero e idade média da amostra parecem representar o ambiente demográfico da população cearense (Ipece, 2017). Além disso, 51,7% dos entrevistados afirmaram possuir pelo menos alguma dificuldade financeira familiar no momento de responder ao questionário.

Para avaliar os hábitos de compra dos indivíduos, foi aplicado questionário, pelos próprios pesquisadores e pela equipe treinada especificamente para a tarefa, o qual continha a Escala de Atitudes em Relação ao Consumo (Luna e Giménez, 1998), composta por 18 afirmações que deveriam ser respondidas de acordo com os critérios da escala Likert, na qual as opções de marcação variavam de "1 – Nunca" a "5 – Sempre".

Além disso, um segundo bloco de perguntas foi feito para investigar a percepção de dificuldades financeiras familiares entre os indivíduos. Essas indagações se concentraram em mensurar as dificuldades financeiras mensais de suas famílias, segundo seus próprios critérios de avaliação. Optou-se por utilizar uma abordagem mais cognitivo-afetiva, que se aproxima do caminho escolhido por Carvalho, Sousa e Peñaloza (2017), ao propor analisar a

ideia de dificuldades financeiras na visão dos próprios indivíduos, deixando-os livres para uma autoavaliação.

Assim, uma pergunta foi realizada a fim de investigar como suas famílias costumam chegar financeiramente ao final do mês. Eram opções de resposta: "1 – Com grande dificuldade", "2 – Com dificuldade", "3 – Com facilidade" e "4 – Muito facilmente".

Com os questionários respondidos, realizou-se uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) com a escala utilizada. O objetivo da AFE era identificar variáveis latentes que pudessem explicar de forma parcimoniosa a natureza e o movimento das variáveis observáveis, o que evitaria a subjetividade na escolha das variáveis que formam o corpo dos fatores explicativos (Hayton, Allen e Scarpello, 2004; Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham, 2009; Damásio, 2012).

Identificados os fatores latentes, foram realizados testes para avaliar se existiam diferenças estatisticamente relevantes entre estes de acordo com o sexo do entrevistado. Para isso, executou-se o teste ANOVA, ideal para averiguar se as médias dos grupos são iguais, ou seja, se são originadas da mesma população (Hair *et al.*, 2009). Essa estatística também fornece evidências de algum grau de associação ou independência entre variáveis categóricas e quantitativas (Ginieis, Sánchez-Rebull e Campa-Planas, 2017).

Após essa etapa, procuraram-se evidências de que as dificuldades financeiras familiares atuassem como possíveis causas de alterações dos comportamentos de consumo. Para isso, foram realizados testes de correlação de Spearman, capazes de mensurar a força do relacionamento entre duas variáveis. O teste de Spearman é adequado quando pelo menos uma das variáveis é categórica (Hauke e Kossowski, 2011; Mukaka, 2012), como no caso em questão, em que as dificuldades financeiras familiares foram divididas em quatro subgrupos. Assim, foi permitido verificar se as dificuldades financeiras familiares possuem indícios de relacionamento com os comportamentos de consumo dos indivíduos e a direção dessa ligação.

Resultados

A tabela 1 apresenta os resultados da AFE realizada com a escala de atitudes em relação ao consumo.

A escala apresentou boa consistência interna e, assim como na pesquisa original (Luna e Giménez, 1998), resultou em três fatores: compulsividade, impulsividade e racionalidade. Foram retirados os itens 1, 8, 9, 10, 11 e 15 por apresentarem padrões abaixo do recomendado em comunalidades e, dessa forma, garantir uma maior robustez estatística aos construtos (Hair *et al.*, 2009). O Alpha de

Tabela 1.
Análise fatorial exploratória da escala de atitudes em relação ao consumo.

Itens componentes de cada fator	ƒ1 Compulsividade	ƒ2 Impulsividade	ƒ3 Racionalidade
Quando tenho problemas, vou às compras.	0,848		
Quando me sinto mal, tento ir às compras para me animar.	0,829		
Às vezes, eu preciso comprar, apenas pelo fato de comprar algo.	0,741		
Se um dia não compro nada, sinto a necessidade urgente de tentar comprar algo.	0,730		
Sei que compro demais, mas não consigo evitar.	0,704		
Eu não me controlo na hora das compras.	0,597		
Às vezes, me fascina tanto um produto que não posso deixar de comprá-lo.		0,804	
Com alguns produtos, sinto a necessidade imediata de comprá-los.		0,796	
Comprar determinados produtos me dá prazer.		0,714	
Anoto os meus gastos.			0,828
Mantenho uma prestação de contas das minhas compras.			0,818
Analiso as faturas (notas fiscais ou recibos) das minhas compras.			0,779
Variância explicada por fator (total = 64,369%)	29,113%	18,169%	17,087%
Alpha de Cronbach por fator	0,864	0,740	0,748

Fonte: elaboração própria.

Método de extração — componentes principais.

Método de rotação — Varimax.

Kaiser-Meyer-Olkin (kmo) — 0,837.

Prova de Esfericidade de Bartlett's — p-value < 0,000 ($\chi^2 = 4520,666$).

Comunalidade extraída dos itens maior ou igual a 0,5; carga fatorial maior ou igual a 0,5; carga cruzada inferior a 0,4 (Hair *et al.*, 2009).

Medida de confiabilidade, sendo $\alpha = 0,6$ o limite inferior de aceitabilidade (Hair *et al.*, 2009).

Medida de Adequação da Amostra (MSA), todas acima de 0,5.

Cronbach, medida que traduz a confiabilidade de uma escala, obteve índices adequados para cada fator (Gallarza *et al.*, 2016).

Executada a AFE e identificados os construtos latentes, foi realizado o teste ANOVA para verificar a existência de diferenças nos comportamentos de consumo em relação aos traços demográficos da amostra. Constatou-se que há diferenças significativas nas atitudes compulsivas e racionais de consumo entre homens e mulheres, conforme

sumarizado pelas tabelas 2 e 3. Para impulsividade, não foram encontradas evidências da existência de desigualdades nesse comportamento em relação ao gênero do respondente.

Esse resultado, aparentemente contraditório, que expõe que as mulheres são, ao mesmo tempo, mais racionais e compulsivas do que os homens nos comportamentos de consumo, já foi verificado em estudos prévios (Silva, 2008; Denegri *et al.*, 2011; Denegri *et al.*, 2014), o que sinaliza

Tabela 2.
Média e desvio-padrão dos construtos por gênero.

Construto		n	Média	Desvio-padrão
Compulsividade	Feminino	473	0,1841649	1,07274385
	Masculino	446	-0,1871023	0,88064057
	Total	919	0,0039852	1,00104466
Racionalidade	Feminino	473	0,0822824	0,98888900
	Masculino	446	-0,0885605	1,00368152
	Total	919	-0,0006294	0,99921105

Fonte: elaboração própria.

Tabela 3.

ANOVA Diferença de médias entre os construtos por gênero.

Construto		Soma dos quadrados	df	Média dos quadrados	F	Sig
Compulsividade	Entre grupos	31,641	1	31,641	32,664	0,000
	Dentro dos grupos	888,278	917	0,969		
	Total	919,919	918			
Racionalidade	Entre grupos	6,700	1	6,700	6,753	0,010
	Dentro dos grupos	909,852	917	0,992		
	Total	916,552	918			

Fonte: elaboração própria.

que as mulheres têm um perfil de consumo ambivalente. Situação que pode ser derivada de uma maior influência de estados emocionais no comportamento de compra feminino, que transformaria pessoas racionais em compulsivas (Denegri *et al.*, 2014).

Seguindo os trabalhos que expuseram a ansiedade e o estresse como estados emocionais capazes de afetar o comportamento consumista dos indivíduos (Roberts e Roberts, 2012; Darrat *et al.*, 2016; Singh e Nayak, 2016), a pesquisa adotou a premissa de que as dificuldades financeiras domiciliares são fontes motivadoras de preocupações, angústia e sentimentos negativos (Kim *et al.*, 2003; Sweet *et al.*, 2013; Kunkel *et al.*, 2015).

Nesse contexto, foi feito o teste de Spearman, em que se constatou uma correlação estatisticamente significativa e negativa entre o consumo compulsivo e as dificuldades financeiras familiares no público feminino, conforme exposto pela tabela 4. As respondentes que afirmaram passar por dificuldades financeiras mensais em suas residências foram também as que mais pontuaram no fator consumo compulsivo.

Tabela 4.

Correlação entre dificuldades financeiras familiares e compulsividade – mulheres.

Mulheres	Dificuldades financeiras familiares	Compulsividade
Dificuldades financeiras familiares	-	-0,126**
Compulsividade	-0,126**	-

**Correlação é significativa a 0.001.

Fonte: elaboração própria.

Assim, observa-se a presença de leves indicações de que, em uma residência onde há dificuldades financeiras, podem ser evocados sentimentos e emoções negativos no público feminino, como preocupação, angústia, estresse e

ansiedade. Esses sentimentos, por sua vez, poderiam ser propulsores de um comportamento de compras compulsivo nas mulheres.

Importante ressaltar que esse fenômeno não foi verificado no público masculino, em que dificuldades financeiras na família e consumo compulsivo não atingiram padrões aceitáveis de significância estatística nos testes de correlação, conforme visto na tabela 5. O cenário exposto pode ser mais um sinal de que as preocupações e dificuldades financeiras familiares seriam razões para o comportamento de compras compulsivo entre as mulheres. O gráfico 1 apresenta as diferenças do relacionamento entre dificuldades financeiras familiares e consumo compulsivo entre os gêneros.

Tabela 5.

Correlação entre dificuldades financeiras familiares e compulsividade – homens.

Homens	Dificuldades financeiras familiares	Compulsividade
Dificuldades financeiras familiares	-	-0,049
Compulsividade	-0,049	-

Sig. 0,299 no Teste de Correlação de Spearman.

Fonte: elaboração própria.

A amostra parece refletir os resultados encontrados em estudos prévios, que identificaram diferenças significativas no estilo de pensamento e na tomada de decisões entre os gêneros. As mulheres, por exemplo, estão mais suscetíveis às emoções durante o seu processo reflexivo (Ilie e Cardoza, 2018), o que poderia sinalizar uma maior vulnerabilidade das condutas de consumo aos sentimentos negativos.

Da mesma forma, os homens tendem a mencionar raiva e orgulho como sentimentos negativos que experimentam com mais frequência, ao passo que as mulheres reportam medo, tristeza, vergonha e culpa (Ragins e Winkel, 2011). Essas duas últimas emoções também são experimentadas por consumidores compulsivos que alegam falta de

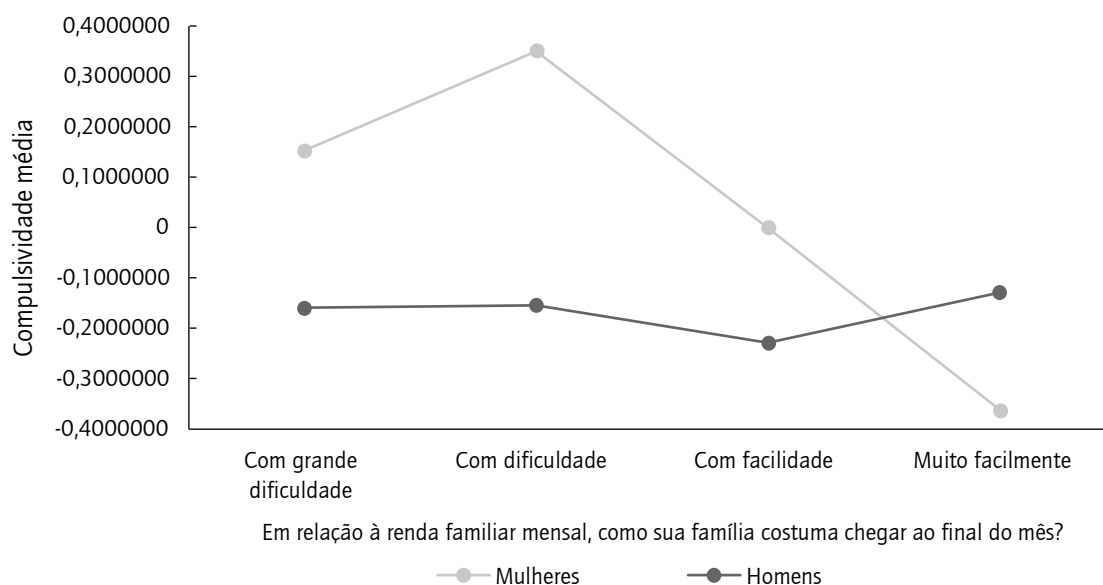


Gráfico 1. Diferenças na relação entre compulsividade média e as categorias de dificuldades financeiras familiares por gênero.

Fonte: elaboração própria.

autocontrole, o que resultaria em maiores índices de infelicidade (Chun, Patrick e MacInnis, 2007). Assim, as dificuldades financeiras do ambiente familiar parecem afetar o bem-estar e a conduta de compra nas mulheres através da invocação de sentimentos negativos.

As consequências de um consumo compulsivo são maiores níveis de endividamento feminino. Esse tipo de conduta de compras impacta significativamente na probabilidade de um indivíduo estar com dívidas, conforme amplamente debatido na literatura (Hayhoe *et al.*, 2000; Kunkel *et al.*, 2015; Garðarsdóttir e Dittmar, 2012; spc Brasil, 2014; Campara *et al.*, 2016). O endividamento, por sua vez, pode aumentar ainda mais as dificuldades financeiras familiares, fomentando o consumo compulsivo e aprisionando as mulheres a um ciclo pernicioso.

Conclusões

Os dados amostrais parecem confirmar a conjuntura identificada na literatura especializada no tema. As mulheres sinalizaram possuir, ao mesmo tempo, um comportamento de consumo mais racional e compulsivo do que os homens. Essa conduta ambivalente e contraditória pode ser resultado de emoções que afetam diretamente o público feminino, mas que possuem um impacto apenas marginal entre os homens.

Sentimentos negativos como angústia, estresse e ansiedade foram ligados, em estudos prévios, ao aumento do comportamento de consumo compulsivo. Da mesma forma, a literatura indica que as dificuldades financeiras facilitam a manifestação dessas emoções, o que sugere

uma correspondência indireta entre consumo compulsivo e dificuldades financeiras familiares, especialmente entre as mulheres. Após os testes estatísticos, constatou-se a existência de uma correlação significativa entre a situação e o comportamento, em que as pessoas que assumiram o convívio com dificuldades financeiras em suas residências manifestaram uma maior conduta compulsiva de consumo.

As consequências do consumo compulsivo entre as mulheres podem ser prejudiciais, visto que diversos estudos indicam que a compulsividade impacta diretamente no nível de endividamento pessoal.

Observam-se, dessa forma, indícios de que há diferenças significativas nos comportamentos de consumo entre homens e mulheres. Essas distinções seriam explicadas, em parte, pela forma como ambos os sexos reagem às dificuldades financeiras familiares. As mulheres apresentam um padrão de consumo ambivalente, ao mesmo tempo racional e compulsivo. Assim, a presença de contratempos financeiros na família pode estar atuando como um estímulo a alterações nas condutas de consumo entre indivíduos do sexo feminino, transformando consumidoras racionais em compulsivas.

O desafio de lidar com problemas financeiros na família seria, então, o mecanismo que influenciaria o estado emocional delas e alteraria suas condutas de consumo. Tal hipótese é fruto do exame de vasta literatura sobre o tema, que indica que sentimentos negativos como estresse, ansiedade e angústia interferem de forma relevante no consumo compulsivo; além do fato de que o fenômeno não foi observado entre os homens, tendo em vista que as condutas de consumo compulsivas deles foram indiferentes à existência de dificuldades financeiras em suas famílias.

A utilização de dados mais sofisticados e do método de Modelagem de Equações Estruturais pode revelar maiores detalhes de como as dificuldades financeiras familiares impactam no consumo compulsivo entre as mulheres.

Os resultados alcançados pela pesquisa devem ser vistos sob a ponderação de algumas limitações. Compreende-se que correlação não significa causalidade, entretanto a natureza dos dados não permitiu a aplicação de técnicas estatísticas sofisticadas que permitissem observar mais de perto uma relação de explicação entre dificuldades financeiras familiares e comportamento compulsivo de compras. Esse fenômeno foi considerado em razão da literatura existente, da correlação significativa e das diferenças no comportamento de consumo verificadas entre homens e mulheres. Além disso, a opção pela coleta de dados apenas de indivíduos que tivessem completado o Ensino Médio limita a capacidade de generalização dos resultados expostos.

Assim, sugere-se, para futuros trabalhos que abordem a temática das condutas de consumo, identificar diferenças no comportamento entre chefes de família e indivíduos dependentes da renda dos pais ou dos responsáveis a fim de verificar como a responsabilidade pela gestão orçamentária familiar interfere no cotidiano dos indivíduos. Da mesma forma, recomenda-se identificar sentimentos específicos que possam ser afetados pelas dificuldades financeiras familiares e que, por sua vez, teriam impacto no consumo compulsivo nas mulheres. Esse cenário permitiria uma compreensão mais aprofundada do fenômeno, por meio de relações de interdependência entre diversos sentimentos e emoções.

Declaração de conflito de interesses

Os autores não manifestam conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

Referências

Albuquerque, F. J. B., Sousa F. M. e Martins C. R. (2010). Validação das escalas de satisfação com a vida e afetos para idosos rurais. *Psico*, 41(1), 85-92.

Aytaç, I. A. e Rankin, B. H. (2009). Economic crisis and marital problems in Turkey: Testing the family stress model. *Journal of Marriage and Family*, 71(3), 756-767.

Banco Mundial (2017). https://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PRVT.ZS?locations=BR&fbclid=IwARITZuIF7onlRW_VtMhHG72F1oTd-vRyl9SOWtR6kHlrmile6l308gWUuOQ

Baker, A. M., Moschis, G. P., Rigdon, E. E. e Fatt, C. K. (2016). Linking family structure to impulse-control and obsessive-compulsive buying. *Journal of Consumer Behaviour*, 15(4), 291-302. doi.org/10.1002/cb.1579

Campara, J. P., Vieira, K. M. e Ceretta, P. S. (2016). Entendendo a atitude ao endividamento: fatores comportamentais E variáveis socioeconômicas o determinam?. *RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 15(1), 5. doi.org/10.21529/RECADM.2016002

Carvalho, H. A., Sousa, F. G. P. e Peñaloza, V. L. (2017). Representação social do endividamento individual. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 11(1), 100. doi.org/10.12712/rpca.v11i1.777

Chun, H., Patrick, V. M. e MacInnis, D. J. (2007). Making prudent vs impulsive choices: the role of anticipated shame and guilt on consumer self-control. *Advances in Consumer Research*, 34, 715-719.

Coley, A. e Burgess, B. (2003). Gender differences in cognitive and affective impulse buying. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 7(3), 282-295. doi.org/10.1108/13612020310484834

Damásio, B. F. (2012). Uso da análise fatorial exploratória em psicologia. *Avaliação psicológica*, 11(2), 213-228.

Darrat, A. A., Darrat, M. A. e Amyx, D. (2016). How impulse buying influences compulsive buying: The central role of consumer anxiety and escapism. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 31, 103-108. doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.03.009

Denegri, M., Sepúlveda, J., González, T., Romero, G., Ulloa, J., Vásquez, D. (2014). Actitudes hacia el consumo y materialismo en estudiantes universitarios de pedagogía en Chile. *Fronteras*, 1(2), 45-62.

Denegri, M., Sepúlveda, J. e Godoy, M. P. (2011). Actitudes hacia la compra y el consumo de estudiantes de pedagogía y profesores en ejercicio en Chile. *Psicología desde el Caribe*, (28), 1-23.

Durante, K. M. e Laran, J. (2016). The effect of stress on consumer saving and spending. *Journal of Marketing Research*, 53(5), 814-828. doi.org/10.1509/jmr.15.0319

Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Estado do Ceará. (2016). Pesquisa perfil do endividamento do consumidor. <http://www.feccomercio-ce.org.br/site/pesquisas/perfil-do-endividamento-do-consumidor>.

Fonseca, R., Mullen, K. J., Zamarro, G. e Zissimopoulos, J. (2012). What explains the gender gap in financial literacy? The role of household decision making. *Journal of Consumer Affairs*, 46(1), 90-106. doi: 10.1111/j.1745-6606.2011.01221.x

Fröjd, S., Kaltiala-Heino, R., Pelkonen, M., Von Der Pahlen, B. e Marttunen, M. (2009). Significance of family life events in middle adolescence: A survey on Finnish community adolescents. *Nordic Journal of Psychiatry*, 63(1), 78-86. doi.org/10.1080/08039480802533754

Gallarza, M. G., Arteaga-Moreno, F., Servera-Francés, D. e Fayos-Gardó, T. (2016). Participar como voluntario en eventos especiales: comparación entre el valor esperado y percibido. *Innovar*, 26(59), 47-60. doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54322

Garðarsdóttir, R. B. e Dittmar, H. (2012). The relationship of materialism to debt and financial well-being: The case of Iceland's perceived prosperity. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 471-481. doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.008

Gentry, J. W., Commuri, S. e Jun, S. (2003). Review of literature on gender in the family. *Academy of Marketing Science Review*, 1(1), 1-18.

Ginieis, M., Sánchez-Rebull, M. V. e Campa-Planas, F. (2017). ¿Cuánto cuesta el personal según el tipo de aerolínea y su ubicación geográfica en Europa? Un análisis comparativo. *Innovar*, 27(65), 123-137. doi.org/10.15446/innovar.v27n65.65067

Godoy, M. P., Aráneda, L., Díaz, M., Villagrán, P. e Valenzuela, S. (2015). Satisfacción con la vida, actitudes hacia la compra y actitudes hacia el endeudamiento. *Revista de Investigación en Psicología*, 18(1), 29-46. doi.org/10.15381/rinvp.v18i1.11771

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. e Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora.

Hauke, J. e Kossowski, T. (2011). Comparison of values of Pearson's and Spearman's correlation coefficients on the same sets of data. *Quaestiones geographicae*, 30(2), 87-93. doi.org/10.2478/v10117-011-0021-1

- Hayhoe, C. R., Leach, L. J., Turner, P. R., Bruin, M. J. e Lawrence, F. C. (2000). Differences in spending habits and credit use of college students. *The Journal of Consumer Affairs*, 34(1), 113-133.
- Hayton, J. C., Allen, D. G. e Scarpello, V. (2004). Factor retention decisions in exploratory factor analysis: A tutorial on parallel analysis. *Organizational research methods*, 7(2), 191-205. doi.org/10.1177/1094428104263675
- Herrera, M. G., Estrada, C. e Denegri, M. (2011). La alfabetización económica, hábitos de consumo, actitud hacia el endeudamiento y su relación con el Bienestar Psicológico en funcionarios públicos de la ciudad de Punta Arenas. *Magallania*, 39(1), 83-92. doi.org/10.4067/S0718-22442011000100005
- Holbrook, M. B. e Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun. *Journal of consumer research*, 9(2), 132-140.
- Ilie, C. e Cardoza, G. (2018). Thinking styles, gender, and decision making in Latin America management: *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(1), 29-42. doi.org/10.1108/ARLA-04-2017-0093
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). Contas Nacionais Trimestrais. Indicadores de Volume e Valores Correntes. http://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201802caderno.pdf
- Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – Ipece. (2017). Indicadores Sociais do Ceará. https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2014/05/Indicadores_sociais_ceara_2015.pdf
- Kim, J., Garman, E. T. e Sorhaindo, B. (2003). Relationships among credit counseling clients' financial wellbeing, financial behaviors, financial stressor events, and health. *Journal of Financial Counseling and planning*, 14(2), 75-87.
- Kim, J. e Garman, E. T. (2004). Financial stress, pay satisfaction and workplace performance. *Compensation e Benefits Review*, 36(1), 69-76. doi.org/10.1177/0886368703261215
- Kruger, D. e Byker, D. (2009). Evolved foraging psychology underlies sex differences in shopping experiences and behaviors. *Journal of Social, Evolutionary, and Cultural Psychology*, 3(4), 328-342. doi.org/10.1037/h0099312
- Kunkel, F. I. R., Vieira, K. M. e Potrich, A. C. G. (2015). Causas e consequências da dívida no cartão de crédito: uma análise multifatores. *Revista de Administração*, 50(2), 169-182. doi.org/10.5700/rausp1192
- Luna, G. (2017). La influencia del consumo simbólico en la intensidad de uso de las redes sociales digitales y el valor percibido de las experiencias. *Innovar*, 27(64), 37-50. doi.org/10.15446/innovar.v27n64.62367
- Luna, R. e Giménez, R. (1998). Incidencia de la compra por impulso en la ciudad de Valencia. *Investigación y Marketing*, 60, 36-42.
- Luna-Arocas, R., Puella Arrieta, S. e Botero (2004). La compra impulsiva y el materialismo en los jóvenes. *Psicología desde el Caribe*, 14, 1-26.
- Lusardi, A. e Mitchell, O. S. (2008). Planning and financial literacy: How do women fare? *American Economic Review*, 98(2), 413-417. doi.org/10.3386/w13750
- Meressi, F. S. e Silva, M. D. F. S. (2016). Mobilidade socioeconômica no Brasil, padrão de consumo e conflitos socioambientais. *Economia e Sociedade*, 25(1), 87-108.
- Mick, D. G., Pettigrew, S., Pechmann, C. C. e Ozanne, J. L. (Eds.). (2012). *Transformative consumer research for personal and collective well-being*. New York: Routledge.
- Mogilner, C. e Aaker, J. (2009). "The time vs. money effect": Shifting product attitudes and decisions through personal connection. *Journal of Consumer Research*, 36(2), 277-291.
- Moura, R. G., de Lavor Lopes, P. e da Silveira, R. C. (2016). O papel da nova mulher nas famílias brasileiras. *Cadernos Unifoa*, 11(32), 55-66.
- Mukaka, M. M. (2012). A guide to appropriate use of correlation coefficient in medical research. *Malawi Medical Journal*, 24(3), 69-71.
- Okada, E. M. e Hoch, S. J. (2004). Spending time versus spending money. *Journal of consumer research*, 31(2), 313-323.
- Oliveira, M. e Jesus, F. (2013). Arquitetura situacional do crédito: Tempo, cognição, afeto e decisão. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, (101), 39-64.
- Oliveira, O. A. G. C., Felipe, I. J. S. e Mendes-da-Silva, W. (2017). Impacto da crise sobre o comportamento de poupança das famílias americanas. *Innovar*, 27(66), 137-151. doi.org/10.15446/innovar.v27n66.66808
- Pindyck, R. S. e Rubinfeld, D. L. (2006). *Microeconomia*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Potrich, A. C. G., Vieira, K. M. e Ceretta, P. S. (2013). Nível de alfabetização financeira dos estudantes universitários: afinal, o que é relevante? *RECADM – Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 12(3), 315-334. doi.org/10.5329/RECADM.2013025
- Potrich, A. C. G., Vieira, K. M. e Kirch, G. (2015). Determinantes da alfabetização financeira: análise da influência de variáveis socioeconômicas e demográficas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 26(69), 362-377. doi.org/10.1590/1808-057x201501040
- Puncheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I. e Olcina-Sempere, G. (2018). Female institutional directors on boards and firm value. *Journal of Business Ethics*, 152(2), 343-363. doi.org/10.1007/s10551-016-3265-9
- Ragins, B. R. e Winkel, D. E. (2011). Gender, emotion and power in work relationships. *Human Resource Management Review*, 21(4) 377-393. doi.org/10.1016/j.hrmr.2011.05.001
- Roberts, J. A. e Roberts, C. (2012). Stress, gender and compulsive buying among early adolescents. *Young Consumers*, 13(2), 113-123. doi.org/10.1108/17473611211233440
- Rodríguez Garza, M. D. L. L., Saucedo Soto, J. M., Hernández Bonilla, A. e Gutiérrez Calzonciti, O. C. (2016). Análisis del Comportamiento de Compra para Identificar Compradores Compulsivos en Saltillo, Coahuila México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 9(6), 27-44.
- Serviço de Proteção ao Crédito no Brasil – SPC. (2014). Consumo e endividamento: estudo do padrão de comportamento de adimplentes e inadimplentes. https://www.spcbrasil.org.br/uploads/st_impressa/spc_brasil_analise_perfil_adimplente_inadimplente_corte_21.pdf
- Silva, S. B. D. C. N. (2008). Alfabetização econômica, hábitos de consumo e atitudes em direção ao endividamento de estudantes de pedagogia (tese de doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, Brasil.
- Singh, R. e Nayak, J. K. (2016). The effects of stress and human capital perspective on compulsive buying: A life course study in India. *Global business review*, 17(6), 1454-1468. doi.org/10.1177/0972150916660436
- Smith, J. P., McArdle, J. J. e Willis, R. (2010). Financial decision making and cognition in a family context. *The Economic Journal*, 120(548), 363-380. doi.org/10.1111/j.1468-0297.2010.02394.x
- Sweet, E., Nandi, A., Adam, E. K. e McDade, T. W. (2013). The high price of debt: Household financial debt and its impact on mental and physical health. *Social Science & Medicine*, 91, 94-100. doi.org/10.1016/j.socscimed.2013.05.009
- Taiar, E. (2017). Número de lares chefiados por mulheres sobre de 23% para 40% em 20 anos. *Valor Econômico*. <http://www.valor.com.br/brasil/4889492/numero-de-lares-chefiados-por-mulheres-sobre-de-23-para-40-em-20-anos>.

- The World Bank. (2015). Household final consumption expenditure, etc. (% of GDP). <http://data.worldbank.org/indicator/NE.CON.PETC.ZS?end=2015&start=1970&view=char>.
- Uribe, R. e Martínez, C. (2009). Gender, age and brand in Children's Christmas request: A content analysis of Chilean children's letters to Santa. *Innovar*, 19(35), 19-31.
- Veludo-de-Oliveira, T. M., Ikeda, A. A. e Santos, R. C. (2004). Compra compulsiva e a influência do cartão de crédito. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 89-99. doi.org/10.1590/S0034-75902004000300007
- Ventura, M. M. (2007). O estudo de caso como modalidade de pesquisa. *Rev SOCERJ*, 20(5), 383-386.
- Vieira, K. M., Flores, S. A. M., Kunkel, F. R. e Campara, J. P. (2014). Níveis de materialismo e endividamento: Uma análise de fatores socioeconômicos na mesorregião central do estado no Rio Grande do Sul. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 5(2), 1-20.



Lovemark Effect: Analysis of the Differences between Students and Graduates in a Love Brand Study at a Public University

Iván Alonso Montoya-Restrepo

Ph. D. in Economic Sciences
Full-time Professor at Universidad Nacional de Colombia
Management and Marketing Research Group
Medellín, Colombia
Author's role: intellectual, experimental and communicative
iamontoyar@unal.edu.co
<https://orcid.org/0000-0003-0959-3466>

Javier A. Sánchez-Torres

Ph. D. in Business
Professor at Universidad de Medellín
Medellín, Colombia
Tetrix Marketing Research Group
Author's role: intellectual, experimental and communicative
jasanchez@udem.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-8217-2177>

Sandra Patricia Rojas-Berrio

Ph. D. Business Administration
Assistant Professor at Universidad Nacional de Colombia
Bogotá, Colombia
Management and Marketing Research Group
Author's role: intellectual, experimental and communicative
sprojasb@unal.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-1148-3779>

Alexandra Montoya-Restrepo

Ph. D. in Economic Sciences
Professor at Universidad Nacional de Colombia
Medellín, Colombia
Management and Marketing Research Group
Author's role: intellectual, experimental and communicative
lamontoyar@unal.edu.co
<https://orcid.org/0000-0002-4896-1615>

EFFECTO LOVEMARK: ANÁLISIS DE LAS DIFERENCIAS ENTRE ESTUDIANTES Y EGRESADOS EN UN ESTUDIO DE "MARCA DE AMOR" EN UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA

RESUMEN: este artículo busca consolidar la medición de una *lovemark* y unificar el conjunto de elementos que conforman una marca de este tipo en instituciones universitarias a partir del análisis de las diferencias existentes entre estudiantes y egresados. Con base en una revisión de los factores que construyen una *lovemark*, se exploraron relaciones de lealtad de marca. Además, se llevó a cabo un estudio empírico sobre una muestra de 257 participantes miembros de la Universidad Nacional de Colombia (UNAL), una de las instituciones de educación superior más importantes del país. Los resultados validaron los efectos positivos de las variables amor por la marca, experiencia de marca y participación de la marca sobre la lealtad hacia ella, un factor determinante de *lovemark* para una universidad. Este artículo es uno de los primeros en integrar todos los constructos propuestos por investigaciones anteriores, que, hasta ahora, se han relacionado por separado en la teoría de *lovemark* y lealtad de marca.

PALABRAS CLAVE: *Lovemark*, lealtad, educación superior, marca.

EFEITO LOVEMARK: ANÁLISE DAS DIFERENÇAS ENTRE ESTUDANTES E GRADUADOS EM UM ESTUDO DE AMOR PELAS MARCAS REALIZADO EM UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA

RESUMO: o objetivo deste trabalho é consolidar a medição de uma *lovemark* e unificar um conjunto de elementos que forma uma *lovemark* em instituições universitárias ao considerar as diferenças entre estudantes e graduados. Com base em uma revisão de fatores que constroem uma *lovemark*, as relações de fidelidade à marca foram exploradas. Adicionalmente, um estudo empírico foi conduzido e aplicado a uma amostra de 257 participantes da Universidade Nacional da Colômbia (UNAL), uma das universidades mais importantes do país. Os resultados validaram os efeitos positivos do amor pela marca e da experiência de marca, e o envolvimento com a marca na fidelidade à marca, o fator determinante para uma *lovemark* universitária. Este artigo é um dos primeiros trabalhos a integrar todas as proposições de artigos de pesquisa anteriores que, até o momento, haviam abordado *lovemark* e fidelidade de marca separadamente.

PALAVRAS-CHAVE: educação superior, fidelidade, *lovemark*, marca.

L'EFFET « LOVEMARK » : UNE ANALYSE DES DIFFÉRENCES ENTRE LES ÉTUDIANTS ET LES DIPLÔMÉS DANS UNE ÉTUDE D'UNE « MARQUE D'AMOUR » DANS UNE UNIVERSITÉ PUBLIQUE

RÉSUMÉ: Cet article cherche à consolider la mesure d'un *lovemark* et à unifier l'ensemble des éléments qui la composent dans les institutions universitaires, en partant de l'analyse des différences entre étudiants et diplômés. En partant d'un examen des facteurs qui construisent un *lovemark*, on a exploré les relations de fidélité à une marque. Par la suite, on a mené une étude empirique sur un échantillon de 257 membres participants de l'Université Nationale de Colombie (UNAL), l'un des établissements d'enseignement supérieur les plus importants du pays. Les résultats ont validé les effets positifs des variables amour de la marque, l'expérience et la participation de la marque sur la fidélité, un facteur déterminant de *lovemark* pour une université. Cet article est l'un des premiers à intégrer toutes les constructions proposées par les recherches précédentes, qui, jusqu'à présent, étaient reliées séparément dans la théorie de la loyauté et de la fidélité à une marque.

MOTS-CLÉ: *lovemark*, fidélité, enseignement supérieur, marque.

CITACIÓN: Montoya-Restrepo, I. A., Sánchez-Torres, J. A., Rojas-Berrio, S. P., & Montoya-Restrepo, A. (2020). Lovemark Effect: Analysis of the Differences Between Students and Graduates in a Love Brand Study at a Public University. *Innovar*, 30(75), 43-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83256>

CLASIFICACIÓN JEL: M31, M32, I29.

RECIBIDO: 14 de noviembre del 2018. **APROBADO:** 03 de octubre del 2019.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Luz Alexandra Montoya. Carrera 80 No 65-223 - Campus Robledo Medellín, M8B-99-07, Colombia.

ABSTRACT: The purpose of this paper is to consolidate the measurement of a *lovemark* and unify a set of elements that form a *lovemark* in university institutions by considering the differences between students and graduates. Based on a review of factors that build a *lovemark*, brand loyalty relationships were explored. In addition, an empirical study was carried out and applied to a sample of 257 participants at the National University of Colombia (UNAL), one of the most important universities in this country. The results validated the positive effects of brand love, brand experience, and brand involvement on brand loyalty, the determining factor of a university *lovemark*. This article is one of the first works integrating all the constructs proposed by prior research studies, which, until now, have approached *lovemark* and brand loyalty separately.

KEYWORDS: *Lovemark*, loyalty, higher education, brand.

Introduction

The positioning of a brand is one of the main distinguishing elements for a company to achieve its marketing objectives. Brand definition corresponds to a "unique identification" that differentiates a brand from its competitors,

providing confidence in the product (Delgado-Ballester & Munuera-Alemán, 2001), its quality, price (Blackett & Harrison, 2001; Gallo, 2000; Hernani, 2008), and the purchase process from interest to post-consumption, which is a learning process by consumers, facilitating subsequent purchase decisions and decreasing the time for making such decision (Keller, 2008; Kotler & Keller, 2016). These differentiating aspects of the product allow consumers to relate previous experience with subsequent consumption (Aaker, & Biel, 2013). These comparisons are based on the experience and values that customers obtain themselves. Therefore, some researchers have assigned personality and emotional dimensions to this process (Escobar-Farfán, Mateluna, & Araya, 2016; Haigood, 2001; Liu, Huang, Hallak, & Liang, 2016).

Brand recognition of a university is an important factor for universities that consolidate within their stakeholders (Sulkowski, Seliga, & Wozniak, 2020). In this regard, it is strategically important to have a strong brand positioning in the sector, creating the need to carry out research related

to the university brand (Fazli-Salehi, Esfidani, Torres, & Zúñiga, 2019).

The brand, in its evolution, has taken the "emotionality" that has been granted to the study of the intimacy and sentimentality that consumers develop towards brands. In this article, we will describe the concept of "*Marca-Amor*" (or lovemark) to study its consolidation in one of the most beloved institutions in Colombia, the National University of Colombia (UNAL).

Literature review

The Importance of the Brand within an Organization

As noted in the introduction, a brand becomes one of the most important and best-valued intangible assets of organizations looking for different alternatives for their measurement and consolidation; some examples can be seen in table 1.

Table 1.
Main scales of brand measurement.

Concept	Definition	Measures
Brand dependence	Degree to which a customer uses brand names to purchase a product or service (Bristow, Schneider, & Schuler, 2002).	Brand Dependence Scale (Bristow <i>et al.</i> , 2002); Brand Dependence Scale (Zarantonello & Schmitt, 2010).
Brand love	Emotional link of consumers satisfied with a certain commercial name (Albert & Valette-Florence, 2010; Bagozzi, Batra, & Ahuvia, 2014; Batra, Ahuvia, & Bagozzi, 2012; Carroll & Ahuvia, 2006; García-del-Caz, 2016; Montoya, Montoya, & Castaño, 2014; Zarantonello, 2008).	Brand Love Scale (Carroll & Ahuvia, 2006). The Brand Love Scale (Thomson, MacInnis, & Whan-Park, 2005) is based on affection and passion, two psychological elements of love (Batra <i>et al.</i> , 2012; Cho, 2011). Carroll and Ahuvia (2006) propose a brand love scale that consists of 10 elements and evaluates whether the brand. The scale evaluates passion and affection, but it does not present the connection or attachment, nor intimacy dimensions: affection and passion (Blackston, 2018; Thomson <i>et al.</i> , 2005).
Brand consciousness	Aware of popular brands and wanting to buy particular brands rather than others.	Consumer Styles Inventory (Lee, Kim, Pelton, Knight, & Forney, 2008; Sproles & Sproles, 1990).
Brand relevance	Relevance of (name of) the brand in the process of choosing a product within a category of products (Hammerschmidt & Donnevert, 2007).	Brand Relevance Scale (Chernev, Hamilton, & Gal, 2011); Brand Relevance Scale (Hammerschmidt & Donnevert, 2007).
Brand awareness	Probability of brand name emerging in the mind of the consumer (Keller, 1993, 2008).	Lambin and Tesser (2004) propose to measure brand recognition through the following indicators: brand awareness, recall, and recognition (Çifci <i>et al.</i> , 2016).
Perceived quality	Conceived to measure the quality of tangible products while it is proposed to measure the brand capital of a brand with composite elements of tangible products and intangible services.	Original scale of Yoo and Donthu (2001): the Servqual model (Andreassen <i>et al.</i> , 2016).
Brand personality	Brand personality is a set of human characteristics attributed to a brand name.	The list of features is made up of three groups: (i) common in all studies (<i>i.e.</i> , bold, fun, cool, modern, family-oriented, sincere, reliable, self-confident, feminine, masculine, and strong in character); (ii) common in at least two studies (<i>i.e.</i> , sophisticated, friendly, quiet, shy, peaceful, elegant, violent, and youthful); and (iii) typical of studies in Spain (<i>i.e.</i> , impulsive, passionate, and emotional). Yoo and Donthu (2001) used the features defined by Aaker (1996, 1997, 2007, 2010) to develop a brand personality model (Ahmad & Thyagaraj, 2014; Austin, Siguaw, & Mattila, 2003; Avis, 2012; Freling, Crosno, & Henard, 2011; Geuens, Weijters, & De-Wulf, 2009; Hernani, 2008; Ong, Nguyen, & Syed-Alwi, 2017).

(Continued)



Table 1.
Main scales of brand measurement.

Concept	Definition	Measures
Brand loyalty	Degree of commitment to repurchase level and prime price. This group was set on the conceptual basis that the top price is the basic indicator that shows loyalty, since it means the amount that the consumer would be willing to pay for a product compared to similar products available (Chernatony & McDonald, 2003).	Malik and Guptha (2013); Pritchard and Howard (2015); So, King, Sparks, and Wang (2016)
Brand respect	Positive perceptions toward a particular brand based on the evaluation of its performance, trust, and reputation (Roberts, 2005). A brand creates respect through good performance, such as the quality of its product and knowledgeable and experienced brand representatives, which create a sense of trust.	Cho, Fiore, and Russell (2015); Park and MacInnis (2018); Park, MacInnis, and Eisingerich (2016); Veloutsou and Aimpitaksa (2018).
Brand involvement	Zaichkowsky (1985, p. 342) defined brand involvement as "a person's perceived relevance of the object, based on inherent needs, values, and interests". Brand involvement reflects a state of motivation, arousal, or interest.	Cho <i>et al.</i> (2015); Muniz and O'Guinn (2001); Muniz and Schau (2005); Sung and Choi (2010); Wang (2002); Zaichkowsky (1985).
Brand elements	Brand elements can be chosen to build as much brand equity as possible, such as logos and symbols, characters, slogans, jingles, and packaging. This category comprises brand names, and uniform resource locators (URL) used to specify locations of pages on the web (Alnsour & Subbah, 2018, p. 20).	Alnsour and Subbah (2018); Keller (2001); Park, Eisingerich, Pol, and Park (2013); Fernández (2015).
Brand experience	Sensations, feelings, cognitions, and behavioral responses evoked by brand-related stimuli that are part of a brand's design, identity, packaging, communications, and environments (Brakus, Schmitt, & Zarantonello, 2009).	Brakus <i>et al.</i> (2009).

Source: adapted from Ostrovskaya (2014, p. 22).

The brand then ceases to be a symbol and becomes an element of relationship with the consumer, who forces organizations to work on values such as notoriety, personality, perceived quality, and loyalty (Alvarado & Lucano, 2015, p. 29). There are many dimensions that can be evaluated in the brand (Escobar-Farfán *et al.*, 2016). Table 2 shows that one of these elements is emotionality, a fundamental pillar of the lovemark (Batra *et al.*, 2012).

In this context of brand positioning, the relationship of brands with consumers becomes so close that we can say that consumers "love" their brands and feel deep affection and longing for them, to the point of missing them when they disappear. This emotional closeness has been studied by neuromarketing, which has discovered activation centers with products, whose marks are close to the feeling of love and generate love substances, such as dopamine (Lindstrom, 2011). According to the information gathered by these studies, it is possible to speak of love brands or passion brands.

Lovemarks

For Roberts (2005, 2006), consumers are primarily emotional beings. This author proposes that brands continue fulfilling their goal to "create deep and complex emotional bonds", such as a lovemark, which is based on "creating a personal relationship, a story of love with people, creative and wrapped in mystery, with a touch of sensuality" (Kelemen, 2012, p. 3). Roberts and his team identify three fundamental attributes of a lovemark (Albert, Merunka, & Valette-Florence, 2008) to develop

"their special emotional resonance": mystery, intimacy, and sensuality (Antequera 2016, p. 6).

The consolidation of a lovemark is based on two essential elements: respect and love. Respect focuses on the reliability of the product or service, which is why its characteristics must maintain a standard of the highest quality, as well as trust and reputation; elements that must be maintained at the same level, purchase after purchase. Additionally, love is divided into three components: mystery, sensuality, and intimacy. Mystery allows telling great stories that involve the past, present, and future, as well as dreams, myths, icons, and inspiration. Sensuality resorts to the use of the senses, and intimacy is the sum of empathy, commitment, and passion. In short, a lovemark maintains a relationship with the consumer united by love (Ahuvia, 2005; Carroll & Ahuvia, 2006), a personal and unique feeling (Forero, 2014, p. 6). These three dimensions of brand image contribute positively (Pavel, 2013) to the creation of a lovemark experience (Bagozzi *et al.*, 2017), leading consumers to become avid fans of a certain offer of a company. These attributes are observed in figure 1.

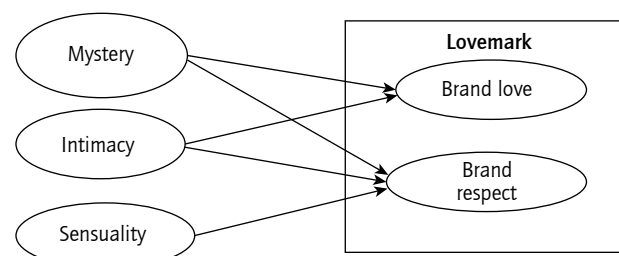


Figure 1. Attributes of a lovemark. Source: adapted from Roberts (2005).

Table 2.
Dimensions of the brand.

Dimensions (Aaker, 1997)	Recent studies	Relative frequency
Sincerity	Araya-Castillo and Escobar-Farfán (2015); Araya-Castillo and Etchebarne (2014); Araya-Castillo, Etchebarne, and Escobar-Farfán (2016); Denegri <i>et al.</i> (2009, 2013); García <i>et al.</i> (2014); Goñi, Torres, and Aguilera (2013); Olavarrieta, Friedmann, and Manzur (2010); Pirela, Villavicencio, and Saavedra (2004); Rojas-Méndez, Erenchun-Podlech, and Silva-Olave (2004); Rojas-Méndez and Papadopoulos (2012); Saavedra, Pirela, and Colmenares (2008).	66.7%
Emotionality	Araya-Castillo and Escobar-Farfán (2015); Araya-Castillo and Etchebarne (2014); Araya-Castillo <i>et al.</i> (2016); Colmenares and Saavedra (2008); Denegri <i>et al.</i> (2009, 2013); García <i>et al.</i> (2014); Goñi <i>et al.</i> (2013); Olavarrieta <i>et al.</i> (2010); Pirela <i>et al.</i> (2004); Rojas-Méndez <i>et al.</i> (2004); Saavedra <i>et al.</i> (2008).	66.7%
Competence	Araujo, da-Rocha, and da-Silva (2013); Araya-Castillo and Escobar-Farfán (2015); Araya-Castillo and Etchebarne (2014); Araya-Castillo <i>et al.</i> (2016); Denegri <i>et al.</i> (2009, 2013); García <i>et al.</i> (2014); Goñi <i>et al.</i> (2013); Olavarrieta <i>et al.</i> (2010); Rojas-Méndez <i>et al.</i> (2004).	55.6%
Sophistication	Araya-Castillo and Etchebarne (2014); Araya-Castillo and Escobar-Farfán (2015); Denegri <i>et al.</i> (2009); Goñi <i>et al.</i> (2013); Muller and Zancan (2013); Olavarrieta <i>et al.</i> (2010); Rojas-Méndez <i>et al.</i> (2004); Toldos (2012).	44.4%
Rudeness	Araya-Castillo and Escobar-Farfán (2015); Araya-Castillo and Etchebarne (2014); García <i>et al.</i> (2014); Goñi <i>et al.</i> (2013); Olavarrieta <i>et al.</i> (2010); Pirela <i>et al.</i> (2004); Toldos (2012).	38.8%

Source: Escobar-Farfán *et al.* (2016, p. 107).

Figure 2 shows the construction of the lovemark, which depends on different moderating factors, especially emotions; which is why the messages sent to the senses become so important in this process. Being able to change the emotions in the relationship with the consumer allows understanding the real positioning of the brands and, through this, create a feeling of love that strengthens brand loyalty.

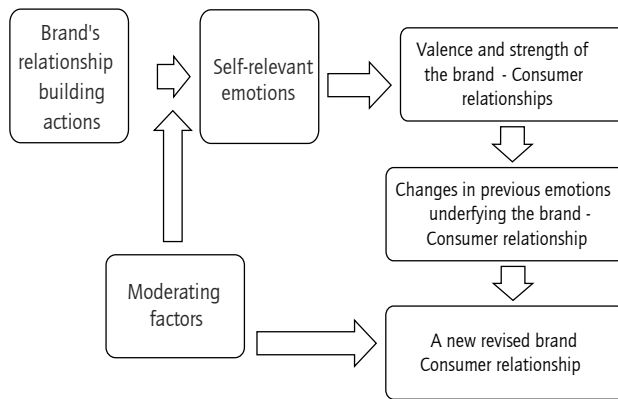


Figure 2. Formation and change of consumer-brand relationship. Source: Whan and MacInnis (2018).

Case: National University of Colombia (UNAL)

UNAL is one of the most prestigious universities in Colombia, providing a universal and inclusive education model. It is difficult for a consumer in Colombia not to know about UNAL or understand its role in the development of Colombian society. However, the image of this institution has gone through many phases. In July 1986, Dr. Roberto Rosero conducted a study, which, among other things, sought to determine the preference of high school graduates for careers and universities. This study was carried out with 600 senior students of 20 schools from different socioeconomic levels (Rosero, 1986). The research focused on inquiring about career and university preferences with a central question to determine if the admission process was a decisive factor, and whether the student had a scholarship that would assume the costs of their university studies.

Depending on which university the student preferred, especially if it was public or private, the results showed a decline in the preference for UNAL, revealing a higher interest for private universities. In 2000, Napoleon Franco polling firm and UNAL carried out a new research study (Montoya, Montoya, Rosero, & Montañez, 2000) in a sample of 1,203 surveys of high school students of the city of Bogotá, Colombia. The results of this study determined that 51% of students preferred private universities over UNAL because its students and professors were perceived as guerrilla members or communists (Montoya *et al.*, 2000).

Methodology

An exploratory study aimed at solving the research problem was conducted. For this purpose, we used a non-experimental, cross-sectional design. In order to define the sample we used the statistical equation for populations (table 3). The measurement tool was constructed through a process of translating the items detailed above in the theoretical framework, which were endorsed by expert judges in marketing. A virtual questionnaire was created to facilitate data collection. Likewise, as a dissemination action, a campaign for the study was posted on a Facebook page in order to encourage responses by students and graduates. We obtained 267 valid questionnaires: 100 from graduates and the remaining 167 from students.

The following assumptions are proposed according to the conceptual contributions approached. For Roberts (2005, 2006), intimacy, mystery, and sensuality are the main elements for both brand respect and brand love (Blackston, 2018). Brand awareness (Çifci *et al.*, 2016; Lambin & Tesser, 2004) affects brand experience (Al-Mandil & Yen, 2017; Brakus *et al.*, 2009) because of brand value. Besides, brand loyalty (Malik & Guptha, 2013; Pritchard & Howard, 2015; So., 2016) depends on brand respect, brand love, brand value, brand elements (Alnsour & Subbah, 2018; Keller, 2001, 2017; Fernández, 2015), and brand involvement (Cho *et al.*, 2015; Muniz & O'Guinn, 2001; Muniz & Schau, 2005; Sung & Choi, 2010; Wang, 2002; Zaichkowsky, 1985).

Table 3.
Sample design.

Size	Level of error and confidence	Minimum sample
Students: 53,582	0.1 (95%)	96
Graduates: 9,408	0.1 (95%)	95

Results

Due to the exploratory nature of this study, a latent variable regression analysis was conducted with Smartpls 3.2.7 (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2017). The analysis was performed in two phases: the first phase assessed the measurement model and the second tested the structural model.

Measurement Model

The first step was to test the convergent and discriminant validity of the constructs and the reliability of each item. The results of the convergent validity tests construct were acceptable, and all *t*-statistics had loads higher than 0.505, as shown in table 5 (Hair *et al.*, 2017). Composite reliability tests and Goldstein's test were applied. All values were higher than the acceptable minimum of 0.70. In addition, Cronbach's alpha test obtained values above

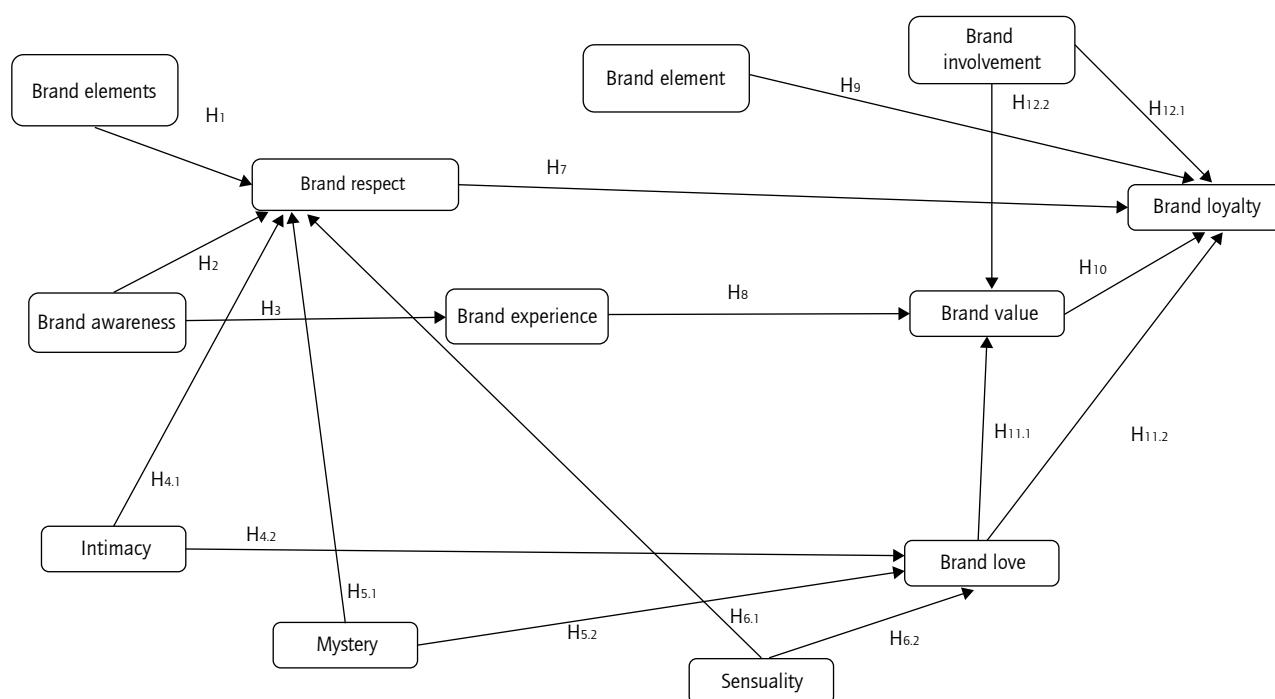


Figure 3. Hypothesis. Source: authors.

Table 4.
Study hypotheses.

H1	Brand elements affect brand respect
H2	Brand awareness affects brand respect
H3	Brand awareness affects brand experience
H4.1	Intimacy affects brand respect
H4.2	Intimacy affects brand love
H5.1	Mystery affects brand respect
H5.2	Mystery affects brand love
H6.1	Sensuality affects brand respect
H6.2	Sensuality affects brand love
H7	Brand respect affects brand loyalty
H8	Brand experience affects brand value
H9	Brand elements affect brand loyalty
H10	Brand value affects brand loyalty
H11.1	Brand love affects brand value
H11.2	Brand love affects brand loyalty
H12.1	Brand involvement affects brand loyalty
H12.2	Brand involvement affects brand value

0.70 (Churchill & Iacobucci, 2004). Finally, the convergent validity was tested with average variance extracted (AVE), reporting values above 0.5 (table 6).

Discriminant validity was verified by the matrix AVE-squared correlation (Fornell & Larcker, 1981), whose results are shown in table 7, and the Henseler-Ringle test (Henseler, Ringle, & Sarstedt, 2015), presented in table 8). Both tests were validated.

Table 5.
Indicator loads.

Item	t-Statistics (O/STDEV)	p-Values
BA1	23,084	0.000
BA1	35,799	0.000
BA3	46,944	0.000
BA4	27,316	0.000
BI2	39,989	0.000
BI3	21,283	0.000
BI4	68,402	0.000
BI5	46,569	0.000
BI6	37,593	0.000
BI7	54,272	0.000
BI8	52,239	0.000
BL1	32,524	0.000

(Continued)

Table 5.
Indicator loads.

Item	<i>t</i> -Statistics (<i>o</i> /STDEV)	<i>p</i> -Values
BL2	47,604	0.000
BL3	50,237	0.000
BL4	48,669	0.000
BL5	24,548	0.000
BR1	28,581	0.000
BR2	36,959	0.000
BR3	39,176	0.000
BR4	31,990	0.000
BR5	20,268	0.000
BY2	71,944	0.000
BY3	48,191	0.000
BY4	57,554	0.000
BY5	20,255	0.000
BY6	38,491	0.000
CE1	36,167	0.000
CE2	55,021	0.000
CE3	49,228	0.000
CE4	50,157	0.000
CE5	25,663	0.000
CE7	20,741	0.000
OB1	30,646	0.000
OB3	34,002	0.000
OB4	53,270	0.000
OB5	24,161	0.000
OB6	45,554	0.000
IN1	22,896	0.000
IN2	21,689	0.000
IN3	33,943	0.000
IN4	17,784	0.000
IN5	41,088	0.000
IN6	34,852	0.000
IN7	19,648	0.000
IN8	21,780	0.000
IN9	44,253	0.000
IS1	56,802	0.000
IS2	39,837	0.000

(Continued)

Table 5.
Indicator loads.

Item	<i>t</i> -Statistics (<i>o</i> /STDEV)	<i>p</i> -Values
MY1	37,589	0.000
MY2	19,671	0.000
MY3	28,934	0.000
MY4	37,012	0.000
MY5	29,504	0.000
MY7	31,586	0.000
SE1	33,016	0.000
SE2	32,133	0.000
SE3	23,323	0.000
SE4	27,583	0.000
SE5	27,127	0.000

Source: authors.

Table 6.
Composite reliability tests.

	Cronbach's Alpha	Composite reliability	Average Variance Extracted (AVE)
BA	0.852	0.900	0.693
BE	1.000	1.000	1.000
BI	0.944	0.955	0.750
BL	0.908	0.932	0.732
BR	0.889	0.919	0.694
BY	0.913	0.935	0.744
CE	0.912	0.932	0.696
OB	0.894	0.922	0.703
IN	0.932	0.943	0.648
IS	0.733	0.882	0.789
MY	0.901	0.924	0.669
SE	0.845	0.889	0.616

Note: BA: brand awareness; BE: brand experience; BI: brand involvement; BL: brand love.

To test the predictive ability of the model, bootstrapping was performed ($n = 5.000$), with all R^2 values above 0.10 ($t > 1.96$), indicating that the independent variables are adequate and confirming the predictive capability of the proposed model (Falk & Miller, 1992). All the hypotheses were validated, except the following: H1.2, H2.1, H2.3, H5.1, H6.2, H7, H8.1, H10.3, H11.1, and H11.2 (Table 9) (Figure 4).

The results show, first, that brand loyalty is built in a complex manner within the customer-brand relationship, since it requires actions in the short term. As long-term actions,

Table 7.
Discriminate validity: AVE.

	BA	BE	BI	BL	BR	BY	CE	OB	IN	IS	MY	SE
BA	0.833											
BE	0.531	1.000										
BI	0.645	0.686	0.866									
BL	0.608	0.664	0.810	0.855								
BR	0.553	0.575	0.716	0.772	0.833							
BY	0.563	0.676	0.806	0.830	0.796	0.863						
CE	0.617	0.652	0.808	0.801	0.708	0.810	0.834					
OB	0.547	0.622	0.734	0.722	0.698	0.763	0.727	0.838				
IN	0.610	0.658	0.803	0.865	0.816	0.804	0.802	0.779	0.805			
IS	0.376	0.527	0.536	0.600	0.570	0.585	0.575	0.483	0.565	0.888		
MY	0.650	0.684	0.819	0.801	0.759	0.860	0.819	0.743	0.800	0.513	0.828	
SE	0.461	0.459	0.532	0.577	0.578	0.555	0.602	0.542	0.570	0.530	0.609	0.785

Source: authors.

Table 8.
Discriminate validity: Dillon-Goldstein's.

	BA	BE	BI	BL	BR	BY	CE	OB	IN	IS	MY	SE
BA												
BE	0.572											
BI	0.715	0.706										
BL	0.687	0.696	0.873									
BR	0.632	0.609	0.781	0.856								
BY	0.633	0.704	0.808	0.804	0.879							
CE	0.696	0.682	0.890	0.879	0.785	0.884						
OB	0.619	0.657	0.796	0.797	0.782	0.836	0.804					
IN	0.682	0.680	0.816	0.937	0.894	0.965	0.810	0.850				
IS	0.475	0.619	0.643	0.733	0.707	0.713	0.706	0.600	0.684			
MY	0.739	0.719	0.808	0.826	0.844	0.844	0.812	0.827	0.859	0.630		
SE	0.531	0.491	0.581	0.646	0.654	0.616	0.674	0.609	0.627	0.666	0.685	

Source: authors.

it is a process in which all the marketing actions related to the levels of symbolic consumption (cognitive, affective and conative) manage to explain brand loyalty ($R^2 = 0.823$). This allows validating its high-predictive capacity from the conceptions of marketing, framed in the paradigm shift towards the multidimensional consumer. Our findings confirm not only that the lovemark concept is composed of love brand and brand respect, but also that the variable of brand experience is the key concept of brand co-creation, integrating a third concept that is also part of the lovemark theory influenced by the three essential actions of branding: mystery, sensuality, and intimacy.

Likewise, this study suggests that brand loyalty reflects customers' conceptions regarding their levels of involvement with the brand ($H12.1, \beta = 0.298^*$), brand value ($H10, \beta = 0.123$), and brand love ($H11.2, \beta = 0.177^*$), which could better shape the concept of lovemark.

Differences between Active Students and Graduates

Finally, a multigroup analysis was performed in order to determine the differences between active and graduate students. For this, a bootstrapping analysis was carried out with more than 3,000 subsamples.

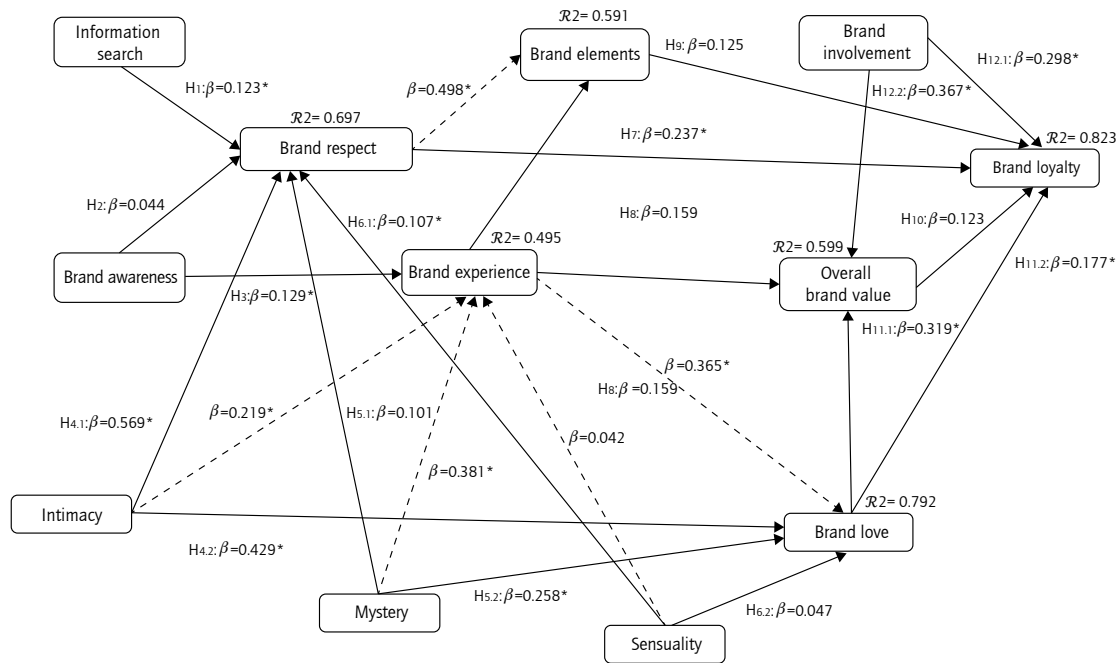


Figure 4. Empirical model. Source: authors.

Note: significant at: * $p < 0.05$, t -value = 1.960

Table 9.

Results.

Results	Hypothesis	Influence	Beta	T Statistics	P Values	R Square	R Square Adjusted
Accepted	H3	BA -> BE	0.129	2.140	0.032	BE:	
Rejected	H2	BA -> BR	0.044	0.658	0.511	0.493	0.485
Accepted	-	BE -> CE	0.365	6.248	0.000		
Rejected	H8	BE -> OB	0.159	1.400	0.162	BI:	
Accepted	H12.1	BI -> BY	0.298	3.159	0.002	0.686	0.685
Accepted	H12.2	BI -> OB	0.367	2.982	0.003	BL:	
Accepted	H11.2	BL -> BY	0.177	2.270	0.023	0.792	0.788
Accepted	H11.1	BL -> OB	0.319	3.168	0.002	BR:	
Accepted	H7	BR -> BY	0.237	3.345	0.001	0.697	0.691
Accepted	-	BR -> CE	0.498	9.481	0.000	CE:	
Accepted	-	CE -> BI	0.828	41.524	0.000	0.591	0.588
Rejected	H9	CE -> BY	0.125	1.715	0.086	OB:	
Rejected	H10	OB -> BY	0.123	1.796	0.073	0.599	0.594
Rejected	-	IN -> BE	0.219	1.781	0.075		
Accepted	H4.2	IN -> BL	0.429	3.953	0.000	BY:	
Accepted	H4.1	IN -> BR	0.569	5.508	0.000	0.823	0.819
Accepted	H1	IS -> BR	0.123	1.995	0.046		
Accepted	-	MY -> BE	0.381	3.119	0.002		
Accepted	H5.2	MY -> BL	0.258	2.728	0.006		
Rejected	H5.1	MY -> BR	0.101	0.898	0.369		
Rejected	-	SE -> BE	0.042	0.797	0.425		
Rejected	H6.2	SE -> BL	0.047	1.271	0.204		
Accepted	H6.1	SE -> BR	0.107	2.324	0.020		

Source: authors.

Table 10.
Summary of the multi-group analysis (graduated-student).

	Path coefficients (graduate)	Path coefficients (student)	t-values (graduate)	t-values (student)	p-values (graduate)	p-values (student)
BA -> BE	0.155	0.275	1.346	1.253	0.179	0.211
BA -> BR	0.160	0.357	1.743	1.618	0.082	0.106
BE -> CE	0.050	-0.043	0.746	0.725	0.456	0.469
BE -> OB	0.060	-0.021	0.849	0.190	0.396	0.849
BI -> BY	0.423*	0.152	4.569	1.316	0.000	0.188
BI -> OB	0.070	0.205*	0.874	2.612	0.383	0.009
BL -> BY	0.426*	0.206	2.572	1.171	0.010	0.242
BL -> OB	0.272*	0.455*	2.073	3.635	0.038	0.000
BR -> BY	0.307*	0.233	2.035	1.551	0.042	0.121
BR -> CE	0.559*	0.288*	4.759	2.213	0.000	0.027
CE -> BI	0.253	0.103	1.651	0.895	0.099	0.371
CE -> BY	0.129	0.070	1.275	0.666	0.203	0.506
OB -> BY	0.427*	0.612*	4.803	6.946	0.000	0.000
IN -> BE	0.817*	0.863*	20.196	24.703	0.000	0.000
IN -> BL	-0.022	0.040	0.189	0.248	0.850	0.804
IN -> BR	0.080	0.415*	0.679	3.067	0.497	0.002
IS -> BR	0.001	0.239	0.006	0.956	0.995	0.339
MY -> BE	0.439*	0.453*	3.154	3.920	0.002	0.000
MY -> BL	0.488*	0.237	2.908	1.147	0.004	0.252
MY -> BR	0.279*	0.087	2.720	0.940	0.007	0.347
SE -> BE	0.556*	0.007	2.263	0.025	0.024	0.980
SE -> BL	0.233	0.346*	1.351	2.908	0.177	0.004
SE -> BR	0.089	0.032	0.490	0.151	0.624	0.880

Note: significant at: * $p < 0.05$, t -value = 1.960

Source: authors.

It was found that the graduates ($\beta = 0.426^*$), unlike the students ($\beta = 0.206$), report a high significance of influence of brand love on the brand loyalty. This could mean that their time at UNAL generated strong bonds that make them to keep their alma mater in their mind in an effective way forever. In fact, the mystery construct is also significant for the group of graduates in its effect on brand love ($\beta = 0.488^*$) and brand respect ($\beta = 0.279^*$), which ratifies the assumption that the course of time and the interaction of the brand with the client generate an emotional bond between the two parties that becomes stronger over time.

The sensuality factor has been validated as influential on brand love ($\beta = 0.746^*$) and brand experience ($\beta = 0.556^*$) for the group of students, but not for the graduates. This could be explained by the fact that students are in a stage of considerable interaction with the brand. Therefore, they

value more the experiences offered by the brand on a day-to-day basis, in addition to being in closer contact with tangible brand actions (*i.e.*, advertising actions, facilities, processes, and services).

Conclusions and Future Research

The results allowed us to consider love as the result of a complex process in which the brand is the reflection of all the actions carried out by the organization in the short and the long term. Moreover, all levels of the brand's relationship with the client, especially this model, propose the new construct of brand experience as another variable within this process. Likewise, this model proposes the construction of the brand of means for love brand, brand involvement, and brand value, demonstrating the complexity that comes with its construction and maintenance in the long term.

In the case of university institutions, this study is a pioneer study in explaining how the actions of the brand with students and graduates can be positive, especially in short-term relationships for students and long-term actions in the case of graduates. The actions implemented by these institutions in order to strengthen the affection for the brand will make it possible for this effort to continue creating loyalty ties. Well-being strategies with students and strong relations with graduates must become indispensable elements for strengthening the brand in the medium and long term.

The lovemark, as a relationship with the brand of sensuality, intimacy, and mystery, and its relationship with brand positioning, should be built every day with students, since they evaluate the quality and the elements associated with the brand on a daily basis. However, an important group is graduates, who, in many cases, are forgotten by the institutions, even though they are the main promoters of the brand in several social contexts.

The scientific contribution of this study are the new relations explored between the variables proposed in the literature on brand development, thus generating a relational model that seeks to integrate all the elements that consider brand loyalty and brand love as key components.

The main limitation of this study is that it was applied in one single university. Therefore, results cannot be generalized to other institutions. Future research lines are required to apply brand love studies in other institutions with the aim of studying possible differences between universities, as, for example, private and public universities.

Disclosures

Authors declare no conflict of interest.

References

- Aaker, D. A. (1996). Measuring brand equity across products and markets. *California Management Review*, 38(3), 102-120.
- Aaker, D. A. (2007). *Strategic market management*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Aaker, D. A. (2010). *Building strong brands* (9th ed.). New York: Pocket Books.
- Aaker, D. A., & Biel, A. L. (2013). *Brand equity & advertising: Advertising's role in building strong brands*. New York: Psychology Press.
- Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356.
- Ahmad, A., & Thyagaraj, K. S. (2014). Applicability of brand personality dimensions across cultures and product categories: A review. *Global Journal of Finance and Management*, 6(1), 9-18.
- Ahuvia, A. C. (2005). Beyond the extended self: Loved objects and consumers' identity narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), 171-184. <https://doi.org/10.1086/429607>
- Albert, N., Merunka, D., & Valette-Florence, P. (2008). When consumers love their brands: Exploring the concept and its dimensions. *Journal of Business Research*, 61(10), 1062-1075. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2007.09.014>
- Albert, N. & Valette-Florence, P. (2010). Measuring the love feeling for a brand using interpersonal love items. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 5(1), 57-63.
- Al-Mandil, K., & Yen, D. (2017). From brand experience to happiness: exploring the impact on brand loyalty and price premium. In *12th Global Brand Conference of the Academy of Marketing's SIG in Brand, Identity and Corporate Reputation*, 26-28 April. Linnaeus University, Kalmar, Sweden.
- Alnsour, M. S., & Subbah, M. L. (2018). Impact of brand elements on brand equity: An applied study on Jordanian corporations. *African Journal of Marketing Management*, 10(3), 17-27. <https://doi.org/10.5897/AJMM2016.0493>
- Alvarado, K. S., & Lucano, A. (2015). Valor de marca: un acercamiento conceptual mediante su origen y modelos. *Revista Valor Agregado*, 2(1), 21-32.
- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, J. R., Edvardsson, B., & Colurcio, M. (2016). Linking service design to value creation and service research. *Journal of Service Management*, 27(1), 21-29. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2015-0123>
- Antequera, M. (2016). *No te he visto pero me acuerdo: Cómo se relacionan las personas con deficiencia visual con las marcas*. [trabajo de grado] Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. <https://ddd.uab.cat/record/163929>
- Araujo, F., da-Rocha, A., & da-Silva, J. F. (2013). Brand personality of global quick-service restaurants in emerging and developed markets: A comparative study in Brazil and the U.S. *Latin American Business Review*, 14(2), 139-161. <https://doi.org/10.1080/10978526.2013.808950>
- Araya-Castillo, L., & Escobar-Farfán, M. (2015). Personalidad de marca de las escuelas de negocios en Chile: Propuesta de modelo. *Revista AD-Minister*, 27, 53-73. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.3>
- Araya-Castillo, L., & Etchebarne, M. S. (2014). Personalidad de marca de los partidos políticos: propuesta de modelo. *Folios*, 40, 67-89. <https://doi.org/10.17227/01234870.40folios6789>
- Araya-Castillo, L., Etchebarne, S., & Escobar-Farfán, M. (2016). Propuesta de modelo de personalidad de marca: Un estudio exploratorio de los Bomberos de Chile. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 12(1), 125-141.
- Austin, J. R., Siguaw, J. A., & Mattila, A. S. (2003). A re-examination of the generalizability of the Aaker brand personality measurement framework. *Journal of Strategic Marketing*, 11(2), 77-92. <https://doi.org/10.1080/0965254032000104469>
- Avis, M. (2012). Brand personality factor based models: A critical review. *Australasian Marketing Journal*, 20(1), 89-96. <https://doi.org/10.1016/J.AUSMJ.2011.08.003>
- Bagozzi, R. P., Batra, R., & Ahuvia, A. C. (2014). *Brand love: Construct validity, managerial utility, and new conceptual insights*. Ann Arbor, MI. <https://doi.org/10.1111/zoj.12246>
- Bagozzi, R. P., Batra, R., & Ahuvia, A. C. (2017). Brand love: development and validation of a practical scale. *Marketing Letters*, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1007/s11002-016-9406-1>
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16. <https://doi.org/10.1509/jm.09.0339>
- Blackett, T., & Harrison, T. (2001). Brand medicine: Use and future potential of branding in pharmaceutical markets. *Journal of Medical Marketing*, 2(1), 33-49. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jmm.5040053>
- Blackston, M. (2018). *Brand love is not enough: a theory of consumer brand relationships in practice*. London: Routledge.

- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmk.73.3.052>
- Bristow, D. N., Schneider, K. C., & Schuler, D. K. (2002). The brand dependence scale: measuring consumers' use of brand name to differentiate among product alternatives. *Journal of Product & Brand Management*, 11(6), 343-356. <https://doi.org/10.1108/10610420210445488>
- Carroll, B. A., & Ahuvia, A. C. (2006). Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), 79-89. <https://doi.org/10.1007/s11002-006-4219-2>
- Chernatony, L., & McDonald, M. (2003). *Creating powerful brands in consumer, service and industrial markets (3rd edition)*. Elsevier/ Butterworth- Heinemann. Oxford.
- Chernev, A., Hamilton, R., & Gal, D. (2011). Competing for consumer identity: Limits to self-expression and the perils of lifestyle branding. *Journal of Marketing*, 75(3), 66-82. <https://doi.org/10.1509/jmk.75.3.66>
- Cho, E. (2011). *Development of a brand image scale and the impact of lovemarks on brand equity* (graduate thesis). Iowa State University, Iowa, USA.
- Cho, E., Fiore, A. M., & Russell, D. W. (2015). Validation of a fashion brand image scale capturing cognitive, sensory, and affective associations: Testing its role in an extended brand equity model. *Psychology & Marketing*, 32(1), 28-48. <https://doi.org/10.1002/mar.20762>
- Churchill Jr., G. A., & Iacobucci, D. (2004). *Marketing Research - methodological foundations* (9th ed.). Mason, OH: Thomson
- Çifci, S., Ekinci, Y., Whyatt, G., Japutra, A., Molinillo, S., & Siala, H. (2016). A cross validation of consumer-based brand equity models: Driving customer equity in retail brands. *Journal of Business Research*, 69(9), 3740-3747. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2015.12.066>
- Colmenares, O., & Saavedra, J. L. (2008). Dimensiones de personalidad de marca. Caso de estudio: cadenas de farmacias. *Revista Venezolana de Gerencia*, 13(42), 220-232.
- Delgado-Ballester, E., & Munuera-Alemán, J. L. (2001). Brand trust in the context of consumer loyalty. *European Journal of Marketing*, 35(11-12), 1238-1258. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006475>
- Denegri, M., Cabezas, D., Herrera, V., Páez, A., & Vargas, M. (2009). Personalidad de marca de carreras de psicología de universidades estatales en Chile: Un estudio descriptivo. *Revista de Investigación en Psicología*, 12(2), 13-23. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v12i2.3752>
- Denegri, M., Cabezas, D., Novoa, M., Peralta, J., & Estrada, C. (2013). Personalidad de marca en carreras de psicología de zonas territoriales extremas: Arica y Punta Arenas. *Magallania*, 41(2), 85-100. <https://doi.org/10.4067/S0718-22442013000200003>
- Escobar- Farfán, M., Mateluna, C., & Araya, L. (2016). Evolución y descripción de los modelos de personalidad de marca en Latinoamérica. *Dimensión Empresarial*, 14(2), 91-113. <https://doi.org/10.15665/rde.v14i2.736>
- Falk, F. R., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modelling*. The University of Akron Press. Akron.
- Fazli-Salehi, R., Esfidani, M. R., Torres, I. M., & Zúñiga, M. A. (2019). Antecedents of students' identification with university brands. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), 830-854. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2018-0242>
- Fernández, L. (2015). The importance of brand elements: Effects of critical brand elements on wine purchase behaviour (thesis work). <http://hdl.handle.net/11285/63233>
- Forero, M. F. (2014). *Determinación de la aplicabilidad del Brand Equity basado en el consumidor para el contexto colombiano* (tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freling, T. H., Crosno, J. L., & Henard, D. H. (2011). Brand personality appeal: conceptualization and empirical validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 392-406. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0208-3>
- Gallo, G. (2000). *Posicionamiento: el caso latinoamericano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- García, L., Denegri, M., Orellana, O., Yanac, E., Herrera, E., & Campos, M. (2014). Personalidad de marca de carreras pertenecientes a tres áreas académicas de la UNMSM. *Revista de Investigación en Psicología*, 17(1), 13-29. <https://doi.org/10.15381/rinvp.v17i1.8968>
- García-del-Caz, A. (2016). *Marcas & lovemarks. Un primer acercamiento a sus aspectos negativos y ocultos* (thesis work). Valladolid University, Spain. <http://uvadoc.uva.es/handle/10324/18133>
- Geuens, M., Weijters, B., & De-Wulf, K. (2009). A new measure of brand personality. *International Journal of Research in Marketing*, 26(2), 97-107. <https://doi.org/10.1016/J.IJRESMAR.2008.12.002>
- Goñi, N., Torres, E., & Aguilera, S. (2013). Dimensiones de la personalidad de la marca en México. *Revista de Ciencias Sociales (rcs)*, 2, 213-225.
- Haigood, T. L. (2010). Deconstructing brand personality. In *AMA Educators Proceedings*, 12, 327-328.
- Hair, J. F. J., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA, USA: Sage.
- Hammerschmidt, M., & Donnevert, T. (2007). Brand efficiency and brand relevance: Introducing and linking both concepts. In *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, 20. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.962240>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hernani, M. (2008). Percepción de la personalidad de una marca global y de valores : un estudio comparativo entre consumidores brasileños y peruanos. *Contabilidad y Negocios*, 5, 44-54.
- Kelemen, Z. (2012). Lovemarks or passion brands may create barriers to private labels in the digital age. *Regional and Business Studies*, 4(1-2), 1-12.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- Keller, K. L. (2001). Building customer-based brand equity: A blueprint for creating strong brands.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2017). Managing the growth tradeoff: Challenges and opportunities in luxury branding. In *Advances in luxury brand management* (pp. 179-198). Cham: Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1007/978-3-319-51127-6_9
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management*. New York, NY: Pearson.
- Lambin, J. J., & Tesser, E. (2004). *Marketing estratégico y operativo: market-driven management*. Rome: McGraw-Hill Libri Italia.
- Lee, M., Kim, Y., Pelton, L., Knight, D., & Forney, J. (2008). Factors affecting Mexican college students' purchase intention toward a US apparel brand. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12(3), 294-307. <https://doi.org/10.1108/13612020810889263>

- Lindstrom, M. (2011). *BRANDWASHED: El lavado de cerebro de las marcas*. Bogotá: Norma.
- Liu, Z., Huang, S., Hallak, R., & Liang, M. (2016). Chinese consumers' brand personality perceptions of tourism real estate firms. *Tourism Management*, 52, 310-326. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2015.06.022>
- Malik, G., & Gupta, A. (2013). Measuring 'brand love': Understanding the attitude of millennials towards select brands. *Ushus, Journal of Business Management*, 12(4), 1-30. <https://doi.org/10.12725/ujbm.25.1>
- Montoya, I. A., Montoya, L. A., & Castaño, J. M. (2015). Metodología de evaluación de brand equity bajo la perspectiva de las comunicaciones integradas de marketing y el Lovemark. *Punto de Vista*, 6(10), 9-34. <http://dx.doi.org/10.15765/pdv.v6i10.767>
- Montoya, I. A., Montoya, L. A., Rosero, R., & Montañez, G. (2000). *Estudio de la universidad nacional, modalidad bachilleres, Vicerrectoría general*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Muller, K., & Zancan, R. (2013). Brand personality dimensions in the Brazilian context. *Brazilian Administration Review*, 9(2), 168-188. <https://doi.org/10.1590/S1807-76922012000200004>
- Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432. <https://doi.org/10.1086/319618>
- Muniz, A. M., & Schau, H. J. (2005). Religiosity in the abandoned Apple Newton brand community. *Journal of Consumer Research*, 31(4), 737-747. <https://doi.org/10.1086/426607>
- Olavarrieta, S., Friedmann, R., & Manzur, E. (2010). Brand personality in Chile: A combined emic-etic approach. *Estudios de Administración*, 17(1), 25-50.
- Ong, K. S., Nguyen, B., & Syed-Alwi, S. F. (2017). Consumer-based virtual brand personality (CBVBP), customer satisfaction and brand loyalty in the online banking industry. *International Journal of Bank Marketing*, 35(3), 370-390. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2016-0054>
- Ostrovskaya, L. (2014). *Influencia de los valores y antivalores de los consumidores en la tendencia a usar el nombre de marca* (thesis work). Universidad Miguel Hernández de Elche, Spain.
- Park, C. W., Eisingerich, A. B., Pol, G., & Park, J. W. (2013). The role of brand logos in firm performance. *Journal of Business Research*, 66 2, 180-187. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2012.07.011>
- Park, C. W., & MacInnis, D. J. (2018). Introduction to the special issue: Brand relationships, emotions, and the self. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 123-129. <https://doi.org/10.1086/696969>
- Park, C. W., MacInnis, D. J., & Eisingerich, A. B. (2016). *Brand admiration: Building a business people love*. New York, NY: John Wiley.
- Pavel, C. (2013). What is behind the lovemark concept? *Supplement of Quality-Access to Success*, 14(2), 482-489.
- Pirela, J. L., Villavicencio, H. A., & Saavedra, J. L. (2004). Dimensiones de personalidad de marca: Estudio exploratorio en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(3), 430-440.
- Pritchard, M. P., & Howard, D. R. (2015). Measuring loyalty in travel services: A multi-dimensional approach. In Sirgy M., Bahn K., Erem T. (eds) *Proceedings of the 1993 World Marketing Congress* (pp. 120-124). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-17323-8_30
- Roberts, K. (2005). *Lovemarks: the future beyond brands* (2nd ed.). New York, NY, USA: Powerhouse Books.
- Roberts, K. (2006). *The lovemarks effect: Winning in the consumer revolution*. New York, NY: PowerHouse Books.
- Rojas-Méndez, J. I., Erenchun-Podlech, I., & Silva-Olave, E. (2004). The Ford brand personality in Chile. *Corporate Reputation Review*, 7(3), 232-251. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540223>
- Rojas-Méndez, J. I., & Papadopoulos, N. (2012). Argentine consumers' perceptions of the U.S. brand personality. *Latin American Business Review*, 13(4), 329-345. <https://doi.org/10.1080/10978526.2012.749113>
- Rosero, R. (1986). *Preferencia de universidades y programas de bachilleres en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad de la Sabana.
- Savedra, J. L., Pirela, J. L., & Colmenares, O. A. (2008). Determinación de personalidad de marca del venezolano. *Revista Debates IESA*, 13(2), 48-52.
- Saavedra, J. L., Urdaneta, D., Pirela, J. L., & Colmenares, O. (2008). Medición de la personalidad de marca en el mercado automotriz. *Visión Gerencia*, 7(1), 183-196.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016). The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands. *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78. <https://doi.org/10.1177/0047287514541008>
- Sproles, E. K., & Sproles, G. B. (1990). Consumer decision-making styles as a function of individual learning styles. *The Journal of Consumer Affairs*, 24(1), 134-147. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6606.1990.tb00262.x>
- Sulkowski, L., Seliga, R., & Wozniak, A. (2020). Image and brand awareness in universities in consolidation processes. In Kantola, J., Nazir, S. (eds.). *Advances in Human Factors, Business Management and Leadership*. Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20154-8_57
- Sung, Y., & Choi, S. M. (2010). "I won't leave you although you disappoint me": The interplay between satisfaction, investment, and alternatives in determining consumer-brand relationship commitment. *Psychology and Marketing*, 27(11), 1050-1073. <https://doi.org/10.1002/mar.20373>
- Thomson, M., MacInnis, D. J., & Whan-Park, C. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp1501_10
- Toldos, M. P. (2012). Dimensions of brand personality in Mexico. *Global Journal of Business Research*, 6(5), 35-47.
- Veloutsou, C., & Aimpitaksa, J. B. (2018). The lovemarks effect: An abstract. In Krey N., Rossi P. (eds). *Back to the Future: Using Marketing Basics to Provide Customer Value. Academy of Marketing Science Annual Conference* (pp. 259-260). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66023-3_94
- Wang, G. (2002). Attitudinal correlates of brand commitment. *Journal of Relationship Marketing*, 1(2), 57-75. https://doi.org/10.1300/J366v01n02_04
- Whan, P., & MacInnis, D. J. (2018). Introduction to the special issue: Brand relationships, emotions, and the self. *Journal of the Association for Consumer Research*, 3(2), 123-129. <https://doi.org/10.1086/696969>
- Yoo, B., & Donthu, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, 52(1), 1-14. <https://doi.org/10.1016/S0148-29639900098-3>
- Zaichowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of Consumer Research*, 12(3), 341-352. <https://doi.org/10.1086/208520>
- Zarantonello, L. (2008). A literature review of consumer-based brand scales. *Handbook on brand and experience management*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Zarantonello, L., & Schmitt, B. H. (2010). Using the brand experience scale to profile consumers and predict consumer behaviour. *Journal of Brand Management*, 17(7), 532-540. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.4>



Universidad
Nacional
de Colombia

El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas*

STRATEGIC LEADERSHIP AND NEGOTIATION AND THEIR INFLUENCE ON THE PERCEPTION OF PRESTIGE IN SMALL BUSINESSES

ABSTRACT: This research studied strategic leadership and integrative negotiation and their influence on the prestige and the perceived organizational status of small business leaders in the state of Guanajuato, Mexico. For this purpose, we studied a sample of 418 participants, following an explanatory, observational and transversal methodological approach. In addition, we developed a hypothetical structural equation model (SEM). Fit indices ($\chi^2 = 632,03$; GL = 345; CFI = 0,914; TLI = 0,905; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,04) were used to assess the model, since SEM was acceptable. According to our research findings, it is shown that both strategic leadership and negotiation strategies positively and significantly influence the perception of prestige and organizational status. Furthermore, integrative negotiation strategy has a positive and significant influence as a mediating variable between strategic leadership and the perception of prestige and organizational status. No significant differences were found between male and female small businesses leaders for the studied variables.

KEYWORDS: Organizational status, strategic leadership, integrative negotiation, perception of prestige, perceived organizational performance.

A LIDERANÇA ESTRATÉGICA, A NEGOCIAÇÃO E SUA INFLUÊNCIA SOBRE A PERCEPÇÃO DO PRESTÍGIO EM PEQUENAS EMPRESAS

RESUMO: nesta pesquisa, foram analisadas a liderança estratégica, a negociação integradora e sua influência sobre o prestígio e o status organizacional percebido de líderes de pequenas empresas da região do estado de Guanajuato, México. Para isso, foi utilizada uma amostra de 418 participantes. O método utilizado para realizar a pesquisa é explicativo, observacional e transversal. Foi desenvolvido um modelo de equação estrutural (SEM) hipotético. Para avaliar o modelo, foram empregados os índices de benefício de ajuste ($\chi^2 = 632,03$; GL = 345; CFI = 0,914; TLI = 0,905; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,04), porque o SEM acabou sendo aceitável. De acordo com os achados desta pesquisa, demonstra-se que a liderança estratégica e a estratégia de negociação influenciam positiva e significativamente na percepção do prestígio e do status organizacional; além disso, a estratégia de negociação integradora influencia positiva e significativamente como variável mediadora entre a liderança estratégica e a percepção do prestígio e status organizacional; por sua vez, não foram encontradas diferenças significativas na percepção do prestígio e status organizacional entre homens e mulheres líderes de pequenas empresas de Guanajuato.

PALAVRAS-CHAVE: desempenho organizacional percebido, liderança estratégica, negociação integradora, percepção do prestígio, status organizacional.

LA DIRECTION STRATÉGIQUE, LA NÉGOCIATION ET LEUR INFLUENCE SUR LA PERCEPTION DU PRESTIGE DANS LES PETITES ENTREPRISES

RÉSUMÉ: Dans cette recherche on a analysé la direction stratégique, la négociation intégrative et leur influence sur le prestige et le statut organisationnel perçus des dirigeants de petites entreprises de la région de l'état de Guanajuato, au Mexique. Pour cela, on a utilisé un échantillon de 418 participants. La méthode employée pour mener l'enquête est explicative, observationnelle et transversale. On a développé un modèle hypothétique d'équations structurelles (SEM). Pour évaluer le modèle, on a utilisé les indices de qualité de l'ajustement ($\chi^2 = 632,03$; GL = 345; CFI = 0,914; TLI = 0,905; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,04), parce que le SEM s'est avéré acceptable. Selon les résultats de la recherche, on a démontré que la direction stratégique et la stratégie de négociation influencent de manière positive et significative la perception du prestige et du statut de l'organisation; de plus, la stratégie de négociation intégrative a une influence positive et significative en tant que variable médiatrice entre la direction stratégique et la perception du prestige et du statut organisationnel; par ailleurs, aucune différence significative n'a été constatée dans la perception du prestige et du statut de l'organisation entre les dirigeants masculins et féminins de petites entreprises de la région de l'état de Guanajuato.

MOTS-CLÉ: statut organisationnel, direction stratégique, négociation intégrative, perception du prestige, performance organisationnelle perçue.

CITACIÓN: López-Lemus, J. A., De la Garza Carranza, M. A., & Zavala Berbena, M. A. (2020). El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre la percepción del prestigio en pequeñas empresas. *Innovar*, 30(75), 57-70. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83257>

CLASIFICACIÓN JEL: M10, M13, M30.

RECIBIDO: 12 de diciembre de 2017. **APROBADO:** 31 de agosto de 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Jorge Armando López Lemus. Venustiano Carranza 324, Zona Centro, Cp. 36300 San Francisco del Rincón, Guanajuato - México.

Jorge Armando López-Lemus

Doctorado en Administración y Estudios Organizacionales
Profesor - Investigador. Universidad de Guanajuato
Guanajuato. México
Rol del Autor: Intelectual
lopezja@ugto.mx
<https://orcid.org/0000-0001-6989-1065>

María Teresa De la Garza Carranza

Doctorado en ciencias Administrativas
Profesora - Investigadora. Instituto Tecnológico de Celaya
Guanajuato. México
Rol de la Autora: Intelectual
teresa.garza@itcelaya.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-4877-3403>

María Alicia Zavala Berbena

Doctorado en Educación
Profesora - Investigadora. Universidad de la Salle
Rol de la Autora: Intelectual
azavala@delasalle.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-9954-4539>

RESUMEN: En esta investigación, se analizó el liderazgo estratégico, la negociación integrativa y su influencia sobre el prestigio y estatus organizacional percibido de líderes de pequeñas empresas de la región del Estado de Guanajuato, México. Para ello, se empleó una muestra de 418 participantes. El método utilizado para llevar a cabo la investigación es explicativo, observacional y transversal. Se desarrolló un modelo de ecuación estructural (SEM) hipotético. Para evaluar el modelo, se emplearon los índices de bondad de ajuste ($\chi^2 = 632,03$; GL = 345; CFI = 0,914; TLI = 0,905; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,04), porque el SEM resultó ser aceptable. De acuerdo con los hallazgos de la investigación, se demuestra que el liderazgo estratégico y la estrategia de negociación influyen positiva y significativamente sobre la percepción del prestigio y estatus organizacional; asimismo, la estrategia de negociación integrativa influye positiva y significativamente como variable mediadora entre el liderazgo estratégico y la percepción del prestigio y estatus organizacional; por otra parte, no se encontraron diferencias significativas en la percepción del prestigio y estatus de la organización entre hombres y mujeres líderes de pequeñas empresas de la región del Estado de Guanajuato.

PALABRAS CLAVE: estatus organizacional, liderazgo estratégico, negociación integrativa, percepción del prestigio, rendimiento organizacional percibida.

Introducción

Hoy en día las pequeñas empresas atraviesan diversos cambios económicos y tecnológicos enmarcados por la globalización y una política que reforma nuevas tendencias de negociación que repercuten en la percepción del prestigio de las pequeñas empresas. Por ello, el líder debe ser visionario, con

el fin de anticiparse y generar nuevas estrategias que les permitan a las organizaciones empresariales ser más competitivas y generar sustentabilidad a corto y largo plazo en el mercado en el que se desenvuelven, así como influir en el desarrollo y crecimiento en el sector empresarial ante estos escenarios complejos que enfrentan las organizaciones.

En este sentido, el líder juega un papel importante, ya que a través de la influencia a sus colaboradores hará una sinergia estratégica que podrá enfrentar las exigencias que se le presentan a las organizaciones empresariales y, con ello, contribuir al logro de los objetivos organizacionales de manera estratégica, y por consiguiente, alcanzar el éxito de las empresas que se encuentra liderando (Boal & Hooijberg; 2000).

Asimismo, el líder empresario necesita de estrategias de negociación que lo lleven a realizar transacciones en beneficio de la organización. La estrategia de negociación ganar-ganar es uno de los factores del modelo de Harvard (Lewicki, Barry & Saunders, 2016) y es una de las dimensiones que contribuye al éxito de las pequeñas empresas (Kirk, Oettingen, & Gollwitzer, 2013; Metcalf, Bird, Peterson, Shankarmahesh, & Lituchy, 2007; Wilson & Thompson, 2014). Es decir, una estrategia de negociación integrativa (ganar-ganar) entre la pequeña empresa y los *stakeholders* o diversos públicos que intervienen en la organización influirán en el logro de los objetivos empresariales.

Por eso, si la pequeña empresa logra alcanzar un prestigio y estatus a través del desempeño organizacional y el rendimiento del mercado percibido, se encontrará en el camino que la conducirá a la sustentabilidad a largo plazo y, por tanto, al éxito empresarial. En este sentido, es necesario probar cómo contribuyen estos factores que en teoría han sido asociados al éxito empresarial.

De acuerdo con la Secretaría de Economía de México (SE, 2016), a través de la Encuesta Nacional sobre la Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce), del total de empresas en México, el 97,6% (n = 3.952.422) corresponde a microempresas que concentran el 75,4% del personal ocupado total; la pequeña empresa representa el 2% (n = 79.367), que tiene el 13,5% del personal ocupado, mientras que el 0,4% (n = 16.754) representa empresas medianas, que tienen un poco más del 11% del personal ocupado. A partir de la presente información, resulta importante investigar el papel que juega el liderazgo estratégico, así como la negociación integrativa sobre el prestigio y el estatus de las pequeñas empresas.

Ante los datos puntuales emitidos por la SE (2016), la presente investigación es pertinente debido a que los factores asociados al éxito del líder de la pequeña empresa

son un fenómeno poco estudiado, específicamente en México donde existe poca investigación en relación con el administrador de la pequeña empresa, lo que promueve la generación del conocimiento a través de los constructos elegidos para su estudio. Por lo tanto, el principal propósito de la investigación se enfoca en analizar la influencia conjunta entre el liderazgo estratégico y la estrategia de negociación sobre la percepción del prestigio y estatus de la organización en pequeñas empresas. De igual manera, se pretende identificar la influencia entre el liderazgo estratégico y la percepción del prestigio y el estatus de la organización percibida y, finalmente, determinar si existe una influencia entre la estrategia de negociación integrativa con la percepción del prestigio y el estatus organizacional.

Marco teórico

Liderazgo estratégico

El liderazgo es una de las actividades propias de la alta gerencia o de aquellos que encabezan la administración (Boal & Hooijberg, 2000; Stigter & Cooper, 2015). Sin embargo, existe una diferencia entre los conceptos de liderazgo de supervisión y de liderazgo estratégico. En este sentido, el liderazgo de supervisión es aquel liderazgo que se ejerce dentro de las organizaciones, mientras que el liderazgo estratégico se refiere al que se desarrolla entre las organizaciones (Appiah-Adu & Bawumia, 2016; Boal & Hooijberg, 2000; Crossan, Vera, & Nanjad, 2008; Norzailan, Othman, & Ishizaki, 2016).

Asimismo, un líder estratégico se conceptualiza mediante dos enfoques: el primero, situado en las nuevas teorías de liderazgo, lo que implica factores como carisma, liderazgo transformacional y visión; el segundo, denominado *teoría de liderazgo emergente*, se enfoca en la complejidad conductual y cognitiva, y en la inteligencia social (Boal & Hooijberg, 2000; Stahl, Miska, Puffer, & McCarthy, 2016).

Ireland y Hitt (2005), Crossan *et al.* (2008) y Sarfraz (2017) definen el liderazgo estratégico como la capacidad de una persona para anticiparse, pensar estratégicamente y mantener la flexibilidad de trabajar con otros, con la finalidad de generar cambios que se realizarán en un futuro dentro de la organización. Aslan, Diken y Sendogdu (2011) y Goldman (2012) lo describen como una actividad de toma de decisiones con la finalidad de lograr planes deseados, adecuados, deseables y aceptables, tanto para la organización como para los colaboradores. Elenkov, Judge y Wright (2005) y Goldman, Scott y Follman (2015) lo consideran como la construcción de una visión del futuro a través de la estimulación y motivación de los seguidores, participando



activamente en el intercambio de estrategias en apoyo de los compañeros y subordinados. En este mismo tenor, Carter y Greer (2013) consideran que los líderes estratégicos son responsables tanto de las iniciativas de sustentabilidad organizacionales como de las demandas sociales de los clientes; es decir, los líderes estratégicos buscan cumplir con los retos divergentes de los diversos *stakeholders* o públicos participantes de la organización.

Por eso, el liderazgo estratégico se define como la capacidad de ser visionario y anticiparse en los cursos de acción a través de la estrategia, con el propósito de lograr objetivos planeados y adecuados; a su vez, el líder cuenta con la capacidad de adaptarse a diversos escenarios que se le presenten y es flexible ante cambios anticipados o repentinos, promoviendo en sus subordinados y compañeros la estimulación y la motivación.

Entre los estilos descritos se encuentran los de liderazgo transformacional y transaccional propuesto por Bass y Avolio (2004). Estos resultan de interés para el liderazgo estratégico, ya que su ejercicio implica saber elegir entre el estilo de liderazgo que se requiere en una determinada

situación. En el contexto mexicano, Robles-Francia, de la Garza-Ramos y Medina-Quintero (2008) estudiaron esta práctica en las pymes de México.

Como es bien sabido, el liderazgo transformacional se instrumenta mediante el rol de ayudar a los miembros de la organización a tomar conciencia de sus posibilidades y capacidades, liderando sus actividades dentro de la organización, pensando en su crecimiento y desarrollo profesional. Este liderazgo muestra comportamientos visionarios (Bass & Avolio, 2004); involucra a los miembros hacia la visión y misión de la organización; fomenta una cultura de creatividad en la que la participación, las ideas y las sugerencias son importantes; ejerce un liderazgo compartido en el que el líder no busca recibir todo el mérito propio o sobresalir (Barbuto & Burbach, 2006; Dartey-Baah, 2015; Imran, Ilyas, Aslam, & Ubaid-Ur-Rahman, 2016). Por lo tanto, un líder transformacional es aquel que se preocupa por el desarrollo de las personas tanto en lo individual como en lo colectivo, para generar cambios proactivos en ellos, convirtiéndolos en líderes autodirigidos, autorregulados,

autoactualizados y autocontrolados, cuyo resultado será más que la suma de sus partes.

A su vez, el liderazgo transaccional es un estilo mediante el cual el líder está preocupado por la estructura de la organización; administra la rutina; escucha las quejas y preocupaciones de los miembros de la organización, y muestra una conducta burocrática. Dicho en otras palabras, quien ejerce este estilo de liderazgo se enfoca tanto en la administración del sistema como en las tareas; se convierte en receptor de quejas y se despreocupa por resolverlas; reconoce lo que el seguidor desea obtener de su trabajo y procura velar por que lo obtenga siempre que su desempeño lo justifique (Bass & Avolio, 2004; Dartey-Baah, 2015). A través de este liderazgo, se establece una relación costo-beneficio, consistente en un intercambio mutuo entre el líder y sus seguidores, en el que estos reciben recompensas por sus comportamientos positivos y castigos a cambio de los comportamientos negativos; de ahí el nombre de *transacción*.

De este modo, los individuos que ejercen este estilo de liderazgo se preocupan por la estructura, las tareas y la producción de la organización, mostrando conductas burocráticas para poder alcanzar los objetivos de estas, considerando que el líder transaccional dirige a través del reglamento institucional, castiga o premia el desempeño y los comportamientos de los seguidores, no se atreve a innovar, crea una cultura de normatividad y la rutina es lo básico para él.

De acuerdo con Bass y Avolio (2004), el estilo de liderazgo transformacional en su combinación con el transaccional es un modelo que emplea un líder con la finalidad de establecer una dirección estratégica en las organizaciones (Aslan *et al.*, 2011; Birasnav, 2014). Por esta razón, este modelo de liderazgo es necesario ser estudiado para entender el liderazgo estratégico.

Negociación

Las negociaciones son definidas como un proceso en el que intervienen dos o más partes, que son sometidas a ofrecer y recibir beneficios a través de una transacción, cuya finalidad radica en resolver un conflicto de intereses o tener un acuerdo de negocio entre las partes involucradas (Brett, 2017; Van Steenburgh, Fleck, Beeman, & Kounios, 2012). De acuerdo con Walton y McKersie (1965), se han identificado dos tipos de estrategias de negociación: negociación integrativa y negociación distributiva. Estos dos tipos de estrategias de negociación representan las dos dimensiones de las cuales está conformada la negociación.

Una negociación integrativa es una estrategia diseñada con la finalidad de incrementar las ganancias o los intereses de manera conjunta entre las partes involucradas (Lewicki *et al.*, 2016). Es decir, es un estilo de negociación donde las partes están sometidas bajo un esquema de ganar-ganar.

El enfoque principal de la estrategia de negociación integrativa radica principalmente en (1) centrar los intereses comunes de las partes involucradas; (2) tender a la proactividad evitando la confrontación; (3) lograr objetivos cualitativos; (4) proporcionar información necesaria y, como resultado de esta estrategia integral, (5) maximizar los beneficios, ganancias e intereses de manera conjunta, estimulando la creación de valor entre las partes (Chapman, Miles, & Maurer, 2017; Lax & Sebenius, 1986; Tiessen, 1996). Asimismo, el empleo de este tipo de estrategia en las negociaciones facilitará entre los involucrados estrechar y consolidar una relación de confianza y de compromiso a corto y largo plazo. Por tal motivo, un líder estratégico debe considerar esta estrategia como un factor que le permitirá lograr los objetivos personales y organizacionales, contribuyendo poco a poco al éxito de la de la empresa y, así, influir en la percepción del prestigio y estatus organizacional.

La negociación distributiva es un método estratégico de negociación que se enfoca en comportamientos competitivos. La intención de emplear este estilo de negociación es que una parte gane lo suficiente de acuerdo con sus intereses, mientras que la contraparte las pierda; en este sentido, se habla de una negociación bajo un esquema de ganar-perder (Chapman *et al.*, 2017). Las personas que emplean este tipo de estrategia de negociación se enfocan principalmente en los siguientes factores: (1) ganar o ser el más beneficiado en la negociación, (2) confrontar a la contraparte, (3) inducir al ocultamiento de información, (4) enfocarse en objetivos cuantitativos y, como un resultado del uso de esta estrategia, (5) maximizar los beneficios, ganancias e intereses individuales (Chapman *et al.*, 2017; Lax & Sebenius, 1986; Tiessen, 1996).

Por esta razón, emplear la estrategia de negociación distributiva conlleva ciertas implicaciones y dificultades para lograr algún acuerdo entre las partes y, de lograrlo, difícilmente se puede tener un compromiso tanto a corto como a largo plazo (Lax & Sebenius, 1986; Makhdum & Ghazali, 2013; O'Connor & Arnold, 2001; Saorín-Iborra 2006). Asimismo, un líder que emplee este tipo de estrategia a través de la pequeña empresa tendrá dificultades en establecer y consolidar confianza y compromiso a corto o a largo plazo, por lo que se verá afectado el prestigio y estatus organizacional percibido.

Por otra parte, las estrategias de negociación integrativa y distributiva son dimensiones opuestas que los individuos adoptan dentro del proceso de negociación entre las partes (Chapman *et al.*, 2017; Kirk *et al.*, 2013; Metcalf *et al.* 2007; Wilson & Thompson, 2014). Además, ambas estrategias son consideradas como factores que contribuyen al éxito personal y organizacional, convirtiéndose en estrategias de negocio situacionales (Grennan, 2014), si son manejadas adecuadamente; de lo contrario, representaría uno de los factores que influirán de manera negativa en la percepción del prestigio y estatus organizacional.

La percepción del prestigio y el estatus organizacional

El líder juega un papel importante en las organizaciones, debido a que, a través de sus actitudes, comportamientos y acciones desempeñadas dentro de la empresa, contribuye al logro y al rendimiento de los objetivos personales y organizacionales (Bass & Avolio, 2004; Makhdom & Ghazali, 2013). En este sentido, el que una organización obtenga logros y demuestre rendimiento, a través del trabajo de sus colaboradores, refleja un estatus y prestigio de la propia organización (Gkorezis, Mylonas, & Petridou, 2012). La percepción del rendimiento en la organización es un factor importante, debido a que es la base que determina la confianza y fidelidad de los inversionistas, clientes, proveedores, *stakeholders*, etc., mostrando prestigio y estatus en el rendimiento, así como en el mercado en el que se desarrolla la empresa. Es decir, el rendimiento de la organización percibida reflejará el estatus y el prestigio de la organización en el mercado (Rathi & Lee, 2015).

De esta manera, el prestigio y estatus o el rendimiento de la organización percibida son un constructo multidimensional que se conforma por indicadores sociales de prestigio frente al elemento que constituye los indicadores económicos de prestigio. Por otro lado, Gkorezis *et al.* (2012) consideran que el constructo está formado por las dimensiones tales como el atractivo emocional, productos y servicios, la responsabilidad social y el medio ambiente.

Sin embargo, Delaney y Huselid (1996) consideran que el prestigio y el estatus de una organización se miden a través del rendimiento organizacional percibido, constructo que está conformado por dos factores: desempeño de la organización y rendimiento del mercado (Kalleberg, Knoke, Marsden, & Spaeth, 1993, 1994). El *desempeño de la organización* es una variable que está enfocada en medir la calidad de los tangibles e intangibles que ofrece la organización; en este sentido, el producto y servicio, como también la generación de productos o servicios que logren satisfacer las necesidades del cliente y el desarrollo

de nuevos productos, por lo que este factor está relacionado con el prestigio de la organización. Por otro lado, el *rendimiento del mercado* es una variable que está centrada específicamente en los resultados económicos de la propia organización, tales como como rentabilidad, rendimiento financiero y participación en el mercado en que se desarrolla, por lo que esta dimensión alude a la percepción del estatus de la organización. Los usos de ambas variables proporcionan una amplia evaluación del rendimiento de la organización percibida: prestigio y estatus de la organización (Amy & Osiyevskyy, 2017).

A través de la revisión del estado del arte para la presente investigación, se formularon las siguientes hipótesis:

H1. *El liderazgo estratégico influye en el prestigio y estatus de la organización percibida por los líderes de pequeñas empresas.*

H2. *El liderazgo estratégico influye en la estrategia de negociación integrativa de los líderes de pequeñas empresas.*

H3. *La estrategia de negociación integrativa influye en la percepción del prestigio y estatus de la organización percibida por los líderes de pequeñas empresas.*

H4. *La estrategia de negociación integrativa influye como variable mediadora entre el liderazgo estratégico y el prestigio y estatus de la organización percibida por los líderes de pequeñas empresas.*

H5. *No existen diferencias en la percepción del prestigio y estatus organizacional entre hombres y mujeres líderes de las pequeñas empresas.*

Para evaluar las hipótesis, se diseñó un SEM (figura 1).

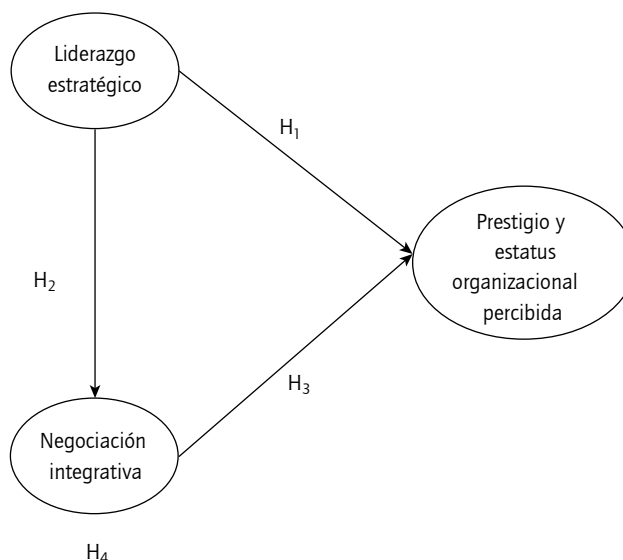


Figura 1. Modelo hipotético SEM puesto en cuestión.

Fuente: elaboración propia.

Metodología

El método empleado en la investigación es de tipo cuantitativo y explicativo, ya que se pretende dar un panorama del fenómeno, en el sentido de la percepción del prestigio y el estatus de la organización. De la misma manera, fue observacional, debido a que se intentó analizar el fenómeno evitando la manipulación de las variables. En cuanto al corte metodológico fue transversal, ya que se aplicaron instrumentos cuantitativos en un solo momento a los participantes de la investigación para el análisis de la información.

Muestra

El tipo de muestreo fue no probabilístico, debido a que se procuró obtener el mayor número de participantes. En cuanto a los criterios de los participantes, fueron jóvenes emprendedores y líderes de proyectos de pequeñas organizaciones empresariales industriales, de comercio y de servicio del estado de Guanajuato, México, que tuvieran al menos un año de experiencia en liderar algún proyecto de emprendimiento de un negocio, producto o servicio. Para ello, se cargaron los instrumentos a través de una página de Internet, para que los participantes contestaran las encuestas. Por esa razón, se obtuvo una muestra de 418 participantes, en los que el 47,9% ($n = 200$) fueron mujeres, mientras que el 52,1% ($n = 218$) fueron hombres. En cuanto a la edad de los participantes, el 42,1% ($n = 176$) se encuentra entre los 16 y 20 años; el 21,3% ($n = 89$), entre 21 y 25 años; el 6,2% ($n = 26$), entre los 26 y 30 años; el 13,2% ($n = 55$), entre los 31 y 35 años; el 9,6% ($n = 40$), entre los 36 y 40 años, y el 7,7% ($n = 32$) tiene más de 40 años.

Para realizar el análisis estadístico de la información, se empleó Stata v.12, y para el diseño del modelo SEM para evaluar las hipótesis, se desarrolló bajo el *software* el Mplus v.7.

Instrumentos

Liderazgo estratégico

Para medir este constructo de los emprendedores, se empleó el instrumento de liderazgo de Bass y Avolio (2004). Estos inventarios consideraron dos dimensiones del liderazgo: transformacional y transaccional. Esta encuesta cuenta con 29 ítems bajo una escala de Likert de 5, donde 1 hace énfasis a "Total desacuerdo" y 5 puntos a "Total acuerdo". Se evaluó la consistencia interna del instrumento a través del Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,86$), y se empleó la

confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein ($\rho_c = 0,87$), que resultaron satisfactorias (Tavakol & Dennick, 2011)

Para evaluar la validez del inventario CELID-A, se realizó un análisis factorial confirmatorio (CFA, por sus siglas en inglés) basado en Bass y Avolio (2004) a través de un SEM. Para valorar el modelo SEM, se emplearon los índices de bondad de ajuste como la prueba de Chi-cuadrado (χ^2 / gl), el índice comparativo de ajuste (CFI), el índice de Tucker-Lewis (TLI), el índice de la aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA) y, finalmente, la raíz cuadrada media residual estandarizado (SRMR). En este sentido, los índices de bondad y ajuste del modelo ($\chi^2 = 173,803 / gl = 88$; CFI = 0,952; TLI = 0,943; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,039) fueron aceptables (Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Rigdon, 1996). Cabe señalar que, debido a que tres preguntas no contaron con la carga factorial suficiente para retener en el instrumento, se procedió a eliminarlo (tabla 1).

Negociación integrativa

Para medir este constructo, se empleó la escala de las tendencias de negociación de Metcalf *et al.* (2007). De esta escala solamente se consideró la estrategia de negociación integrativa. Este instrumento cuenta con tres ítems con una medición de una escala de Likert de 5 puntos, en donde 1 se enfoca a "Fuertemente en desacuerdo" y 5 a "Fuertemente de acuerdo". Se evaluó la consistencia interna del instrumento a través del Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,71$) como también se empleó la confiabilidad compuesta de Dillon-Goldstein ($\rho_c = 0,72$) resultando ser aceptables (Tavakol & Dennick, 2011)

Asimismo, se procedió a evaluar la validez del instrumento de negociación. Para ello, se diseñó un CFA basado en Metcalf *et al.* (2007), a través de un SEM. Para la evaluar el SEM, se consideraron los índices de bondad y ajuste del SEM (CFI = 1; TLI = 1; RMSEA = 0,00; SRMR = 0,00), por lo que resultaron ser aceptables (Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Rigdon, 1996) (tabla 2).

Prestigio y estatus de la organización percibida

Para medir estos constructos, se empleó la escala del desempeño de la organización percibida de la Encuesta Nacional de Organizaciones (NOS, por sus siglas en inglés), módulo especial de la Encuesta Social General (css, por las siglas en inglés), que es un instrumento para establecimientos comerciales y organizaciones en los Estados Unidos, desarrollado por Kalleberg *et al.* (1994). Esta escala considera dos factores: (1) desempeño de la organización, conformada por siete ítems, y (2) rendimiento del mercado, factor que cuenta con cuatro ítems bajo una escala de Likert de 4 puntos,

Tabla 1.
Validez y confiabilidad del instrumento del liderazgo estratégico.

Variable Liderazgo estratégico	Carga	Residual
Se sienten orgullosos de trabajar conmigo	0,544	0,704
Me aseguro de que exista un fuerte acuerdo entre lo que se espera que hagan y lo que pueden obtener de mí por su esfuerzo	0,420	0,824
Les hago saber que pueden lograr lo que quieren si trabajan conforme a lo pactado conmigo	0,396	0,843
Me preocupo por formar aquellos que lo necesitan	0,625	0,610
Centro mi atención en los casos en los que no se consigan alcanzar las metas esperadas	0,537	0,712
Estoy dispuesto a instruirles o enseñarles siempre que lo necesiten	0,677	0,542
No trato de hacer cambios mientras las cosas marchen bien	0,365	0,867
Les doy charlas (pláticas) para motivarlos	0,609	0,630
Cuento con su respeto	0,541	0,707
Potencio su motivación de éxito	0,713	0,492
Trato de que vean los problemas como una oportunidad para aprender	0,675	0,544
Trato de desarrollar nuevas formas para motivarlos	0,692	0,521
Les dejo que sigan haciendo su trabajo como siempre lo han hecho, si no me parece necesario introducir algún cambio	0,481	0,769
Impulso la actualización de la inteligencia para superar los obstáculos	0,556	0,690
Les doy nuevas formas de enfocar los problemas que antes les resultaban desconcertantes	0,565	0,681

Fuente: elaboración propia con base en Bass y Avolio (2004).

Tabla 2.
Validez y confiabilidad del instrumento de la negociación integrativa.

Variable Negociación integrativa	Carga	Residual
En las negociaciones, creo que soluciones mutuamente beneficiosas pueden ser alcanzadas	0,616	0,621
En la negociación, siempre busco información acerca de las necesidades de la contraparte para poder cumplir mis necesidades y las de ellos	0,746	0,444
Cuando negocio, generalmente proveo información acerca de los intereses de mi organización para poder lograr una salida mutuamente benéfica	0,673	0,547

Fuente: elaboración propia con base en Metcalf et al. (2007).

que van de 1 "Peor" a 4 "Mucho mejor". Para medir la consistencia interna de instrumento se empleó el Alfa de Cronbach ($\alpha = 0,83$), así como la confiabilidad compuesta ($\rho_c = 0,87$) de Dillon-Goldstein, que fueron aceptables (Tavakol & Dennick, 2011).

Para evaluar la validez del cuestionario de la autoeficacia emprendedora, se diseñó un CFA basado en de Kalleberg et al. (1994), a través de un SEM. Para la valoración del modelo, se consideraron los índices de bondad y ajuste ($\chi^2 = 64,29/df = 33$; CFI = 0,968; TLI = 0,956; RMSEA = 0,04; SRMR = 0,03), que fueron aceptables (Muthén & Muthén, 1998-2007; Muthén, 2001, 2002; Rigdon, 1996) (tabla 3).

Resultados

Para analizar la relación entre las variables latentes estudiadas en la presente investigación, se empleó el coeficiente de correlación de Pearson (1929, 1931) (tabla 4).

De esta manera, se demuestra que existe una relación ($r = 0,27$, $p < 0,01$) positiva y significativa entre las variables *liderazgo estratégico* y *rendimiento de la organización*. Este hallazgo es semejante a los resultados encontrados en los estudios de Özer y Tinaztepe (2014), quienes confirman que existe una relación positiva y significativa ($r = 0,28$, $p < 0,01$) entre ambas variables. De igual manera, existen similitudes con los resultados encontrados

Tabla 3.

Validez y confiabilidad del instrumento del NOS, rendimiento organizacional percibida.

Variable Desempeño de la organización percibida	Carga	Residual
<i>Cómo compararía los siguientes indicadores de su empresa o negocio con respecto a otras empresas que hacen el mismo trabajo</i>		
La calidad de los productos, servicios o programas de la empresa o negocio	0,602	0,638
El desarrollo de nuevos productos, servicios o programas de la empresa o negocio	0,662	0,562
La capacidad de atraer a los empleados esenciales	0,629	0,604
Capacidad para retener a los empleados esenciales	0,539	0,710
La satisfacción de los clientes	0,548	0,700
Relaciones entre la dirección, gerencia o jefe con los empleados	0,558	0,688
<i>Rendimiento del mercado percibido</i>		
La publicidad	0,612	0,625
El crecimiento de ventas	0,633	0,600
La rentabilidad	0,589	0,653
La cuota de mercado	0,608	0,631

Fuente: elaboración con base en Kalleberg *et al.* (1994).

Tabla 4.

Correlación del liderazgo estratégico, Negociación integrativa y Rendimiento de la organización.

Variables	Media	DS	Varianza	1	2	3
Liderazgo estratégico	3,56	0,643	0,414	1,000		
Negociación integrativa	3,77	0,765	0,585	0,464**	1,000	
Rendimiento de la organización	3,07	0,455	0,207	0,273**	0,174**	1,000

** $p < 0,001$

Fuente: elaboración propia.

por Yildiz, Bastürk y Boz (2014), quienes afirman que existe una correlación positiva y significativa entre los estilos de liderazgo transformacional ($r = 0,431$, $p < 0,01$) y transaccional ($r = 0,344$, $p < 0,01$) sobre el rendimiento de la organización.

Otro de los hallazgos encontrados a través de la matriz de correlaciones es que existe una relación ($r = 0,174$, $p < 0,01$) positiva y significativa entre la negociación integrativa y el rendimiento de la organización. Este hallazgo es similar a los obtenidos por Shi y Liao (2015) para quienes el coeficiente de correlación entre las variables ($r = 0,600$; $p < 0,001$) es positiva y significativa. De igual manera, existe similitud con los hallazgos obtenidos por Chapman, Miles y Maurer (2017), cuya aportación en los estudios realizados demuestra que existe una correlación positiva y significativa entre la negociación integrativa y el desempeño de la organización. Además, se

encontró que el liderazgo estratégico tiene una correlación positiva y significativa con la negociación integrativa. Asimismo, los resultados obtenidos muestran grandes aportaciones a los hallazgos identificados a través de los estudios de Metcalfe (1998), Salacuse (2017) y Tallberg (2006).

Para valorar cada una de las hipótesis señaladas se desarrolló un SEM hipotético puesto en cuestión. Para evaluar el modelo propuesto, se emplearon los índices de bondad y ajuste propuestos por Muthén y Muthén (1998-2007) y Rigdon (1996): Chi-cuadrado ($\chi^2 = 632,03$ $gl = 345$), el Índice de Ajuste Comparativo (CFI = 0,914 y TLI = 0,905), así como la aproximación de la raíz cuadrada del error cuadrático medio (RMSEA = 0,04), y la raíz cuadrada media residual estandarizado (SRMR = 0,04), por lo que el SEM resultó ser absolutamente deseable y aceptable (figura 2).

Los resultados obtenidos mediante el modelo hipotético de ecuación estructural (figura 2) demuestran que existe evidencia estadística para afirmar que el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo y significativo ($\beta_1 = 0,386$; $p < 0,001$) en el prestigio y estatus organizacional percibidos por los líderes de las pequeñas empresas. Este hallazgo se asemeja a los resultados obtenidos a través de los estudios realizados por Özer y Tinaztepe (2014), quienes afirman que existe una influencia positiva y significativa entre el liderazgo estratégico ($\beta = 0,318$, $p < 0,001$) sobre el rendimiento organizacional. Del mismo modo, se encuentran similitudes con los resultados encontrados en los estudios realizados por Yildiz *et al.* (2014), quienes afirman que el liderazgo transformacional ($\beta = 0,341$, $p < 0,001$) y transaccional ($\beta = 0,145$, $p < 0,001$) influyen positiva y significativamente sobre el rendimiento de la organización.

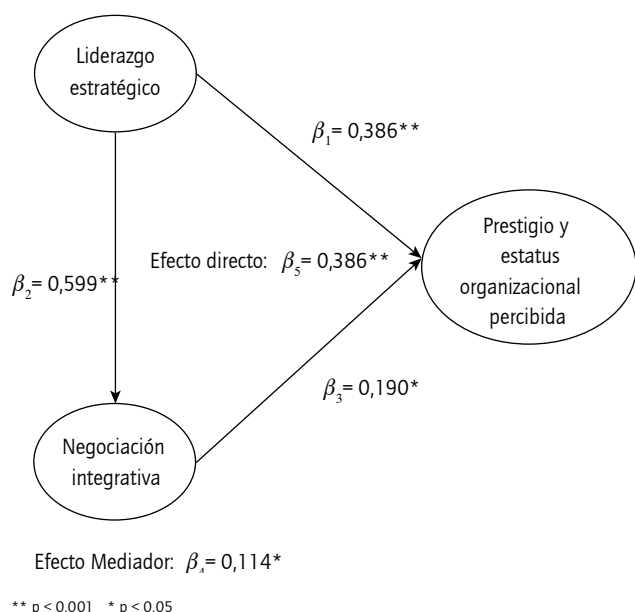


Figura 2. Cargas estructurales del modelo hipotético puesto en cuestión.
Fuente: elaboración propia.

Asimismo, el liderazgo estratégico tiene un efecto positivo y significativo ($\beta_2 = 0,599$; $p < 0,001$) en la estrategia de negociación integrativa de los líderes de las pequeñas empresas. Este hallazgo es similar a los resultados encontrados por Shi y Liao (2015), quienes demuestran que la negociación integrativa ($\beta = 0,489$; $p < 0,001$) influye positiva y significativamente sobre el rendimiento organizacional. Además, esta aportación tiene similitudes en los resultados obtenidos por Chapman *et al.* (2017) en la que confirman el hallazgo que se obtuvo en la presente investigación a través de la hipótesis H2; es decir, la negociación integrativa influye positiva y significativamente sobre el desempeño de la organización.

Por otro lado, se cuenta con evidencia estadística para afirmar que la estrategia de negociación integrativa influye

positiva y significativamente ($\beta_3 = 0,190$; $p < 0,05$) en el prestigio y estatus de la organización percibida de las pequeñas empresas de la región del estado de Guanajuato. Por esa razón, se acepta la hipótesis H3. Estos resultados se asemejan a los obtenidos a través de las investigaciones realizadas por Metcalfe (1998), Salacuse (2017) y Tallberg (2006), cuyos hallazgos aportan la importancia de la influencia del liderazgo en la negociación, principalmente en la estrategia de negociación colectiva o integrativa.

En cuanto a la hipótesis H4, se valoraron los efectos directos e indirectos del liderazgo estratégico, negociación integrativa, y prestigio y estatus organizacional (Sobel, 1987). Con base en el análisis de los efectos arrojados en el SEM, se demuestra que existe un efecto positivo y significativo de mediación de la estrategia de negociación integrativa ($\beta_4 = 0,114$; $p \leq 0,05$) entre las variables del liderazgo estratégico y el prestigio y estatus de la organización percibida; igualmente, existe un efecto positivo y significativo directo del liderazgo estratégico ($\beta_5 = 0,386$; $p \leq 0,001$) y el rendimiento de la organización percibida. Por lo tanto, se demuestra que la estrategia de negociación integrativa influye positiva y significativamente como variable mediadora entre el liderazgo estratégico y el prestigio y estatus de la organización percibida y, del mismo modo, existe un efecto directo positivo y significativo entre el liderazgo estratégico y la percepción del prestigio y estatus de la organización.

Para evaluar la hipótesis H5, se realizó una prueba T de muestras independientes. Con bases estadísticas se cumple el supuesto de homogeneidad de las varianzas de la percepción del rendimiento organizacional ($F = 0,778$; $p > 0,05$) y el género, a través de la prueba de Levene. Asimismo, la prueba T para muestras independientes indica que se acepta la hipótesis nula (H_0), es decir que no existen diferencias en la percepción del prestigio y estatus organizacional ($t = -0,045$; $gl = 416$; $p > 0,05$) entre hombres y mujeres líderes de pequeñas empresas.

Discusión y análisis

Es importante considerar que los emprendedores, así como los administradores de las pequeñas empresas, deben ejercer un liderazgo estratégico que permita mejorar la eficacia y eficiencia de la organización (Koryak *et al.*, 2015), especialmente en los ambientes económicos con incertidumbre. Por eso, se requiere que los líderes adopten un estilo de liderazgo flexible y situacional, es decir, un estilo de liderazgo estratégico que contribuya al logro de los objetivos tanto personales como de la propia organización y, de esta manera, se preserve y promueva el rendimiento a

partir del estatus y prestigio de la organización (Mungaray-Lagarda, Osuna-Millán, Ramírez-Urquidy, Ramírez-Angulo & Escamilla-Díaz, 2015). Los resultados encontrados apoyan los de Maldonado, Pinzón y Marín (2017), quienes demuestran que las características del líder y administrador de la pequeña empresa contribuyen al logro de los objetivos y, con ello, potencializan el rendimiento la empresa, principalmente en sus primeras etapas de desarrollo.

De igual manera, es menester considerar que adoptar un estilo de liderazgo estratégico reflejará una percepción favorable del prestigio y estatus de la propia organización, pues la práctica de gestión asociada a un liderazgo transformacional y transaccional favorece la generación de estrategias para desarrollar recursos humanos de manera integral (Garavan, Watson, Carbery & O'Brien, 2016; Rivera-Vargas, 2015), dando como resultado una mejor percepción del desempeño de la organización. Esta relación fue probada ampliamente por otros investigadores (Bergh *et. al*, 2016), utilizando una vasta revisión de artículos publicados sobre el tema en contextos diferentes al de México.

Otro de los factores que influyen en la percepción del prestigio y estatus organizacional es la negociación integrativa. En este sentido, el ejercer una estrategia de negociación enfocada a ganar-ganar entre las personas generará lealtad y promoverá una mejora continua del estatus y prestigio a través del buen desempeño organizacional percibido por los líderes de las pequeñas empresas estudiadas.

Cabe señalar que Rafiq, Haris, Anwar y Majeed (2017) encontraron resultados similares en la industria paquistaní, cuyos hallazgos afirman que el desarrollo de la confianza en la organización depende del estilo de negociación y a su vez impacta el desempeño organizacional. Esto ha sido especialmente útil en el caso de empresas familiares (Allen, George, & Davis, 2018), donde la estrategia de negociación es propiamente un factor relevante en el rendimiento de las firmas, específicamente cuando son emprendedoras. Por ello, la percepción en el rendimiento en el mercado se explica en función de los indicadores de penetración en el mercado (publicidad, crecimiento en ventas, rentabilidad y cuota de mercado), como se demostró en el modelo estudiado. En este sentido, ejercer un liderazgo estratégico y una negociación integrativa resulta ser una de las ventajas competitivas en las pequeñas empresas (Kong, Dirks, & Ferrin, 2014; Rivera-Vargas, 2015), para lograr el éxito de la firma a través de la penetración y posicionamiento en el mercado.

Por otro lado, Mihalache, Jansen, Van den Bosch y Volberda (2014) desarrollaron un modelo de eficiencia

organizacional como resultado de la flexibilidad, el liderazgo y la cooperación como base de estilo en la negociación. Dichos autores afirman que estos factores están interrelacionados de manera similar como se establece en el modelo presentado por esta investigación. Por otro lado, Yildiz, Bastürk y Boz, (2014) así como Özer y Tinaztepe (2014) realizaron estudios semejantes en Turquía, cuyos hallazgos encontrados a través de los resultados obtenidos en sus investigaciones afirman que el liderazgo estratégico, así como un estilo de negociación en el que se busque el bien común, es necesario para garantizar el desempeño de las pequeñas empresas. Por esa razón, los resultados de las investigaciones de dichos autores apoyan los hallazgos encontrados en la presente investigación.

Para favorecer el desarrollo y crecimiento de las pequeñas empresas mexicanas (Sánchez-Tovar, García-Fernández, & Mendoza-Flores, 2015) es necesario realizar nuevos estudios donde se analice las relaciones y sus influencias de variables como el liderazgo, la negociación sobre el rendimiento organizacional a partir del prestigio y estatus de la organización. Cabe señalar que en países desarrollados el abordaje de los factores que relacionan al rendimiento de la organización con el líder estratégico del administrador o emprendedor de la pequeña y mediana empresa han sido una de sus prioridades (Burch *et al.*, 2016; Friedman, Carmeli, & Tishler, 2016), ya que buscan encontrar y establecer nuevas estrategias que permitan lograr el éxito de la firma ante nuevos escenarios que presente el mercado. Por lo tanto, se requiere desarrollar nuevas investigaciones que estudien el fenómeno bajo un contexto mexicano.

En esta perspectiva, los hallazgos encontrados en la presente investigación son de gran valor y relevancia por tratarse de un tema poco estudiado en México. De ahí la importancia de generar futuras investigaciones que contribuyan a generar un rendimiento organizacional a partir del prestigio y el estatus de las pequeñas empresas mexicanas. Del mismo modo, resulta interesante conocer el comportamiento del mismo fenómeno en otros contextos diferentes al de México.

Finalmente, estas investigaciones ayudarán al empresario de pequeñas empresas establecer estrategias basadas en un liderazgo estratégico que contribuya a generar una negociación integrativa, en la que su principal enfoque radique en establecer intereses comunes, maximizando los beneficios de manera equilibrada entre las partes. En este sentido, se promoverá al logro de objetivos establecidos entre los grupos de interés que se relaciona directamente con la nueva firma, así como el éxito de la nueva firma a partir de la satisfacción del cliente; con ello, aumentará la rentabilidad y mejorará el rendimiento financiero y la participación del mercado de las pequeñas empresas.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

- Allen, M. R., George, B. A., & Davis, J. H. (2018). A model for the role of trust in firm level performance: the case of family businesses. *Journal of Business Research*, 84, 34-45. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.048>
- Amy, Q., & Osiyevskyy, O. (2017). Maximizing the strategic value of corporate reputation: a business model perspective. *Strategy & Leadership*, 45(4), 24-32. <https://doi.org/10.1108/SL-05-2017-0043>
- Appiah-Adu K. & Bawumia, M. (2016) *Key determinants of national development: historical perspectives and implications for developing economies*. New York: Routledge.
- Aslan, S., Diken, A., & Sendogdu, A. (2011). Investigation of the effects of strategic leadership on strategic change and innovativeness of smes in a perceived environmental uncertainty. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 627-642. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.009>
- Barbuto, J., & Burbach, M. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
- Bass, B., & Avolio, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto: MindGarden.
- Bergh, D. D., Aguinis, H., Heavey, C., Ketchen, D. J., Boyd, B. K., Su, P., Joo, H. (2016). Using meta-analytic structural equation modeling to advance strategic management research: guidelines and an empirical illustration via the strategic leadership-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 477-497. <https://doi.org/10.1002/smj.2338>
- Burch, S., Andrachuk, M., Carey, D., Frantzeskaki, N., Schroeder, H., Mischkowski, N., & Loorbach, D. (2016). Governing and accelerating transformative entrepreneurship: exploring the potential for small business innovation on urban sustainability transitions. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, 22, 26-32. <https://doi.org/10.1016/j.cosust.2017.04.002>
- Birasnav, M. (2014). Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205-223. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2011-0520>
- Boal, K. B., & Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-549. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00057-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00057-6)
- Brett, J. (2017). Culture and negotiation strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(4), 587-590. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2015-0230>
- Carter, S., & Greer, C. (2013). Strategic leadership: values, styles, and organizational performance. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(4), 375-393. <https://doi.org/10.1177/1548051812471724>
- Chapman, E., Miles, E., & Maurer, T. (2017). A proposed model for effective negotiation skill development. *Journal of Management Development*, 36(7), 940-958. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2016-0002>
- Crossan, M., Vera, D., & Nanjad, L. (2008). Transcendent leadership: strategic leadership in dynamic environments. *The Leadership Quarterly*, 19, 569-581. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.008>
- Dartey-Baah, K. (2015). Resilient leadership: a transformational-transactional leadership mix. *Journal of Global Responsibility*, 6(1), 99-112. <https://doi.org/10.1108/JGR-07-2014-0026>
- Delaney, J., & Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *The Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Elenkov, D., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and execute innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26, 665-682. <https://doi.org/10.1002/smj.469>
- Friedman, Y., Carmeli, A., & Tishler, A. (2016). How CEOs and TMTs build adaptive capacity in small entrepreneurial firms. *Journal of Management Studies*, 53(6), 996-1018. <https://doi.org/10.1111/joms.12184>
- Garavan, T., Watson, S., Carbery, R., & O'Brien, F. (2016). The antecedents of leadership development practices in SMEs: The influence of HRM strategy and practice. *International Small Business Journal*, 34(6), 870-890. <https://doi.org/10.1177/0266242615594215>
- Gkorezis, P., Mylonas, N., & Petridou, E. (2012). The effect of perceived external prestige on greek public employees' organizational identification: gender as a moderator. *Gender in Management*, 27(1), 51-62. <https://doi.org/10.1108/17542411211199273>
- Goldman, E. (2012). Leadership practices that encourages strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 5(1), 25-40. <https://doi.org/10.1108/17554251211200437>
- Goldman, E., Scott, A., & Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 8(2), 155-175. <https://doi.org/10.1108/JSMA-01-2015-0003>
- Grennan, M. (2014). Bargaining ability and competitive advantage: Empirical evidence from medical devices. *Management Science*, 60(12), 3011-3025. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.2006>
- Ireland, R., & Hitt, M. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st Century: The role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-77. <https://doi.org/10.5465/ame.2005.19417908>
- Kalleberg, A., Knoke, D., Marsden, P., & Spaeth, J. (1993). *The 1991 National Organizations Survey*. University of Minnesota. Ann Arbor, Michigan: Inter- university Consortium for Political and Social Research. <https://doi.org/10.3886/ICPSR06240.v1>
- Kalleberg, A., Knoke, D., Marsden, P., & Spaeth, J. (1994). The national organizations study: An introduction and overview. *American Behavioral Scientist*, 37, 860-871. <https://doi.org/10.1177/0002764294037007002>
- Kashif, M., Ilyas, M., Aslam, U. & Ubaid-Ur-Rahman. (2016). Organizational learning through transformational leadership. *The Learning Organization*, 23(4), 232-248. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2015-0053>
- Kirk, D., Oettingen, G., & Gollwitzer, P. (2013). Promoting integrative bargaining: mental contrasting with implementation intentions. *International Journal of Conflict Management*, 24(2), 148-165. <https://doi.org/10.1108/10444061311316771>
- Kong, D. T., Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2014). Interpersonal trust within negotiations: meta-analytic evidence, critical contingencies, and directions for future research. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1235-1255. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.0461>

- Koryak, O., Mole, K. F., Lockett, A., Hayton, J. C., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. P. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105. <https://doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Lax, D., & Sebenius, J., (1986). *The manager as a negotiator: Bargaining for cooperation and competitive gain*. New York and London: The Free Press.
- Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2016). *Essentials of negotiation*. Nueva York: McGraw Hill.
- Makhdom, H. K., & Ghazali, M. Z. (2013). Towards a substantive theory of leadership, negotiation and decision making of leaders. *International Journal of Innovation and Business Strategy*, 2, 30-44.
- Maldonado, G., Pinzón, S. Y., & Marín, J. T. (2017). Orientación emprendedora y rendimiento en las pequeñas empresas de México. *Revista de Ciencias Sociales*, 22(4).
- Metcalfe, D. (1998). Leadership in European Union negotiations: the presidency of the council. *International Negotiation*, 3, 413-434. <https://doi.org/10.1163/15718069820848300>
- Metcalfe, L., Bird, A., Peterson, M., Shankarmahesh, M., & Lituchy, T. (2007). Cultural influences in negotiations: a four country comparative analysis. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(2), 147-168. <https://doi.org/10.1177/1470595807079380>
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J., Van den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 128-148. <https://doi.org/10.1002/sej.1168>
- Mungaray L. A., Osuna, J. G., Ramírez U, M., Ramírez A. N., & Escamilla D. A. (2015). Emprendimientos de micro y pequeñas empresas mexicanas en un escenario local de crisis económica: El caso de Baja California, 2008-2011. *Frontera Norte*, 27(53), 115-146.
- Muthén, B., & Muthén, L. (1998-2007). *Mplus version 5.0 statistical analysis with latent variables: User's Guide*. Los Angeles: Muthén & Muthén.
- Muthén, B. (2001). Second-generation structural equation modeling with a combination of categorical latent variables: new opportunities for latent class/latent growth modeling. En L. M. Collins & A. Sayer (Eds.), *New Methods for the Analysis of Change* (pp. 289-332). Washington: Editorial American Psychological Association.
- Muthén, B. (2002). Beyond SEM: General latent variable modeling. *Behaviormetrika*, 29(1), 81-117.
- Norzailan, N., Othman, R., & Ishizaki, H. (2016). Strategic leadership competencies: what is it and how to develop it? *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 394-399. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2016-0020>
- O'Connor, M., & Arnold, J. (2001). Distributive spirals: negotiation impasses and the moderating role of disputant self-efficacy. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 84(1), 148-176. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2923>
- Özer, F., & Tinaztepe, C. (2014). Effect of strategic leadership styles on firm performance: a study in a Turkish SME. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 778-784. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.059>
- Pearson, E. S. (1929). Some notes on sampling tests with two variables. *Biometrika*, 21, 337-360. <https://doi.org/10.2307/2332565>
- Pearson, E. S. (1931). The test of significance for the correlation coefficient. *Journal of the American Statistical Association*, 26, 128-134. <https://doi.org/10.1080/01621459.1931.10503208>
- Rafiq, M., Haris, M., Anwar, M. J., & Majeed, K. B. (2017). The impact of leadership behavior on the business growth through the organizational innovation and managerial practices. *Archives of Business Research*, 5(3), 142-154. <https://doi.org/10.14738/abr.53.2819>
- Rathi, N., & Lee, K. (2015). Retaining Talent by Enhancing Organizational Prestige: An HRM Strategy for Employees Working in the Retail Sector. *Personnel Review*, 44(4), 454-469. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2013-0070>
- Rigdon, E. (1996). CFI versus RMSEA: A comparison of two fit indexes for structural equation modeling, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 3(4), 369-379. <https://doi.org/10.1080/10705519609540052>
- Rivera-Vargas, M. I. (2015). Determinant factors for small business to achieve innovation, high performance and competitiveness: organizational learning and leadership style. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 169, 43-52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.284>
- Robles-Francia, V. H., de la Garza-Ramos, M. I., & Medina-Quintero, J. M. (2008). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Tamaulipas, México, mediante el inventario de las prácticas de liderazgo. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 293-310.
- Salacuse, J. (2017). Leadership and negotiation-dichotomies and definitions. En J. Salacuse (Ed.), *Real Leaders Negotiate!* (pp. 1-14). New York: Springer Natur. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-59115-9>
- Sánchez-Tovar, Y., García-Fernández, F., & Mendoza-Flores, J. E. (2015). La capacidad de innovación y su relación con el emprendimiento en las regiones de México. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 243-252. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.04.001>
- Saorin, M. (2006). A review of negotiation outcome: a proposal on delimitation and subsequent assessment in joint venture negotiations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 23(3), 237-252. <https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2006.tb00629.x>
- Sarfraiz, H. (2017). Strategic leadership development: simplified with bloom's taxonomy. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 40-47. <https://doi.org/10.1108/ICT-08-2016-0056>
- Secretaría de Economía (SE). (2016). *Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país*. Recuperado de <https://www.gob.mx/se/prensa/se-difunden-estadisticas-detalladas-sobre-las-micro-pequenas-y-medianas-em-presas-del-pais-46847>
- Shi, X., & Liao, Z. (2015). Inter-firm dependence, inter-firm trust, and operational performance: The mediating effect of e-business integration. *Information & Management*, 52, 943-950. doi:10.1016/j.im.2015.06.010
- Sobel, M. (1987). Direct and indirect effects in linear Structural Equation Models. *Sociological Methods & Research*, 16(1), 155-177. <https://doi.org/10.1177/0049124187016001006>
- Stahl, G., Miska, C., Puffer, S., & McCarthy, D. (2016). Responsible global leadership in emerging markets. En J. Osland, M. Li & M. Mendenhall (Eds.), *Advances in Global Leadership (Advances in Global Leadership. Volume 9)* (pp. 79-106). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1535-12032016000009005>
- Stigter, M., & Cooper, C. L. (2015). *Solving the strategy delusion: mobilizing people and realizing distinctive strategies*. London: Palgrave.
- Tallberg, J. (2006). *Leadership and negotiation in the European Union*. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511492075>
- Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53-55. <https://doi.org/10.5116/ijme.4dfd.8dfd>
- Tiessen, J. (1996). *The JV dilemma: cooperating and competing in japanese joint ventures in North America*, Tesis de doctorado no publicada. York University, Toronto, Canada.
- Van Steenburgh, J. J., Fleck, J. I., Beeman, M., & Kounios, J. (2012). Insight. En Holyoak, K. J. & Morrison, R. G. (Eds), *The Oxford handbook of thinking and reasoning* (pp. 475-491). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734689.013.0024>

- Walton, R., & McKersie, R. (1965). *A behavioral theory of labor negotiations*. New York: McGraw-Hill.
- Wilson, R., & Thompson, L. (2014). Creativity and negotiation research: the integrative potential. *International Journal of Conflict Management*, 25(4), 359-386. <https://doi.org/10.1108/IJCMA-05-2014-0033>
- Yıldız, S., Baştürk, F., & Boz, İ. T. (2014). The effect of leadership and innovativeness on business performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 785-793. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.064>.



Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso

CHARACTERIZATION OF THIRD SECTOR ORGANIZATIONS FROM THE PERSPECTIVE OF SOCIAL INNOVATION. A CASE STUDY APPROACH

ABSTRACT: The relationship between social innovation and third sector organizations with a great orientation towards social action is an open debate that has faced a significant number of difficulties. Social innovation, as a construct, covers a multiplicity of social concepts and practices and is related to a great diversity of actors, without a consensus on the link between them. The objective of this paper is, on the one hand, to propose a series of analytical frameworks to explore the aforementioned relationship and, on the other, to apply them in a case study. With this, we try to carry out a characterization of organizations linked to the third sector of social action from the perspective of social innovation. For such a purpose, we use a mixed methodology in which frame analysis and discourse analysis are especially important. The result is that a significant number of the third sector organizations studied show a limited intersection between their reality and the theoretical-praxeological dynamics of social innovation. This is due to a series of limitations based on the concepts, the orientation and the organizational heritage of these organizations.

KEYWORDS: Organizational analysis, social exclusion, social innovation, third sector.

CARACTERIZAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES DO TERCEIRO SETOR SOB A ABORDAGEM DA INOVAÇÃO SOCIAL. DISCUSSÃO A PARTIR DE UM ESTUDO DE CASO

RESUMO: a relação entre inovação social e organizações do terceiro setor que têm uma maior orientação à ação social é um debate aberto, em cuja discussão se encontra um número significativo de dificuldades. A inovação social como construto dá atualmente cobertura a conceitos e práticas sociais, bem como se relaciona com diversos atores sem que exista um consenso sobre a vinculação entre estes. Este trabalho pretende, por um lado, propor referenciais analíticos que nos permitam explorar a relação citada e, por outro, aplicá-los em um estudo de caso, de tal forma que permita realizar uma caracterização, sob a perspectiva da inovação social, de organizações vinculadas ao terceiro setor de ação social. Para isso, será utilizada uma metodologia de caráter misto em que tem especial importância a análise de referenciais e de discursos. Conclui-se que, em um número significativo de organizações do terceiro setor estudadas, existe uma limitada interseção entre sua realidade e a dinâmica teórico-praxeológica da inovação social. Isso se deve a limitações de caráter conceitual, de orientação e de acervo organizacional que se apresentam estruturais nessas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: análise organizacional, exclusão social, inovação social, terceiro setor.

UNE CARACTÉRISATION DES ORGANISATIONS DU TROISIÈME SECTEUR, DU POINT DE VUE DE L'INNOVATION SOCIALE. DISCUSSION D'UNE ÉTUDE DE CAS

RÉSUMÉ: La relation entre l'innovation sociale et les organisations du troisième secteur les plus axées sur l'action sociale est un débat ouvert, au cours duquel on a rencontré des nombreuses difficultés. L'innovation sociale en tant qu'abstraction couvre actuellement une multiplicité de concepts et de pratiques sociales, et elle se rapporte à une grande diversité d'acteurs sans consensus sur le lien qui les unit. L'objectif du présent travail est d'essayer, d'une part, de proposer une série de cadres analytiques nous permettant d'explorer la relation que nous avons commentée précédemment et, d'autre part, de les appliquer à une étude de cas, de manière à permettre une caractérisation, du point de vue de l'innovation sociale, des organisations liées au troisième secteur de l'action sociale. Pour cela, on utilisera une méthodologie mixte dans laquelle l'analyse des cadres et du discours est particulièrement importante. Il en résulte que dans un nombre significatif d'organisations du tiers secteur étudiées, il existe un croisement limité entre leur réalité et la dynamique théorique-praxeologique de l'innovation sociale. Cela est dû à une série de limitations de nature conceptuelle, d'orientation et de patrimoine organisationnel présentées structurellement dans ces organisations.

MOTS-CLÉ: analyse organisationnelle, exclusion sociale, innovation sociale, troisième secteur.

CITACIÓN: Hernández-Ascanio, J., & Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso. *Innovar*, 30(75), 71-86. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83258>

CLASIFICACIÓN JEL: O31, L31, A13.

RECIBIDO: 23 de octubre del 2018. **APROBADO:** 28 de marzo del 2019.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: José Hernández-Ascanio. Facultad de Ciencias del Trabajo, Universidad de Córdoba; Calle Adarve 30, Córdoba, España.

José Hernández-Ascanio

Maestría en Antropología Social

Personal Docente e Investigador, Universidad de Córdoba
Córdoba, España

Rol del autor: intelectual y experimental

jhascanio@uco.es

<https://orcid.org/0000-0002-9525-5377>

Manuel Rich-Ruiz

Doctorado en Humanidades

Personal Docente e Investigador, Universidad de Córdoba
Córdoba, España

Rol del autor: intelectual y experimental

mrich@uco.es

<https://orcid.org/0000-0003-3317-267X>

RESUMEN: La relación entre innovación social y las organizaciones del Tercer Sector que tienen una mayor orientación hacia la acción social es un debate abierto, en cuya discusión se han encontrado un número significativo de dificultades. La innovación social como construto da actualmente cobertura a una multiplicidad de conceptos y prácticas sociales, así como se relaciona con una gran diversidad de actores sin que exista un consenso acerca de la vinculación entre estos. El objetivo del presente trabajo es intentar, por un lado, proponer una serie de marcos analíticos que nos permitan explorar la relación que hemos comentado anteriormente y, por otro, aplicarlos en un estudio de caso, de tal forma que permita llevar a cabo una caracterización, desde la perspectiva de la innovación social, de organizaciones vinculadas al tercer sector de acción social. Para ello, se utilizará una metodología de carácter mixto en el que tiene especial importancia el análisis de marcos y del discurso. El resultado es que en un número significativo de organizaciones del Tercer Sector estudiadas, existe una limitada intersección entre su realidad y la dinámica teórico-praxeológica de la innovación social. Esto se debe a una serie de limitaciones de carácter conceptual, de orientación y de acervo organizacional que se presentan estructurales en dichas organizaciones.

PALABRAS CLAVE: análisis organizacional, exclusión social, innovación social, Tercer Sector.

Introducción

En la actualidad, nos encontramos con que el fenómeno de la innovación social ha ido ganando centralidad y relevancia en los discursos y prácticas promovidas por agentes sociales y políticos, aún a pesar de ser reconocido como un fenómeno que presenta una alta complejidad y multidimensionalidad (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016b; Davia & Hernanz, 2004; Marques, Gerry, Diniz, & Ferreira, 2012; Nicholls & Murdock, 2012; Kirwan, Ilbery, Maye, & Carey, 2013; Cajaiba-Santana, 2014; Nicholls, Simon, & Gabriel, 2016). Esto se debe en parte a las aportaciones multidisciplinarias en el mundo académico y a la proliferación de numerosas prácticas

innovadoras de diversa índole como producto de la creatividad, teniendo como principales impulsores los colectivos sociales. Junto con esto, hay que poner de manifiesto que las condiciones de crisis de carácter económico y financiero que se han experimentado en la transición de la primera a la segunda década del siglo xx han servido como aceleradores de dichos procesos.

Un escenario como el actual, en el que nos encontramos con una sociedad crecientemente interconectada pero a la vez más vulnerable, donde nos encontramos no solo con un aumento de los problemas socioambientales, sino también con una mayor consciencia sobre ellos, ha puesto de manifiesto (y estimulado activamente) que es necesario y urgente emprender medidas novedosas y con un claro sentido social para atajar dichos problemas (Hernández-Ascanio, Tirado-Valencia, & Ariza-Montes, 2016a; Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010; Nicholls *et al.*, 2016; Tepsie, 2014; Pot & Vaas, 2008; Adams & Hess, 2010; Howaldt & Schwarz, 2010; Bassi, 2011; Hochgerner, 2011; Marques *et al.*, 2012; Cajaiba-Santana, 2014). Sin embargo, y pese a que es un fenómeno con una significativa importancia en la actualidad, por lo que es cada vez más frecuente encontrar referencias a este en la agenda programática tanto de administraciones públicas como de movimientos y organizaciones sociales con interés por el impulso cambios sociales (Fantova, 2015), no es posible identificar una consolidación teórico-metodológica en torno a este (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016a).

En la práctica nos encontramos con que el fenómeno de la innovación social se conceptualiza de una forma muy flexible y abierta, dando cobertura tanto a aportaciones de carácter teórico, con origen en una diversidad de enfoques y disciplinas, como a una gran heterogeneidad de prácticas que tienen su origen en la cotidianidad social. Esta situación plantea una serie de dificultades (por no decir imposibilidades) para fijar los fundamentos teóricos y metodológicos necesarios que permitan llevar a cabo una investigación científico-técnica mucho más rigurosa de la que nos encontramos actualmente. Autores como Anheier *et al.* (2014) han planteado que la innovación social más que poder referenciarse como un "concepto" se trataría de un cuasi-concepto (Fantova, 2015).

En general, podemos decir que los intentos por definir la innovación social se materializan en un corpus muy heterogéneo de definiciones y conceptualizaciones, pero que guardan una serie de elementos comunes, tal y como lo indica Fantova (2015). El grueso de los intentos de definición comparte que, si utilizamos como referencia cuáles son sus contenidos y a que finalidad responden, frecuentemente coinciden con el amplio ámbito sectorial delimitado por la política social (Crepaldi 2012.; Evers, Ewert, & Brandsen,

2014). Muchas de las definiciones encuentran entre sus elementos más recurrentes las referencias a la cohesión, el bienestar o el desarrollo social.

Esta cuestión ha provocado que en un número significativo de ocasiones se interprete que es la sociedad civil y las iniciativas sociales (el Tercer Sector, especialmente) el espacio natural y privilegiado para la emergencia de procesos de innovación social, reservando al sector público una función más financiadora de dichos procesos o de escalamiento y difusión. Según diferentes autores (Anheier *et al.* 2014), algunas de las características definitorias del Tercer Sector, tales como la orientación a la cobertura de necesidades, la proximidad a los sujetos demandantes de cobertura de dichas necesidades, su capacidad de mantener relaciones diversas con un complejo universo de agentes sociales, o su tendencia a establecer modelos de organización interna de carácter amigable e inclusiva, etc., las hacen más competentes en el ámbito de la innovación social. Frente a estos argumentos, podemos encontrar otros de carácter más crítico que cuestionan esa aparente mejor competencia de este tipo de organizaciones (Fazzi, 2014).

Junto con esto, desde lo local se constata el aumento de iniciativas bajo una figura común conocida como "Laboratorios de Innovación Social". La composición, orientación y contenidos principales de estos laboratorios es muy dispar, en función de las organizaciones participantes y de las entidades promotoras, pudiéndose afirmar que las organizaciones que están tardando más en incorporarse a estas estructuras son las organizaciones del Tercer Sector (Álvarez-González, García-Rodríguez, Sanzo-Pérez, & Rey-García, 2017).

En este contexto surge el interés del presente trabajo, que es analizar teórica y empíricamente el carácter multidimensional del concepto de innovación social en organizaciones del Tercer Sector de acción social, utilizando para ello un enfoque de estudio de caso, cubriéndose así un vacío que se ha identificado en la literatura (Breßler, Langer, & Hüsig, 2016).

Para ello, en primer lugar, se identifica una serie de marcos analíticos de la innovación social subyacentes a dicho fenómeno. A continuación, se lleva a cabo una caracterización de organizaciones del Tercer Sector vinculado a un Laboratorio de Innovación Social especialmente significativo en Andalucía (España).

El Córdoba Social Lab es una iniciativa promovida por la entidad privada de interés social Fundación Cajasur, en la que participan organizaciones del Tercer Sector de carácter muy distinto, pero que comparten una común "vocación por lo social". Es una iniciativa que arranca en el 2012 y, hasta el momento, se ha centrado en desarrollar un proceso cuyo símil sería el de una "aceleradora de organizaciones



socialmente innovadoras". El Córdoba Social Lab supone una experiencia pionera en Andalucía, tanto por la temática como por el perfil de organizaciones que aglutina (34 organizaciones sociales del ámbito de la discapacidad y la inclusión social, empresas sociales de inserción o comercio justo) (Ariza-Montes, Carbonero-Ruz, López-Martín, & Tirado-Valencia, 2016).

Para abordar el interés manifestado, en un primer momento se identificarán los marcos analíticos más adecuados para llevar a cabo una caracterización de las organizaciones del Tercer Sector a partir de la sistematización de las elaboraciones teóricas sobre innovación social y, posteriormente, se aplicarán dichos marcos a la realidad concreta del estudio de caso seleccionado.

De los posibles marcos analíticos, este trabajo se centrará en tres especialmente: en primer lugar, el objeto principal de la innovación social (es decir, cómo se conceptualiza la innovación social); en segundo lugar, el gestor de la innovación social (hacemos referencia a cómo se identifica y conceptualiza al principal responsable de liderar el proceso de innovación social); y por último, la capacidad de

transformación social. Determinar la forma en la que las organizaciones conceptualizan la innovación social permitirá hacer un análisis de marcos de los constructos que sobre innovación social utilizan las organizaciones participantes de la unidad de observación.

En relación con la tipología de agente que lidera la innovación es preciso decir que, aunque existe una tendencia a identificar procesos de innovación social con organizaciones sociales no lucrativas (ONL) o no gubernamentales (ONG), la práctica demuestra una diversidad en la tipología de agentes posibles.

Por último, tomar como referencia un enfoque de capacidades y competencias es una perspectiva que puede aportar elementos interesantes en la facilitación de procesos de innovación social o a la hora de implementar procesos de fortalecimiento institucional en torno a esta temática.

El presente trabajo se estructura en dos bloques. En un primer momento, se establecerán los objetivos de investigación, la fundamentación teórica que nos permitirá argumentar los marcos analíticos útiles en el análisis de organizaciones del Tercer Sector y se expondrá la

metodología utilizada. En un segundo momento, se llevará a cabo el análisis del caso de estudio identificado, a partir de lo cual se podrá realizar una presentación de resultados y una discusión de estos. Finalmente, cerramos con un apartado dedicado a conclusiones y futuras líneas de investigación.

Objetivos

La originalidad de la presente investigación se fundamenta en el hecho de que existen escasos estudios que aborden la relación entre organizaciones del Tercer Sector e innovación social, más allá de una perspectiva descriptiva y mucho menos aquellos que tengan aspiraciones de modelización (Breßler *et al.*, 2016). En segundo lugar, el Córdoba Social Lab supone un caso de estudio de carácter singular en el contexto del estado español como ya hemos explicado anteriormente.

En este escenario, el presente trabajo plantea como objetivo caracterizar organizaciones del Tercer Sector de acción social, utilizando como referencia tres aspectos fundamentales del enfoque de innovación social: 1) la conceptualización sobre dicho fenómeno que orienta sus acciones, 2) su alineamiento con la tipología de agentes de innovación social identificados como principales y 3) la presencia de capacidades identificadas con el despliegue de procesos de innovación social.

Fundamentación teórica

La incapacidad de definir claramente la innovación social ha demostrado ser un obstáculo central en su estudio, ya que la claridad conceptual es esencial para el establecimiento de una agenda de investigación progresiva. Trabajos previos (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016b) demuestran que, a pesar de que el interés por investigar en el ámbito de la innovación social se fortalece, dicha investigación se realiza de una forma altamente fragmentada y separada de las prácticas sociales.

El trabajo de Pue, Vandergeest y Breznitz (2016) aporta una serie de hallazgos importantes que tener en cuenta. En primer lugar, ningún enfoque disciplinario único domina la literatura sobre innovación social, aunque la economía y el negocio contribuyen con un número significativo de resultados. Junto a estos, hay una alta producción en disciplinas como la ecología ambiental, psicología, administración pública, ingeniería o ciencias sociales.

En este escenario, uno de los principales retos es elaborar marcos analíticos que permitan desarrollar análisis en profundidad de los procesos de innovación social. La utilización

de marcos analíticos es una opción de carácter metodológico que permitirá explorar de forma significativa la relación entre Tercer Sector de acción e innovación social.

A partir de un proceso de revisión sistemática llevado a cabo sobre el ámbito de definiciones y de modelizaciones, se ha identificado una serie de dimensiones comunes con la intención de utilizarlas como marcos analíticos del fenómeno de la innovación social (Hernández *et al.*, 2016b). Los marcos analíticos identificados son los siguientes:

- *Objeto principal de la innovación social o conceptualización de la innovación social.* En este caso nos podemos encontrar con tres elementos desencadenantes: 1) cubrir una necesidad social identificada previamente; 2) elaborar una respuesta a una demanda que la sociedad define y propone, y 3) facilitar transformaciones sociales de carácter más radical.
- *Gestor de la innovación social o conceptualización del actor principal encargado de liderar el proceso de innovación social.* Los principales referentes identificados en los diferentes autores serían el emprendedor social, la sociedad civil organizada o la administración pública. A estos hay que añadir un cuarto tipo, que es la consideración de actores múltiples que llevan a cabo la acción de una manera colaborativa.
- *Capacidad de transformación social.* Por dicho elemento entendemos la capacidad de producir cambios sistémicos en la sociedad; es decir, los cambios afectan de manera significativa a la sociedad en su conjunto o a diferentes ámbitos sociales fuertemente interconectados. La capacidad de transformación social tendría que ver con la extensión, profundidad y significación de los cambios producidos.
- *El ciclo de proceso.* Por dicho elemento entendemos la existencia de una reflexión y una sistematización sobre los diferentes elementos y acciones que intervienen en la práctica o, en su defecto, deberían estar presentes en un proceso de innovación social. Por ser una cuestión especialmente relevante, en la medida en la que ha promovido abundantes reflexiones de carácter académico, le dedicaremos mayor atención en un epígrafe más adelante.
- *Implicación disciplinar o dimensión predominante.* Este elemento hace referencia a la importancia dada a alguno de los elementos económicos, políticos o sociales dentro de la propia definición.

Para el trabajo que nos ocupa, utilizaremos como referencia los tres primeros marcos, puesto que consideramos que son los que están más consolidados en el ámbito de las

organizaciones del Tercer Sector de acción social (Breßler *et al.*, 2016). A continuación, exponemos de manera sintética el estado de la cuestión más significativa que nos ha permitido elaborar cada uno de los marcos analíticos utilizados para, a partir de ahí, aplicarlos sobre la realidad del caso de estudio utilizado.

Marco analítico sobre conceptualización de la innovación social

La unión de dos conceptos tan flexibles y polisémicos como "innovación" y "social" ha dado como resultado una imposibilidad manifiesta para definir el término de innovación social de manera canónica (Bignetti, 2011; Cajaiba-Santana, 2014; Cunha & Benneworth, 2013).

La oferta de definiciones disponibles de innovación social aborda tanto las que se basan en nuevas ideas, como las que se centran en la configuración de nuevas prácticas sociales o las que plantean nuevos mecanismos y normas, todas orientadas específicamente a la generación de valores sociales y valor social, sin que esto se contraponga a la generación de un valor económico. A la inexistencia de una definición estándar hay que añadir el hecho de que existe multitud de términos dentro de las diferentes definiciones que también precisan de una mayor concreción (Anderson, Curtis, & Wittig, 2014; Bignetti, 2011; Cajaiba-Santana, 2014; Cunha & Benneworth, 2013; Edwards-Schachter, Matti, & Alcántara, 2012).

Autores como Cunha y Benneworth (2013) identifican dos grupos claramente diferenciados: aquellas empresas preocupadas con la justicia social y aquellas preocupadas con prácticas de innovación social. A partir de esto, ponen de manifiesto la necesidad de abordar una definición claramente conceptualizada que incorpore la idea de novedad y de cambio, que esté orientada por un objetivo socialmente definido y progresivo, y en la que se dé un tratamiento riguroso de la justicia social.

Cajaiba-Santana (2014) aborda un intento por ampliar la comprensión conceptual de la innovación social prestando interés a un concepto basado en el cambio social y en la integración de teorías de mayor orientación institucional y de estructuración. Este intento se sitúa frente a otras definiciones vigentes, alineadas en torno a las que se centran en la comprensión de los agentes (enfoque individualista y conductista donde la innovación social se desarrolla a partir de acciones de individuos específicos) y las que se centran en la estructura (la innovación social es percibida como determinada por el contexto estructural externo).

Por su parte, Conejero-Paz y Redondo-Lebrero (2016) identifican una serie de elementos (valores) compartidos, aunque se presentan con desigual intensidad. A partir de una síntesis de las aportaciones de estos autores podemos concluir que la innovación social (Hernández-Ascanio *et al.*, 2016a):

- Satisface necesidades humanas no atendidas. El motivo de que dichas necesidades no se encuentren cubiertas puede deberse a una escasez de recursos, a cuestiones de oportunidad política, o porque no se han identificado como relevantes por los diferentes actores sociales hegemónicos.
- Origina cambios en las relaciones sociales, especialmente con respecto a la gobernanza, ya que incrementan los niveles de participación, en general, y más concretamente de los grupos más vulnerables de la sociedad.
- Acrecienta la capacidad sociopolítica y el acceso a los recursos necesarios para fomentar el empoderamiento ciudadano.

Si tomamos como referencia la dimensión *alcance* a la hora de valorar las diferentes definiciones dadas a la cuestión de la innovación social, nos encontramos con que las mismas se agrupan en torno a dos polos. Un primer conjunto de definiciones abordarían la innovación social como respuestas que surgen cuando el mercado no tiene capacidad para satisfacer las necesidades sociales. El segundo polo plantea que la innovación social sería asimilable a un subconjunto de innovaciones muy similares a las encontradas en la innovación clásica o en la empresa. Si utilizáramos como referencia la cuestión *campo de aplicación* nos volveríamos a encontrar con un déficit de consensos, ya que las definiciones transitan entre las que relacionan innovación social y propósitos sociales, el ámbito cultural-creativo o aquellas que se desarrollan en el sector público preferencialmente.

Marco analítico sobre conceptualización de los agentes de innovación social

Diferentes revisiones bibliográficas (André & Abreu, 2012; Murray *et al.*, 2010) presentan un escenario en el que los actores que lideran los procesos de innovación social son plurales y diversos. Los agentes identificados que pueden actuar como líderes o catalizadores de procesos de innovación social son individuos, organizaciones, gobierno y movimientos sociales, mostrando cada una de estas categorías una amplia gama de posibilidades, como se pueden ver en la figura 1.



Figura 1. Actores de la Innovación social.

Fuente: elaboración propia.

Centrándose en cada una de las dimensiones, vemos que en lo relativo a la dimensión *agente* se identifican claras correspondencias entre definiciones que identifican a los emprendedores sociales como agentes más significativos y las definiciones que plantean que el contenido de la innovación social es la cobertura de necesidades sociales.

De igual manera, es posible identificar una correlación entre aquellas formulaciones teóricas que sitúan el foco de atención en promotores de carácter institucional, las que consideran los contenidos de las innovaciones sociales en términos de cobertura de demandas sociales que, además, tienen una capacidad media de transformación social, y las caracterizadas por orientaciones de carácter gerencial o politológico.

En las definiciones que parten de un papel más protagónico de la sociedad civil organizada, los contenidos de la innovación social son más flexibles y diversos y la capacidad de transformación y la importancia dada a los procesos de participación-inclusión de agentes sociales es de carácter elevado.

Se identifica una evolución de la conceptualización sobre la innovación social, en cuanto a la dimensión *agente*, entre polos en los que se sitúan los emprendedores sociales en exclusividad a una presencia coral de actores conformado por sociedad civil organizada, administración, etc., y que se relacionan en el marco de lo que se ha venido a denominar como "ecosistemas de innovación social".

Marco analítico sobre conceptualización de las capacidades transformación social o de innovación social

Como se ha dicho, el fenómeno de la "innovación social" refiere a un conjunto tan amplio y flexible de definiciones, actores y contenidos que, *a priori*, sería imposible establecer un único "mecanismo o proceso" por el cual se produce la innovación social.

Una afirmación que podría surgir es que los procesos conducentes a innovaciones sociales dependerán de la caracterización y relación entre los objetivos que cubrir, los actores participantes y los contenidos de las propias prácticas de innovación social. En este escenario, caracterizado por una amplia diversidad, es posible identificar un déficit de análisis y sistematizaciones acerca de cómo las innovaciones en el ámbito social son diseñadas, apoyadas y difundidas.

Los diferentes elementos inherentes a los procesos de innovación social son uno de los ámbitos de estudio teórico menos abordados en la literatura sobre innovación social (Caulier-Grice, Davies, Patrik, Norman, & Foundation, 2012).

Según Mulgan (2006), el proceso de innovación social es poco explorado en sus diferentes dimensiones, proporcionando un vacío teórico que es preciso cubrir. Una propuesta destinada a cubrir dicho vacío, uno de los ejes centrales del presente trabajo, es partir de la consideración de los fenómenos de innovación social desde el punto de vista de las "capacidades o competencias" precisas en cada etapa.

Diferentes trabajos (Oosterlynck *et al.*, 2016; Subirats & García-Bernardos, 2015) permiten afirmar que existe una serie de capacidades, de carácter socioespacial, institucional, relacional, etc., vinculadas a los procesos de innovación social y que los condicionan de manera significativa.

El término *capacidad* ha generado múltiples definiciones e interpretaciones. La literatura al respecto es muy vasta, aunque ha sido escasamente utilizada en los estudios de innovación social. En este trabajo entendemos por *capacidades de innovación social* todas aquellas competencias distintivas del proceso de producción de innovaciones sociales, cuya aplicación se lleva a cabo en el contexto de los ecosistemas de innovación social mediante la práctica de uno más agentes y que aseguran el éxito de dichos procesos.

Sobre los resultados obtenidos en el trabajo de Krlev, Bund y Mildenerger (2014) y complementados mediante revisión sistemática por parte de los autores, se llevó a cabo una selección y sistematización de capacidades y dimensiones que se consideraron como más pertinentes para medir la innovación social en una organización compleja.

A partir de este proceso, fue posible establecer un total de seis capacidades vinculadas con la innovación social potencial, que se enmarcan en cuatro metacapacidades. Junto con estas, es posible identificar otras cuatro capacidades que transmuta la capacidad de innovación social de potencial en efectiva. Cada una de las capacidades vinculadas con la innovación social se articula mediante una serie de componentes. Una exposición sintética de las capacidades identificadas se encuentra en las tablas 1 y 2.

Tabla 1.
Capacidades de innovación social potencial.

Metacapacidad	Capacidad	Dimensión
Capacidad comunitaria	Orientación hacia lo social	Compromiso social
		Inversión social
Capacidad cívica	Capilaridad social	Vinculación institucional al territorio
		Legitimidad y representación social
		Capital social
Capacidad social	Gobernanza y participación	
Capacidad de adaptación	Orientación hacia la innovación	Cultura de innovación
		Inversión en innovación
		Gestión del cambio
	Gestión del conocimiento y del aprendizaje	Aprendizaje social
	Gestión ciclo del proceso de innovación social	Emergencia
		Experimentación
		Apropiación

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2.
Capacidades de innovación social experimentada.

Capacidad	Dimensión
Escalabilidad	(sin contenido)
Intensidad	Gasto
	Eficiencia
	Venta de productos/oferta de servicios
	Capacidad de producción/incorporación
	Diversidad de producción
Incidencia	Capacidad de difusión
	Compatibilidad
	Complejidad
	Adaptabilidad
	Multifuncionalidad
	Visibilidad
	Aplicabilidad
	Mejora o ventaja relacionada
Impacto	Alcance de la innovación
	Valoración de la innovación
	Apropiación social de la innovación (utilización)
	Percepción de los efectos
	Ámbito de eficacia percibido
	Durabilidad del impacto

Fuente: elaboración propia.

Metodología

El presente trabajo, que se trata de un estudio de caso único, recurre a una metodología de carácter mixto en el que tiene especial importancia el análisis de marcos y del discurso. Esta opción ha venido marcada por la singularidad del objeto de estudio.

La utilización de un enfoque de estudio de caso viene determinada por considerar que puede ser la estrategia más adecuada para ayudar a comprender, entre otras cosas, la dificultad existente en operativizar la innovación social desde organizaciones del Tercer Sector y articular un diálogo entre los aspectos de carácter teórico con aquellos de carácter praxeológico.

La primera fase de este estudio consistió en el abordaje de una revisión sistemática de carácter integrativa, cuyo objetivo principal era identificar y sistematizar cuáles eran los marcos analíticos dominantes sobre la innovación social hegemónicos en la bibliografía. La estrategia de revisión se fundamentó, en primer lugar, en la citación (se seleccionaron definiciones que aparecían incorporadas de manera significativa en publicaciones posteriores); en segundo lugar, en la relevancia (aquellas definiciones vinculadas a propuestas teóricas con un cierto nivel de desarrollo y elaboración) y, en tercer lugar, en la genuinidad (definiciones que aportan componentes de gran impacto al encontrarse consolidadas en escuelas de pensamiento, o por ser promovidas por instituciones de referencia en esta temática). Los resultados iniciales obtenidos a partir de la revisión sistemática fueron validados a partir de un Delphi con expertos en esta temática.

Posteriormente, se implementó un cuestionario autoadministrado, validado previamente a través de una experiencia piloto, a todas las organizaciones participantes en la experiencia del Córdoba Social Lab. El cuestionario incluía tres áreas temáticas de obligado cumplimiento: 1) conceptos generales sobre innovación, 2) características de la organización y 3) valoración del nivel de representatividad de determinadas capacidades en la organización. El cuestionario abordó dos bloques fundamentales: un primer bloque con ítems codificados en función de aspectos relacionados con el contexto de fortalecimiento institucional de la organización; otro bloque de preguntas, que se dedicó a indagar la presencia de indicadores asociados a cada una de las capacidades de innovación social identificadas (tablas 1 y 2). Para la medición se utilizaron escalas Likert. El cuestionario, de carácter estructurado y secuencial, recogía elementos de carácter cualitativo y cuantitativo (de carácter valorativo-apreciativo).

El citado cuestionario se administró a cuadros intermedios y de responsabilidad de la organización, con una

experiencia de al menos dos años en esta. El nivel de devolución positiva al cuestionario fue de 17 sobre las 22 organizaciones seleccionadas como muestra (de un total de 34 organizaciones). Para la validación del cuestionario en la fase piloto, se utilizó una muestra intencional de seis organizaciones, cuyos criterios de selección fueron haber recibido formación previa en innovación social y participar de al menos dos redes interorganizativas de trabajo en esta temática. Una vez validado el cuestionario, se facilitó al total de la población de organizaciones que compartían los criterios de selección anteriormente expuestos. A través de estas técnicas, logramos identificar informantes cualificados de referencia en cada organización a los que se les realizaron entrevistas semiestructuradas.

A partir de la implementación del cuestionario, se llevaron a cabo cinco entrevistas en profundidad a responsables del proceso de facilitación de la iniciativa, así como a responsables de las organizaciones participantes que constituyeron el grupo motor inicial de la iniciativa. La selección de estos informantes se hizo atendiendo a su nivel de conocimiento y experiencia en el desarrollo de la iniciativa durante su tiempo de implementación. El contenido de estas entrevistas estaba orientado a establecer cuáles eran los contenidos de los marcos analíticos utilizados para el estudio (cómo las organizaciones estudiadas operativizan el concepto de innovación social), la experiencia de formación en torno a innovación social que han recibido las organizaciones en el seno del Córdoba Social Lab, así como para triangular datos obtenidos durante la observación y a través del cuestionario.

En paralelo, se realizaron tres observaciones protocolizadas durante el desarrollo de actividades de coordinación del Córdoba Social Lab entre mayo del 2016 y abril del 2017. La finalidad de estas observaciones era identificar los conceptos en torno a innovación social y los discursos con ellos relacionados que guían la práctica de las organizaciones presentes en el Córdoba Social Lab.

Para el análisis se llevó a cabo un análisis de contenido mediante el método de las comparaciones constantes (Glaser, & Strauss, 1967), con la herramienta Weft-QDA, que fue complementado con un análisis situacional de marcos (Goffman, 1986) y un análisis estadístico con el programa SPSSV.16.

Como principales limitaciones al estudio se pudo identificar un limitado acceso a informantes de las organizaciones participantes mediante entrevistas en profundidad, a las que presentaron una importante resistencia, así como a la imposibilidad de hacer observaciones en las actividades de las organizaciones participantes de manera individualizada.

Resultados y discusión

La dimensión *conceptualización de la innovación social* en el Córdoba Social Lab

Al poner en relación la conceptualización teórica sobre innovación social que se ha visto anteriormente con las definiciones que orientan la práctica de las organizaciones estudiadas, se observa cómo estas se estructuran en torno a las siguientes narrativas:

Un proceso de innovación social podría decirse se caracteriza porque toma el tiempo para la generación de ideas diferentes y creativas a partir de una necesidad no resuelta y tiene un impacto positivo en la sociedad. Además, un proceso de innovación social implica ensayos prueba – error en el terreno. Ese es uno de los elementos que hacen más sostenible y replicable la propuesta. (Informante técnico 1)

La introducción de acciones, iniciativas o procesos organizativos o de intervención social que representan nuevas formas de cubrir necesidades sociales no atendidas o generar cambios sociales con impacto. (Informante técnico 3)

Todo aquello que consigue aumentar el impacto que las organizaciones sociales tienen en la sociedad o que puede ayudar a tenerlo, realizando las acciones de una forma nueva y distinta. (Informante técnico 4)

Dar respuestas novedosas a las necesidades de las personas con las que se trabaja. (Observación 1)

Procesos en los que se inician estrategias o actuaciones que no se han intentado antes y que buscan incidir en el cambio social. (Observación 1)

Un proceso mediante el cual se satisfacen necesidades sociales a través de nuevos métodos de forma diferente a la habitual. (Observación 1)

Conjunto de nuevas soluciones (ideas, productos, servicios) y nuevas metodologías (modelos, procesos) que sean capaces de cubrir una necesidad social (compromiso social) de manera más eficaz que la ya existente, haciendo en todo ello un uso más consciente de bienes y servicios. (Observación 1)

Un análisis de dichas definiciones pone de manifiesto que el elemento estructural definitorio de la innovación social, que guía las prácticas de las organizaciones participantes en el Córdoba Social Lab, es que el proceso debe conllevar un aspecto definido como “diferente, creativo, nuevo, novedoso, o no intentado que intenta cubrir una necesidad

(social) o producir un cambio (social)" (Informante Técnico 1) Siendo este el elemento estructurante, aparecen otros complementarios en función de la idiosincrasia de la organización. Entre estos elementos complementarios estarían "la generación de impactos positivos, la presencia de una metodología de implementación, la sostenibilidad, la replicabilidad, el contenido de la innovación (bienes, servicios, formas de organizarse, procesos, etc.) eficacia, etc." (Informante Técnico 4).

Sobre las definiciones aportadas, resulta pertinente realizar un análisis comparativo entre ellas, por lo que para ello proponemos cinco dimensiones en torno a las cuales se aglutinan y distancian en función de la diversidad de posibilidades e importancia que las organizaciones prestan a las mismas (tabla 3).

Tabla 3.
Dimensiones conceptuales de la innovación social.

Dimensiones conceptuales	
Gestor de innovación social	Emprendedor social
	Sociedad civil
	Administración pública
	Agentes múltiples.
Objeto principal	Necesidad social
	Demanda social
	Transformación social
Capacidad de transformación social	Bajo
	Medio
	Alto
	Indeterminado
Ciclo del proceso	Lineal
	No lineal
	Indeterminada
Implicaciones disciplinares	Económica
	Ciencia política / gerencial
	Inclusiva / participativa
	Híbrida

Fuente: elaboración propia.

En función de estas cinco dimensiones vemos cómo, en primer lugar, se identifica una cierta indeterminación por parte de las organizaciones a la hora de significar a quienes serían los agentes privilegiados de la innovación social, aunque existe un cierto acuerdo tácito manifestado en que el "núcleo duro" de los agentes promotores de innovación social serían las organizaciones de carácter no

gubernamental o no lucrativo. Esto se podría explicar por el hecho de que prácticamente la totalidad de las entidades participantes en el presente trabajo y en el Córdoba Social Lab son organizaciones que pertenecen al sector social y adquieren esa figura jurídica. No obstante, se reconoce la colaboración institucional e intersectorial como un valor necesario para garantizar un cierto éxito en las iniciativas de innovación social.

En segundo lugar, se identifica una correlación entre aquellas manifestaciones que señalan a la sociedad civil organizada como agente protagonista y formular el objetivo del proceso en términos de atender necesidades o demandas sociales y, en menor medida, llevar a cabo procesos de transformación social. El deseo de transformación social no aparece con la intensidad que pudiera suponerse *a priori* y los aspectos relacionados con la importancia atribuida a los procesos de participación-inclusión de agentes sociales son bastante difusos o están ausentes. Esto se explica por el alto nivel de organización y profesionalización de las entidades y por la propia "cultura organizacional" de estas, caracterizadas por una visible segmentarización, separación y jerarquización de los sujetos que participan en ellas (responsables, técnicos, usuarios, etc.).

En tercer lugar, vemos cómo hay una correspondencia entre el aumento y diversificación de los agentes sociales participantes y una ampliación de "los contenidos de la innovación social". Esto se explica por el hecho de que se da una transición entre aquellas innovaciones sociales producto de la necesidad de cubrir necesidades sociales a aquellas que parten de la prospectiva de demandas socialmente definidas o, en última instancia, las que pretenden promover procesos de transformación social de amplio impacto. Este último escenario es el menos frecuente entre las organizaciones estudiadas, que además se definen por estar altamente sectorizadas y presentar una baja capacidad de "capilaridad social".

En cuarto lugar, nos encontramos con una correlación directamente proporcional entre la importancia dada a los objetivos de "transformación social" en la forma de conceptualizar la innovación social y la percepción de que los impactos de dichos procesos deben ser amplios y profundos. En estas definiciones, nos encontramos con una tendencia a la conceptualización difusa y con escasa capacidad operativa.

En último lugar nos encontramos con que, dentro del aparato teórico que utilizan las organizaciones en lo referente a los "procesos de innovación social", existen déficits significativos. De forma mayoritaria, las definiciones analizadas no abordan los aspectos procesuales y metodológicos asociados a la innovación social más allá del mero "ensayo-error". La mayoría de las definiciones se expresan

en términos de la "innovación social como productos o procesos emergentes", sin ahondar en los posibles elementos concurrentes en estos procesos de emergencia. De forma marginal, nos encontramos con que las definiciones que parten de formulaciones más acotadas o las más asociadas a las innovaciones clásicas son las que consideran, aunque de forma muy tosca, los aspectos procesuales y metodológicos de la innovación social.

A partir de lo expuesto hasta el momento, se puede afirmar que, si bien no es posible identificar consensos en lo que refiere a definiciones unificadas sobre lo que se considera que es la innovación social, sí se constata una serie de acuerdos tácitos compartidos sobre los rasgos identificativos de la innovación social.

En general, podemos decir que estas definiciones se pueden encuadrar dentro de una gran corriente teórica sobre innovación social que ha venido a denominarse como "de orientación mayoritariamente tecnocrática". Esta orientación tiene su fundamentación claramente en planteamientos de carácter neoliberal y, aunque promueve un discurso orientado al empoderamiento comunitario, en la práctica nos encontramos con que sus acciones tienden a valorizar el papel de los expertos y a movilizar tecnologías tanto de gobierno como de política pública, con el objetivo de reducir en la medida de lo posible cualquier tipo de disidencia de carácter político. Tras un discurso aparentemente alineado con la participación se identifican prácticas que están orientadas realmente a fortalecer una distribución jerárquica de carácter vertical del poder en el ámbito de la sociedad.

La idiosincrasia y circunstancias particulares de la organización que promueve el proceso de innovación social van a ser determinantes a la hora de operativizar las definiciones de innovación social, que acaban cristalizando en un amplio repertorio con diferencias sustanciales.

La dimensión *agentes* en el Córdoba Social Lab

Para el caso del presente estudio, es posible identificar una gran homogeneidad en la tipología de las instituciones, adscribiéndose todas ellas en la categoría "organizaciones" y, más particularmente, como organizaciones de carácter no gubernamental o no lucrativo. Pese a esta aparente homogeneidad nos encontramos una cierta diversidad en lo que tiene que ver con el ámbito de aplicación y el nivel de fortalecimiento organizacional (entendemos por este concepto el nivel de profesionalización y de estructura organizacional). En la tabla 4, presentamos un resumen de los hallazgos.

Como se puede observar, el grueso de las organizaciones participantes en el Córdoba Social Lab tienen un nivel medio/alto de especialización temática, así como un nivel significativo de profesionalización y estructuración de la organización, lo que va a ser un elemento fundamental en la relación de estas organizaciones con el enfoque de innovación social que a continuación se detalla. Una consideración pormenorizada del discurso y práctica sobre la innovación social que hacen las organizaciones estudiadas revela las siguientes cuestiones.

- Se puede observar cómo la innovación social dentro de las organizaciones está asociada a una nueva división de trabajo, a un cambio en las estructuras de poder y en la reconstrucción de los modelos de tiempo de trabajo, así como establece una relación con el impacto que genera sobre las condiciones de vida.
- Las innovaciones sociales en el ámbito organizacional pueden producirse tanto de forma interna como externa a las propias organizaciones.
- Una de las líneas a las que se le está prestando mayor atención es el papel fundamental de las organizaciones en los procesos de diseminación de las innovaciones sociales, ya que la ausencia de instituciones dedicadas a la innovación social o un déficit de competencias de estas en este ámbito hace que la difusión de ideas sea una cuestión de azar.

Tabla 4.
Dimensiones conceptuales de la innovación social.

	Organizaciones con un nivel de especialización temática baja	Organizaciones con un nivel de especialización temática media	Organizaciones con un nivel de especialización temática alta
Organizaciones con un nivel de fortalecimiento institucional bajo	Organización Tipo 1 2	Organización Tipo 2 0	Organización Tipo 3 0
Organizaciones con un nivel de fortalecimiento institucional medio	Organización Tipo 4 1	Organización Tipo 5 10	Organización Tipo 6 10
Organizaciones con un nivel de fortalecimiento institucional alto.	Organización Tipo 7 1	Organización Tipo 8 1	Organización Tipo 9 9

Fuente: elaboración propia.

- Junto con estos agentes, a los que se les reconoce una especial capacidad y ejercen una función más orientada hacia el liderazgo o la catalización del proceso, se aprecia una clara ausencia en la conceptualización al papel atribuido a lo que se puede denominar como "agentes beneficiarios" de la innovación social. Una participación más directa, activa e implicada de estos agentes permitiría un mayor grado en la consolidación de las innovaciones sociales o, como diría Bignetti (2011), el proceso de innovación social "es conducido a través de una constante interrelación entre desarrolladores y beneficiarios" (p. 12); sin embargo, entre las organizaciones participantes en el presente trabajo no se ha llegado a esa percepción y, por lo tanto, no se han desarrollado prácticas en ese sentido.
- En último lugar, la diferenciación entre actores activos y pasivos no es siempre nítida, puesto que un elemento que ha ido ganando peso en los diferentes estudios sobre innovación social son las prácticas promovidas por los propios grupos de sujetos afectados por una problemática social, aunque en todos los casos se reconoce que estos actores o agentes son imprescindibles para que las innovaciones sociales se desarrollen en el entorno donde son necesarias. No obstante, la cultura organizacional de las entidades participantes no considera esta particularidad, lo que abre la posibilidad de futuras reflexiones y nuevas líneas de investigación o acción por parte de las propias organizaciones.

La dimensión *capacidades de innovación social* en el Córdoba Social Lab

Preguntadas las organizaciones acerca de los elementos o capacidades que caracterizarían a una organización como innovadora socialmente hablando, el resultado sería que casi todas ellas coinciden en señalar los siguientes elementos:

Para que una organización sea innovadora socialmente ha de incorporar a su modo de trabajo y búsqueda de soluciones ante una problemática que afrontar, metodologías que permitan proponer soluciones creativas ante los retos de la propia entidad. La innovación y la creatividad están tanto en las soluciones como en la manera de generar esas soluciones. (Informante técnico 1)

Organizaciones que han introducido nuevos procesos, prácticas y acciones innovadoras en ciertos campos de actuaciones e intervención. (Informante técnico 2)

Aquella que, utilizando los medios que tiene de una manera más eficiente, es capaz de aumentar su presencia en la sociedad o sus actuaciones. (Informante técnico 2)

Una organización flexible y abierta a los cambios, a las TIC, que se autoanaliza y revisa su trabajo a menudo. (Informante técnico 2)

Una organización que está atenta a los cambios que ocurren a su alrededor para irse adaptando a los mismos. (Informante técnico 3)

Aquella entidad que no se queda anclada en el pasado y no continúa utilizando las mismas metodologías durante largos periodos de tiempo, sino que se replantea de forma casi continua diferentes formas de abordar los problemas que la sociedad plantea. Se ajusta al tiempo presente y a las nuevas formas de vivir, relacionarse y actuar. (Informante técnico 4)

Una organización que apuesta por procesos y metodologías diferentes para lograr cambios sociales con un enfoque centrado en las personas, la comunidad, la transformación, la inclusión y el medio ambiente. (Informante técnico 5)

Como se puede ver, en estas definiciones van implícitas de manera intuitiva muchas de las capacidades que previamente habíamos señalado en el marco teórico que se ha desarrollado a lo largo del presente trabajo. A continuación, se procede a analizar la presencia de las citadas capacidades en las organizaciones objeto de estudio de este trabajo.

Un hallazgo significativo es que, preguntadas las organizaciones acerca de si se autopercebían como innovadoras socialmente, la totalidad de ellas respondían afirmativamente. Esta percepción se puede poner en relación con el peso específico de cada una de las capacidades que hemos señalado más arriba.

En la tabla 5 exponemos la frecuencia en las que relacionamos tipos de organizaciones (visto en el epígrafe anterior) y presencia de las capacidades de innovación social identificadas (tabla 1) que se manifiestan de una forma significativa en esa organización. Como criterio de significación se ha optado porque las organizaciones puntuasen en cada una los bloques de capacidades con un promedio de al menos 3 puntos sobre 5 en los resultados del cuestionario que se le aplicó en la recogida de información.

En sentido amplio, se puede observar cómo en las organizaciones del tipo 1 y del tipo 8 y 9 la presentación de capacidades se encuentra muy polarizada: en el primer caso, en torno a capacidades que le permiten la identificación de necesidades y problemáticas sociales, su

Tabla 2.
Correspondencia entre tipos de organizaciones del tercer sector y manifestación de capacidades de innovación social.

	Tipo 1	Tipo 2	Tipo 3	Tipo 4	Tipo 5	Tipo 6	Tipo 7	Tipo 8	Tipo 9
Orientación hacia lo social	2			1	10	10	1	1	9
Capilaridad social	2			1	9	6	1	1	4
Gobernanza y participación	2			1	6	6			3
Orientación hacia la innovación				1	6	9			6
Gestión del conocimiento y del aprendizaje				1	8	9	1	1	9
Gestión del ciclo del proceso de innovación social				1	3	4			3
Escalabilidad					4	4		1	5
Intensidad					4	6		1	7
Incidencia					7	6	1		6
Impacto					7	6		1	8

Fuente: elaboración propia.

formulación ajustada a la realidad y que le aportan legitimidad en el proceso de toma de decisiones; para el segundo y el tercer caso, presentan puntuaciones altas en iguales capacidades que las del primer caso, a las que añaden las relacionadas con la capacidad de generar cambios estructurales. Por su parte, las organizaciones del tipo 5 y 6 presentan una distribución más homogénea en la presencia de todos los grupos de capacidades.

A continuación, procedemos a un análisis más pormenorizado de la presencia de las capacidades de innovación social en las organizaciones estudiadas. Con respecto al primer bloque de capacidades, que tendrían que ver con la capacidad de producir innovaciones sociales de carácter incipiente, se puede observar que las organizaciones manifiestan tener una alta competencia en estas capacidades (todas puntúan con 3 o más sobre una escala de 5, siendo más del 75% de las organizaciones las que puntúan 4 o más).

En específico, en relación con las capacidades para generar vínculos y experiencias colaborativas en entornos especializados, así como para ocupar posiciones de referencia, los datos obtenidos muestran que todas las organizaciones se encuentran plenamente insertas en redes de colaboración, pero desempeñan roles de absorción del conocimiento o de experiencias de innovación social más que de producción de estas.

Con respecto a las capacidades que tendrían que ver con la capilaridad social, se identifica un escenario de organizaciones generalmente muy encapsuladas en torno a nichos de actuación, teniendo mayor capilaridad social aquellas organizaciones cuyos contenidos temáticos son

más flexibles o presentan un carácter más interrelacionado con otras temáticas sociales.

Es significativo observar cómo en aquellas capacidades que tienen que ver con aspectos más específicos de la innovación social como dinámica (metacapacidad de adaptación) las puntuaciones son muy desiguales, resultando un saldo positivo en los indicadores relacionados con la capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento dentro de la organización.

Una cuestión importante para tener en cuenta es que un número significativamente bajo de las organizaciones estudiadas presenta capacidades exclusivamente asociadas a la innovación social. Nos referimos a la capacidad para gestionar el ciclo del proceso de innovación social. Esto podría estar vinculado a la debilidad e inespecificidad teórica con la que las organizaciones sociales abordan la innovación social.

Con respecto al segundo bloque de capacidades, que tienen la capacidad de transformar las innovaciones sociales de elementos potenciales a efectivos, existe una percepción muy positiva, puntuando todas las organizaciones al menos 4 sobre 5 en la escala propuesta en lo que respecta a la capacidad de producir bienes y servicios novedosos. Esto contrasta de manera significativa con la baja puntuación obtenida en la capacidad que indicaba el liderazgo o la transferibilidad de conocimiento y experiencias, lo que puede deberse a dificultades en el proceso de transferencia de dicho conocimiento o que la generación de este se encuentra en un momento muy embrionario y las organizaciones lo experimentan como "algo en potencia".

Con respecto a este último bloque de capacidades, se identifica una distribución muy desigual de las puntuaciones

obtenidas, encontrando una relación directa entre las organizaciones que acumulan una mayor experiencia en el trabajo de fortalecimiento institucional desde la perspectiva de innovación social con las que puntúan más alto en este tipo de capacidades.

Estos resultados pueden ser puestos en relación con las características intrínsecas de las organizaciones estudiadas, puesto que su alto nivel de especialización y de fortalecimiento estructural les permite puntuar de forma muy alta en capacidades de carácter técnico, pero esas mismas características las limitan a la hora de producir y difundir innovaciones, limitando también su capacidad real de manera significativa. A esto hay que añadirle que organizaciones muy consolidadas presentan culturas organizacionales muy estancadas que no les permiten el nivel de flexibilidad y permeabilidad que requiere la producción de innovaciones sociales.

Estos resultados nos permiten prever *a priori* que las organizaciones mejor situadas para desarrollar procesos de innovación social son aquellas que disponen de un nivel suficiente de fortalecimiento organizacional y de focalización en cuanto a sus objetivos, pero manteniendo unos índices altos de flexibilidad posibilidad de adaptación a contextos cambiantes.

Conclusiones y sugerencias de utilidad y aplicación práctica

Aplicando los tres marcos analíticos señalados al caso de estudio se puede adelantar una serie de conclusiones. En primer lugar, para el caso de estudio utilizado, nos encontramos con que existe una limitada conexión entre la realidad de las organizaciones del Tercer Sector y la dinámica de la innovación social (ya sea la definida y consensuada genéricamente por la bibliografía o por la comprensión que hacen de este fenómeno las propias organizaciones).

La innovación social sigue siendo un concepto excesivamente laxo, sobre el cual no se llega a un consenso en la medida en la que da cobertura a muchas y muy diferentes prácticas sociales promovidas por una diversidad parecida de agentes. Sin embargo, la aplicación del conocimiento intuitivo basado en la experiencia lleva a las organizaciones sociales del Córdoba Social Lab a sustantivar la innovación social como lo "diferente, creativo, nuevo, novedoso, o no intentado que quiere cubrir una necesidad (social) o producir un cambio (social)". La adjetivación, es decir, la atribución de una mayor o menor dimensionalidad a características complementarias vendrán motivadas por idiosincrasia de la propia organización y por su contexto, predominando en este caso una clara orientación de carácter tecnocrático e identificándose la innovación

social desde un punto de vista instrumental dentro de la organización.

En segundo lugar, las organizaciones sociales del Córdoba Social Lab acumulan una cierta experiencia en procesos de reflexión interna y de mejora de capacidades como organización que los ha llevado a valorar el fenómeno de la innovación social como un marco teórico-práctico de interés para su entidad. El conocimiento de este fenómeno es "uno más" entre un conjunto de saberes y perspectivas, sin que hasta el momento haya llegado a configurarse como un elemento estructurante dentro de las organizaciones. En el grupo más numeroso de experiencias no es posible reconocer los recursos teórico-metodológicos mínimos sobre innovación social que se encuentran consolidados tanto en el ámbito académico como en el de la práctica asociada a este ámbito.

Esto puede deberse a esa "debilidad y diversidad" en los elementos teóricos que rodean al fenómeno de la innovación social, así como la ausencia de "metodologías" conectadas a modelos (en la mayoría de las ocasiones se puede identificar una serie de técnicas que, asociadas entre sí, pueden "desencadenar" procesos de innovación social u operativizar procesos sociales ya en marcha).

En tercer lugar, y relacionado con lo anterior, para las organizaciones del Córdoba Social Lab, las "organizaciones socialmente innovadoras" serán aquellas que tendrán la capacidad de asumir el reto del punto anterior, desplegando una serie de capacidades que les permiten adaptarse de forma eficiente y eficaz a los cambios al entorno, que les permiten ser dinámicas y flexibles en su organización interna y que posibilitan un alto impacto, ya no solo en el logro de sus objetivos, sino de un contexto social más generalizado, convirtiéndose con ello en verdaderos actores sociales.

Las organizaciones participantes en el presente trabajo disponen de recursos y competencias que les permitirían desarrollar un mayor impacto social que el que realmente desarrollan. Un número significativo de ellas experimentan innovación social sin saberlo y la innovación social emerge con más facilidad en aquellas organizaciones que presentan estructuras flexibles, así como poco formales y jerárquicas y en las que la burocracia es mínima. De igual forma, es posible afirmar que es mucho más recurrente encontrar experiencias de innovación de carácter tecnológico u organizativo más que innovaciones sociales propiamente dichas.

La diferencia entre esa "capacidad potencial" para generar cambios y la dimensión real de esos cambios parece venir dado por el marcado carácter intrasectorial y la alta especialización que tienen estas organizaciones. Estas características sirven para asentar procesos, pero limitan la

posibilidad de incorporar nuevas fuentes de conocimiento. La baja "capilaridad social" de las organizaciones sociales, consideradas en individual, es uno de los principales problemas junto con el alto nivel de estructuración y profesionalización de estas, ya que amplía la distancia entre actores sociales (técnicos, usuarios, ciudadanía, etc.) y limita la posibilidad de generación de conocimiento de una manera colaborativa.

Se podría concluir que las organizaciones presentes en el Córdoba Social Lab desarrollan prácticas de innovación social, pero su consideración de "organizaciones innovadoras socialmente" se encuentra en un estadio muy embrionario, aunque presentan altas capacidades potenciales para desarrollarse como tales. Si tomamos como referencia las fases de innovación propuestas por Murray *et al.* (2010), las organizaciones analizadas manifiestan mayor capacidad en relación con las primeras (la detección de necesidades o puesta en marcha de prototipos, por ejemplo) que con respecto a las segundas (por ejemplo, la escalabilidad o el cambio sistémico).

Con estas conclusiones, es posible afirmar que el diálogo entre Tercer Sector e innovación social precisa de una mayor profundización y creatividad, en la medida en que hasta el momento ha parecido seguir un proceso paralelo al de la innovación clásica y las organizaciones productivas. Esto ha dado como resultado una desnaturalización del proceso de innovación social en sus elementos más significativos y una alienación de las organizaciones del Tercer Sector, lo que ha terminado expresándose en una eficacia e impacto real por debajo de lo esperado en estas organizaciones.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

Adams, D., & Hess, M. (2010). Social innovation and why it has policy significance. *The Economic and Labour Relations Review*, 21(2), 139-155. <https://doi.org/10.1177/103530461002100209>

Álvarez-González, L. I., García-Rodríguez, N., Sanzo-Pérez, M. J., & Rey-García, M. (2017). Análisis multidimensional del concepto de innovación social en las organizaciones no lucrativas españolas. Evidencias prácticas. *Revista Española del Tercer Sector*, 36(2), 23-48.

Anderson, T., Curtis, A., & Wittig, C. (2014). *Definition and theory in social innovation*. Krems, Austria: Danube University Krems.

André, I., & Abreu, A. (2012). Dimensões e espaços da inovação social. *Finisterra*, 41(81), 121-141. <https://doi.org/10.18055/Finis1465>

Anheier, H. K.; Krlev, G.; Preuss, S.; Mildenberger, G.; Bekkers, R.; Mensink, W.; Bauer, A.; Knapp, M.; Wistow, G.; Hernandez, A.; Adellaja, B., (2014). Social innovation as impact of the third sector. Deliverable 1.1 of the project: "Impact of the Third Sector as Social Innovation" (ITSSOIN), European Commission – 7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research.

Ariza-Montes, A., Carbonero-Ruz, M., López-Martín, C., & Tirado-Valencia, P. (2016). La innovación en las entidades de acción social de la provincia de Córdoba (España). *Cooperativismo & Desarrollo*, 24(108). <https://doi.org/10.16925/CO.V24I108.1257>

Bassi, A. (2011). Social innovation: Some definitions. *Boletín del Centro de Investigación de Economía y Sociedad, CIES*, n 88.

Bignetti, L. P. (2011). As inovações sociais: uma incursão por ideias, tendências e focos de pesquisa. *Ciências Sociais Unisinos*, 47(1), 3-14. <https://doi.org/10.4013/csu.2011.47.1.01>

Breßler, J., Langer, S., & Hüsig, S. (2016). Exploring the innovative practice of social innovations in non-profit organizations: An analytical framework. En *2016 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)*, 243-250. <https://doi.org/10.1109/PICMET.2016.7806693>

Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: moving the field forward. a conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82(C), 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrik, R., Norman, W., & Foundation, T. Y. (2012). Social innovation overview: A deliverable of the project: "The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe". (TEPSIE), *European Commission – 7th Framework Programme*.

Conejero-Paz, E., & Redondo-Lebrero, J. C. (2016). La innovación social desde el ámbito público: Conceptos, experiencias y obstáculos. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 15, 23-42. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i15.10310>

Crepaldi, C. & De Rosa, E. & Pesce, F. (2012). Literature review on innovation in social services in Europe (sectors of Health, Education and Welfare Services). Report. IRS 2012. A deliverable of the project INNOSERV, European Commission-7th Framework Program. Brussels: European Commission, DG Research.

Cunha, J., & Benneworth, P. (2013). Universities' Contributions to Social Innovation: Towards a Theoretical Framework. *EURA Conference*.

Davia, M. A., & Hernanz, V. (2004). Temporary employment and segmentation in the spanish labour market: an empirical analysis through the study of wage differentials. *Spanish Economic Review*, 6(4), 291-318. <https://doi.org/10.1007/s10108-004-0086-2>

Edwards-Schachter, M. E., Matti, C. E., & Alcántara, E. (2012). Fostering quality of life through social innovation: A living lab methodology study case. *Review of Policy Research*, 29(6), 672-692. <https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2012.00588.x>

Evers, A., Ewert, B., & Brandsen, T. (Eds). (2014). *Social innovation for social cohesion. Transnational patterns and approaches from 20 European cities*. Giesen: Wilco Consortium.

Fantova, F. (2015). Innovación social y tercer sector de acción social. En G. Rodríguez Cabrero (Ed.), *Análisis prospectivo sobre los retos actuales y futuros del Tercer Sector de Acción Social* (pp. 155-178). Madrid: Plataforma de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social.

Fazzi, L. (2014). *Imprenditori sociali o social innovatori. Casi di studio en el terzo settore*. Milano: Franco Angeli.

Glaser, B. G., & Strauss, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine.

Goffman, E. (1986). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.

Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, J. A. (2016). Innovación social, ¿una herramienta de integración social?. Análisis teórico-crítico de la definición de innovación social. En Santos González, D. & Giménez Rodríguez, S, *Integraciones y Desintegraciones sociales* (pp. 597-613). Toledo: ACMS.

- Hernández-Ascanio, J., Tirado-Valencia, P., & Ariza-Montes, J. A. (2016). El concepto de innovación social: ámbitos, definiciones y alcances teóricos. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 88, 164-199.
- Hochgerner, J. (2011). The analysis of social innovations as social practice. *Bridges - Transatlantic Science and Technology Quarterly*, 30, 1 – 15.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Soziale Innovation-Konzepte, Forschungsfelder und Perspektiven. En Howaldt, J. & Jacobsen, H. *Soziale Innovation* (pp. 87-108). Wiesbaden, Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-531-92469-4_5
- Kirwan, J., Ilbery, B., Maye, D., & Carey, J. (2013). Grassroots social innovations and food localisation: An investigation of the local food programme in England. *Global Environmental Change*, 23(5), 830-837. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2012.12.004>
- Krlev, G., Bund, E., & Mildemberger, G. (2014). Measuring what matters: indicators of social innovativeness on the national level. *Information Systems Management*, 31(3), 200-224. <https://doi.org/10.1080/10580530.2014.923265>
- Marques, C. S., Gerry, C., Diniz, F., & Ferreira, A. L. (2012). Social innovation: Determinants of the demand for high-quality institutional care by the elderly. *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, 2(2), 186-202.
- Mulgan, G. (2006). The process of social innovation. *innovations: technology, governance, globalization*, 1(2), 145-162. <https://doi.org/10.1162/itgg.2006.1.2.145>
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation.
- Nicholls, A., & Murdock, A. (2012). The nature of social innovation. Social Innovation. London: Palgrave Macmillan UK.
- Nicholls, A., Simon, J., & Gabriel, M. (2016). *New frontiers in social innovation research*. London: Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137506801>
- Oosterlynck S., Novy, A., Kazepov, Y., Verschraegen, G., Saruis, T., Colombo, F., Weinzierl, C. (2016). Towards a more effective governance of socially innovative policies – first insights from the case studies. *ImProVE Working Papers, 16/11*, Herman Deleeck Centre for Social Policy, University of Antwerp.
- Pot, F., & Vaas, F. (2008). Social innovation, the new challenge for Europe. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 468-473. <https://doi.org/10.1108/17410400810893400>
- Pue, K., Vandergeest, C., & Breznitz, D. (2016). *Toward a theory of social innovation*. Toronto: University of Toronto.
- Subirats, J., & García-Bernardos, A. (2015). *Innovación social y políticas urbanas en España*. Barcelona: Icaria.
- Tepsie. (2014). Social innovation theory and research Guide for Researchers. *Tepsie*.



EL PAPEL DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL COMPORTAMIENTO DE CIUDADANÍA ORGANIZACIONAL. EL APOYO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO Y LA SATISFACCIÓN LABORAL COMO MEDIADORES

RESUMEN: este trabajo estudia el liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional, el comportamiento de ciudadanía organizacional de los empleados, su nivel de satisfacción laboral y el apoyo percibido de la organización por parte de estos, los cuales corresponden a asociaciones del comportamiento de ciudadanía organizacional. Adicionalmente, este estudio explora el papel mediador de la satisfacción laboral y el apoyo organizacional percibido en la relación entre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Esta investigación fue realizada en una muestra de 250 empleados de la Universidad de Birjand (Irán) bajo un enfoque descriptivo y correlacional, cuyos hallazgos muestran que el liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de los empleados, así como el apoyo organizacional percibido por estos, influyen positiva y significativamente en su comportamiento de ciudadanía organizacional. Los resultados también revelan que la satisfacción laboral sirve de mediadora entre el liderazgo transformacional y transaccional y el comportamiento de ciudadanía organizacional. Así mismo, el apoyo organizacional percibido por los empleados media la asociación entre el liderazgo transformacional y transaccional y su comportamiento de ciudadanía organizacional. Con base en ello, se concluye que las organizaciones iraníes, especialmente las universidades, deberían invertir en la consolidación del liderazgo transformacional y la satisfacción laboral de sus colaboradores y en la selección de gerentes con estilo de liderazgo transformacional, a fin de enriquecer el comportamiento de ciudadanía organizacional de sus colaboradores.

PALABRAS CLAVE: comportamiento de ciudadanía organizacional, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, apoyo organizacional percibido, satisfacción laboral.

O PAPEL DOS ESTILOS DE LIDERANÇA NO COMPORTAMENTO DA CIDADANIA ORGANIZACIONAL COM A MEDIAÇÃO DO APOIO ORGANIZACIONAL PERCEBIDO E DA SATISFAÇÃO NO TRABALHO

RESUMO: este trabalho busca examinar a liderança transformacional e transaccional, o comportamento da cidadania organizacional dos funcionários, a satisfação no trabalho e o apoio organizacional percebido pelos funcionários e as associações do comportamento da cidadania organizacional dos funcionários. Além disso, este estudo explora o papel de mediação da satisfação no trabalho e do apoio organizacional percebido dos funcionários na relação entre estilos de liderança transformacional e transaccional e o comportamento da cidadania organizacional dos funcionários. O estudo foi realizado na University of Birjand, no Irã, com uma amostra de 250 funcionários. Esta pesquisa segue uma abordagem descritiva e correlacional. As descobertas mostram que a liderança transformacional e a satisfação no trabalho e o apoio organizacional percebido pelos funcionários influenciam positiva e significativamente o comportamento da cidadania organizacional dos funcionários. Adicionalmente, os resultados revelaram que a satisfação no trabalho por parte dos funcionários é responsável por mediar a associação entre a liderança transformacional e transaccional e o comportamento da cidadania organizacional dos funcionários. Mais do que isso, o apoio organizacional percebido pelos funcionários é responsável pela mediação da associação entre a liderança transformacional e transaccional e o comportamento da cidadania organizacional dos funcionários. Instituições iranianas, especialmente as universidades, devem investir na liderança transformacional e na satisfação no trabalho, assim como na seleção de gerentes com estilos de liderança transformacional e funcionários que estejam ávidos para trabalhar na universidade para assim enriquecer o comportamento da cidadania organizacional dos funcionários.

PALAVRAS-CHAVE: apoio organizacional percebido, comportamento da cidadania organizacional, liderança transformacional, liderança transaccional, satisfação no trabalho.

LE RÔLE DES STYLES DE DIRECTION DANS LE COMPORTEMENT DE CITOYENNETÉ ORGANISATIONNELLE. LE SOUTIEN ORGANISATIONNEL PERÇU ET LA SATISFACTION AU TRAVAIL EN TANT QUE MÉDIATEURS

RÉSUMÉ: Cet article étudie la direction transformationnelle et la direction transactionnelle, le comportement de citoyenneté organisationnelle des employés, leur niveau de satisfaction au travail et le soutien perçu de l'organisation par ceux-ci, qui correspondent à des associations de comportement de citoyenneté organisationnelle. En outre, cette étude explore le rôle médiateur de la satisfaction au travail et du soutien organisationnel perçu dans la relation entre les styles de direction transformationnelle et transactionnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle. Cette étude a été menée sur un échantillon de 250 employés de l'Université de Birjand (Iran) selon une approche descriptive et corrélative. Ses résultats montrent que la direction transformationnelle et la satisfaction professionnelle des employés, ainsi que le soutien organisationnel perçu par eux, influencent de manière positive et significative leur comportement de citoyenneté organisationnelle. Les résultats révèlent également que la satisfaction au travail sert de médiateur entre la direction transformationnelle et transactionnelle et le comportement de citoyenneté organisationnelle. De même, le soutien organisationnel perçu par les employés permet de faire le lien entre la direction transformationnelle et transactionnelle et leur comportement de citoyenneté organisationnelle. Sur cette base, on a conclu que les organisations iraniennes, en particulier les universités, devraient investir dans la consolidation de la direction transformationnelle et la satisfaction au travail de leurs employés, ainsi que dans la sélection de gestionnaires équipés d'un style de direction transformationnelle, afin d'enrichir le comportement en matière de citoyenneté organisationnelle de ses employés.

MOTS-CLÉ: comportement civique organisationnel, direction transformationnelle, direction transactionnelle, soutien organisationnel perçu, satisfaction au travail.

CITACIÓN: Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived Organizational Support and Job Satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87-98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>

CLASIFICACIÓN JEL: C12, H83, O15.

RECIBIDO: 17 de julio del 2018. **APROBADO:** 8 de abril del 2019.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Ali Asgari. Faculty of education and psychology, Daneshgah st. Birjand, South Khorasan, Iran.

The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction

Ali Asgari

Ph.D. in Human Resource Development
Assistant Professor, University of Birjand
Birjand, Iran

Author's role: experimental

Ali.asgari@birjand.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0003-0131-8902>

Somayeh Mezginejad

Ph.D. student in Educational Administration
Associate Professor, Shiraz University
Shiraz, Iran

Author's role: experimental

s.mezginejad@shirazu.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0002-1059-1487>

Fatemeh Taherpour

Assistant Professor, University of Birjand
Birjand, Iran

Assistant Professor of University of Birjand

Author's role: Intellectual

f.taherpour@birjand.ac.ir

<https://orcid.org/0000-0003-2549-1515>

ABSTRACT: This paper seeks to examine transformational and transactional leadership, employees' organizational citizenship behavior, employees' job satisfaction and perceived organizational support; which are employees' organizational citizenship behavior associations. In addition, this study explores the mediating role of employees' job satisfaction and perceived organizational support in the relationship between transformational and transactional leadership styles and employees' organizational citizenship behavior. The study was conducted at the University of Birjand, Iran, on a sample of 250 employees. This research follows a descriptive and correlational approach. Our findings show that transformational leadership and employees' job satisfaction and perceived organizational support positively and significantly influence employees' organizational citizenship behavior. Additionally, results revealed that employees' job satisfaction mediates the association between transformational and transactional leadership and employees' organizational citizenship behavior. Moreover, employees perceived organizational support mediates the association between transformational and transactional leadership and employees' organizational citizenship behavior. Iranian organizations, especially universities, should invest in transformational leadership and job satisfaction, as well as in the selection of managers with transformational leadership styles and employees who are eager to work at the university, in order to enrich the organizational citizenship behavior of employees.

KEYWORDS: Organizational citizenship behavior, transformational leadership, transactional leadership, perceived organizational support, job satisfaction.

Introduction

All organizations, including higher education organizations, are trying to compete in today's challenging and changing world to meet their goals of

recruiting staff to work beyond their job requirements. Daily increase of contribution of employees to value creation in a dynamic competitive business system has led to a change in the look of managers to employees from a single source of production to an organizational citizen (Jafari & Majidi-Moghadam, 2013). Organizational citizenship behavior (ocb) includes employee voluntary behaviors that are not part of their formal duties and are not directly considered by the formal organizational reward system, although they increase the overall effectiveness of the organization (Organ, 1988).

This term was first used by Organ in 1988, who included five aspects as part of such phenomenon: (i) altruism (voluntary contributions to others, sacrifice, peace, hope and morale, and prevention of work-related events); (ii) conscientiousness (behaviors that guide a person in performing their duties above the expected level, such as punctuality in performing tasks); (iii) sportsmanship (tolerating complications and inevitable problems of work without objection); (iv) civic virtue (responsible partnership and commitment to the life of the organization); and (v) courtesy (polite behaviors that prevent workplace problems, such as helping others to prevent problems or action to reduce others' problems) (Podsakoff, Mackenzie, Paine, & Bachrach, 2000).

Organizations are not able to develop their effectiveness without the willingness of volunteers to collaborate. Employees with an ocb act beyond their duty and express their efforts, energy, and insight to flourish their abilities for the benefit of the organization. In this case, employees usually pass on their personal interests and prioritize their responsibilities in the interests of others. Accordingly, ocb has positive outcomes, such as increased productivity, better performance, greater effectiveness (Ahangari, Hajinejad, & Khanmohammadi, 2017; Kilinc & Ulusoy, 2014), positive relationships between employees, greater efficiency in resource allocation, and reduced maintenance costs, thus providing the flexibility needed to innovate and improve customer service (Sanaatjoo & Mahmoudi, 2015). Besides, good corporate citizens enable the organization to efficiently utilize scarce resources and improve and enhance the ability of colleagues and managers to do their jobs. Organizations that promote citizenship behavior are attractive places to work and will be able to recruit and retain the best people, as well as gain organizational trust and customer satisfaction (Bahari-far, Javaherikamel, & Ahmadi, 2011).

Higher educational institutions are organizations where ocb is a necessity if the institutions are to survive (Eyupoglu, 2016). In addition, ocb helps organizations to be successful in the unpredictable contemporary environment and accelerates novelty and creative approaches. Higher educational organizations are encouraged to make every feasible endeavor to develop, maintain and

preserve a favorable work climate that fosters citizenship behavior among the employees. It is necessary for higher educational institutions to adopt and encourage ocb so as to generate a better working environment and to enhance work performance (Waheed & Ahmad-Shah, 2017). When staff display organizational citizenship behavior, their level of commitment will improve, and the performance of higher education institutions will improve as well. Therefore, these institutions will be able to meet their targeted goals and serve the community better (Saheed-Adewale, Ghavifekr, & Megat, 2018).

Given the positive implications of ocb, recognizing the predictors of these behaviors is of great importance to organizations. In this regard, a number of variables have been studied in the studies as predictors of ocb. According to the results of these studies, variables such as leadership styles (Lian & Tui, 2012), organizational trust (Zhang, Zhao, & Fang, 2010), job satisfaction (Swaminathan & Jawahar, 2013), organizational commitment (Ibrahim & Aslinda, 2013), and organizational justice (Di-Fabio & Palazzeschi, 2012) can provide a basis for the development and strengthening of ocb. Among these, one of the challenging variables is leadership style, which is defined as techniques used to influence and direct the activities of others (Rezaei, Yarmohammadian, & Mahmoodzadeh-Ardakani, 2017).

In the past, organizations were working in steady environments, so they needed less change; however, they are now competing in dynamic environments (Moradi, Jafari, Omid, & Alidost, Ghahfarokhi, 2014). In the newest division of leadership styles, leaders use two sets of different behaviors, including transformational and transactional leadership, to influence their followers (Nasiri-Valikbani & Emadi-Pashakalai, 2016).

Transformational leadership is a complex and dynamic process that tries to create an emotional relationship with its followers, in which the leaders affect their values, beliefs, and goals. Leaders penetrate on beliefs, values, and goals, and have an extraordinary effect on their followers (Saki, Dasti, & Nasri, 2015). Transformational leadership, with an emphasis on the development of followers, encourage them to self-fulfillment and endeavor to fulfill their obligations beyond expectations (Asgari, Silong, Ahmad, & Abu-Sama, 2008). These leaders have a clear vision of the future, focusing on changing their employees' attitudes and assumptions toward mission and organizational goals and encourage their employees with values such as friendship, honesty and responsibility to look at the interests of the organization beyond their own interests (Arefi, Rashid, & Abochenari, 2012). The leader that transforms employees is constantly trying to inject this thought into their followers, so that they possess superior



powers and abilities and not only have to deal with current issues but also look at things from a new perspective. In addition, transformational leadership encourages organizational learning and provides policy for critical periods (Shadraonis, 2013), and it is effective in promoting and improving organizational effectiveness (Ling & Ling, 2012). With increasing levels of skills, capabilities, commitment of employees through transformational leadership, and increased job satisfaction (Nasiri-Valikbani & Emadi-Pashakalai, 2016), employees are more likely to work than their usual duties and function beyond the organization's expectations (Bahadori & Nayeri, 2017).

Transactional leadership is also a kind of leadership that follows the leader-member exchange theory. Therefore, as a social exchange process, leaders under this approach rely on rewards and organizational punishments to increase the performance of their employees (Zhang, Tsui, & Wang, 2013). In this process, leaders have in their dealings with their followers a contractual relationship or trademark, so that employees receive tangible rewards for higher performance and improved performance of tasks. On the contrary, if they do not observe the rules and regulations or if

they fail to meet the standards in accordance with the standards, they will be punished (Gholamzadeh, Haghshenase, & Mohammadkhani, 2015). Based on this, transactional leadership promotes followers by focusing their attention on their personal and interactive interests (Zhang *et al.*, 2013). However, the main limitation of transactional leadership is that among employees it does not result in long-term commitment to organization.

While transformational leadership leads followers to act in accordance with their expectations, it also prompts them to go beyond what is expected (Nasiri-Valikbani & Emadi-Pashakalai, 2016). In their study, Asgari *et al.* (2008) showed that transformational leadership has more predictive power in developing organizational citizenship behavior compared to transactional leadership. Additionally, Moradi, Hamidi, Sajjadi, Jafari, and Moradi (2011) identified a positive and significant relationship between transformational and transactional leadership and ocb, with transformational leadership being a stronger predictor of ocb. In contrast, Ngunia, Slegers and Denessen (2008) showed that transformational leadership does not have a significant relationship.

In regard to the differences between transformational and transactional leadership and the contradictory results of the studies above, this work seeks to determine whether transformational leadership will be more likely to lead to ocb than a transactional leadership style. In any case, transformational and transactional leadership play a different role as one of the leading methods for predicting ocb and developing an ocb model. Although the question of whether this effect is direct or indirect remains on the stage. Given the consequences of transformational and transactional leadership, employees seems to be affected by perceived organizational support and job satisfaction, possibly affecting the ocb studied in the model.

Based on Burns' theory of transformational leadership (1978), transformational leaders show active behaviors that include providing a shared responsibility, seeking change, working with employees, focusing on the inner needs of high-level employees, and helping to create higher job satisfaction, higher motivation and higher employee sense. Conversely, exchange leaders are passive and only seek to maintain the *status quo*, with attention focused on the lowest level of employees' needs, their look at work, finding errors and deviations in work and exercising punishment in order to increase positive attitude and achieve higher levels of success. This type of leader uses extrinsic motivators and tangible rewards for encouraging their collaborators and use contingency punishment to make them follow orders (Eskandari, 2015). These differences in two leadership styles can lead to different outcomes, including job satisfaction and organizational support for employees (Salimi, 2015). On the other hand, the results of various studies indicate that perceived organizational support (Kaffashpor, Shojaean, & Alaghebandi, 2017; Wang & Wong, 2011) and job satisfaction (Mehboob & Bhutto, 2012; Rezaei & Mahmoudi, 2017) can predict ocb.

Perceived organizational support is the general feeling and belief of individuals in this regard that the organization values cooperation, the support of its members, and is concerned about their prosperity and future (Lamastro, 1999), which creates a sense of duty toward giving importance to the organization (Luxmi & Yadav, 2011). The perception of an organization's support by employees increases the expectation that their efforts are in line with the goals of the organization and that they will be rewarded. When this is anticipated, the interchange cycle will continue to grow. In other words, when organizations deal with their employees with a good deal of interest and focus on them, they convey the message that the organization values them, so that the employees will be more profitable (Shahi, Andarz, Andarz, & Yasini, 2017), show higher levels of job commitment (Mehdibeigi, 2017), and

have higher job satisfaction levels and more favorable attitudes toward the organization (Kaffashpor *et al.*, 2017). On this regard, Lamastro (1999) showed that perceived organizational support increases productivity and assists colleagues, organizational progress, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. Rezaei and Mahmoudi (2017) stated that when individuals have a fair understanding of the behavior of managers and supervisors and believe that managers consider them in their decisions, they are more satisfied toward their job, which, consequently, leads to an increase in cessation behaviors and organizational citizenship behaviors.

Job Satisfaction is a set of emotions, feelings or attitudes related to the work environment of an individual and is described as a pleasant feeling of personal perceptions related to the pursuit of a job and the values of a person (Alonderiene & Majauskaite, 2016). This is one of the organizational variables that can affect the physical, psychological and spiritual health of individuals, improve their quality of life, and ultimately improve the efficiency of any organization (Esmaeili & Seidzadeh, 2017; Simone, Cicotto, Lampis, 2016). Empirical findings indicate that high job satisfaction is a major determinant of important organizational implications, such as labor market dynamics, employee retention (Pacheco & Webber, 2016), organizational performance improvement (Bacotic, 2016), and productivity (Charoensukmongkol, Moqbel, & Gutiérrez-Wirsching, 2016).

On the other hand, low job satisfaction, because of poor performance, low productivity, and high employee quitting, represents high costs for an organization (Rhodes & Toogood, 2016). Zare-Khafri and Hasani (2014) stated that job satisfaction creates a positive affective status in the organization, which is related to social and participatory behaviors. By the way, those who have more job satisfaction in the organization are introducing behaviors that could be in the form of organizational citizenship behaviors, since their interaction with the organization has provided them with job satisfaction.

Considering the above, it can be said that focusing on ocb and its strengthening can lead to improve many individual and organizational performance indicators. Therefore, the recognition of factors related to ocb is useful for managers seeking to increase job satisfaction and organizational support. Consequently, this study addresses the role of transformational and transactional leadership in ocb, with perceived organizational support and job satisfaction being the mediating roles in this relationship. Figure 1 presents the conceptual model proposed for this research.

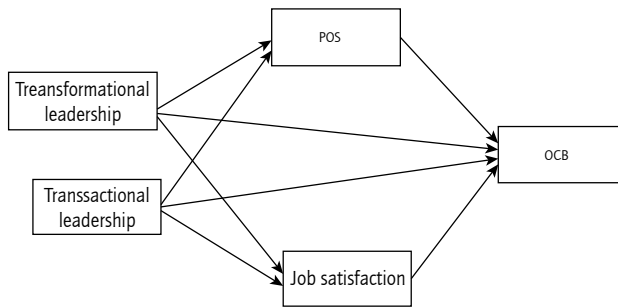


Figure 1. Organizational citizenship behavior model in relation to transformational and transactional leadership. Source: authors.

Methodology

Data was gathered in 2018. The sample included white-collar employees at the University of Birjand, Iran, a governmental institution established in 1975 known for being the oldest university in eastern Iran. A pilot test of 30 employees was conducted to assure the reliability of the scales. Simple random sampling was used to select the sample size. Data collection was carried out in April, 2018. Upon the reception of permission from the human resources managers, the researchers invited the employees to complete the questionnaires. From a total of 250 questionnaires distributed, 201 were returned, excluding 49 useable responses. The response rate was 80.4%. This study used standard survey instruments made of five components (demographic, transformational leadership, ocb, perceived organizational support, and job satisfaction) to extract information. All the instruments chosen are widely utilized and their reliability has been established.

In order to measure employees' ocb, we used the five-dimension (altruism, courtesy, sportsmanship, civic virtue, and conscientiousness) scale developed by Podsakoff and MacKenzie (1989), which consists of 24 items (e.g. "In this organization, an employee helps others who have heavy workloads"). The items of this construct were measured on a five-point Likert scale, ranging from (1) "strongly disagree" to (5) "strongly agree." The psychometric properties of the scale have been reported in previous studies. The Cronbach's α reliability of the instrument in this study was 0.87.

The Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) –also known as MLQ 5X, short instrument or the standard MLQ– measures a broad range of leadership types, from passive leaders to leaders who give contingent rewards to followers and to leaders who transform their followers into becoming leaders themselves. MLQ evaluates three different leadership styles: transformational, transactional, and passive-avoidant. This instrument is recognized as a well-established instrument for measuring transformational

leadership and has been extensively researched and validated. Avolio and Bass's MLQ manual shows strong evidence for validity. The items of this construct were measured on a five-point Likert scale, ranging from (1) "strongly disagree" to (5) "strongly agree." The Cronbach's α reliability of the instrument for transformational and transactional leadership in this study were 0.94 and 0.81, respectively.

The survey of Perceived Organizational Support (pos) is a one-dimensional measure of the general belief held by an employee that the organization is committed to him or her, values their continued membership, and is generally concerned about their well-being. pos questionnaire (8 items) was used by the modified scale of Eisenberger (Eisenberger, Cummings, Armeli, & Lynch 1997) to analyse the moderating effect on autonomy and affective commitment. Seven-point Likert scale was used to get respond from respondents like (1 = strongly disagree, 7 = strongly agree). The Cronbach's α reliability of the instrument in this study was 0.82.

The Employee Satisfaction Inventory (esi) was developed by Koustelios in 1991. It included 24 questions that measure six dimensions of job satisfaction: (i) working conditions (5 questions); (ii) earnings (4 questions), (iii) promotions (3 questions); (iv) nature of work (4 questions); (v) immediate superior (4 questions); and (vi) the institution as a whole (4 questions). The responses were given in a five-point Likert scale (1 = strongly disagree; 5 = strongly agree). The Cronbach's α reliability of the instrument in this study was 0.75.

Results

The data obtained from 201 employees were analysed through spss 24 and amos 22. In this study, 99 of the participants were males and 98 females with an experience range of less than 10 years (55), 11-20 years (71), and more than 21 years and over (61). Their ages were in the ranges of less than 30 years (23), 31-40 years (69), and more than 41 years and over (97). In addition, 165 of the participants were married and 24 were single. The standardized Cronbach Alpha for each variable is provided in table 2. All the scales had coefficient Cronbach Alpha over 0.75.

A correlation analysis was conducted on all variables in order to explore the relationship between variables. The bivariate correlation procedure was subject to a two tailed of statistical significance at two different levels ($p < 0.01$) and ($p < 0.05$). Descriptive statistics and correlations for all study variables are reported in table 2, which examines the correlations among transformational leadership, transactional leadership, perceived organizational support, job satisfaction, and organizational citizenship

behavior. According to this table, transformational leadership was positively associated with perceived organizational support ($r = 0.48, p < 0.01$), job satisfaction ($r = 0.48, p < 0.01$), and ocb ($r = 0.50, p < 0.01$). Furthermore, transactional leadership yielded significant ($p < 0.01$) correlations of -0.31 with perceived organizational support, -0.25 with job satisfaction, and -0.38 with ocb. Likewise, perceived organizational support yielded significant ($p < 0.01$) correlations of 0.37 with job satisfaction and 0.44 with ocb. In addition, job satisfaction was significantly correlated with ocb ($r = 0.64, p < 0.01$).

Table 1.
Descriptive variables

	Gender	Age	Education	Marriage	Tenure
Male	99				
Female	98				
< 30		23			
31-40		69			
> 41		97			
Diploma			20		
Associate degree			20		
Bachelor degree			94		
Postgraduate qualification			51		
Married				165	
Single				24	
< 10					55
11-20					71
> 21					61
Total	197	189	185	189	187

Note: The questions were not mandatory. This is the reason why the number of respondents does not coincide.

Source: authors.

Hypothesis H1 predicts that pos will mediate the relationship between transformational leadership and ocb. The result in table 2 shows positive and significant relationships between transformational leadership and ocb ($r = 0.50, p < 0.01$). The effect of transformational leadership on ocb in an indirect path was confirmed by the path analysis result in the table 3 ($\beta = 0.23, p < 0.01$). Transformational leadership style is positively related to the pos ($r = 0.48, p < .01; \beta = 0.32, p < 0.01$). Also, there is a significant and positive relationship between the pos and ocb ($r = 0.44, p < 0.01; \beta = 0.14, p < 0.01$). This all positive and significant paths in the triangular relationship between transformational leadership, pos and ocb give rise to the speculation that the intermediate variable (*i.e.* pos) could be a mediating variable. Further analysis was conducted to assess the significance of an indirect effect of transformational leadership on ocb through pos. The result of this analysis (table 3) shows that pos contributed significantly to the relationships between transformational leadership and ocb ($t = 2.96$). This mediation effect was significant at 0.01 level.

Hypothesis H2 predicts that job satisfaction will mediate the relationship between transformational leadership and ocb. The result in table 2 shows a positive and significant relationship between transformational leadership and ocb ($r = 0.50, p < 0.01$). The effect of transformational leadership on ocb in an indirect path was confirmed by path analysis results in table 3 ($\beta = 0.23, p < 0.01$). Transformational leadership style is positively related to job satisfaction ($r = 0.48, p < 0.01; \beta = 0.47, p < 0.01$). Besides, there is a significant and positive relationship between job satisfaction and ocb ($r = 0.64, p < 0.01; \beta = 0.45, p < 0.01$). This positive and significant paths in the triangular relationship between transformational leadership, job satisfaction and ocb show there is an intermediate variable, that is, job satisfaction could be a mediating variable. Further analysis was conducted to assess the significance of an indirect effect of transformational leadership on ocb through job satisfaction. Result shows that job satisfaction contributed significantly to the relationships between transformational leadership and ocb ($t = 5.76$). This mediation effect was significant at 0.01 level.

Table 2.
Means, standard deviations and Pearson correlations among key variables.

	Variables	Means	S.D.	1	2	3	4	5
1	Transformational leadership	3.53	0.80	0.94	-	-	-	-
2	Transactional leadership	2.64	0.71	-0.10	0.81	-	-	-
3	Perceived organizational support	3.35	0.87	0.48**	-0.31**	0.82	-	-
4	Job satisfaction	3.91	0.58	0.48**	-0.25**	0.37**	0.75	-
5	Organizational citizen behavior	3.88	0.83	0.50**	-0.38**	0.44	0.64**	0.87

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Note: figures in bold represent coefficients Alpha.

Source: authors.

Table 3.
Results of single mediation models

Model	Indirect path	a	b	c'	R ²	ΔR ²	Sobel test
1	TFL → POS → OCB	0.34	0.23	0.43	0.25	0.30	2.96**
2	TFL → Satisfaction → OCB	0.48	0.51	0.26	0.25	0.46	5.76**
3	TNL → POS → OCB	-0.21	0.31	-0.30	0.15	0.26	-2.59**
4	TNL → Satisfaction → OCB	-0.25	0.58	-0.22	0.15	0.47	-3.47**

a, TFL → mediator path; b, mediator → OCB path; c', TFL → OCB path when the mediator is included in the model (i.e., direct effect); R², amount of variance explained in OCB; ΔR², change in explained variance when the mediator is added to the model compared to the total effect of TFL on OCB.

* $p < 0.05$,

** $p < 0.01$.

Hypothesis H3 predicts that POS will mediate the relationship between transactional leadership and OCB. The result in table 2 shows a negative and significant relationship between transactional leadership and OCB ($r = -0.38$, $p < 0.01$). The effect of transactional leadership on OCB in an indirect path was further confirmed by path analysis result in figure 2 ($\beta = -0.20$, $p < 0.01$). In addition, the transactional leadership style is negatively related to POS ($r = -0.31$, $p < 0.01$; $\beta = -0.18$, $p < 0.01$). Also, there is a significant and positive relationship between the POS and OCB ($r = 0.44$, $p < 0.01$; $\beta = 0.14$, $p < 0.01$). This all significant paths in the triangular relationship between transactional leadership, POS and OCB shows there is an intermediate variable, that is, POS could be a mediating variable. Further analysis was conducted to assess the significance of an indirect effect of transactional leadership on OCB through POS. Result shows that the POS contributed significantly to the decreased relationships between transactional leadership and OCB ($t = -2.59$). This mediation effect was significant at 0.01 level.

Hypothesis H4 predicts that job satisfaction will mediate the relationship between transactional leadership and OCB. The result in table 2 shows a negative and significant relationship between transactional leadership and OCB ($r = -0.38$, $p < 0.01$). The effect of transactional leadership on OCB in an indirect path was further confirmed by path analysis result in figure 2 ($\beta = -0.20$, $p < 0.01$). Results also show that transactional leadership style is related negatively to the job satisfaction ($r = -0.25$, $p < 0.01$; $\beta = -0.20$, $p < 0.01$) and a significant and positive relationship between job satisfaction and OCB ($r = 0.48$, $p < 0.01$; $\beta = 0.45$, $p < 0.01$). This all significant paths in the triangular relationship between transactional leadership, job satisfaction and OCB, show that the intermediate variable job satisfaction could be a mediating variable. Further analysis was conducted to assess the significance of an indirect effect of transactional leadership on OCB through job satisfaction.

The result of this analysis (table 3) shows that job satisfaction contributed significantly to the decreased association between transactional leadership and OCB ($t = -3.47$). This mediation effect was significant at 0.01 level.

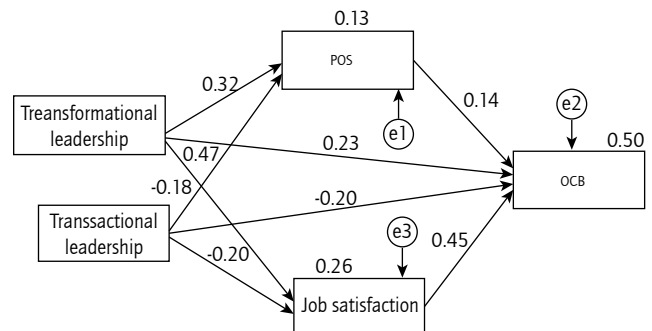


Figure 2. Hypothesized model. Source: authors.

The fitness indices shown in table 4 indicate that χ^2/df , RMSEA, GFI, NFI, CFI, IFI and TLI. The Comparative Fit Index [CFI] (Bentler, 1990), Goodness of Fit Index [GFI] (Hair, Anderson, Tatham, & Black, 1998), Normed Fit Index [NFI], and Root Mean Square Error of Approximation [RMSEA] (Steiger, 1990) were used in judging fit. CFI is a recommended index of overall fit (Gerbing & Anderson, 1992); GFI measures the fitness of a model compare to another model (Hair *et al.*, 1998); NFI measures the proportion by which a model improves fit compared to null model (Hair *et al.*, 1998); and RMSEA provides information in terms of discrepancy per degree of freedom for a model (Steiger, 1990). CFI, NFI, and GFI close to 1 indicate a very good fit of the model (Hair *et al.*, 1998). On this regard, Browne and Cudeck (1992) suggest that an RMSEA of 0.05 indicates a close fitting model, while values up to 0.08 represent reasonable errors of approximation for model indices with acceptable fitness values. Table 4 presents the results of measurement models used to test the hypothesis with regard to model paths. The fit indices (CFI, NFI and GFI) were adequate. The last model had the highest fit indices (CFI = 0.993; NFI = 0.985; GFI = 0.993; TLI = .967; IFI = .994) and also the lowest RSMEA (0.063). These values explained that this model is the best fit to test the hypothesis. Therefore, the model appears to be acceptable.

Table 4.
Model fitness indices of the tested model

Model	χ^2/df	Sig.	RMSEA	GFI	NFI	CFI	IFI	TLI
Full structure	1.78	0.167	0.063	0.993	0.985	0.993	0.994	0.967

Source: authors.

Final Considerations

The goal of this study was to examine the links between transformational leadership, transactional leadership, perceived organizational support, job satisfaction, and

organizational citizenship behavior. All developed hypotheses were supported by the data obtained. Findings of this study showed the expected significant link between transformational leadership, transactional leadership and employees' ocb. These outcomes are consistent with prior empirical research (e.g. Jha, 2014; Khalili, 2017; Lee, Woo, & Kim, 2018; Mekpor & Dartey-Baah, 2017; Suliman & Al-Obaidli, 2013). For example, in a study of 50 organizations in Iran, with a sample of 2,021 employees, Khalili (2017) studied the influence of transformational leadership on ocb. Her findings validated that this type of leadership has a strong and positive impact on ocb. This result is consistent with Jha's work (2014) on the impact of transformational leadership behaviors on the ocb of 319 employees of different five-star hotels, which revealed a significant and positive effect of transformational leadership on ocb.

These findings tell us that when organizational leaders demonstrate transformational leadership, their employees are more involved in ocb's and, therefore, capable of going beyond their defined obligations and responsibilities, assist others in their tasks and assignments, and attend to their fellow workers' both individual and professional needs in the workplace (Babcock-Roberson & Strickland, 2010). This result was also consistent with Mekpor and Dartey-Baah (2017), who examined the impact of transformational and transactional leadership behaviors on ocb employees in the Ghanaian banking sector. Their findings revealed that although transformational and transactional leadership styles predicted employees' ocb, transformational leadership is more significant. Thus, transformational leaders are more capable of leading their subordinates to take actions beyond their prescribed roles.

The findings of this study showed the expected significant link between transformational leadership, transactional leadership and perceived organizational support. These outcomes are consistent with prior empirical research (e.g. Kurtessis *et al.*, 2017; Suifan, Abdallah, & Al-Janini, 2018). For example, in a study of 369 employees working in Jordanian banks, Suifan *et al.* (2018) studied the influence of transformational leadership on perceived organizational support. Their results indicate that transformational leadership positively affects perceived organizational support and validated that transformational leadership has a strong and positive impact on pos. This result was consistent with Stinglhamber, Marique, Caesens, Hanin, and De-Zanet (2015), who examined the impact of transformational leadership on followers perceived organizational support in a sample of 287 employees of a water producer organization. The results of this study show that when employees strongly identify their supervisor with the organization, a transformational leadership style is positively related to pos. Moreover, in a meta-analytic assessment of

organizational support theory (ost) using results from 558 studies, Kurtessis *et al.* (2017) found that pos was more strongly related to transformational leadership ($\rho = 0.56$) than transactional leadership ($\rho = 0.21$). Consistent with organizational support theory, transformational leaders, who display a concern for the needs of their subordinates and inspire subordinates to dedicate themselves to organizational goals, more strongly convey pos than transactional leaders.

The findings of our research study showed the expected significant link between transformational leadership, transactional leadership and employees' job satisfaction. These outcomes are consistent with prior empirical research (e.g. Ghorbanian, Bahadori, & Nejati, 2012; Hu, Yang, & Islam, 2010; Loganathan, 2013; Negussie & Demissie, 2013). In a study of 123 salespeople in the consumer product industry in Taiwan, Hu *et al.* (2010) investigated the influence of transformational leadership on job satisfaction, identifying a positive and statistically significant relationship between sales managers' transformational leadership and sales associates' job satisfaction. Besides, the results of Loganathan's (2013) work showed statistically significant relationships between overall transactional leadership and job satisfaction, overall transformational leadership, and job satisfaction.

These findings suggest that managers in organizations in Iran may be able to engage their employees in citizenship behaviors by paying attention to their own transformational leadership, rather than transactional leadership behaviors. The results of our study support the positive and significant influence of transformational leadership behaviors on employees' ocb, pos and job satisfaction. Additionally, our results support the negative and significant influence of transactional leadership behaviors on employees' ocb, pos and job satisfaction, as well as the mediating role of pos and job satisfaction on the transformational and transactional leadership (employees' ocb association).

Although research on the association between transformational and transactional leadership and ocb has gained attention, empirical studies regarding the mediating role of pos and job satisfaction on the link between transformational and transactional leadership and employees' ocb remain scarce. With regard to the effect of employees' satisfaction and pos on their own ocb, as well as on the transformational and transactional employees' ocb relationship, our findings pointed out that employees with highest level of satisfaction have a robust willingness to be committed in citizenship behaviors. As a conclusion, transformational leaders have a more positive impact on employees' ocb's in organizations in Iran.

This study examined the relationships between transformational and transactional leadership, job satisfaction, POS and OCB in the University of Birjand. While most prior studies have examined transformational leadership-OCB and transactional leadership-OCB relationships in developed countries from the western world, testing the moderating influence of employees' POS and job satisfaction between transformational leadership and employees' citizenship behaviors in universities remains scarce.

The importance of this study is threefold. First, it examines the relationship between transformational leadership and employees' OCB in a developing country such as Iran. Second, it studied the relationship between employees' job satisfaction, POS and their own OCB in Iran. Third, our research explores the role of employees' job satisfaction, POS as a mediator on the transformational leadership and employees' OCB association in an Iranian university. Therefore, this study is assumed to be utilized to comprehend the crucial roles of transformational leadership, job satisfaction and POS in showing more extra-role behaviors, like OCB, from employees in higher education institutions in Iranian.

The present study showed that transformational leadership behaviors, along with the job satisfaction of employees, were key factors for the management of human resources in an Iranian university. This study also emphasized that transformational leadership behaviors and employees' job satisfaction and POS are important and should be used and managed in order to ensure improved organizational outcomes, especially in the university context. If universities can apply transformational leadership styles and enhance employees' job satisfaction, both employees' behaviors and their outcomes will be improved. To this end, managers in universities in Iran should identify measures to improve not only their own leadership style but also job satisfaction levels of their employees.

Considering that managers with high levels of transformational leadership have greater impact on their employees, and employees with high levels of job satisfaction report better relationships with coworkers, these two conditions can contribute to meet organizational goals. Thus, it is absolutely necessary to implement transformational leadership by managers and improve job satisfaction by employees to foster OCB in Iranian higher education institutions. Based on these findings, managers with a transformational leadership style are more likely to expertly manage their employees and employees with high satisfaction levels are more likely to favorably engage with coworkers. Therefore, universities should select managers with a transformational leadership style to involve employees in the fulfillment of their objectives. Finally, particular training programs should be developed to promote better transformational leadership behaviors in universities.

Disclosures

Authors declare no conflict of interest.

References

- Ahangari, N., Hajinejad, S., & Khanmohammadi, N. (2017). The role of communication skills urban managers of organizational citizenship behavior staff (Case study of Karaj municipality). *Urban Management Studies*, 9(30), 21-34. http://ums.srbiau.ac.ir/article_10856_en.html
- Alonderiene, R., & Majauskaite, M. (2016). Leadership style and job satisfaction in higher education institutions. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 140-164. <https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2014-0106>
- Arefi, M., Rashid, S., & Abochenari, A. (2012). Transformational leadership and its role in improving organizational citizenship behaviors. *Journal of Public Administration Perspective*, 12, 147-167.
- Asgari, A., Silong, A., Ahmad, A., & Abu-Sama, B. (2008). The relationship between transformational leadership behaviors, leader-member exchange and organizational citizenship behaviors. *European Journal of Social Sciences*, 6(4), 140-151. <http://psasir.upm.edu.my/id/eprint/17305/>
- Babcock-Roberson, M. E., & Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326. <https://doi.org/10.1080/00223981003648336>
- Bacotic, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organizational performance. *Economic Research- Ekonomska Istrazivanja*, 29(1), 118-130. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2016.1163946>
- Bahari-Far, A., Javaheri Kamel, M., & Ahmadi, S. A. (2011). Ethical behavior and organizational citizenship behavior: The effects of ethical values, justice and organizational commitment. *Organizational Resource Management Research*, 1(1), 23-42. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-5562-en.html#>
- Bahadori, S., & Nayeri, M.D. (2017). The effects of transformational leadership on change-oriented organizational citizenship behavior (case study: the ICT organization of Tehran municipality). *Iranian Journal of Public Policy in Management*, 8(26), 29-40. http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_10478_en.html
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107(2), 238-46. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.107.2.238>
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 230-258. <https://doi.org/10.1177/004912419201002005>
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Charoensukmongkol, P., Moqbel, M., & Gutiérrez-Wirsching, S. (2016). The role of coworker and supervisor support on job burnout and job satisfaction. *Journal of Advances in Management Research*, 13(1), 4-22. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2014-0037>
- Di-Fabio, A., & Palazzeschi, L. (2012). Organizational justice: personality traits or emotional intelligence? An empirical studying in an Italian hospital context. *Journal of Employment Counseling*, 49(1), 31-42. <https://doi.org/10.1002/j.2161-1920.2012.00004.x>
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 812-820. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.5.812>

- Eskandari, M. (2015). A critique of transformational leadership theory, with emphasis on quranic verses. *Islam and management*, 4(7), 47-64.
- Esmaili, M. R., & Seidzadeh, H. (2017). The survey of job satisfaction effect on performance with mediating role of organizational loyalty. *Journal of Management Studies in Development & Evaluation*, 25(83), 51-68. <https://www.sid.ir/en/Journal/ViewPaper.aspx?ID=546414>
- Eyupoglu, S. Z. (2016). The organizational citizenship behaviour of academic staff in North Cyprus. *Procedia Economics and Finance*, 39. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30280-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30280-5)
- Kaffashpor, A., Shojaeen, A., & Alaghebandi, M. (2017). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behaviors with emphasis on the mediating role of job satisfaction. *Iranian Journal of Nursing Research*, 12(1), 42-48. <https://doi.org/10.21859/ijnr-12017>
- Gerbing, D. W., & Anderson, J. C. (1992). Monte Carlo evaluations of goodness of fit indices for structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 21(2), 132-160 <https://doi.org/10.1177/0049124192021002002>
- Gholamzadeh, D., Haghshenase, F., & Mohammadkhani, F. (2015). The influence of leadership style on women's glass ceiling beliefs. *Women's Studies Sociological & Psychological*, 13(3), 197-275. <https://doi.org/10.22051/jwsp.2015.2156>
- Ghorbanian, A., Bahadori, M., & Nejati, M. (2012). The relationship between managers' leadership styles and emergency medical technicians' job satisfaction. *Australasian Medical Journal*, 5(1), 1-7. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3413924/>
- Hair, J. F. J., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C.) 1998(*Multivariate data analysis* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hu, Y. J., Yang, Y. F., & Islam, M. (2010). Leadership behavior, satisfaction, and the balanced scorecard approach: An empirical investigation of the manager-employee relationship at retail institutions in Taiwan. *International Journal of Commerce and Management*, 20(4), 339-356. <https://doi.org/10.1108/10569211011094659>
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2013). Relationship between organizational commitment and organisational citizenship behavior (ocb) at Government-Owned corporation companies. *Journal of Public Administration and Governance*, 3(3), 35-42. <https://doi.org/10.5296/jpag.v3i3.4379>
- Jafari, P., & Majidi-Moghadam, Z. (2013). Relationship between perceived organizational support, psychological capital, and organizational citizenship behavior among Islamic Azad University employees, science and research branch of Tehran. *Journal of Modern Thoughts in Education*, 8(4), 22-36. http://jmte.riau.ac.ir/article_184_en.html
- Jha, S. (2014). Transformational leadership and psychological empowerment: Determinants of organizational citizenship behavior. *South Asian Journal of Global Business Research*, 3(1), 18-35. <https://doi.org/10.1108/SAJGBR-04-2012-0036>
- Khalili, A. (2017). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The moderating role of emotional intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(7), 1004-1015. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2016-0269>
- Kilinc, E., & Ulusoy, H. (2014). Investigation of organizational citizenship behavior, organizational silence and employee performance at physicians and nurses, and the relationship among them. *Business Management Dynamics*, 3(11), 25-34.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: a meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Lamastro V. (1999). Commitment and perceived organizational support. *National Forum of applied educational research journal*, 12(3), 1-13.
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(3), 373-382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Lian, L. K., & Tui, L. G. (2012). Leadership styles and organizational citizenship behavior: The mediating effect of subordinates' competence and downward influence tactics. *Journal of Applied Business & Economics*, 13(2), 59-69.
- Ling, S., & Ling, M. (2012). The influence of transformational leadership on teacher commitment towards organization, teaching profession, and student learning in secondary schools in Miri, Sarawak, Malaysia. *EDUCARE: International Journal for Educational Studies*, 4(2), 155-178.
- Loganathan, R. (2013). *The influence of leadership styles on job satisfaction at a cellulose pulp mill KwaZulu-Natal: A case study* (Master degree thesis). Faculty of Management Sciences, Durban University of Technology, KwaZulu-Natal, South Africa. <http://hdl.handle.net/10321/861>
- Luxmi, M., & Yadav, V. (2011). Reciprocation effect of perceived organizational support on organizational commitment: A study of school teachers. *Management and Labour Studies*, 36(2), 175-186. <https://doi.org/10.1177/0258042X1103600204>
- Mehdibeigi, N. (2017). The role of perceived organizational support in organizational commitment with the mediation role of mental health. *Management Researches*, 10(35), 131-158. <https://doi.org/10.22111/jmr.2017.3299>
- Mehboob, F., & Bhutto, N. (2012). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: A study of faculty members at business institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 1447-1455.
- Mekpor, B., & Dartey-Baah, K. (2017). Leadership styles and employees' voluntary work behaviors in the Ghanaian banking sector. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 74-88. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0207>
- Moradi, M. R., Hamidi, M., Sajjadi, N., Jafari, A., & Moradi, J. (2011). The relationship between transformational/transactional leadership styles and organizational citizenship behavior in the physical education organization of Iran. *Journal of Sport Management*, 3(8), 125-150.
- Moradi, M. R., Jafari, A., Omid, A. R., & Alidoust Ghahfarokhi, E. (2014). Modeling the effect of transformational leadership and organizational justice on organizational citizenship behaviors in employees of Ministry of Sport and Youth Ministry of Iran. *Journal of Sport Management*, 5(4), 107-124. <https://doi.org/10.22059/jsm.2014.36223>
- Nasiri-Valikbani, F., & Emadi-Pashakalai, A. (2016). The relationship between transformational and transactional leadership style with the employees' job satisfaction. *Journal of Management Studies in Development & Evaluation*, 24(79), 101-118.
- Negussie, N., & Demissie, A. (2013). Relationship between leadership styles of nurse managers and nurses' job satisfaction in Jimma University specialized hospital. *Ethiop Journal Health Science*, 23(1), 49-58. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23559838>
- Ngunia, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and transactional leadership effects on teachers' job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: the Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177. <https://doi.org/10.1080/09243450600565746>

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behaviour: the good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Book.
- Pacheco, G., & Webber, D. (2016). Job satisfaction: how crucial is participative decision making? *Personnel Review*, 45(1), 183-200.
- Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (1989). A second generation measure of organizational citizenship behavior. Unpublished manuscript, Indiana University, Bloomington
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J., & Bachrach, D. (2000). Organizational citizenship behaviours: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for further research. *Journal of Management*, 1(26), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Rezaei, B., Yarmohammadian, M. H., & Mahmoodzadeh-Ardakani, H. (2017). The relationship between nurse managers' leadership styles and procrastination in nursing staff in Isfahan social welfare hospitals. *Avicenna Journal of Nursing and Midwifery Care*, 25(1), 60-68. <https://doi.org/10.21859/nmj-25018>
- Rezaei, L., & Mahmoudi, M. (2017). A Model for Explaining Organizational Citizenship Behavior Based on Job Satisfaction and Organizational Justice at Arsanjani Islamic Azad University. *Quarterly Journal of New Approach in Educational Management*, 8(2), 265-285.
- Rhodes, J. A., & Toogood, S. (2016). Can active support improve job satisfaction? *Tizard Learning Disability Review*, 21(2), 54-60. <https://doi.org/10.1108/TLDR-07-2015-0028>
- Saheed-Adewale, A., Ghavifekr, S., & Megat Daud, A. K. (2018). Predictors of organizational citizenship behavior in higher education institutions: implication for effective leadership. *Educational Leader*, 6, 29-49.
- Saki, R., Dasti, M., & Nasri, S. (2015). Study of principals leadership style with organizational silence. *Organizational Resources Management Researchs*, 5(1), 85-108. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-6740-en.html>
- Salimi, H. (2015). *The relationship between transformational leadership and perceived organizational support among employees of the Sports and Youth Department of East Azarbaijan province* (Master degree thesis). Faculty of Physical Education and Sport Sciences, Urmia University, West Azerbaijan, Iran.
- Sanaatjoo, A., & Mohmoudi, H. (2015). Investigating the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in libraries of Ferdowsi University of Mashhad. *Library and Information Research*, 5(1), 235-254.
- Shadraconis, S. (2013). Organizational leadership in times of uncertainty: Is transformational leadership the answer? *LUX: A Journal of Transdisciplinary Writing and Research from Claremont Graduate University*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.5642/lux.201301.28>
- Shahi, S., Andarz, S., Andarz, K., & Yasini, M. (2017). The relationship between organizational justice and perceived organizational support with the desire to leave the the occupation knowledge workers. *Organizational Resources Management Researches*, 7(2), 105-127. <http://ormr.modares.ac.ir/article-28-7742-en.html>
- Simone, S., Cicotto, G., & Lampis J. (2016). Occupational stress, job satisfaction and physical health in teachers. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 66(2), 65-77. <https://doi.org/10.1016/j.erap.2016.03.002>
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: an interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25 2, 173-180. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2502_4
- Stinglhamber, F., Marique, G., Caesens, G., Hanin, D., & De-Zanet, F. (2015). The influence of transformational leadership on followers' affective commitment: The role of perceived organizational support and supervisor's organizational embodiment. *Career Development International*, 20(6), 583-603. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2014-0158>
- Suifan, T., Abdallah, A., & Al-Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, 41(1), 113-132. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0032>
- Suliman, A., & Al-Obaidli, H. (2013). Leadership and organizational citizenship behavior (ocb) in the financial service sector: The case of the UAE. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 5(2), 115-134. <https://doi.org/10.1108/17574321311321603>
- Swaminathan, S., & Jawahar P. D. (2013). Job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior: An empirical study. *Global Journal of Business Research*, 7(1), 71-80.0020 <https://ssrn.com/abstract=2147886>
- Waheed, S., & Ahmad-Shah, A. (2017). Organisational citizenship behaviour among university teachers: an empirical study. *International Journal of Interdisciplinary and Multidisciplinary Studies*, 4(3), 248-253.
- Wang, J., & Wong, C. (2011). Understanding organizational citizenship behavior from a cultural perspective: An empirical study within the context of hotels in Mainland China. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 845-854. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.01.005>
- Zare-Khafri, Sh., & Hasani, M. (2014). Investigating the impact of organizational identification on job satisfaction and turnover, given the mediation role of organizational citizenship behavior (Case study: region 2 of Tehran municipality). *Journal of Public Administration*, 6(1), 109-130. <https://doi.org/10.22059/JIPA.2014.51709>
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2013). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*, 22(5), 851-862. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.007>
- Zhang, H., Zhao, S.M., & Fang, H.B. (2010). The impact of job security on the behavior of organizational citizens: the mediating effect of organizational trust. *Journal of Business Economics*, 9, 33-38.



Método de estratégia de manufatura para terceirizadas calçadistas orientado à *Agile Manufacturing**

AGILE MANUFACTURING STRATEGY FOR OUTSOURCED FOOTWEAR PRODUCTION

ABSTRACT: This study aims to propose and apply a manufacturing strategy method based on Agile Manufacturing principles into an out-sourced footwear company. Methodological procedures include a bibliographic research on Design Science Research, which proposes a new artifact that is applied in the case studied. Questionnaires were used as the data collection technique, and content analysis was applied in order to analyze the information. The research proposes a tailored application method for the company studied, following a logical process of continuous improvement. The method considers the strategic objectives addressed by Agile Manufacturing and contemplates continuous improvement tools. As a result, during the period analyzed, we observed reductions of 52% in the rework index, 74% in the setup time and 41% in the lead time. Improvements in efficiency, productivity and punctuality were also obtained. The study itself brings a unique method in theory that can be used by other companies, contributing significantly to achieve an agile production environment.

KEYWORDS: Agile manufacturing, design science research, manufacturing strategy, outsourcing, footwear industry.

MÉTODO DE ESTRATEGIA DE MANUFACTURA PARA TERCEIRIZADAS DE CALZADOS ORIENTADO A LA *AGILE MANUFACTURING*

RESUMEN: El propósito del estudio es proponer y aplicar un método de estrategia de manufatura para una empresa tercerizada del sector de calzados, basado en presupuestos de la *Agile Manufacturing*. Se trata de una investigación de carácter bibliográfico, apoyada en la *Design Science Research*, la que plantea un nuevo artefacto fundamentado en la revisión de la literatura y que se aplica desde el estudio de caso. Se utilizan encuestas como técnica de recolección de datos y análisis de contenido como técnica para analizar las informaciones. La investigación plantea un método de aplicación customizado para la empresa en estudio, con el fin de seguir un proceso lógico de mejoramiento continuo. El método considera los objetivos estratégicos abordados por la *Agile Manufacturing* y aplica herramientas específicas. Como resultados, durante el periodo analizado, hubo reducción del 52% en el índice de retrabajo, del 74% en el tiempo de *setup* y del 41% en el *lead time*. También se obtuvieron ganancias en eficiencia, productividad y puntualidad. El estudio presenta un método único en la teoría que puede emplearse por otras empresas, lo que contribuye para lograr un entorno ágil.

PALABRAS CLAVE: *Agile Manufacturing*, calzados, Design Science Research, estrategia de manufatura, tercerizada.

MÉTHODE DE STRATÉGIE DE FABRICATION POUR LES ENTREPRISES EXTERNALISÉES DE CHAUSSURES ORIENTÉE VERS LA FABRICATION AGILE

RÉSUMÉ: L'étude a pour objectif de proposer et d'appliquer une méthode de stratégie de fabrication pour une entreprise externalisée du secteur de la chaussure, sur la base des budgets de la fabrication agile. Il s'agit d'une recherche de nature bibliographique, appuyée par Design Science Research, qui élabore un nouvel artefact basé sur l'analyse de la littérature et appliqué à partir de l'étude de cas. Les enquêtes sont utilisées comme technique de collecte de données et l'analyse de contenu comme technique d'analyse de l'information. La recherche propose une méthode d'application personnalisée pour l'entreprise étudiée, afin de suivre un processus logique d'amélioration continue. La méthode prend en compte les objectifs stratégiques traités par la fabrication agile et applique des outils spécifiques. En conséquence, au cours de la période analysée, le taux de reprise, le temps de préparation et le délai de préparation ont été réduits de 52%. Des gains d'efficacité, de productivité et de ponctualité ont également été obtenus. L'étude présente en théorie une méthode unique qui peut être utilisée par d'autres entreprises, contribuant à un environnement agile.

MOTS-CLÉ: Fabrication agile, chaussures, Design Science Research, stratégie de fabrication, externalisée.

CITACIÓN: De Jesus Pacheco, D. A., Dos Reis, C. E., & Jung, C. F. (2020). Método de estratégia de manufatura para terceirizadas calçadistas orientado à *Agile Manufacturing*. *Innovar*, 30(75), 99-118. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83260>

CLASIFICACIÓN JEL: L7; L67; M11.

RECIBIDO: 25 de septiembre del 2017. **APROBADO:** 6 de agosto del 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Dr. Diego Augusto de Jesus Pacheco. Chefe do Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia Centro Universitário Ritter dos Reis, Uni-Ritter Rua Orfanotrófio, 555, Alto Teresópolis, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, Brasil.

Diego Augusto de Jesus Pacheco

Doutor em Engenharia de Produção

Chefe do Departamento de Engenharia de Produção,

Centro Universitário Ritter dos Reis — UniRitter

Porto Alegre, Brasil

Papel do autor: intelectual e experimental

diego_pacheco@uniritter.edu.br

<https://orcid.org/0000-0003-4453-7216>

Cleiton Eduardo dos Reis

Bacharel em Engenharia de Produção

Pesquisador, Departamento de Engenharia de Produção

Faculdades Integradas de Taquara

Papel do autor: intelectual e experimental

fantareis@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-3798-6224>

Carlos Fernando Jung

Doutor em Engenharia de Produção

Chefe do Departamento de Engenharia de Produção,

Faculdades Integradas de Taquara

Taquara, Brasil

Papel do autor: intelectual e comunicativo

jung@faccat.br

<https://orcid.org/0000-0002-6317-8338>

RESUMO: este estudo tem como objetivo propor e aplicar um método de estratégia de manufatura para uma empresa terceirizada do setor calçadista, baseado em princípios da *Agile Manufacturing*. Quanto aos procedimentos, é uma pesquisa de caráter bibliográfico, baseada na *Design Science Research*, a qual propõe um novo artefato fundamentado na revisão da literatura e que passa a ser aplicada a partir do estudo de caso. Questionários foram utilizados como técnica de coleta de dados, e a análise de conteúdo foi aplicada como técnica para analisar as informações. A pesquisa propõe um método de aplicação customizado para a empresa em estudo, que visa seguir um processo lógico de melhoria contínua. O método considera os objetivos estratégicos abordados pela *Agile Manufacturing* e contempla ferramentas de melhoria contínua. Como resultados, durante o período analisado, houve redução de 52% no índice de retrabalho, 74% no tempo de *setup* e 41% no *lead time*. Também se obtiveram ganhos em eficiência, produtividade e pontualidade. O estudo em si traz um método único na teoria, que pode ser utilizado por outras empresas, o que contribui para alcançar um ambiente ágil.

PALAVRAS-CHAVE: *Agile Manufacturing*, calçadista, *Design Science Research*, estratégia de manufatura, terceirizada.

* Este projeto foi apoiado pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

Introdução

A economia atual exige que empresas estejam em sintonia com as mudanças do mercado, o qual é complexo e globalizado. Nesse contexto, tanto a indústria como o mercado da moda possuem ambientes voláteis e turbulentos. Ou seja, há muita instabilidade na demanda e competição pelo custo de fabricação. Logo, um dos principais objetivos dentro do mundo empresarial é a criação de valor (Martí e Farrero, 2016).

De acordo com Medeiros, Pereira, Sellito e Borchardt (2010), indústrias calçadistas da Região Sul do Brasil, especialmente do Vale do Rio dos Sinos, aumentaram a diversidade de modelos de calçados após a entrada de concorrentes asiáticos. Pedidos de grandes lotes e poucos modelos passaram a ser deslocados para países asiáticos, enquanto pedidos de lotes menores e diversos modelos restaram às indústrias brasileiras. Portanto, lotes menores e alta variabilidade de modelos são um problema para a indústria calçadista (Jimeno-Morenilla, García-Rodríguez, Orts e Davia-Aracil, 2016).

Os processos de fabricação do calçado, segundo Frassetto (2006), são modelagem, corte, costura, montagem e acabamento. As operações variam bastante, dependendo do tipo de calçado ou da família de produto a ser produzido. Na etapa de costura, é comum a subcontratação de trabalhadores que, de acordo com Gracia (2006), ganhou notoriedade no Rio Grande do Sul com o surgimento dos atelieres terceirizados.

As microempresas subcontratadas, denominadas de atelieres, são parceiras da empresa contratante, de modo que, normalmente, não possuem contrato formal, podendo a parceria ser desfeita a qualquer momento por ambas as partes. Almeida (2008) relata que a demanda de trabalho é estipulada pela indústria contratante, assim como a remuneração pelo trabalho realizado. Indústrias maiores buscam empresas menores para a execução de parte de seu processo. As razões pelas quais uma empresa busca a terceirização de processos são inúmeras: redução de custos, aumento ou diminuição da demanda (Silva, 2009). Dessa forma, quando diminui a demanda, a terceirizada de costura de calçado sofre interrupções momentâneas de fornecimento.

Embora exija trabalhadores qualificados, a etapa de costura é o gargalo da manufatura do calçado porque possui operações minuciosas e manuais. Por isso, a maioria das empresas contrata empresas terceirizadas nessa fase de produção. Trata-se de uma estratégia que alivia a produção muitas vezes informal, que, em contrapartida, impacta na internalização das competências produtivas (Marín-Idárraga, 2017). No entanto, existe a preocupação

com a qualidade e confiabilidade do serviço prestado (Frassetto, 2006). Para Chiavenato (2016), problemas de qualidade e produtividade devem ser tratados por todos da empresa e não apenas pela alta direção, pois isso eleva a competitividade da empresa e a melhoria contínua.

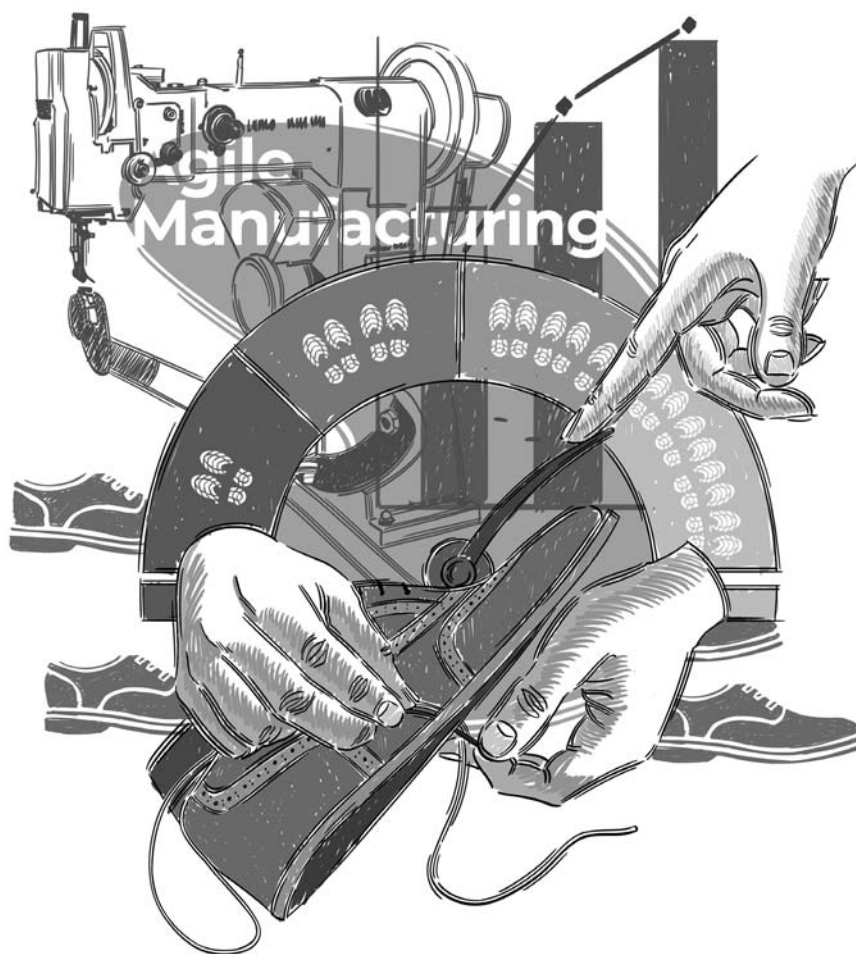
Dentro desse contexto, a empresa analisada nesta pesquisa é uma prestadora de serviços de costura de calçados para organizações de maior porte. Dessa forma, a principal renda da empresa é oferecer o trabalho de seus colaboradores para indústrias que necessitem do serviço de costura de calçados. Porém, sua lucratividade vem decaindo ao longo dos últimos anos, devido à perda de elementos que a tornam ágil. A acomodação por parte dos colaboradores, a falta de interesse e a falta de incentivo pelo aprendizado, assim como informações transmitidas de forma precipitada, contribuem para que a empresa não atinja a meta de produção e aumente o retrabalho, o que leva à entrega de pedidos além do prazo e com inconformidades.

A partir de pesquisas prévias relacionadas ao tema *Agile Manufacturing*, de problemas traduzidos em efeitos indesejáveis sedimentados na Árvore da Realidade Atual (ARA) e da aplicação de questionários, foi desenvolvido um método de estratégia de manufatura para a empresa em questão. Assim, buscou-se: (i) propor um método integrado à luz da *Agile Manufacturing* direcionado à indústria calçadista; (ii) aplicar o método, a partir do estudo de caso; (iii) avaliar o desempenho do método e os resultados obtidos; e (iv) propor ações para melhorar o método. Esta pesquisa está organizada da seguinte forma: revisão teórica, metodologia de pesquisa, resultados, análise e discussão dos resultados e conclusões.

Fundamentação teórica

Agile Manufacturing

A expressão *Agile Manufacturing* surgiu por meio de um fórum em que executivos e pesquisadores norte-americanos elaboraram um relatório, o qual descrevia o novo ambiente competitivo a ser introduzido no contexto das indústrias americanas. As principais características abordadas no relatório referem-se à rápida introdução de produtos novos e modificados no mercado, à dinâmica de reconfiguração dos processos produtivos, aos produtos de qualidade e altamente customizados, entre outros (Goldman, Nagel, Preiss e Dove, 1991). Preliminarmente, a *Agile Manufacturing* ou Manufatura Ágil (doravante, MA) deve ser vista como um conceito de negócio que induz as ideias em grupo. Diante das mudanças constantes no mercado, empresas devem encorajar-se a



desenvolver estruturas ágeis, com o objetivo de adquirir vantagens competitivas nesse cenário (Souza, 2001).

A MA se diferencia dos demais paradigmas estratégicos por contar com a capacidade de reconfiguração e adaptabilidade de desempenho de atuação em ambientes instáveis. De acordo com Vázquez-Bustelo, Avella e Fernández (2007), esses ambientes referem-se ao alto dinamismo e caracterizam-se pelas rápidas e constantes mudanças no meio integral, assim como pelas escolhas, atitudes ou características das pessoas inclusas. É um paradigma de gestão da produção, que tem pretensão de garantir flexibilidade, rapidez, qualidade e eficiência, através da integração de tecnologia, dos recursos humanos qualificados e da organização.

A MA é, portanto, uma condição primordial de permanência de qualquer empresa nesse ambiente turbulento. Bottani (2010) e Gunasekaran (1999) enfatizam que a MA se tornou muito importante e adequada para as empresas progredirem em mercados imprevisíveis que exigem rápidas respostas às oscilações constantes. A MA, assim como os demais paradigmas de gestão da

manufatura, possui quatro elementos-chave relacionados: direcionadores, princípios, capacitadores e objetivos estratégicos (Godinho Filho, 2004). A principal força direcionadora da MA é a mudança. Conforme Yusufa, Sarhadi e Gunasekaran (1999), empresas com diferentes características e em circunstâncias opostas experimentam mudanças que podem ser fatais para umas ou representar uma oportunidade para outras. A MA auxilia a empresa a responder aos mais variados tipos de mudanças e explorá-los, a fim de liderar o mercado e cumprir as necessidades de seus clientes.

De acordo com Godinho Filho (2004) e Gunasekaran (1998), os princípios da MA estão resumidos em cinco princípios-chave: (i) necessidade de cooperação interna e externa para o aumento da competitividade; (ii) estratégia baseada no valor, não apenas em produtos, mas também em soluções, com intuito de enriquecer o cliente; (iii) capacidade da empresa de se reconfigurar diante de oportunidades, a fim de prosperar com o domínio das mudanças e das incertezas; (iv) incentivo ao impacto das pessoas e informações, utilizando sua cooperação; (v) redução dos

ciclos de vida dos processos e utilização de empresas virtuais temporárias.

As metodologias e as ferramentas que ajudam uma empresa a tornar-se ágil são denominadas “Capacitadores da Manufatura Ágil”. Esses capacitadores são classificados conforme seu foco de atuação e são divididos em quatro categorias: estratégias, tecnologias, sistemas e pessoas. Essa classificação, exposta no quadro 1, foi proposta por Gunasekaran (1999).

Quadro 1

Classificação dos capacitadores da MA

Classificação principal: foco de atuação dos capacitadores	Capacitador
Estratégias	Empresa virtual/manufatura virtual Integração da cadeia de suprimentos Gestão baseada em competências-chave Engenharia simultânea Gestão baseada na incerteza e na mudança Gestão baseada no conhecimento
Tecnologia	Hardware – ferramentas e equipamentos Tecnologia de informação – computadores e software
Sistemas	Sistemas de projeto Sistemas de planejamento e controle Integração de sistemas e gerenciamento de banco de dados
Pessoas	Melhoria contínua Comprometimento da alta gerência e <i>empowerment</i> Pessoas multifuncionais, flexíveis e com conhecimento Trabalho em equipe e participação Treinamento e educação contínua

Fonte: adaptado de Gunasekaran (1999).

De acordo com Godinho Filho (2004), a MA prioriza alguns objetivos de desempenho da manufatura, denominados “objetivos estratégicos”. O objetivo ganhador de pedidos da MA, aquele que contribui diretamente para que uma empresa ganhe negociações, é a agilidade. Ele é complementado por outros objetivos específicos para o desempenho da produção: adaptabilidade (habilidade em lançar novos produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores); flexibilidade de longo prazo; e flexibilidade de curto prazo. A velocidade, a pontualidade, a produtividade e a qualidade são designadas como objetivos qualificadores dentro da MA, ou seja, a empresa precisa estar acima de um nível estipulado para ser considerada como possível fornecedora.

Para subsidiar a pesquisa, foi realizada uma revisão bibliográfica em busca de estudos ligados às expressões *Agile Manufacturing*, *Lean Agile* e *Quick Response*

Manufacturing (QRM). Foram encontrados elementos caracterizados como ferramentas, capacitadores, técnicas ou práticas importantes, utilizados em diversos segmentos da indústria para implantar essas metodologias, na busca pela agilidade e por outros objetivos qualificadores. Práticas ágeis ajudam na obtenção da resposta rápida e eficiente para a introdução de um novo modelo de produto, assim como na atribuição de capacidade para atender exigências inesperadas. De acordo com Narasimhan, Swink e Kim (2006), para a existência de uma MA, há a necessidade da inclusão de práticas enxutas. Dessa forma, para responder rapidamente ao mercado e a clientes, e para cumprir com os objetivos estratégicos pretendidos, deve haver a integração de ferramentas e abordagens dos paradigmas de gestão da manufatura existentes.

Método

Cenário

O presente estudo foi executado em uma empresa terceirizada do setor calçadista que oferece serviços de costura, localizada no estado do Rio Grande do Sul, Brasil. Informações fornecidas pela diretoria da empresa trazem um histórico de queda na lucratividade sobre o faturamento ao longo dos últimos anos, visto na figura 1.

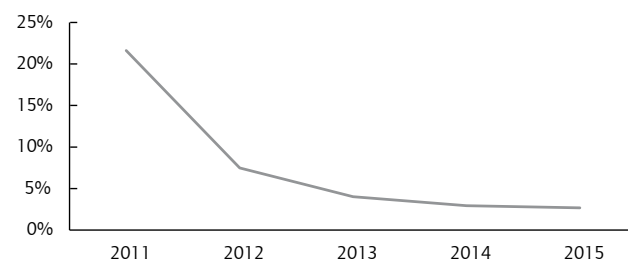


Figura 1. Variação histórica da lucratividade sobre o faturamento da empresa. Fonte: elaboração própria.

Muitos fatores que contribuem para esse cenário estão inseridos na ARA através de efeitos indesejáveis. Cogan (2007) defende que a ARA é um diagrama de ligações de causa e efeito que interliga sintomas de todo um sistema, o que permite encontrar uma restrição, ou seja, o problema central que deve ser atacado.

Para a construção da ARA, foram seguidos passos propostos por Noreen, Smith e Mackey (1996), Cox III e Spencer (2002). Os efeitos indesejáveis (EIs) foram identificados pelo diretor e gestor de produção da empresa com dinâmicas de *brainstorming*. Ligados por meio da relação causa e efeito, o responsável pela existência direta ou indireta da maioria dos EIs é designado a causa raiz dos problemas.

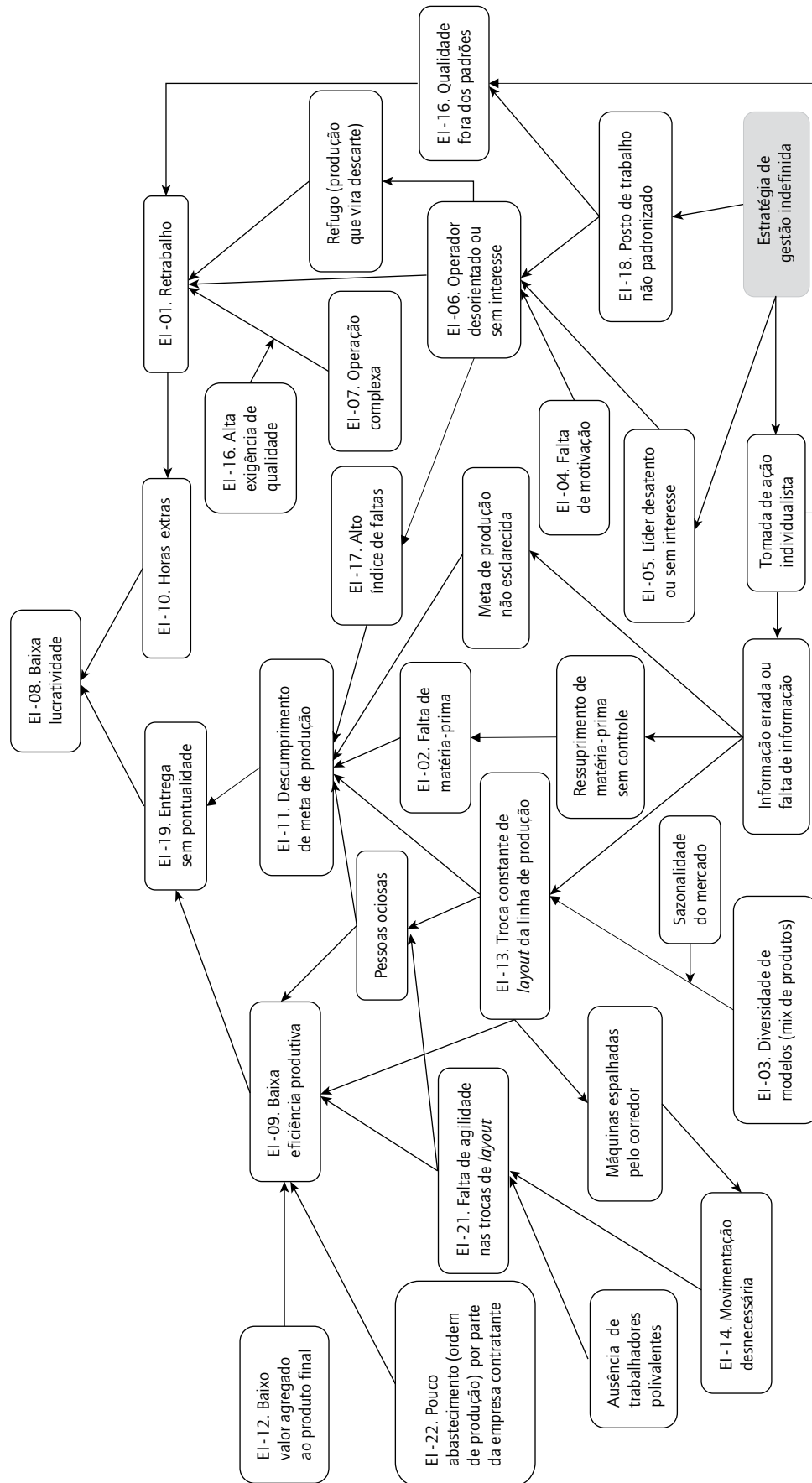


Figura 2. ARA. Fonte: elaboração própria.

Então, a estratégia de gestão indefinida foi a causa raiz encontrada, visto que antecede 70% do total dos efeitos indesejáveis presentes na ARA, figura 2. A estratégia de gestão indefinida simboliza a informalidade da existência de uma estratégia de manufatura.

Procedimentos metodológicos

Em relação à natureza, a pesquisa é aplicada, uma vez que expõe práticas ligadas à MA e as utiliza na empresa terceirizada calçadista para investigar, comprovar ou rejeitar propostas através de método teórico. Jung (2004) afirma que uma pesquisa de natureza aplicada gera conhecimentos resultantes de um processo de pesquisa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois estuda práticas de gestão que buscam soluções de problemas estratégicos inseridos no setor produtivo de uma empresa do ramo calçadista. Assim, uma pesquisa exploratória obtém teorias e práticas para substituir as existentes, à medida que cria alternativas de experimentação para a coleta de dados, com conhecimentos e inovações para o desenvolvimento de novos métodos (Jung, 2004). Referente à abordagem, a pesquisa é tanto qualitativa como quantitativa. Uma pesquisa quantitativa busca a relação causa-efeito entre fenômenos. Qualquer problema pode ser descrito facilmente em pesquisas quantitativas, posto que utiliza lógica, dados numéricos e dados estatísticos na solução de problemas (Prodanov e Freitas, 2013).

Em uma abordagem qualitativa, o ambiente natural é considerado como fonte direta de dados, sendo o pesquisador essencial ao processo, com aptidão para analisar os dados de forma indutiva. Conforme Prodanov e Freitas (2013), dados coletados em pesquisas qualitativas devem representar o maior número de componentes descritivos presentes na realidade estudada.

Quanto aos procedimentos, foi adotada a pesquisa bibliográfica, a *Design Science Research* e o estudo de caso. Jung (2004) argumenta que uma pesquisa bibliográfica busca conhecer diversas contribuições científicas de determinado assunto ou experimento, desde que realizadas e publicadas. Para Yin (2015), um estudo de caso preserva as características abrangentes e significativas de eventos na vida real, como ciclos de vida individuais, processos administrativos e institucionais. A *Design Science Research* auxiliou na elaboração do método. De acordo com Dresch (2013), essa metodologia é indicada para estudos que tenham como objetivo projetar ou desenvolver artefatos, assim como solucionar problemas, seja em ambiente acadêmico, seja em ambiente empresarial.

Método de trabalho

O método de trabalho proposto tem por finalidade encontrar as variáveis que interferem na formação do problema e na busca da sua solução. Na figura 3, está apresentada a metodologia seguida neste projeto baseada na *Design Science Research* (Dresch, 2013). O método de trabalho iniciou com a identificação do problema, a partir da aplicação da ARA na empresa analisada. A conscientização do problema por parte da alta gerência ocorreu com a avaliação dos efeitos indesejáveis inerentes à ARA. Paralelamente a isso, o pesquisador consultou bases de conhecimento científico para identificar elementos ligados à MA, úteis ao objetivo do projeto de pesquisa.

Na etapa seguinte, foram elaborados dois questionários com elementos encontrados na revisão teórica, de acordo com alguns efeitos indesejáveis da ARA. De acordo com Gil (2009), como técnica de coleta de dados, um questionário é a transmissão dos objetivos de uma pesquisa em questões específicas, uma vez que as respostas descrevem características da amostragem.

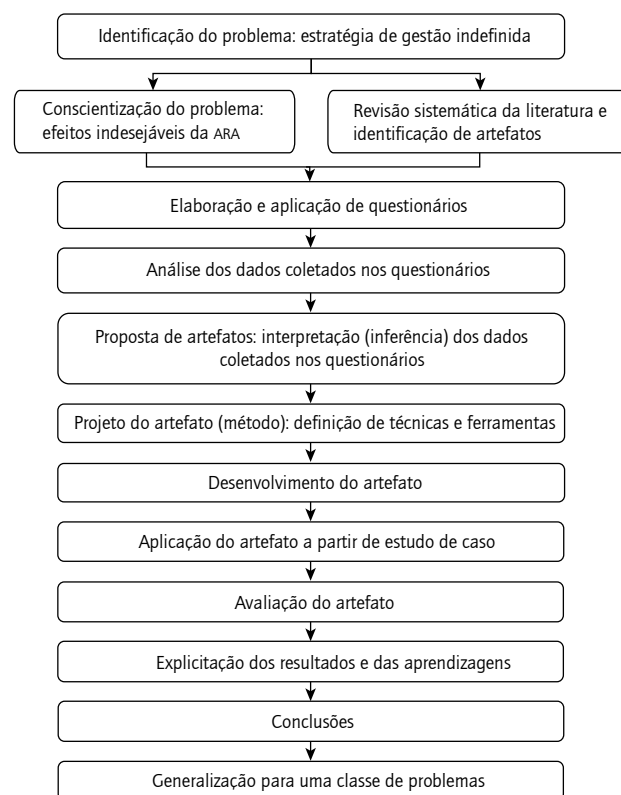


Figura 3. Método de trabalho. Fonte: elaboração própria.

O primeiro questionário identificou os principais elementos ágeis necessários à empresa. O segundo questionário mensurou o nível atual de agilidade no contexto da empresa e solicitou sugestões de ações aos respondentes. Os questionários foram aplicados simultaneamente, inicialmente em um pré-teste aos colaboradores com o nível educacional

mais alto, os quais sugeriram modificações nas questões. O teste final foi aplicado aos 50 colaboradores da empresa, obtendo 72% de taxa de resposta. Os dois questionários foram comparados para obter conclusões e implicações para a pesquisa.

Com os dados coletados, foi realizada a análise de conteúdo, que gerou interpretações, com as quais foram definidas técnicas e ferramentas para projetar o artefato a ser implantado. Por meio de procedimentos organizados, a análise de conteúdo descreve textos, mensagens ou entrevistas, o que permite inferir conhecimentos do pesquisador e originar conclusões e implicações para uma pesquisa (Bardin, 2011).

Podem-se perceber, na figura 4, algumas técnicas, ferramentas e elementos que serviram de condução para a aplicação do método. Dentre alguns, destacam-se: treinamentos que visam ao alcance da multifuncionalidade; gestão visual, utilizada para que todos tenham sob a visão os indicadores ágeis; controle de qualidade, tanto na fonte como inspeção sucessiva; TRF, com finalidade de reduzir o tempo de *setup*; e diagrama de *Gantt*, com vistas a reduzir o *lead time* de lotes em processo. O método de estratégia de manufatura, necessariamente, deve estar difundido na cultura organizacional desde o topo da

hierarquia, com vistas a um processo de melhoria contínua, que elimina a acomodação de todos os envolvidos.

O artefato foi desenvolvido conforme níveis do planejamento estratégico de uma organização, à proporção que prioriza os objetivos estratégicos defendidos pela MA. Na fase posterior do método de trabalho, foi aplicado o método de estratégia da manufatura a partir de estudo de caso. Nessa perspectiva, foram coletados dados de retrabalho, eficiência, produtividade, *setup*, entre outros, para avaliação, explicitação de resultados, conclusões e generalização. Pesquisas que utilizam a *Design Science Research* como instrumento de condução são passíveis à generalização para uma classe de problemas, buscando uma solução satisfatória para o problema de pesquisa (Dresch, 2013).

Resultados

A sequência de implantação do método desenvolvido (figura 4) iniciou buscando o objetivo estratégico adaptabilidade. A alta direção da empresa foi sensibilizada sobre a necessidade em estabelecer uma estratégia de gestão da manufatura e comprometeu-se em disponibilizar os recursos que fossem necessários para a condução.

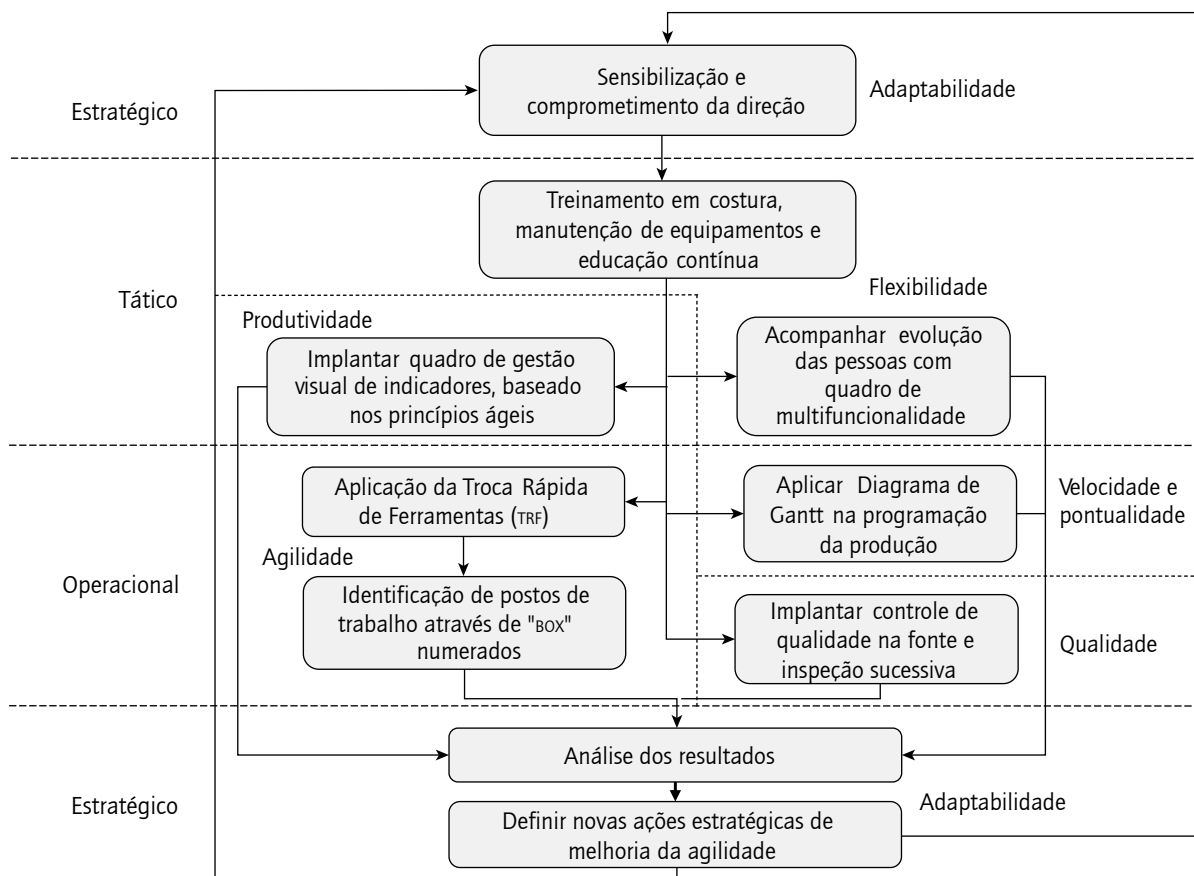


Figura 4. Método proposto. Fonte: elaboração própria.

Treinamento e multifuncionalidade

Com o objetivo de alcançar flexibilidade, polivalência e multifuncionalidade, foram proporcionados treinamentos em costura à máquina e manutenção preventiva aos colaboradores. Na NR-12, item 12.136, é mencionado que qualquer empregador deve oferecer capacitação aos trabalhadores, tanto de operação e de manutenção quanto de inspeção, abordando a realização de uma função, assim como os riscos e as medidas de proteção necessárias. É importante ressaltar que a NR 12 é uma norma brasileira, que define referências técnicas, princípios fundamentais e medidas de proteção para garantir a saúde e a integridade física dos trabalhadores e estabelece requisitos mínimos para a prevenção de acidentes e doenças do trabalho nas fases de projeto e de utilização de máquinas e equipamentos de todos os tipos, e ainda à sua fabricação, importação, comercialização, exposição e cessão a qualquer título, em todas as atividades econômicas, sem prejuízo da observância do disposto nas demais normas brasileiras.

Os treinamentos aconteceram semanalmente e eram ministrados e supervisionados pelo gestor de produção. Através de conteúdo programático para a capacitação, com, aproximadamente, 20 horas de duração, a prática inicial era feita através de folhas guias (figura 5). A capacitação do colaborador encerrava-se logo que este tivesse aptidão para costurar em cabedais; então a aprovação era concedida pelo gestor de produção.

A evolução das pessoas passou a ser monitorada no Quadro de Multifuncionalidade à medida que é relacionado o conhecimento de cada colaborador para cada função existente dentro da empresa. Esse quadro, apresentado na figura 6, passou a ser atualizado mensalmente e fica sob os cuidados da direção da empresa que, tanto acompanha o desenvolvimento da capacitação como o utiliza para fazer a gestão de cargos e salários para cada colaborador.



Figura 5. Treinamento em máquina de costura. Fonte: os autores.

Gestão visual

Foi elaborado um quadro de gestão visual para acompanhar indicadores da produção, tais como produtividade, eficiência, retrabalho e meta de produção. Esse quadro (figura 7) é atualizado pelo responsável do fechamento de

Operador função original	Distribuição	Riscar cabedal	Abastecimento de estêira	Aplicação de adesivo	Abertura de costura com pistola	Aplicação de costura à máquina	Preparação	Preparação forro	Costura 1 agulha	Costura 2 agulhas	Refilado manual	Refilado máquina	Colocação zipper	Preparação cursor	Conformação couro/pele	Virado à máquina	Virado à mão	Corte de fios	Limpeza	Revisão final	Fechamento de lotes
1 Costureiro																					
2 Costureiro																					
3 Conferente final																					
4 Abastecedor																					
5 Preparador																					
6 Costureiro																					
7 Virador à máquina																					
8 Refilador																					
9 Costureiro																					
10 Preparador																					
11 Preparador																					
12 Conformador																					
13 Costureiro																					
14 Aplicador de adesivo																					
15 Costureiro																					
16 Auxiliar																					
17 Costureiro																					
18 Revisor final																					
19 Aplicador de adesivo																					
20 Virador à máquina																					

Legenda:

Não capacitado; nenhum conhecimento na função

Pouco conhecimento; recebendo capacitação na função

Bom conhecimento; desempenha a função, porém com restrições

Domínio total da função; capacitado, altamente produtivo

Figura 6. Quadro de Multifuncionalidade. Fonte: elaboração própria.

lotes a cada hora e, por meio de um *dashboard* manual, possibilita que todos tenham conhecimento e visibilidade do alcance da meta. Colaboradores foram capacitados em conversas e reuniões para entender o quadro e comprometer-se com o alcance da meta estabelecida.



Figura 7. Quadro de gestão visual. Fonte: elaboração própria.

Controle de qualidade

O objetivo estratégico qualidade compreende a implantação do controle de qualidade na fonte e a inspeção sucessiva. Conforme Shingo (1996), o controle de qualidade na fonte é a verificação de fatores que possibilitam que uma condição provoque a ocorrência de defeitos na origem. Entretanto, de acordo com Antunes, Alvarez, Klippel, Bortolotto e Pellegrin (2008), na inspeção sucessiva, trabalhadores inspecionam o processo que os antecede antes de processarem o seu e assim sucessivamente acontece na linha produtiva.

Reuniões semanais ministradas pelo diretor da empresa e pelo gestor de produção, com duração média de 10 minutos, esclareceram aos colaboradores sobre a necessidade em oferecer serviços de qualidade aos clientes. Dessa maneira, foram transmitidos os conceitos acima definidos e as especificações predeterminadas de qualidade a serem levadas em consideração. Trata-se de uma atividade humana, uma vez que o produto que apresentava inconformidade era retirado manualmente da linha produtiva.

Os colaboradores receberam cartilhas com fotos que relatavam cada operação da forma correta e da forma incorreta. Além disso, cada colaborador foi instruído individualmente sobre como proceder tal atividade em conjunto com sua função. Dessa forma, com o auxílio de gabaritos e de uma visão criteriosa, cada colaborador identificava as inconformidades e as excluía da linha produtiva para que fossem corrigidas.

Os modelos de calçados foram subdivididos em famílias de produtos, conforme a semelhança e o grau de elaboração, considerando as alterações no portfólio de produtos que ocorrem ao longo do ano, de acordo com as novas campanhas de vendas e das estações do ano. Assim, comparando o período em que iniciou o controle de qualidade na fonte e a inspeção sucessiva, de março a agosto de 2016, com o período do ano anterior, de março a agosto de 2015, percebe-se uma queda de 52,4% no índice de retrabalho total. A figura 8 demonstra a redução do índice de retrabalho devido à intervenção realizada a partir de abril de 2016.

Aplicação da Troca Rápida de Ferramentas

A Troca Rápida de Ferramentas (TRF) e a identificação dos postos de trabalho através de BOX numerados contemplam o objetivo estratégico agilidade. A TRF visa à melhoria do

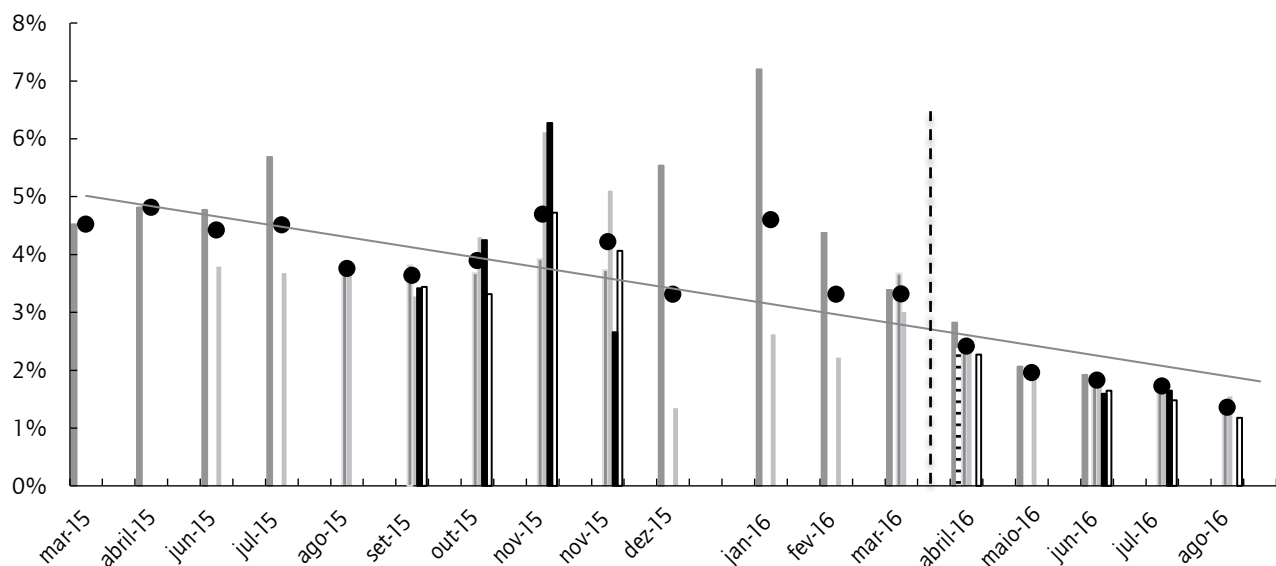


Figura 8. Gráfico do retrabalho por famílias de modelos. Fonte: elaboração própria.

setup, tempo decorrente da preparação da linha produtiva desde a última peça de um lote até a primeira peça do lote seguinte, respeitando os padrões de qualidade. Shingo (1996) defende técnicas que possibilitam a redução de qualquer tempo do *setup* para abaixo de dois dígitos. São quatro estágios para a condução da TRF, os quais foram seguidos neste trabalho.

As atividades realizadas em cada estágio conceitual, segundo Shingo (1996), são: (i) estágio preliminar — não há diferenciação entre *setup* interno e externo, apenas é verificado o atual procedimento de *setup*; (ii) estágio um — atividades de *setup* interno são separadas de *setup* externo; (iii) estágio dois — analisar e determinar quais atividades de *setup* interno podem ser convertidas em *setup* externo; (iv) estágio três — examinar atividades de *setup* interno e externo, observando possibilidades de melhoria, padronizar e racionalizar aspectos das operações de *setup*.

No estágio preliminar da TRF, foram coletadas amostragens de *setup* e eficiência da hora pós-*setup*, assim como a realização de filmagens das trocas de modelo de calçado na linha produtiva. A hora pós-*setup* é o período de aceleração da produção que, de acordo com Sugai, Novaski, Omizolo e Moraes (2011), é a fase posterior ao *setup*, em que a linha produtiva, os operadores e o maquinário estão se adaptando a um novo produto. É um período de instabilidade da produção, tanto que passa despercebido por gestores, uma vez que a meta de produção dificilmente é atingida.

No estágio um da TRF, o pesquisador mostrou as filmagens ao gestor de produção, ao auxiliar de produção e ao mecânico. As filmagens mostraram que o gestor de produção destinava muito tempo ensinando o novo modelo de calçado aos colaboradores. Outro fator identificado nos vídeos foi referente à regulagem de máquinas para o novo modelo de calçado, realizada pelo mecânico simultaneamente à linha produtiva. Este profissional demorava para acertar a regulagem, enquanto os operadores deviam aguardar a regulagem de suas máquinas.

No estágio dois, foram tratadas algumas peculiaridades identificadas no estágio anterior; após examinadas, abordaram o que seria modificado. O novo modelo de calçado passou a ser ensinado externamente à linha produtiva, através de um par de teste de produção, contanto que fosse disponibilizado pela empresa contratante com um dia de antecedência. O *layout* do novo modelo continuou sendo desenvolvido antecipadamente, normalmente no dia anterior à troca, assim como o teste de produção, para que cada operador aprendesse sua função para o próximo modelo de calçado.

No momento do teste, foi entregue a cada operador um cartão com a posição (box) informada para onde deveria se dirigir no próximo modelo, portanto cada operador foi

informado externamente ao *setup* da linha produtiva. Segundo Lopes, Moraes e Lopes (2007), box numerados em ordem crescente e cartões informativos posicionam e direcionam operadores em uma linha produtiva, para cada *layout* de um novo modelo de calçado. Máquinas específicas para o próximo modelo de calçado passaram a ser reguladas no teste de produção, de forma que reduziu a espera por regulagem em meio à linha de produção.

No estágio três, as operações de *setup* foram padronizadas, ou seja, as mudanças solicitadas tornaram-se rotina na troca de *layout* da linha de produção. Os colaboradores foram conscientizados sobre a importância de seguir a padronização. Quando termina a última peça do modelo A, o operador segue com seu equipamento até seu posto de trabalho (figura 9), para o modelo B, desde que esteja informado no cartão. Esse é considerado um dispositivo automático na troca de *layout* da linha produtiva, porém realizado por força humana.



Figura 9. Posto de trabalho numerado (box). Fonte: os autores.

Essas melhorias reduziram o tempo de *setup* em 74%. Nas 30 amostragens antes, a média de tempo de *setup* era de 21,8 minutos. Nas 30 amostras seguintes, feitas após a TRF, o tempo de *setup* reduziu para 5,6 minutos em média, conforme demonstrado na figura 10. Percebe-se que, na amostragem 6, ocorreu um *outlier*, pois houve quebra de uma máquina essencial ao novo modelo de calçado em meio à troca de *setup*, mesmo assim, foi mantida a informação no gráfico.

Nas mesmas amostragens, foi mensurada a eficiência na hora seguinte à troca de modelo de calçado, ou seja, o período de aceleração da produção. As melhorias foram responsáveis por manter os operadores menos ociosos durante uma troca de *layout*. Com isso, a eficiência pós-*setup*, que anteriormente permanecia em uma média de 45%, ficou 79% maior, mantendo uma média de 81% de eficiência. O resultado que demonstra o aumento da eficiência no período de aceleração da produção é informado na figura 11. Assim como na figura 10, a figura 11 possui um *outlier* na amostra 6, em razão da situação anteriormente descrita.

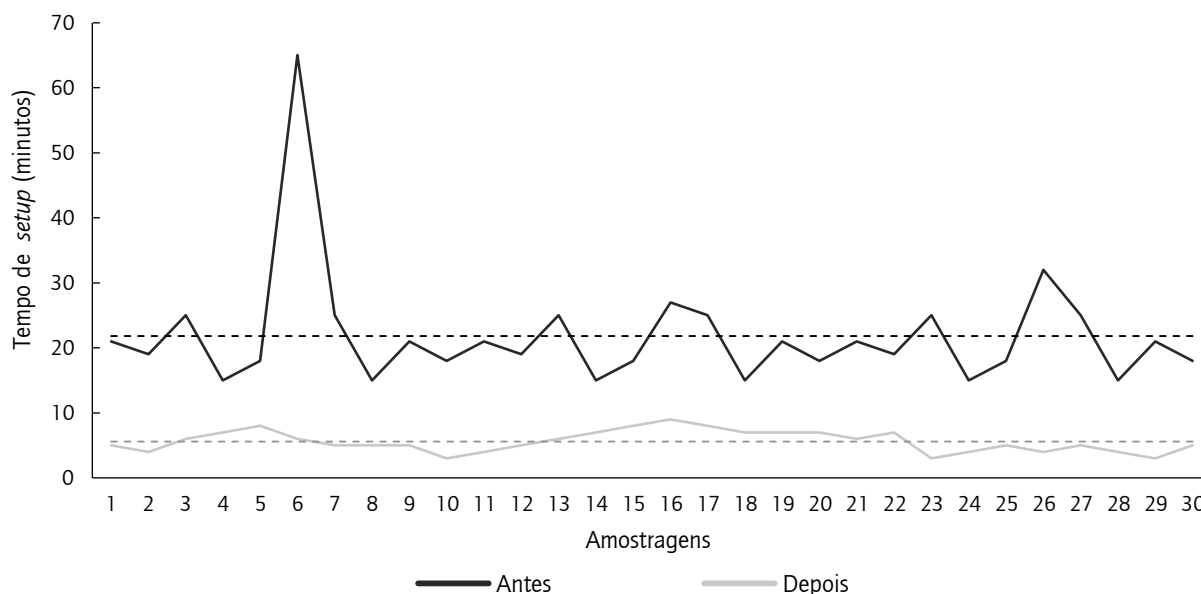


Figura 10. Gráfico do tempo de *setup*. Fonte: elaboração própria.

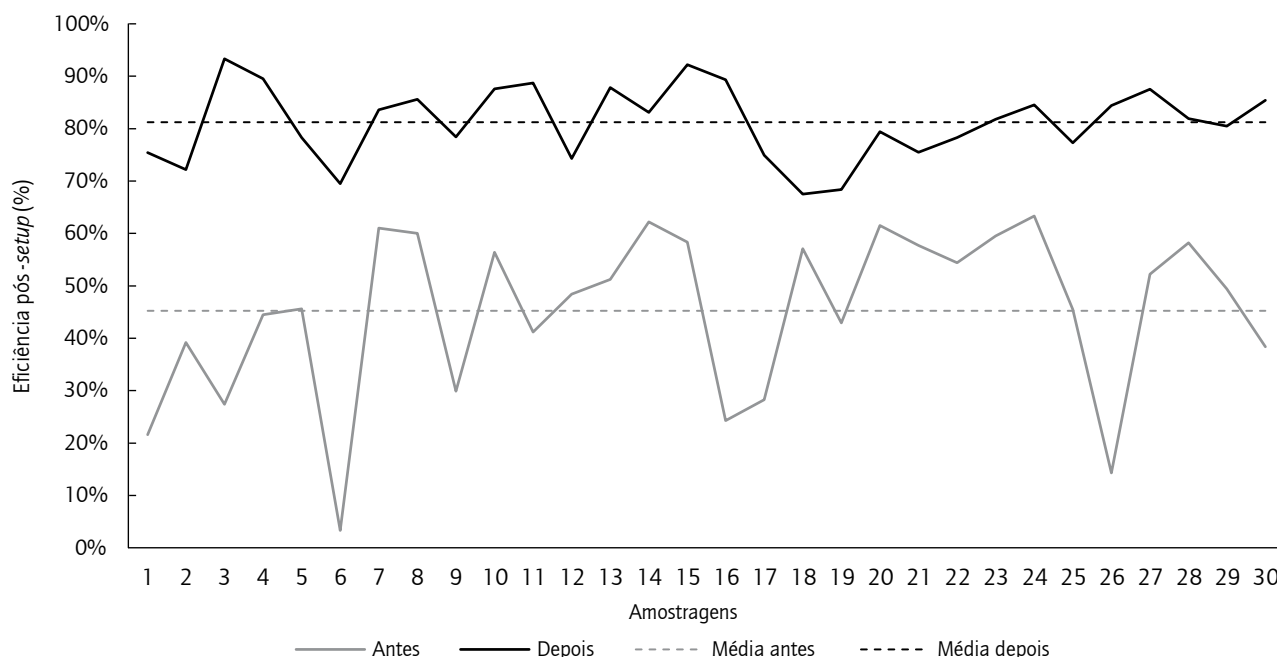


Figura 11. Gráfico da eficiência pós-*setup*. Fonte: elaboração própria.

Discussão

Com a aplicação do método, percebeu-se o impacto em alguns indicadores de desempenho que a empresa prioriza, comuns aos objetivos estratégicos da MA. Na tabela 1, está identificada a relação dos indicadores no período analisado com o mesmo período do ano anterior.

O método de estratégia de manufatura teve início de aplicação em abril de 2016 com treinamentos e inspeção da qualidade, no entanto seu formato atual foi estabelecido posteriormente, com a inclusão da TRF, do Diagrama de

Cantt e do quadro de gestão visual. Através dos indicadores de desempenho analisados, observa-se uma gradual melhoria já no primeiro mês de aplicação. A produtividade subiu 5,9% em relação a 2015, na proporção em que foi desenvolvido e utilizado o quadro de gestão visual. Quando foi aplicada a TRF, em junho de 2016, consolidaram-se os números, e a eficiência aumentou 7,1%, em média, na comparação com o mesmo período do ano anterior.

O índice de pontualidade teve aumento de 13,3%, já que os produtos passaram a ser entregues em menor prazo, o que reduziu os atrasos de entrega. No entanto, o diagrama

Tabela 1
Indicadores de desempenho

Indicador	Ano	Equação de cálculo	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Média
Produtividade	2015	Meta de produção	82,6%	75,8%	76,7%	78,1%	82,6%	84,7%	80,1%
	2016	Produção atingida	83,5%	85,1%	81,2%	87,6%	86,3%	87,1%	85,1%
Eficiência	2015	$\frac{\text{Produção total} \times \sum \text{Tempo processos}}{\text{n.º de pessoas} \times \text{tempo disponível}}$	78,5%	72%	72,9%	74,2%	78,5%	80,5%	76,1%
	2016		81%	82,5%	78%	84,1%	82%	83,6%	81,9%
Pontualidade	2015	Meta de produção	94%	92%	89%	53%	81%	87,6%	82,8%
	2016	Produção entregue	90%	94%	100%	96%	95%	98%	95,5%
Qualidade (Retrabalho)	2015	$\frac{\sum \text{Inconformidades}}{\text{Produção total}}$	4,52%	4,81%	4,42%	4,51%	3,76%	3,64%	4,16%
	2016		3,32%	2,42%	1,96%	1,83%	1,73%	1,36%	1,98%

Fonte: elaboração própria.

de *Gantt* na programação da produção, interferiu na redução do *lead time* dos lotes em processamento. O índice de retrabalho, que mede a qualidade dos produtos da empresa, teve uma gradativa melhoria, quando reduziu 52,4% em média, comparado com o mesmo período de 2015.

O controle de qualidade na fonte e a inspeção sucessiva trouxeram conscientização aos colaboradores da empresa quanto às consequências causadas pelo retrabalho, o que repercutiu no índice de retrabalho. Na tabela 2, apresenta-se a redução do custo com retrabalho, calculado a partir da média do tempo de conserto para as famílias de modelos. O tempo de conserto, ou retrabalho, foi considerado a partir do tempo despendido para refazer um pé de calçado, somado aos insumos utilizados de modo geral

para todas as famílias de modelo de calçado, o que resultou em R\$ 1,12 para cada pé de calçado retrabalhado.

Nota-se que, no mês de junho de 2016, o custo com retrabalho não reduziu, todavia o índice de retrabalho manteve a tendência de queda. Uma razão para isso é que, em junho de 2015, a empresa concedeu férias coletivas aos seus colaboradores, apresentando uma diminuição significativa na produção de pares de calçados. Dessa maneira, houve uma redução média de R\$ 633,55 a cada mês e, no total dos seis meses, uma economia de R\$ 3.801,28. Também se pode considerar que, com a redução do índice de retrabalho, a empresa ganhou maior confiabilidade ante o cliente.

De acordo com os dados coletados de tempo de *setup*, bem como a eficiência no período de aceleração da produção

Tabela 2
Representatividade da redução do custo de retrabalho

Mês	2015				2016				Redução do retrabalho	Redução do custo com retrabalho	
	Pés retrabalhados	Pares produzidos	Retrabalho	Custo com retrabalho	Pés retrabalhados	Pares produzidos	Retrabalho	Custo com retrabalho			
Março	1611	17804	4,52%	R\$ 1.804,32	1025	15450	3,32%	R\$ 1.148,00	26,7%	R\$ 656,32	36,4%
Abril	1269	13182	4,81%	R\$ 1.421,28	533	11017	2,42%	R\$ 596,96	49,7%	R\$ 824,32	58,0%
Maio	926	10473	4,42%	R\$ 1.037,12	438	11194	1,96%	R\$ 490,56	55,7%	R\$ 546,56	52,7%
Junho	570	6317	4,51%	R\$ 638,40	585	15994	1,83%	R\$ 655,20	59,5%	- R\$ 16,80	-2,6%
Julho	1333	17738	3,76%	R\$ 1.492,96	739	21388	1,73%	R\$ 827,68	54,0%	R\$ 665,28	44,6%
Agosto	1765	24239	3,64%	R\$ 1.976,80	760	27970	1,36%	R\$ 851,20	62,7%	R\$ 1.125,60	56,9%
Média	1246	14959	4,16%	R\$ 1.395,15	680	17169	1,98%	R\$ 761,60	52,4%	R\$ 633,55	45,4%
Total	7474	89753	4,16%	R\$ 8.370,88	4080	103013	1,98%	R\$ 4.569,60	52,4%	R\$ 3.801,28	45,4%

Fonte: elaboração própria.

(pós-*setup*), puderam-se fazer algumas análises da perda com as paradas de linha produtiva. Estão esboçados na tabela 3 os custos estimados referentes ao tempo de *setup*, eficiência na hora pós-*setup* e no retrabalho. O cálculo considerou um custo por minuto de cada pessoa de R\$ 0,26, para 38 pessoas envolvidas diretamente na linha produtiva.

Tabela 3
Comparativo do custo antes versus depois

Tipo de custo	Antes	Depois	Diferença
Custo médio com cada <i>setup</i>	R\$ 215,38	R\$ 55,33	R\$ 160,06
Custo médio com ineficiência no período pós- <i>setup</i>	R\$ 213,41	-	R\$ 213,41
Média mensal de <i>setups</i>	20	22	2
Custo mensal com <i>setups</i>	R\$ 4.307,68	R\$ 1.217,22	R\$ 3.090,46
Custo mensal com ineficiência no período pós- <i>setup</i>	R\$ 4.268,16	-	R\$ 4.268,16
Custo mensal com retrabalho	R\$ 1.395,15	R\$ 761,60	R\$ 633,55
Custo total mensal	R\$ 9.970,99	R\$ 1.978,82	R\$ 7.992,17

Fonte: elaboração própria.

Após a aplicação da TRF, o tempo de *setup* foi reduzido, na medida em que a eficiência na hora pós-*setup* foi melhorada. A ineficiência foi calculada a partir do percentual que diferencia os dados antes e depois, ou seja, 36%. Considerando o custo para esses indicadores e para o retrabalho, de acordo com a média de *setups* realizados por mês, foi possível perceber uma diferença mensal de R\$ 7.992,17. Portanto, houve uma redução monetária de 7,26% sobre o custo médio mensal, em torno de R\$ 110.000,00 mensais, após a aplicação do conjunto de ferramentas que formulam a estratégia da manufatura desenvolvida.

Os dados anteriores e posteriores às intervenções foram submetidos a testes estatísticos para validar a confiabilidade dos resultados. Foi utilizado o *software* SPSS, da IBM. Primeiramente, foi calculado o coeficiente de confiabilidade Alfa de Cronbach. Segundo Hair *et al.* (1999), o Alfa de Cronbach mede a consistência interna das amostras coletadas, em que o limite inferior de validação aceitável é 0,7. Todos os resultados do coeficiente de confiabilidade confirmaram a confiabilidade dos resultados pois todos os valores de Cronbach mostraram-se superiores a 0,7. Adicionalmente, os dados foram analisados pelo Teste-t para duas amostras emparelhadas, o qual testa a diferença entre itens em momentos distintos. Conforme Martins e Domingues (2011), o Teste-t necessita alcançar um nível de significância abaixo de 0,05 (5%) para rejeitar a hipótese de igualdade das médias das amostras (tabela 4). Nota-se que o resultado do Teste-t para a pontualidade no mês está acima de 0,05. Portanto, é possível sugerir que há

semelhança entre as médias das amostras correlacionadas. Enquanto para os demais indicadores, é possível considerar que as médias das amostras são estaticamente diferentes.

Tabela 4
Análise estatística dos resultados da pesquisa

Capacitador da MA	Alfa de Cronbach: confiabilidade da amostra de dados analisada (antes x depois)	Teste-t: duas amostras emparelhadas
Tempo de <i>setup</i>	0,989	0,0002
Eficiência da hora pós- <i>setup</i>	0,993	0,0000
Retrabalho do mês	0,990	0,0000
Produtividade do mês	0,916	0,0182
Eficiência do mês	0,937	0,0105
Pontualidade do mês	0,728	0,1131

Fonte: elaboração própria.

A partir dos resultados da Tabela 4, é possível sugerir que, para atender aos resultados positivos obtidos, o capacitador MA relacionado às pessoas foi o mais difundido no âmbito da empresa com a implantação do modelo. Para Gunasekaran (1999), é importante os colaboradores sejam polivalentes e multi-habilitados para assegurar um ambiente ágil. Entretanto, o fator primordial é a qualificação, a experiência e a adaptabilidade que as pessoas podem possuir e desenvolver. Essa lacuna foi compreendida com a capacitação e o acompanhamento da evolução das pessoas no quadro de multifuncionalidade. Assim como no estudo de Lopes *et al.* (2007), o presente estudo conseguiu atender o objetivo da TRF, ou seja, reduziu o tempo de *setup* de uma linha produtiva de calçados para abaixo de 10 minutos.

Através de entrevistas, diagrama de *Gantt* e ferramentas ICT, Bertolini, Bottani, Rizzi e Bevilacqua (2007) propuseram uma redução de 30% do *lead time* em fabricantes de calçado. À proporção que se utilizaram outras técnicas (tabela 1), entre elas, entrevistas e *Brainstorming*, Godinho Filho, Hayashi e Rufo (2013) reduziram em 58% o *lead time* total de uma indústria calçadista, com 92% da redução apenas na etapa de costura. Em um comparativo com as pesquisas, o trabalho aqui realizado utilizou questionários, *brainstorming* e diagrama de *Gantt*. Dessa forma, resultou em uma redução de 41% no *lead time* dos processos da terceirizada de costura de calçado, tanto que atingiu resultados semelhantes aos pesquisadores acima citados.

De acordo com Sugai *et al.* (2011), muitos gestores apenas se preocupam com a perda causada no momento de *setup*, a qual é tratada com a TRF, ignorando fatores antes e depois

do *setup*. Consequências do período de aceleração da produção foram constatadas pelos autores como longos períodos sem produção mesmo com o término do *setup*. Na empresa analisada, foi mensurada a eficiência no período de aceleração. Antes da aplicação da TRF, não existia a preocupação em atingir a meta de produção na primeira hora em que o novo modelo de calçado fosse processado. Essa analogia foi eliminada, o tempo de *setup* foi reduzido, e a eficiência no período de aceleração da produção teve aumento aproximado de 79%. A amplitude que isso representa foi percebida pelos gestores a partir do cálculo que informou a perda de produção devido à ineficiência. Como visto na tabela 3, as atitudes representaram uma economia mensal de R\$ 4.268,16, uma redução de perdas ineficiente.

O estudo realizado mostrou algumas limitações. Alguns resultados poderiam ser mais bem estabelecidos, desde que houvesse menos resistência por parte de algumas pessoas, tanto na aplicação dos questionários quanto na inspeção sucessiva e na TRF. De acordo com Gunasekaran (1999), uma empresa pode perder a componente que a torna ágil, caso haja resistência dos recursos humanos em serem dinâmicos e ativos. O dinamismo deve seguir do topo da hierarquia para alcançar todos dentro de uma organização, porém houve essa desconfiança inicial ao projeto. Não obstante, este passou a ser aceito a partir do momento em que todos os colaboradores foram envolvidos para responder aos questionários. Portanto, a resistência dos seres humanos foi tratada de forma pontual, a fim de que se sentissem responsáveis, contribuindo com suas ideias para um ambiente de mudança.

Em síntese, os resultados alcançados com a aplicação do método de estratégia da manufatura trouxeram melhorias para a empresa em estudo. Foi notável a redução do retrabalho, a redução do tempo de *setup*, o aumento da eficiência, a produtividade e a pontualidade com a redução do *lead time* dos lotes em processo. Porém, não houve melhorias na lucratividade devido aos fatores externos já mencionados na ARA, tais como oscilação no abastecimento e baixa remuneração por parte da contratante. Contudo, a empresa passou a ser mais ágil internamente, de modo que acrescentou mais uma família de modelo de calçado, o tênis, mantendo um desempenho expressivo. Dessa forma, foram atingidos os objetivos estratégicos da MA, e os clientes da empresa, por sua vez, foram os principais beneficiados, com qualidade assegurada e entrega em menor tempo.

Conclusões

Esta pesquisa apresentou os resultados de um estudo exploratório que teve como objetivo propor um método sob a perspectiva da MA, para definir a estratégia de manufatura

de uma empresa terceirizada do setor calçadista. Com os resultados obtidos na pesquisa, foi possível apontar que o método de estratégia melhorou o desempenho da empresa. Como a empresa analisada não possuía uma estratégia de manufatura formalmente estabelecida, os processos para confrontar os efeitos indesejáveis (figura 2) presentes em sua estrutura eram mal elaborados. Dessa maneira, a partir da revisão teórica, foram elaborados dois questionários que identificaram o nível atual de agilidade e as necessidades de agilidade interna à empresa. As respostas foram interpretadas e, assim, elaborado o método, a fim de atender aos objetivos estratégicos da MA.

Dentre as intervenções realizadas pelo método, podem-se destacar algumas a partir dos resultados alcançados. Primeiramente, consideram-se o controle de qualidade na fonte e a inspeção sucessiva, o que reduziu em 52,4% o índice de retrabalho. Além disso, é relevante a aplicação da TRF, que levou à redução de 74% no tempo de *setup*, assim como ao aumento de 79% da eficiência na hora pós-*setup*. Portanto, o método desenvolvido obteve resultados satisfatórios, uma vez que permanece um processo de melhoria contínua, à medida que o artefato obtém novos caminhos na busca incessante pela agilidade para a empresa.

Quanto às limitações, teve-se dificuldade em encontrar uma unidade de análise que fosse totalmente adequada para mensurar um ambiente ágil. No entanto, foi necessário desenvolver uma implementação integrada de práticas e ferramentas, para que a empresa se garantisse acima da concorrência. De acordo com a revisão teórica, esta pesquisa pode ser considerada pioneira em relação à aplicação de conceitos ágeis em indústrias calçadistas no contexto brasileiro.

A elaboração do método demandou esforços pelo fato de não existir na literatura nenhum artefato semelhante que compreendesse os interesses da organização em estudo, o que foi uma implicação para a pesquisa. Devido ao método ter sido desenvolvido exclusivamente para a referida empresa, recomenda-se a aplicação em outras empresas terceirizadas do ramo calçadista, a fim de que sejam comprovados e validados os resultados obtidos na pesquisa. Para estudos futuros, sugere-se a aplicação dos questionários desenvolvidos neste trabalho a diretores e gestores de diversas empresas, de diferentes segmentos de atuação. Com o levantamento dos dados obtidos, pode-se elaborar um método amplo e genérico, que satisfaça as empresas de um modo geral. Recomenda-se também que as proposições sobre balanceamento da capacidade e de fluxo produtivo de Pacheco *et al.* (2014) sejam incorporadas em futuras pesquisas sobre o tema da MA.

Referências

- Almeida, M. S. (2008). *A miríade de atores produtivos na terceirização do calçado em Franca* (dissertação de mestrado em Sociologia). Universidade de São Paulo, São Paulo. <https://doi.org/10.11606/D.8.2008.tde-31032009-153736>

- Antunes, J., Alvarez, R., Klippel, M., Bortolotto, P. e Pellegrin, I. (2008). *Sistemas de Produção: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta*. Porto Alegre: Bookman.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Bertolini, M., Bottani, E., Rizzi, A. e Bevilacqua, M. (2007). Lead time reduction through ICT application in the footwear industry: a case study. *International Journal of Production Economics*, 110(1-2), 198-212. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.016>
- Bottani, E. (2010). Profile and enablers of agile companies: An empirical investigation. *International Journal of Production Economics*, 125(2), 251-261. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.02.016>
- Chiavenato, I. (2016). *Administração de recursos humanos: fundamentos básicos*. 8ª ed. Barueri-SP: Manole.
- Cogan, S. (2007). *Contabilidade gerencial: uma abordagem da Teoria das Restrições*. São Paulo: Saraiva.
- Cox III, J. F. e Spencer, M. S. (2002). *Manual da teoria das restrições*. Porto Alegre: Bookman.
- Dresch, A. (2013). *Design science e design science research como artefatos metodológicos para engenharia de produção* (dissertação de mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas). Unisinos, São Leopoldo-RS.
- Frassetto, L. L. (2006). *A indústria de calçados de São João Batista (sc): caracterização do sistema de produção* (monografia de graduação em Ciências Econômicas). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Gil, A. C. (2009). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas.
- Godinho Filho, M. (2004). *Paradigmas Estratégicos de Gestão da Manufatura: configuração, relações com o Planejamento e Controle da Produção e estudo exploratório na indústria de calçados* (tese de doutorado). Universidade Federal de São Carlos, São Carlos.
- Godinho Filho, M., Hayashi, A. P. e Rufo, C. R. (2013). Uso da abordagem Quick Response Manufacturing para a redução do lead time em uma empresa do setor calçadista. Em *Anais do XXXIII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Salvador, Brasil.
- Goldman, S. L., Nagel, R. N., Preiss, K. e Dove, R. (1991). *21st Century manufacturing enterprise strategy, an industrial led view*. v. 1-2. Bethlehem-PA: Iacocca Institute, Lehigh University.
- Gracia, E. (2006). *Adaptação, implantação e avaliação de uma proposta de manufatura responsiva para a indústria de calçados: pesquisa-ação* (dissertação de mestrado em Engenharia de Produção). UFSCar, São Carlos.
- Gunasekaran, A. (1998). Agile Manufacturing: Enablers and implementation framework. *International Journal of Production Research*, 36(5), 1233-1247. <https://doi.org/10.1080/002075498193291>
- Gunasekaran, A. (1999). Agile Manufacturing: A framework for research and development. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 87-105. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00222-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00222-9)
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. e Black, W.C. (1999). *Análisis Multivariante*. 5ª ed. Madri: Prentice Hall Iberia.
- Jimeno-Morenilla, A., García-Rodríguez, J., Orts, S. e Davia-Aracil, M. (2016). GNC based foot reconstruction for custom footwear manufacturing. *Computers in Industry*, 75, 116-126. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2015.06.002>
- Jung, C. F. (2004). *Metodologia para pesquisa & desenvolvimento: aplicada a novas tecnologias, produtos e processos*. Rio de Janeiro: Axcel Books.
- Lopes, P. F., Moraes, F. A. e Lopes, P. S. (2007). Estudo de caso de implementação de troca rápida de ferramenta em uma empresa calçadista. Em *Anais. XXVII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, Foz do Iguaçu, Brasil.
- Martí, M. L. E. e Ferrero, J. M. C. (2016). Análisis taxonómico de la literatura: herramientas metodológicas para la gestión y creación de valor en la empresa. *Innovar* 26(62), 41-56. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n62.59387>
- Marín-Idárraga, D. A. (2017). Entendiendo la explotación y la explotación en el aprendizaje organizacional: una delimitación teórica. *Innovar*, 27(63), 77-90. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n63.60668>
- Martins, G. A. e Domingues, O. (2011). *Estatística Geral e Aplicada*. 4ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas.
- Medeiros Pereira, G., Sellito, M. A. e Borchardt, M. (2010). Alterações nos fatores de competição da indústria calçadista exportadora devido à entrada de competidores asiáticos. *Produção*, 20(2), 149-159. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132010005000022>
- Narasimhan, R., Swink, M. e Kim, S. W. (2006). Disentangling leaness and agility: An empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 24(5), 440-457. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.11.011>
- Noreen, E., Smith, D. e Mackey, J. T. (1996). *A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial*. São Paulo: Educador.
- NR-12 – *Segurança no Trabalho em Máquinas e Equipamentos*. <http://trabalho.gov.br/images/Documentos/SST/NR/NR12/NR-12-atualizada201511.pdf>.
- Pacheco, D. A. J., Lacerda, D. P., Corani Neto, S. L. H., Jung, C. F., Antunes Junior, J. A. V. (2014). Balanceamento de fluxo ou balanceamento de capacidade? Análises e proposições sistêmicas. *Gestão e Produção* 12(2), 355-397. <http://dx.doi.org/10.1590/50104-530x2014005000006>
- Prodanov, C. C. e Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2ª ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale.
- Shingo, S. (1996). *O sistema Toyota de produção do ponto de vista da engenharia de produção*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Silva, Adilson da. (2009). A indústria do vestuário: procedimentos básicos na terceirização da costura. Em *VI Convibra – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*. <https://www.convibra.com.br/2009/>
- Souza, A. C. (2001). *Proposta de metodologias para determinação do nível de agilidade de uma empresa e gerenciamento de custos* (tese de doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas.
- Sugai, M., Novaski, O., Omizolo, V. e Moraes F. (2011). Proposta de um modelo para classificação da fase pós-setup conforme características do período de aceleração. Em *4º Congresso Brasileiro de Engenharia de Fabricação*, Campinas, Brasil.
- Vázquez-Bustelo, D., Avella, L. e Fernández, E. (2007). Agility drivers, enablers and outcomes: Empirical test of an integrated agile manufacturing model. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(12), 1303-1332. <https://doi.org/10.1108/01443570710835633>
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Yusuf, Y., Sarhadi, M. e Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: The drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, 62(1-2), 33-43. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00219-9](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00219-9)

Apêndice A – Questionário 1

Questionário 1. Este questionário tem a finalidade de identificar elementos ágeis necessários para uma empresa terceirizada calçadista. Os dados aqui obtidos serão utilizados para a análise das necessidades da empresa e servirão de apoio para um trabalho de conclusão de curso em Engenharia de Produção. Portanto, peço que responda as questões abaixo de acordo com sua opinião e seu ponto de vista, visando ao que é realmente necessário para a obtenção de agilidade na empresa.

Nível de necessidade de aplicabilidade		Totalmente desnecessário	Desnecessário	Indiferente	Necessário	Totalmente necessário
Possíveis aplicações						
1	Obtenção de informações com rapidez, em tempo real	-	-	17%	50%	33%
2	Compartilhar informações por toda a empresa e ligá-las diretamente com máquinas da produção	-	6%	14%	69%	11%
3	Conhecimento científico do processo de fabricação, sistemas capazes de simular desempenho de produtos e de modelar o processo de manufatura	-	17%	53%	19%	11%
4	Necessidade de cooperação interna e externa	-	3%	-	33%	64%
5	Capacidade da empresa se reconfigurar diante de oportunidades	-	-	3%	33%	64%
6	Redução dos ciclos de vida dos processos	6%	11%	17%	58%	8%
7	Troca rápida de <i>layout</i> da linha de produção com setups organizados	6%	-	-	47%	47%
8	Utilização de empresas virtuais para explorar oportunidades temporárias	3%	6%	41%	44%	6%
9	Integração da cadeia de suprimentos (fornecedores e clientes)	-	-	11%	53%	36%
10	Gestão baseada na incerteza e na mudança (explorar oportunidades)	6%	8%	8%	58%	20%
11	Gestão baseada no conhecimento	3%	-	11%	30%	56%
12	Sistemas de planejamento e controle da produção	6%	22%	25%	28%	19%
13	Integração de sistemas e gerenciamento de banco de dados	-	3%	22%	58%	17%
14	Melhoria contínua	-	-	3%	25%	72%
15	Comprometimento da alta gerência	-	-	8%	19%	72%
16	Pessoas multi-habilitadas, flexíveis e com conhecimento (polivalência e qualidade)	-	-	3%	30%	67%
17	Trabalho em equipe e participação interdisciplinar, utilizando cooperação das pessoas	-	-	-	36%	64%
18	Treinamento e educação contínua	-	-	3%	58%	39%
19	Qualificação, experiência e adaptabilidade que as pessoas podem possuir e desenvolver	3%	-	6%	66%	25%
20	Possuir uma cadeia de suprimentos com baixo custo e elevado nível de serviço, para melhor atender clientes	-	-	8%	61%	31%
21	Tornar fluxo de produção constante, mesmo com variabilidade de modelos, mantendo baixo estoque	-	6%	8%	61%	25%

Apêndice B – Questionário 2

Questionário 2. Este questionário visa identificar o nível atual de agilidade em uma empresa terceirizada calçadista. Para isso, peço que responda a este questionário sinceramente circulando o número que melhor identifica a situação apresentada, sendo convicto com sua resposta, pois será muito importante para a identificação correta do nível em que a empresa se encontra.

	Nível de agilidade	Insignificante	Baixo	Indiferente	Alto	Totalmente alto
Questões						
1	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto à rapidez na troca de layout da linha de produção é:	3%	39%	36%	14%	8%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
2	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto ao tempo de reorganização e de replanejamento quando há ocorrência de falhas e retrabalhos é:	-	33%	28%	28%	11%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
3	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto ao tempo para detecção de uma falha, seja operacional, seja em um equipamento com defeito é:	-	22%	30%	42%	6%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
4	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto à facilidade em substituir equipamentos produtivos na linha de produção é:	-	11%	25%	53%	11%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
5	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto ao esforço em produzir um mesmo modelo, porém com alterações específicas de acordo com a necessidade ou vontade de cada cliente é:	-	14%	17%	47%	22%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
6	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto a adaptabilidade de variação de volumes de produtos, seja uma redução de demanda inesperada, seja uma elevação instantânea na demanda, é:	-	11%	30%	53%	6%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
7	Na sua opinião, o atual nível de agilidade quanto a capacidade dos operadores em responder a situações inesperadas no trabalho, sem que a chefia esteja por perto, é:	14%	42%	17%	19%	8%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
8	Na sua opinião, o atual nível de agilidade quanto à participação dos colaboradores (trabalhadores) nas tomadas de decisões, ou em propostas de melhorias internas à empresa é:	8%	42%	31%	19%	-
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
9	Na sua opinião, o atual nível de agilidade encontrado na empresa quanto ao treinamento proporcionado aos trabalhadores é:	3%	30%	36%	28%	3%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
10	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto à adequação da tecnologia existente é:	11%	17%	19%	42%	11%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
11	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto a flexibilidade (agilidade, versatilidade) de operação nos processos produtivos é:	3%	22%	11%	56%	8%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
12	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto ao acesso a informações que devam ser atualizadas constantemente (produção por hora, meta de produção ou retrabalho) é:	9%	14%	14%	44%	19%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					

(Continuar)

Apêndice B – Questionário 2

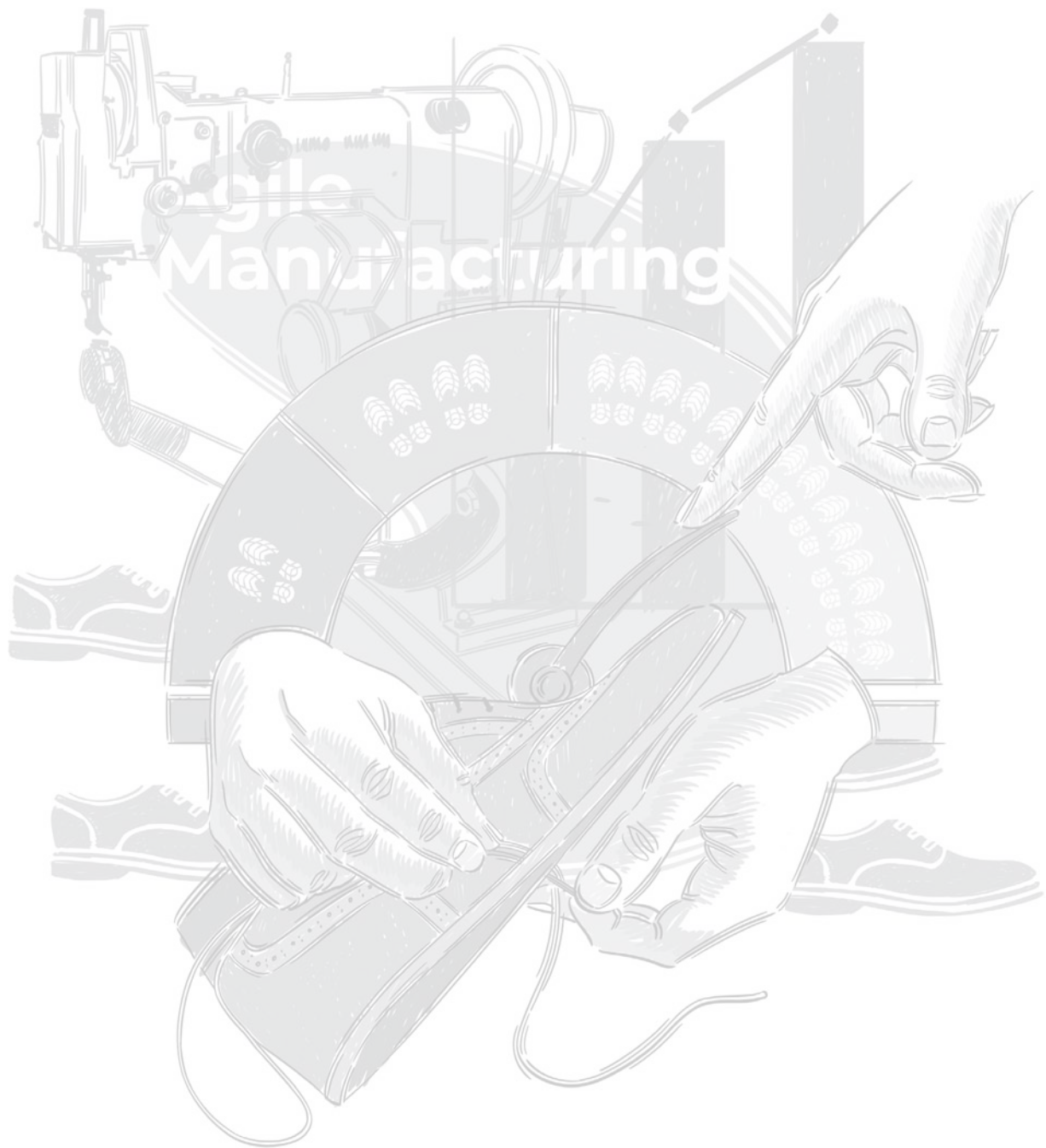
	Nível de agilidade	Insignificante	Baixo	Indiferente	Alto	Totalmente alto
Questões						
13	Na sua opinião, o atual nível de agilidade da empresa quanto à velocidade em colocar novos modelos em produção para disponibilizá-los imediatamente aos clientes é:	6%	52%	14%	14%	14%
	Quais ações podem ser tomadas para melhorar a agilidade desse item?					
14	Como você avalia a agilidade para o futuro da empresa?					
3%	() A empresa não necessita de agilidade.					
29%	() A empresa é suficientemente ágil para responder a mudanças futuras de mercado.					
48%	() A empresa necessita adotar medidas para tornar-se ágil em longo prazo.					
20%	() A empresa necessita adotar medidas para tornar-se ágil imediatamente.					

Apêndice C – Síntese comparativa das respostas dos questionários 1 e 2

Elementos ágeis necessários (Questionário 1)	Elementos com nível baixo de agilidade (Questionário 2)	Conclusão	Implicações para a pesquisa
17) Trabalho em equipe e participação interdisciplinar, com a utilização da cooperação das pessoas (100%)	7) Capacidade dos operadores em responder a situações inesperadas no trabalho, sem que a chefia esteja por perto (56%)	Pessoas necessitam ter mais confiança em si próprias e devem participar mais ativamente das decisões para que em alguns casos decidam por si alguma ocorrência	Fazer reuniões constantes, oferecer treinamentos e mostrar transparência nos resultados, identificando indicadores no Quadro de Gestão Visual
16) Pessoas multi-habilitadas, flexíveis e com conhecimento (polivalência e qualidade) (97%)			
18) Treinamento e educação contínua (97%)	9) Treinamento proporcionado aos colaboradores (33%)	A empresa deve oferecer treinamento e promover pessoas através de incentivos	Treinamentos em costura e manutenção de equipamentos
19) Qualificação, experiência e adaptabilidade que as pessoas podem possuir e desenvolver (91%)	8) Participação dos colaboradores (trabalhadores) nas tomadas de decisões ou em propostas melhorias internas à empresa (50%)	Explorar qualidades das pessoas	Acompanhar o desenvolvimento e qualidades das pessoas no Quadro de Multifuncionalidade
7) Troca rápida de <i>layout</i> da linha de produção com <i>setups</i> organizados (94%)	1) Rapidez na troca de <i>layout</i> da linha de produção (42%)	Identificar postos de trabalho para facilitar e agilizar mudança de lugar dos operadores em trocas de modelo de calçado	Identificar <i>box</i> (numerar postos de trabalho) e treinar operadores para agilizar a mudança de lugar nas trocas de modelo de calçado. Aplicar TRF.
21) Tornar fluxo de produção constante, mesmo com variabilidade de modelos, mantendo baixo estoque (86%)	13) Velocidade em colocar novos modelos em produção para disponibilizá-los imediatamente aos clientes (58%)	Quantificar o atual <i>Lead Time</i> de produção de lotes, e propor uma rápida resposta ao cliente	Através do Diagrama de Gantt simbolizar o atual <i>Lead Time</i> da empresa e propor uma redução

Apêndice D – Análise de conteúdo respostas qualitativas

Respostas representativas e relevantes dadas ao questionário 2	Inferências e implicações para a pesquisa
"A empresa poderia ouvir mais os trabalhadores, julgar e aceitar essas opiniões para utilizar em melhorias internas e tomadas de decisão, fazendo com que as pessoas se interessem em solucionar problemas. Poderia haver uma espécie de incentivo para as pessoas exporem suas opiniões."	Através de treinamentos focados em máquinas de costura tanto operacional como manutenção, tornar os operadores polivalentes e multi-habilitados nessas funções, sendo estimulados a cooperar internamente com a empresa com opiniões e sugestões de melhorias.
"As tecnologias existentes na empresa devem ser mais exploradas, e com o apoio das pessoas serem usufruídas."	
"O treinamento proporcionado poderia ser melhorado se a empresa pudesse oferecer cursos de qualificação, e assim tornar os colaboradores polivalentes e ágeis."	
"Para detectar falhas e ter propostas de melhoria a empresa deveria incentivar e estimular a cooperação das pessoas."	
"Para aumentar a flexibilidade dos trabalhadores, poderia haver uma rotatividade entre os funcionários em algumas funções após estes serem devidamente treinados para as demais operações, fazendo com que todos conheçam um pouco de cada processo."	Acompanhar o desenvolvimento dos operadores através do Quadro de Multifuncionalidade, promovendo uma competição saudável, para incentivá-los a ser polivalentes e multi-habilitados.
"Para agilizar a troca do Layout da linha de produção poderia haver mais organização e cooperação em equipe."	Através de box auxiliares às trocas (numerar postos de trabalho), com o planejamento de produção agilizar trocas de modelos de calçado na linha de produção. Aplicar TRF.
"Seja uma redução ou aumento inesperado de produção, a empresa deve sempre manter o lema de produzir com qualidade."	Supervisionar e checar as operações frequentemente, focar na cobrança, na atenção e concentração de todos para produzir com qualidade.
"Capacitar líderes para transmitirem aos operadores seus conhecimentos de forma adequada, para garantir qualidade e agilidade de operação nos processos."	
"Para melhorar a capacidade dos operadores em situações inesperadas, deveria haver orientação e qualificação dos operadores para revisar a operação anterior, e assim achar defeitos ou falta de processos."	Controle de qualidade na fonte e inspeção sucessiva. Cada operação passa a ser revisora da anterior, para a eliminação de falhas recorrentes ou falta de processamento, reduzindo o índice de retrabalho.
"Para reduzir o tempo de encontrar falhas de processo, as pessoas deveriam encontrar as falhas em suas operações e não enviar para a operação seguinte."	
"Para o acesso a informações atualizadas constantemente, a empresa deveria ser mais transparente, e passar isso para as pessoas, para que todos saibam a necessidade de produção que precisa ser atingida."	Através do Quadro de Gestão Visual, informar aos operadores o tempo de processamento e a produção prevista em cada posto de trabalho, e ouvir deles o que pode ser mudado para reduzir seu tempo de processo.
"Palestras e reuniões seriam interessantes para conscientizar as pessoas sobre alcance de metas e resultados."	Manter a meta de produção atualizada no Quadro de Gestão Visual, e assim transparecer a todos os resultados a serem obtidos, com reuniões constantes para fazer com que as pessoas cooperem para o seu alcance.



Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional

PROJECT MANAGEMENT OFFICE PERFORMANCE: DIVERGENCE OF THE PERCEPTIONS BETWEEN ACADEMIC INSTRUCTION AND PROFESSIONAL EXPERIENCE

ABSTRACT: The Project Management Office (PMO) is established to improve the efficiency and effectiveness of organizations by helping project managers, teams, functional areas, and organizational levels. Based on the perception of PMO performance, this paper verifies the influence of organizational factors such as strategy, information systems, project portfolio management, operations, relationship networks, people, knowledge management, and organizational culture, when comparing the attendance or non-attendance of PMO in organizations. Data analysis from sixty-three countries was carried out using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Results show a divergent understanding between respondents who perform activities under a PMO approach and those who do not, with a 43% variance in PMO performance for those organizations that count on a project office.

KEYWORDS: Project management, project office, performance, analytical model, multi-group analysis.

DESEMPEÑO DE LA OFICINA DE GESTIÓN DE PROYECTOS: DIVERGENCIA DE PERCEPCIONES ENTRE LA INSTRUCCIÓN ACADÉMICA Y LA VIVENCIA PROFESIONAL

RESUMEN: el *Project Management Office* (PMO) se establece para mejorar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones al ayudar a los gerentes de proyectos, los equipos de proyectos, las áreas funcionales y los niveles organizativos. De acuerdo con la percepción de desempeño del PMO, el artículo verifica las intensidades e influencias de los factores organizacionales: estrategia, sistemas de información, gestión de la cartera de proyectos, operaciones, redes de relaciones, personas, gestión del conocimiento y cultura de la organización, en comparación con la ausencia o la existencia del PMO en las organizaciones. El análisis de datos de 63 países se realizó con la *Partial Least Squares Structural Equation Modeling*. Los resultados evidencian que, para los que contestaron que no actúan en un PMO, persiste un entendimiento divergente al de los que ejercen actividades en un PMO. Asimismo, la varianza explicada en el desempeño del PMO para las organizaciones que poseen tal proyecto corresponde al 43% en el modelo de investigación.

PALABRAS CLAVE: Análisis multigrupo, desempeño, gestión de proyectos, OGP, PLS-SEM.

LA PERFORMANCE DU BUREAU DE GESTION DE PROJET: DIVERGENCE DE PERCEPTIONS ENTRE L'ENSEIGNEMENT ACADÉMIQUE ET L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

RÉSUMÉ: Le Bureau de gestion de projet ou *Project Management Office* (PMO) est créé pour améliorer l'efficacité et la rentabilité des organisations en aidant les gestionnaires de projet, les équipes de projet, les domaines fonctionnels et les niveaux organisationnels. Selon la perception de performance du PMO, l'article vérifie l'intensité et l'influence des facteurs organisationnels: la stratégie, les systèmes d'information, la gestion de portefeuille de projets, les opérations, les réseaux relationnels, les personnes, la gestion des connaissances et la culture de l'entreprise, par rapport à l'absence ou à l'existence de PMO dans les organisations. L'analyse des données de 63 pays a été réalisée à l'aide de la modélisation d'équation structurelle par la méthode des moindres carrés partiels. Les résultats montrent que, pour ceux qui ont répondu qu'ils n'agissaient pas dans un PMO, il persiste une compréhension divergente à celle de ceux qui exercent des activités dans un PMO. De même, la variance expliquée dans la performance du bureau de gestion de projet pour les organisations ayant un tel projet correspond à 43% dans le modèle de recherche.

MOTS-CLÉ: analyse multigruppe, performance, gestion de projet, OGP, PLS-SEM.

CITACIÓN: Oliveira, R. R., & Martins, H. C. (2020). Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional. *Innovar*, 30(75), 119-134. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83261>

CLASIFICACIÓN JEL: L29, M19, O22.

RECIBIDO: 5 de junio de 2018. **APROBADO:** 18 de julio de 2019.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Ronielton Rezende Oliveira. Universidade FUMEC · Faculdade de Ciências Empresariais · Rua Cobre, 200 – Cruzeiro - CEP: 30.310-190 - Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.

Ronielton Rezende Oliveira

Ph.D. em Administração

Professor, Univesidade FUMEC

Belo Horizonte, Brasil

Grupo de Estudos e Pesquisas em Estratégias Organizacionais, Competitivas e Cooperativas (GEPEOC/FUMEC)

Papel do autor: intelectual

ronielton@fumec.edu.br

<https://orcid.org/0000-0002-7551-065X>

Henrique Cordeiro Martins

Ph.D. em Administração

Professor, Univesidade FUMEC

Belo Horizonte, Brasil

Grupo de Estudos e Pesquisas em Estratégias Organizacionais, Competitivas e Cooperativas (GEPEOC/FUMEC)

Papel do autor: intelectual

henrique.martins@fumec.br

<https://orcid.org/0000-0002-8064-7386>

RESUMO: o *Project Management Office* (PMO) é estabelecido para melhorar a eficiência e eficácia das organizações ao ajudar os gerentes de projetos, as equipes de projetos, as áreas funcionais e os níveis organizacionais. De acordo com a percepção de desempenho do PMO, este artigo verifica as intensidades e influências dos fatores organizacionais: estratégia, sistemas de informação, gestão do portfólio de projetos, operações, redes de relacionamento, pessoas, gestão do conhecimento e cultura organizacional, quando comparados à ausência ou existência do PMO nas organizações. A análise de dados de 63 países foi realizada com a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Os resultados indicam que, para os respondentes que não atuam em um PMO, persiste um entendimento divergente dos dos respondentes que exercem atividades em um PMO, em que a variância explicada no desempenho deste para as organizações que possuem um escritório de projetos corresponde a 43% no modelo da pesquisa.

PALAVRAS-CHAVE: análise multigrupo, desempenho, escritório de projetos, gestão de projetos, modelo analítico.

Introdução

Os projetos representam uma das formas de funcionamento das organizações (Engwall, 2003; Kerzner, 2013); nesse sentido, a gestão deles deve ser coordenada no âmbito organizacional, e não apenas no contexto individual. A estrutura de projetos denominada "*Project Management Office*" (PMO) é o departamento responsável pelo assessoramento dos gerentes e das equipes durante

a condução dos projetos (Aubry, Richer, Lavoie-Tremblay e Cyr, 2011; Oliveira, Boldorini, Martins e Dias, 2016). Ela acrescenta ênfase e profissionalismo para a gestão de projetos, porque atua para padronizar os processos de governança e facilitar o compartilhamento de recursos, metodologias, ferramentas e técnicas (AXELOS, 2017; PMI, 2017). Desse modo, a organização tem noção acurada de como os projetos estão sendo conduzidos para atingir metas e gerar benefícios (Monteiro, Santos e Varajão, 2016; Oliveira e Martins, 2018).

O PMO foi implantado na área militar na década de 1930 e tem sido utilizado nas organizações desde de 1994 (Morris, 1994; Benson, 1997), mas questões permanecem abertas sobre o seu papel — isto é, a implementação, a relevância e o valor obtido — pelas organizações que adotam esse tipo de estrutura para gestão de seus projetos (Unger, Gemünden e Aubry, 2012; Oliveira, 2013; Babaeianpour e Zohrevandi, 2014). O levantamento *PM Survey* mostra que 47% de 400 organizações brasileiras possuem um PMO e 79% de fato percebem o valor gerado em seus níveis hierárquicos (PMI, 2014b). No cenário mundial, de 226 organizações localizadas na América do Norte, na Central e na do Sul, na Europa, na Ásia, no Oriente Médio, na África e no Pacífico, verifica-se que 85% têm um PMO, o que, segmentado por tamanho da organização, corresponde a 75% nas pequenas, 83% nas médias e 95% nas grandes (PM SOLUTIONS, 2016).

Há relativo interesse na pesquisa em gestão de projetos e, sobre suas temáticas de investigação, observa-se uma maior complexidade (Ng e Chai, 2015), devido à diversidade de abordagens que são utilizadas para executar os projetos — por exemplo, há as boas práticas, as metodologias, os *frameworks*, os modelos com finalidades específicas e outras que são apresentadas na literatura para os praticantes. Por outro lado, estudos bibliométricos mostram que o PMO é um tópico em ascensão (Machado e Martens, 2015; Oliveira, *et al.* 2016; Eiras, Tomomitsu, Linhares e Pessanha Carvalho, 2017; Bolzan de Rezende, Blackwell e Gonçalves, 2018), por ser visto como centro de excelência que ajuda gerentes e equipes de projetos, áreas funcionais e todos os níveis organizacionais em questões estratégicas, táticas e operacionais que interferem na gestão de projetos (Aubry, 2015; Bredillet, Tywoniak e Tootoonchy, 2018; Lacruz e Cunha, 2018; Oliveira, 2018; Oliveira, Martins e Cruz, 2019).

Mesmo assim, o desempenho do PMO e da própria gestão de projetos é questionado, haja vista que os projetos violam aspectos da restrição tripla — escopo, tempo e custo (Barbalho, Silva e Toledo, 2017) —, apesar de serem conduzidos a partir de recomendações difundidas (AXELOS, 2017; PMI, 2017). Estudos que discutam a efetividade dessas práticas são relevantes para o conhecimento em gestão de

projetos. Ainda mais, quando existem vastas oportunidades educacionais para os profissionais obterem conhecimento formal na disciplina Gerenciamento de Projetos. Isso porque, quicá, as “boas práticas” podem não ser de todo realizáveis sobre as questões que envolvem o funcionamento, os desafios, os problemas, as preocupações, as soluções, entre outras associadas à prática da gestão de projetos que acontece nas organizações. A proeminente indagação que direciona este estudo é: o discernimento dos praticantes da gestão de projetos a respeito da ausência ou existência do PMO nas organizações influencia a percepção que eles têm quanto ao desempenho do PMO?

O estudo se justifica porque fatores organizacionais como estratégia, sistemas de informação, gestão do portfólio de projetos, operações, redes de relacionamento, pessoas, gestão do conhecimento e cultura organizacional têm sido investigados isoladamente na gestão de projetos (Johnson, Creasy e Fan, 2016; Oliveira, *et al.* 2016; Padalkar e Gopinath, 2016). O argumento adiante é que esses fatores organizacionais, quando integrados a favor do PMO, sem distinção de um tipo específico, implicam o sucesso dos projetos, além de contribuir para o desempenho do PMO e influenciá-lo. Logo, demonstrar como o conhecimento teórico se conecta com as observações do cotidiano organizacional consiste em considerável contribuição e ajuda a estender a teoria na disciplina Gerenciamento de Projetos.

Quanto ao conhecimento sobre a estrutura organizacional de projetos, é possível verificar interdependências entre os fatores organizacionais e, assim, ampliar a compreensão de como esses vínculos conceituais são realizados nas trincheiras profissionais. Portanto, a contribuição acadêmica está em conhecer e apreender mais a respeito da natureza do PMO, para, então, remetê-lo à prática, porque auxilia os profissionais que lidam com a área de integração nos projetos, precisamente, aqueles que estão alocados em um PMO. Dessa forma, o PMO, ao apoiar gerentes e equipes de projetos ou mesmo ser responsável pela implementação dos projetos, representa o ponto de convergência para avançar em relação às práticas gerenciais.

O objetivo deste estudo, a partir da percepção dos praticantes da gestão de projetos quanto ao desempenho do PMO, é verificar as intensidades e as diferenças das influências dos referidos fatores organizacionais, quando comparados à ausência ou existência do PMO nas organizações. Na segunda seção, é abordada a estrutura organizacional de projetos. A terceira seção descreve os fatores organizacionais e suas relações com o desempenho na gestão de projetos. A quarta seção traz os procedimentos metodológicos. A quinta seção apresenta e analisa os resultados. A sexta seção indica a limitação e as sugestões para a evolução do estudo.



Project Management Office

O PMO é uma estrutura organizacional que agrupa atividades e funções semelhantes durante a implementação dos projetos (Mintzberg, 1983; Montana e Charnov, 1987), sendo a própria aplicação da estratégia na gestão de projetos que permite elevado grau de coordenação entre as partes envolvidas (Kerzner, 2013; Dinsmore e Cabanis-Brewin, 2014). O PMO tem papel amplo na organização e suas atividades acompanham as mudanças organizacionais em direção aos objetivos estratégicos. Os resultados dos projetos são influenciados pelo contexto organizacional, pela gestão de mudanças e por adequações nos mecanismos de controle (Aubry, *et al.* 2011; Oliveira, 2013). Assim, compreender como se dá o desempenho do PMO ajuda a desenvolver as práticas gerenciais quando se identificam áreas fracas e sugerem-se ações corretivas. Aspectos importantes, haja vista a capacidade do PMO de entregar valor e melhorar o desempenho organizacional (Spalek, 2013; Aubry, 2015).

O PMO permite alcançar profissionalismo na gestão de projetos ao se preocupar com as expectativas dos clientes e

com os interesses das partes envolvidas. Por isso, ele tem vários objetivos – por exemplo, melhorar a eficiência no uso dos recursos (objetivo do processo), tornar eficaz o uso dos recursos escassos ao reduzir custos (objetivo do usuário), reduzir o risco de falhas de projetos (objetivo de aprendizagem) e aumentar as taxas de sucesso na execução dos projetos em termos de benefícios econômicos (objetivo de valor) (Kutsch, Ward, Hall e Algar, 2015) – e fornece serviços que incluem a manutenção de normas, a alocação de pessoas e o assessoramento da alta direção (Oliveira, Boldorini, Teixeira e Martins, 2017; Oliveira, 2018).

Dentre as funções realizadas pelo PMO, é possível destacar: i) monitoramento e controle do desempenho – proporciona informações para os gerentes de projetos a respeito dos projetos sobre sua responsabilidade e, de modo consolidado, reporta o andamento dos projetos para a alta direção; ii) desenvolvimento de competências e metodologia de gerenciamento de projetos – inclui atividades nas quais as ferramentas e os métodos são provisionados para os envolvidos com os projetos; iii) gestão de projetos múltiplos – inclui os projetos interdependentes e a coordenação dos programas e portfólios; iv) alinhamento estratégico – aproximação dos

projetos com a alta direção para manter os executivos informados; v) aprendizado organizacional – registro e manutenção do conhecimento dos projetos na forma de lições apreendidas; vi) especialização na execução de tarefas – refere-se ao centro de serviço e suporte para gerentes e equipes de projetos; vii) interface para o gerenciamento do cliente – interligação com as expectativas dos clientes; viii) recrutamento, seleção, avaliação e determinação de salários – administração de recursos humanos para as ações relacionadas com a gestão de projetos (Hobbs e Aubry, 2010). Ao assumir essas funções, o PMO atende as necessidades que recaem sobre a execução dos projetos, as quais podem incluir mentoria e treinamento, avaliação de riscos, garantia da qualidade e atuação como autoridade de mudanças, dentre outras que contribuam para o desempenho na gestão de projetos (Müller, Glückler e Aubry, 2013; Oliveira, 2018).

Fatores organizacionais e desempenho na gestão de projetos

A *estratégia e suas formas de pensamento* influenciam o desempenho na gestão de projetos, quando as organizações adotam determinados processos para o gerenciamento deles. Isso é possível quando os projetos são iniciados como parte da execução da estratégia organizacional (Gareis e Huemann, 2000; Oliveira, 2013), cuja preocupação se centra nos objetivos de negócio e nas formas como os projetos serão implementados para entregar resultados e benefícios (Drouin e Jugdev, 2014; Mathur, Jugdev e Shing Fung, 2014).

Os *sistemas de informação* se referem à adoção de ferramentas que favorecem o desempenho na gestão de projetos, por isso as decisões tomadas nas organizações em relação a si própria se baseiam nos dados disponíveis para melhorar o processo decisório (Bostrom e Heinen, 1977; Karim, 2011). Assim, por meio dos sistemas de informação, as organizações criam processos específicos de busca, coleta, armazenamento, classificação e tratamento dos dados relevantes para os projetos (Gutierrez, 2014; Nechkoska, Poels e Manceski, 2015).

A *gestão do portfólio de projetos* como influenciador do desempenho na gestão de projetos é um mecanismo que garante o monitoramento e controle dos projetos para assegurar o alcance dos resultados e objetivos de negócio (Martinsuo, 2013; Alqahtani, Chinyio, Mushatat e Oloke, 2015). Isso se estende para além das práticas e dos processos, pois inclui a tomada de decisão por indivíduos para a triagem inicial, seleção e priorização de

projetos concorrentes com posterior alocação dos recursos (Patanakul, 2015; Padovani e Carvalho, 2016).

As *operações* indicam as capacidades das organizações – organizacionais ou dinâmicas –, que representam as condições para alcançar o desempenho na gestão de projetos com projetos, programas e portfólios (Meirelles e Camargo, 2014; Oliveira, Cruz, Oliveira e Martins, 2018), porque possibilitam às organizações construir e renovar seus processos, o que envolve diferentes atividades e habilidades que incluem aprendizagem, resposta estratégica e integração de ativos com novos recursos (Tondolo e Bitencourt, 2014; Oliveira, 2018).

As *redes de relacionamento* permitem compreender questões conexas aos resultados organizacionais (Tomaél, Alcará e Di Chiara, 2005; Quatman e Chelladurai, 2008), dentre as quais se destacam as interfaces na rede de atores que estão no ambiente de projetos, posto que o processo de criação das redes sociais é o fruto de uma ação recíproca entre conhecimento e comprometimento dos indivíduos e grupos, quando se refere ao desempenho na gestão de projetos (Aubry, 2011; Bourouni, Noori e Jafari, 2015).

As *pessoas e seus contextos* – por exemplo, a gestão estratégica de pessoas e a perspectiva de treinamento, desenvolvimento e capacitação no ambiente de projetos – contribuem para o desempenho na gestão de projetos (Barba e Sanz, 2013; Armstrong e Taylor, 2014), visto que elas são o único recurso nas organizações com aptidão para criar e inovar. Desse modo, quando capacitadas de forma adequada, tornam-se mais qualificadas para entregar resultados durante a execução dos projetos (Kilkelly, 2014; Handzic, Durmic, Kraljic e Kraljic, 2016).

A *gestão do conhecimento* é um aspecto crítico da gestão de projetos, pois, ao realizar e gerir as lições apreendidas nos projetos, possibilita favorecer e melhorar o desempenho atual e futuro da organização (Nonaka e Takeuchi, 1995; Davenport e Prusak, 1998). Não se constitui uma tarefa simples de ser realizada, mas, por estar aportada nos indivíduos como conhecimento tácito, é concebida por meio da apropriação e registro sistemático do histórico dos projetos (Rosa, Chaves, Oliveira e Pedron, 2016; Swain e Lightfoot, 2016).

A *cultura organizacional* é tangente ao desempenho na gestão de projetos e é capaz de influenciar o sucesso deles, principalmente, quando a alta direção da organização promove a cultura de gestão de projetos (Wanga, Iravo e Wandera, 2016; Vaidyanathan, 2016). Essa cultura simboliza o conjunto de ideologias, padrões e valores que são vivenciados pelos gerentes e equipes de projetos em prol do

sucesso e obtenção de resultados organizacionais (Senyurt, 2010; Oyewobi, Abiola-Falemu e Ibironke, 2016).

A partir da percepção dos praticantes da gestão de projetos quanto ao desempenho do PMO, pressupõe-se que as intensidades e as influências dos fatores organizacionais no desempenho do PMO sejam diferentes, quando comparadas à ausência ou existência do PMO nas organizações. A integração dos fatores organizacionais é representada na figura 1.

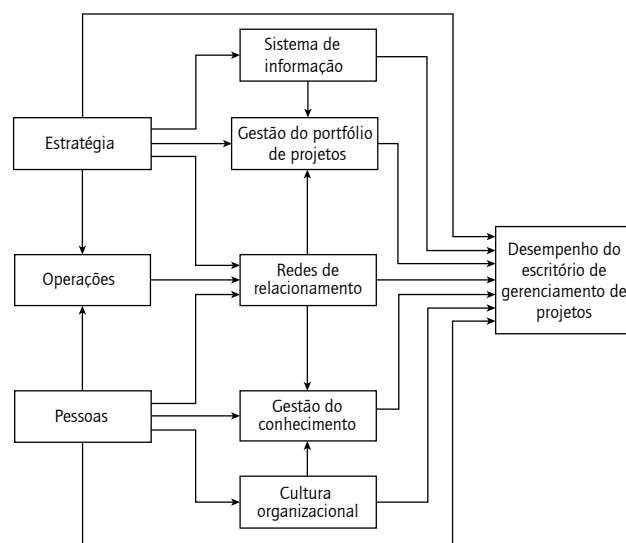


Figura 1. Modelo analítico. Fonte: elaborada pelos autores.

O modelo analítico, mesmo não considerando a plenitude de fatores que influenciam o desempenho do PMO, ao incluir a mediação simples e a mediação múltipla, sugere que, em relação à *estratégia*, além do efeito direto, os fatores organizacionais, os *sistemas de informação*, a *gestão do portfólio de projetos* e as *redes de relacionamento* são mediadores simples para contribuir com o desempenho do PMO. Já os mediadores múltiplos apontam para diferentes caminhos e combinações dos fatores organizacionais, dos *sistemas de informação*, da *gestão do portfólio de projetos*, das *operações*, das *redes de relacionamento* e da *gestão do conhecimento*, para contribuir com o desempenho do PMO. Também é possível observar relações secundárias de mediação a partir de *estratégia*. Primeiro, com o fator organizacional *redes de relacionamento*, em que o fator organizacional *operações* é um mediador simples. Segundo, com o fator organizacional *gestão do portfólio de projetos*, em que os fatores organizacionais *redes de relacionamento* e *sistemas de informação* são mediadores simples, e os fatores organizacionais *operações* e *redes de relacionamento*, que são mediadores múltiplos. Em relação a *pessoas*, além do efeito direto, os fatores organizacionais *cultura organizacional*, *gestão do conhecimento* e *redes de relacionamento* são mediadores simples para contribuir com o desempenho

do PMO. Já os mediadores múltiplos apontam para diferentes caminhos e combinações dos fatores organizacionais *cultura organizacional*, *gestão do conhecimento*, *operações*, *redes de relacionamento* e *gestão do portfólio de projetos*, para contribuir com o desempenho do PMO. Também é possível observar relações secundárias de mediação a partir de *pessoas*. Primeiro, com o fator organizacional *operações*, em que *redes de relacionamento* é um mediador simples. Segundo, com o fator organizacional *gestão do conhecimento*, em que os fatores organizacionais *redes de relacionamento* e *cultura organizacional* são mediadores simples, e os fatores organizacionais *operações* e *redes de relacionamento* são mediadores múltiplos.

Metodologia

O estudo tem abordagem quantitativa, natureza descritiva e foi realizado por meio de *survey* com gerentes de projetos ou profissionais com papel compatível com a atividade de gerenciamento de projetos. O questionário utilizou a escala Likert. Os enunciados das cinco questões por construto – isto é, *estratégia* (EST), *sistemas de informação* (SIN), *gestão do portfólio de projetos* (GPP), *operações* (OPE), *redes de relacionamento* (RRE), *pessoas* (PES), *gestão do conhecimento* (GCO), *cultura organizacional* (COR) e *desempenho do PMO* (DES) – foram adaptados a partir de pesquisas relacionadas a esses fatores organizacionais (Denison, Haaland e Goelzer, 2003; Choi, Poon e Davis, 2008; Hong, Kim, Kim e Leem, 2008; Parung e Bititci, 2008; Peslak, 2008; Raymond e Bergeron, 2008; Moeller, 2010; Oliveira, Martins, Dias e Monteiro, 2014; Arunprasad, 2016; Pado-vani e Carvalho, 2016; Papke-Shields e Boyer-Wright, 2017) – e podem ser obtidas em Oliveira, Martins e Cruz (2019).

A coleta de dados foi realizada por meio da plataforma SurveyMonkey.com e corresponde aos registros de 63 países. Como meios de divulgação do questionário nos idiomas português e inglês, utilizaram-se as mídias sociais LinkedIn, Twitter e Facebook, inclusive nesta última, com a veiculação de anúncio patrocinado para todos os países de acordo com os filtros de seleção: idioma inglês e interesse em *Project Management*. Nessas mídias sociais, foram apresentadas mensagens para a colaboração em grupos que reúnem interessados no tema gestão de projetos. Também, utilizou-se o e-mail, cujos endereços foram obtidos em artigos publicados em congressos e periódicos com foco na disciplina Gerenciamento de Projetos.

A heterogeneidade observada ocorre quando as diferenças entre grupos são verificadas sobre as características identificadas por meio de variáveis categóricas. Neste estudo, indicam que os respondentes podem ou não atuar em um PMO. Da amostra de 445 respondentes, 119 trabalham em

organizações que não possuem PMO (PMO Não), e 326 trabalham em organizações que possuem PMO (PMO Sim). No *software* G*Power (Cohen, 1992; Faul, Erdfelder, Buchner e Lang, 2009), o teste de regressão linear múltipla: modelo fixo, aumento de R^2 , indica um poder estatístico de 87% para o grupo PMO Não e 100% para o grupo PMO Sim. Para a análise dos dados, utilizou-se a *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) no *software* SmartPLS 3, que inclui a execução do teste *Partial Least Squares Multi-group Analysis* (PLS-MGA) (Hair Jr., Hult, Ringle e Sarstedt, 2017; Hair Jr., Sarstedt, Ringle e Gudergan, 2018). O modelo de mensuração é apresentado na figura 2.

Resultados e análises

As características demográficas dos respondentes indicam que, nas funções exercidas nas organizações, 16,18% são

membros de equipe, 8,76% são analistas de projetos, 15,06% são coordenadores de projetos, 42,70% são gerentes de projetos, 12,13% são diretores ou executivos ou presidentes e 5,17% são professores e pesquisadores. Quanto à formação em gestão de projetos, 4,94% não possuem, 13,71% possuem treinamento de 16, 24 ou 32 horas, 13,93% possuem curso de extensão de 40 horas e 67,42% possuem especialização maior ou igual a 360 horas. A experiência profissional e atuação em gestão de projetos é representada pelas faixas: 7,64% com menos de 2 anos, 22,02% entre 2 e 5 anos, 20% entre 6 e 9 anos, 16,40% entre 10 e 13 anos, 9,66% entre 14 e 17 anos, 6,74% entre 18 e 21 anos, 6,74% entre 22 e 25 anos, 2,70% entre 26 e 29 anos, 1,58% entre 30 e 33 anos e 2,70% com mais de 33 anos; contudo esse critério não é aplicável a 3,82% dos respondentes. O teste qui-quadrado confirma que os respondentes possuem conhecimento adequado para prestar informações ao estudo,

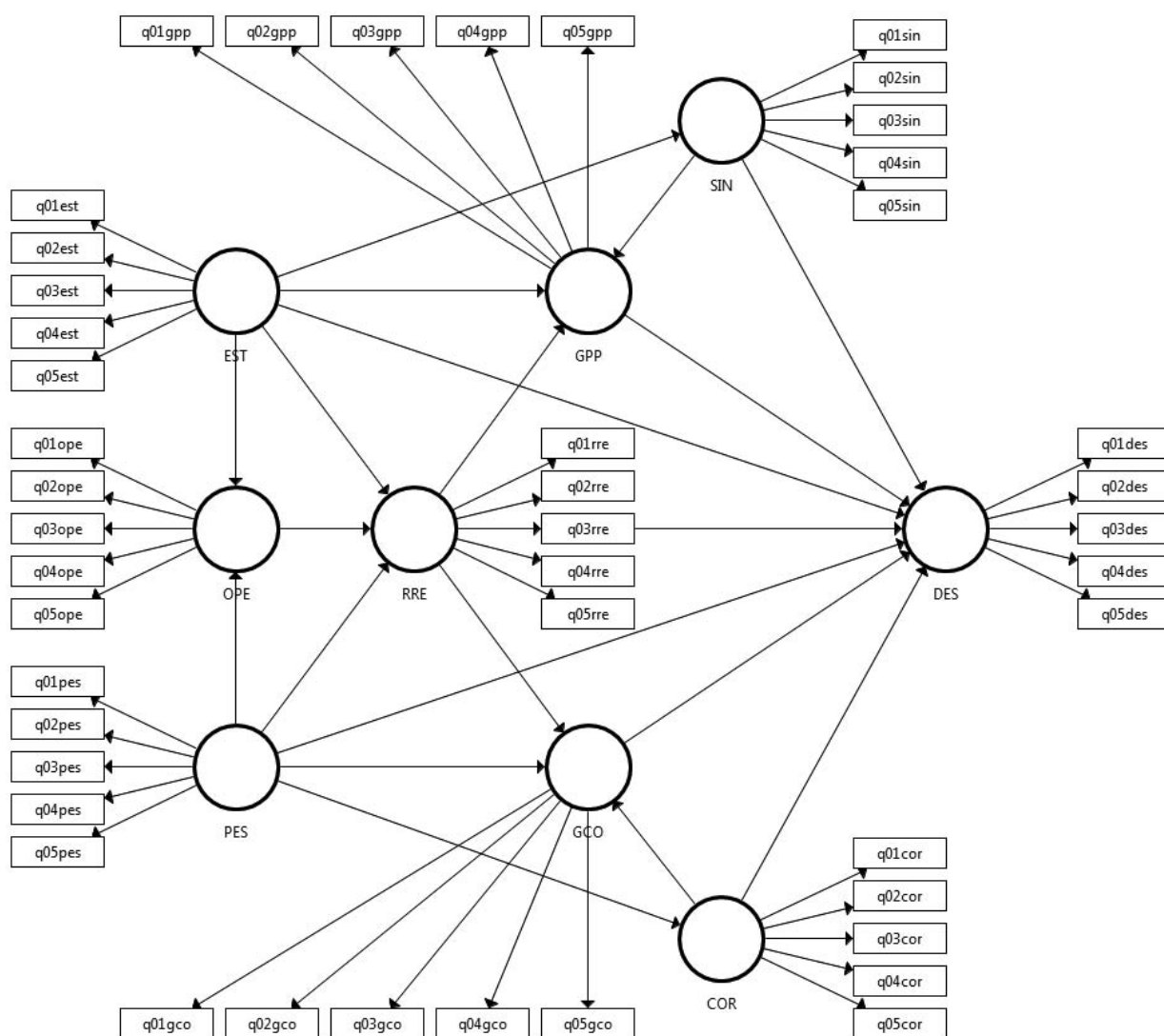


Figura 2. Modelo de mensuração. Fonte: elaborada pelos autores.

O construto é indicado pelo código em CAIXA ALTA, de modo que seus indicadores são codificados pelo número da questão seguido do código do construto em CAIXA BAIXA. Estratégia (EST). Sistemas de informação (SIN). Gestão do portfólio de projetos (GPP). Operações (OPE). Redes de relacionamento (RRE). Pessoas (PES). Gestão do conhecimento (GCO). Cultura organizacional (COR). Desempenho do PMO (DES).

posto que há relação estatisticamente significativa entre a função exercida e a formação em gestão de projetos ($\chi^2[15] = 50,0376$; $p < 0,01$) e entre a função exercida com a experiência profissional e a atuação em gestão de projetos ($\chi^2[50] = 169,0521$; $p < 0,01$).

A respeito do tamanho das organizações, 19,10% são de pequeno porte (menos de 50 funcionários), 26,29% são de médio porte (entre 51 e 500 funcionários) e 54,61% são de grande porte (mais de 501 funcionários). No que se refere às localizações, 10,79% estão na América do Norte, 65,84% estão na América do Sul, 1,35% estão na América Central, 11,91% estão na Europa, 3,82% estão na Ásia, 3,60% estão na África, 1,57% estão no Oriente Médio e 1,12% estão no Pacífico. A representatividade corresponde a 32,64% de 193 estados-membros das Nações Unidas, sendo os registros de 63 países denominados sobre a figura 3.

A análise PLS-SEM segue duas fases para avaliações do modelo de mensuração e do modelo estrutural (Henseler, Hubona e Ray, 2016). Quanto ao modelo de mensuração, no aspecto de consistência interna dos construtos, verifica-se que todos os coeficientes apresentam valores adequados e são confiáveis (Alfa de Cronbach, confiabilidade composta e consistência da confiabilidade). No aspecto de validade convergente, a verificação das cargas fatoriais é suficiente para os construtos, bem como as cargas externas dos indicadores são adequadas e estatisticamente significantes (variância média extraída e indicadores com $p < 0,01$). No aspecto de validade discriminante, as cargas fatoriais comprovam que os construtos e os indicadores diferem entre si (critério de Fornell-Larcker e cargas transversais). A tabela 1 apresenta a síntese dos resultados quanto às verificações obrigatórias no modelo de mensuração.



Figura 3. Identificação dos países. Fonte: elaborada pelos autores.
O tamanho da palavra é proporcional à quantidade de respondentes na localidade.

Tabela 1.
Avaliação do modelo de mensuração

Construtos	Alfa de Cronbach ¹	Confiabilidade composta ¹	Variância média extraída ²	Critério de Fornell-Larcker ³								
				COR	DES	EST	GCO	GPP	OPE	PES	RRE	SIN
COR	0,7431	0,8288	0,4923	0,7016	0	0	0	0	0	0	0	0
DES	0,8741	0,9084	0,6650	0,6541	0,8155	0	0	0	0	0	0	0
EST	0,6894	0,8009	0,4486	0,3920	0,4292	0,6698	0	0	0	0	0	0
GCO	0,7718	0,8439	0,5201	0,6243	0,5621	0,4978	0,7212	0	0	0	0	0
GPP	0,6764	0,7937	0,4361	0,5524	0,5488	0,5457	0,5996	0,6604	0	0	0	0
OPE	0,6751	0,7931	0,4345	0,5418	0,4841	0,5969	0,6091	0,5759	0,6592	0	0	0
PES	0,6974	0,8050	0,4536	0,5983	0,5288	0,4693	0,5802	0,5349	0,5634	0,6735	0	0
RRE	0,7532	0,8327	0,4991	0,6005	0,4902	0,3484	0,5613	0,4672	0,4744	0,5607	0,7065	0
SIN	0,8118	0,8689	0,5708	0,4531	0,4370	0,5487	0,5513	0,5060	0,5124	0,4413	0,4290	0,7555

Nota. ¹ Confiabilidade. ² Validade convergente. ³ Validade discriminante. Estratégia (EST). Sistemas de informação (SIN). Gestão do portfólio de projetos (GPP). Operações (OPE). Redes de relacionamento (RRE). Pessoas (PES). Gestão do conhecimento (GCO). Cultura organizacional (COR). Desempenho do PMO (DES).
Fonte: dados da pesquisa.

Considerados satisfatórios os resultados encontrados, é possível verificar as relações entre os construtos com a avaliação do modelo estrutural. Porém, antes de realizar a análise multigrupo, é necessário confirmar com o procedimento *Measurement Invariance of the Composite Models* (Micom) que a mensuração dos dados é equivalente (Henseler, Ringle e Sarstedt, 2016). Uma mensuração equivalente total é identificada. Por isso, para as relações cuja diferença não é estatisticamente significativa podem ser considerados os valores obtidos com os dados agrupados. A tabela 2 apresenta os resultados do teste PLS-MGA, em que, entre a ausência e a existência do PMO na organização, as diferenças no caminho estrutural são estatisticamente significantes nas relações: COR → GCO, EST → SIN, GCO → DES, OPE → RRE, PES → COR, PES → OPE, PES → RRE, RRE → GCO, RRE → GPP e SIN → GPP.

Tabela 2.
Comparação PMO não vs. PMO sim

Construtos	Diferença no caminho estrutural	Nível de significância	p
COR → DES	0,0541	NS	0,3302
COR → GCO	0,2698	**	0,0241
EST → DES	0,0839	NS	0,1984
EST → GPP	0,1127	NS	0,1874
EST → OPE	0,0169	NS	0,5819
EST → RRE	0,0577	NS	0,3183
EST → SIN	0,1930	**	0,0139
GCO → DES	0,3940	***	0,0004
GPP → DES	0,1202	NS	0,8491
OPE → RRE	0,2192	*	0,9320
PES → COR	0,1425	**	0,0380
PES → DES	0,0659	NS	0,7101
PES → GCO	0,0418	NS	0,3821
PES → OPE	0,1663	**	0,0332
PES → RRE	0,2305	**	0,0353
RRE → DES	0,1304	NS	0,8812
RRE → GCO	0,2716	**	0,9854
RRE → GPP	0,1312	*	0,9137
SIN → DES	0,1578	NS	0,8891
SIN → GPP	0,1594	*	0,0999

Nota. Estratégia (EST). Sistemas de informação (SIN). Gestão do portfólio de projetos (GPP). Operações (OPE). Redes de relacionamento (RRE). Pessoas (PES). Gestão do conhecimento (GCO). Cultura organizacional (COR). Desempenho do PMO (DES). NS não significativa. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.
Fonte: dados da pesquisa.

Sobre o modelo estrutural, são avaliados os dados agrupados (amostra) e os dados dos grupos (PMO Não e PMO Sim). As intensidades e as influências dos fatores

organizacionais no desempenho do PMO, em relação à percepção dos praticantes da gestão de projetos, são diferentes e estatisticamente significantes quando comparadas à ausência ou existência do PMO nas organizações. Os critérios de avaliação abrangem o sinal, a magnitude, o nível de significância dos coeficientes do caminho estrutural e o valor do coeficiente de determinação R^2 , sendo que, ao relatar distintos tamanhos de amostra, deve ser utilizado o coeficiente de determinação $R^2_{Ajustado}$, pois esse busca compensar a variância explicada quando há relações não significantes no caminho estrutural (Hair Jr., *et al.* 2017). A tabela 3 apresenta os valores do $R^2_{Ajustado}$ para os grupos PMO Não, PMO Sim e amostra.

Tabela 3.
Intensidade dos fatores organizacionais

Construtos	$R^2_{Ajustado}$		
	PMO não	PMO sim	Amostra
Operações	0,6351	0,3817	0,4568
Sistemas de informação	0,4565	0,2339	0,2995
Gestão do portfólio de projetos	0,5829	0,3216	0,4085
Redes de relacionamento	0,4592	0,3073	0,3469
Gestão do conhecimento	0,5957	0,4474	0,4785
Cultura organizacional	0,4869	0,3096	0,3565
Desempenho do PMO	0,6572	0,4292	0,4970

Fonte: dados da pesquisa.

Divergência de percepções

A constatação é que persiste um entendimento divergente entre os respondentes que atuam em organizações que não possuem PMO (26,74%) e aqueles que exercem atividades em organizações que o possuem (73,26%). Conforme a tabela 3, as intensidades dos fatores organizacionais são diferentes quanto ao discernimento dos praticantes da gestão de projetos a respeito da ausência ou existência do PMO. Para os respondentes que atuam em organizações que possuem PMO, o desempenho corresponde a 43%. Para os respondentes que atuam em organizações que não o possuem, o desempenho corresponde a 66%. Esse resultado a respeito do desempenho do PMO — relativamente maior (23%) — pode sugerir que a estrutura organizacional de projetos seja a solução ideal para executar, monitorar e controlar as atividades nas organizações que têm seus empreendimentos conduzidos por projetos, precisamente, por ter-se um centro de excelência em projetos que suporte o uso de metodologias, ferramentas e técnicas reconhecidas como “boas práticas” para a gestão deles (AXELOS, 2017; PMI, 2017). Isso porque, ao confrontar a existência com a ausência do PMO no cenário de privação, todos os valores do $R^2_{Ajustado}$ nos fatores organizacionais são relativamente maiores.

A valoração para os respondentes que atuam em organizações que não possuem PMO pode estar vinculada às ideias que têm origem na era determinística e à finalidade prescritiva da gestão de projetos (Padalkar e Gopinath, 2016). No caminho estrutural, cuja diferença não é estatisticamente significativa entre os grupos PMO Não e PMO Sim, podem ser considerados os valores obtidos na amostra. Porém, isso requer cautela, porque os dados estão agrupados e contêm informações de organizações que não possuem o PMO. Desse modo, na perspectiva estatística, os valores na amostra devem ser observados como limite inferior ou superior para, nas organizações que possuem o PMO, compreender as demais relações entre os fatores organizacionais no desempenho do PMO. Por exemplo, entre estratégia e operações, tem-se o valor de 0,4267 ($p < 0,01$; PMO Sim), mas esse poderia, no limite inferior, assumir um valor de 0,4264 ($p < 0,01$; amostra). As projeções para as comparações são apresentadas na figura 4.

Tendo como referência o grupo PMO Sim para as relações que são diferentes entre os fatores organizacionais, está explícito e é notável que, no grupo PMO Não, há uma suposta prevalência das influências na respectiva relação — isto é, entre pessoas e cultura organizacional (0,7009, $p < 0,01$, PMO Não; 0,5583, $p < 0,01$, PMO Sim); entre estratégia e sistemas de informação (0,6791, $p < 0,01$, PMO Não; 0,4861, $p < 0,01$, PMO Sim); entre pessoas e redes de relacionamento (0,6110, $p < 0,01$, PMO Não; 0,3804, $p < 0,01$, PMO Sim); entre cultura organizacional e gestão do conhecimento (0,5449, $p < 0,01$, PMO Não; 0,2751, $p < 0,01$, PMO Sim); entre pessoas e operações (0,4812, $p < 0,01$, PMO Não; 0,3149, $p < 0,01$, PMO Sim); entre gestão do conhecimento e desempenho do PMO (0,3703, $p < 0,01$, PMO Não; -0,0237, não significativa, PMO Sim) e entre sistemas de informação e gestão do portfólio de projetos (0,3340, $p < 0,01$, PMO Não; 0,1747, $p < 0,05$, PMO Sim).

Quanto à instrução acadêmica dos respondentes que atuam em organizações que não possuem PMO, destaca-se que: 9,24% não possuem, 18,50% possuem treinamento de 16, 24 ou 32 horas, 11,76% possuem curso de extensão de 40 horas e 60,50% possuem especialização maior ou igual a 360 horas — ou seja, 90,76% informam terem realizado alguma capacitação para gerenciamento de projetos. Isso comprova a gama de oportunidades que os profissionais têm para obter conhecimento na disciplina Gerenciamento de Projetos, o que ocorre por meio de treinamentos que levam os indivíduos a adquirirem competências e melhorarem sua capacidade de entregar resultados (Barba e Sanz, 2013; Armstrong e Taylor, 2014). No aspecto comercial, as empresas oferecem treinamentos preparatórios que, quase sempre, direcionam para alguma certificação profissional relacionada à gestão de projetos. Inclusive, no

Brasil, no aspecto acadêmico, percebe-se a proliferação dos cursos com foco nas difundidas “boas práticas” para a gestão de projetos. Nesses treinamentos e cursos, geralmente, o objeto de ensino tem a tendência de estar restrito aos cinco grupos de processos: iniciação, planejamento, execução, monitoramento e controle, e encerramento; que estão organizados em dez áreas de conhecimento em projetos: integração, escopo, cronograma, custos, qualidade, recursos, comunicações, riscos, aquisições e partes interessadas (PMI, 2017).

A interpretação derivada e a dúvida que se põe é que, talvez, as vastas opções formais e informais para a aquisição de conhecimento em gestão de projetos sejam o motivo do entendimento equivocado a respeito da real capacidade do PMO. A certeza é que, para ser compartilhado, o conhecimento tácito necessita ser convertido em conhecimento explícito (Nonaka e Takeuchi, 1995; Davenport e Prusak, 1998). É provável que os instrutores e os professores desses treinamentos e cursos não tenham vivência adequada no que tange ao funcionamento, aos desafios, aos problemas, às preocupações e às soluções, entre outros mecanismos associados à prática da gestão de projetos, especificamente, as que acontecem no PMO. Por isso, as informações, os pressupostos e o conhecimento compartilhado, ainda que transmitidos de forma suficiente aos instruandos e aos alunos, estão restritos aos pilares conceituais baseados no que é reconhecido na gestão de projetos como “boas práticas” (AXELOS, 2017; PMI, 2017).

A disciplina Gerenciamento de Projetos ainda não possui uma estrutura teórica consistente devido a ser considerada uma disciplina recente — começou-se a se estruturar na década de 1930 e se consolidou na década seguinte com os projetos militares —, quando comparada com as disciplinas Estratégia ou *Marketing*. Assim, na ótica da ciência normal, o ensino na gestão de projetos ocorre por meio de paradigmas (Johnson, Creasy e Fan, 2016; Padalkar e Gopinath, 2016), que têm fundamento exclusivo na literatura construída sobre a experiência em projetos e na prática profissional que deu certo. Por isso, mesmo que haja literatura acadêmica em artigos de periódicos e conferências, a tradição é que o texto referência (AXELOS, 2017; PMI, 2017) das disciplinas que abordam o conteúdo relacionado ao PMO reflita somente as situações de sucesso e as indicações prescritivas a respeito da necessidade de se ter, como implantar, o que fazer e potenciais benefícios, que, nesse caso, assume tendência de quase perfeição, hegemonia e superioridade administrativa. Logo, o conhecimento e a internalização pelos profissionais condizem apenas com parte da realidade do PMO.

Considerando a vivência profissional e os valores que se destacam no grupo de respondentes que atuam em

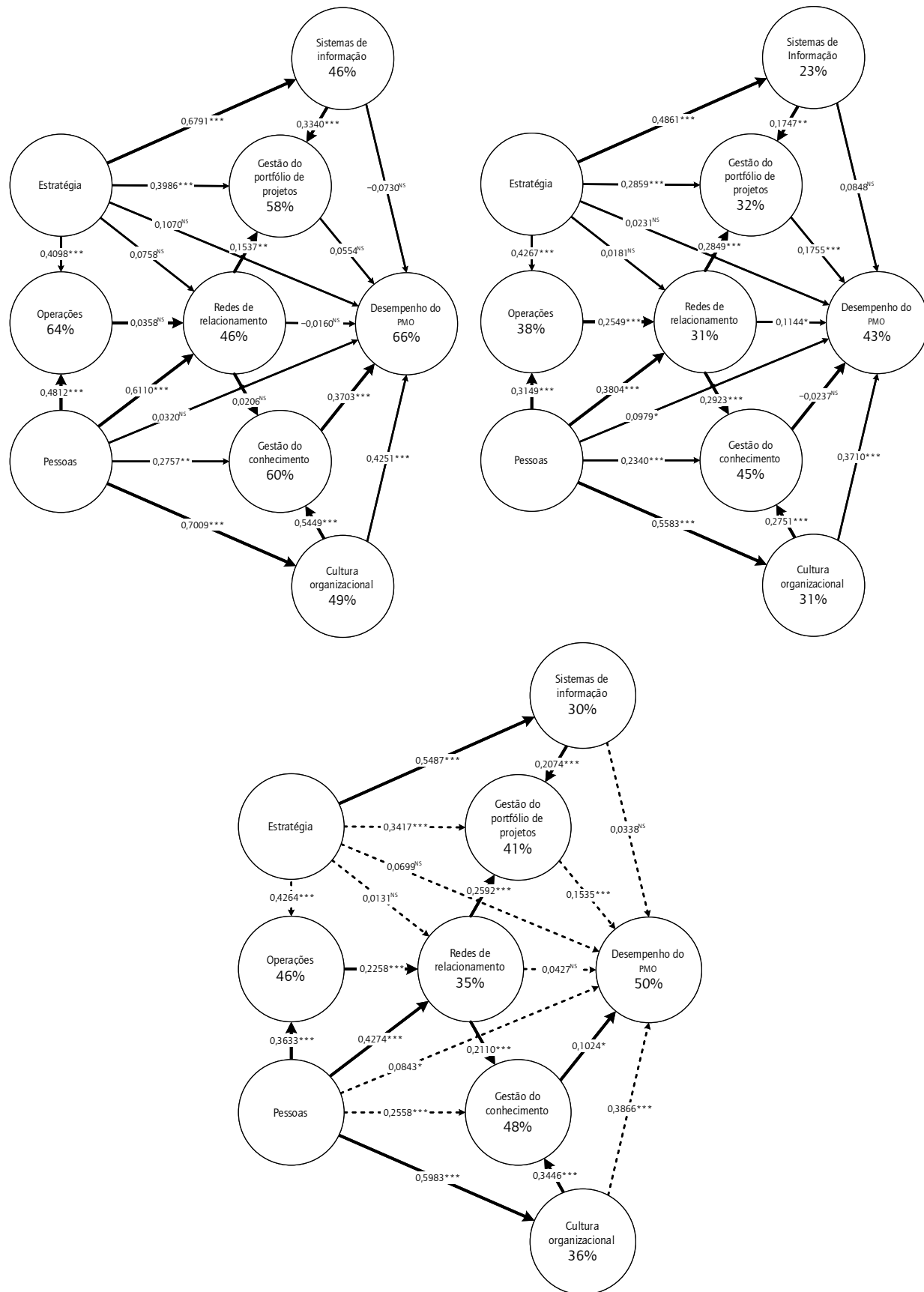


Figura 4. Modelo estrutural para a comparação. Fonte: elaborada pelos autores.

A linha espessa indica diferença estatisticamente significativa entre os grupos. A linha pontilhada nos dados agrupados deve ser interpretada como limite inferior ou limite superior somente em relação ao grupo PMO Sim. NS não significante. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

organizações que possuem PMO — isto é, as relações entre redes de relacionamento e gestão do conhecimento (0,2923, $p < 0,01$, PMO Sim; 0,0206, não significativa, PMO Não), entre redes de relacionamento e gestão do portfólio de projetos (0,2849, $p < 0,01$, PMO Sim; 0,1537, $p < 0,05$, PMO Não) e entre operações e redes de relacionamento (0,2549, $p < 0,01$, PMO Sim; 0,0358, não significativa, PMO Não) —, nota-se que o PMO está longe de ser a solução ideal para a gestão de projetos. Ao contrário, revela que, nos aspectos de sua compreensão, persiste uma lacuna de entendimento comum sobre o que impulsiona seu sucesso, de forma que ainda não há uma resposta definitiva para ajudar os profissionais a resolverem seus problemas e desafios (Müller, *et al.* 2013; Oliveira, 2013; Spalek, 2013; Oliveira e Martins, 2018; Oliveira, 2018).

Efeitos dos fatores organizacionais no desempenho do PMO

Nas organizações que possuem a estrutura organizacional de projetos, a intensidade dos fatores organizacionais no desempenho do PMO é moderada e corresponde a cerca de 43% ($R^2_{\text{Ajustado}} = 0,4292$). A tabela 4 apresenta o tamanho do efeito f^2 no grupo PMO Sim.

O que se observa entre os fatores organizacionais na tabela 4 é a predominância de efeitos pequenos, porém persiste efeitos médios, entre estratégia e sistemas de informação (0,3093), entre estratégia e operações (0,2517) e entre pessoas e redes de relacionamento (0,1576), assim como há efeito grande entre pessoas e cultura organizacional (0,4529). Essas influências na gestão de projetos sugerem que mudar processos requiera capacidades que implicam adaptações mútuas entre estruturas, pessoas, tecnologias e tarefas (Kerzner, 2013; Dinsmore e Cabanis-Brewin, 2014; Padalkar e Gopinath, 2016). As estruturas referem-se à hierarquia e incluem sistemas de informação, comunicação, gestão e demais aspectos que determinam as formas de execução do trabalho. As pessoas referem-se a habilidades, conhecimentos e competências que residem nos atores organizacionais, bem como sua motivação para realizarem o trabalho. As tecnologias, por serem mais amplas, sobressaem-se em relação às ferramentas de resolução de problemas — por exemplo, computadores ou outro tipo de máquinas —, além de complementarem as descrições de trabalho, as crenças e os valores que existem na organização, sendo utilizadas para alcançar os objetivos estratégicos. As tarefas referem-se ao motivo da existência de uma organização, porque, para a produção de bens e serviços, são o propósito e a dimensão central pelos quais os objetivos são alcançados por meio do trabalho em projetos (Bostrom e Heinen, 1977; Elkjaer, 2017; Oliveira, 2018).

Os princípios nas redes de relacionamento são: compartilhamento, interação, ajuda mútua, integração e complementaridade (Cândido e Abreu, 2000). Por isso, a configuração

Tabela 4.
Influência dos fatores organizacionais

Construtos	Caminho estrutural	Nível de significância	f^2	Tamanho do efeito
COR → DES	0,3710	***	0,1242	Pequeno
COR → GCO	0,2751	***	0,0775	Pequeno
EST → DES	0,0231	NS	0,0006	Nenhum
EST → GPP	0,2859	***	0,0905	Pequeno
EST → OPE	0,4267	***	0,2517	Médio
EST → RRE	0,0181	NS	0,0003	Nenhum
EST → SIN	0,4861	***	0,3093	Médio
GCO → DES	-0,0237	NS	0,0005	Nenhum
GPP → DES	0,1755	***	0,0324	Pequeno
OPE → RRE	0,2549	***	0,0582	Pequeno
PES → COR	0,5583	***	0,4529	Grande
PES → DES	0,0979	*	0,0098	Nenhum
PES → GCO	0,2340	***	0,0639	Pequeno
PES → OPE	0,3149	***	0,1371	Pequeno
PES → RRE	0,3804	***	0,1576	Médio
RRE → DES	0,1144	*	0,0128	Nenhum
RRE → GCO	0,2923	***	0,0941	Pequeno
RRE → GPP	0,2849	***	0,1022	Pequeno
SIN → DES	0,0848	NS	0,0083	Nenhum
SIN → GPP	0,1747	**	0,0324	Pequeno

Nota. Estratégia (EST). Sistemas de informação (SIN). Gestão do portfólio de projetos (GPP). Operações (OPE). Redes de relacionamento (RRE). Pessoas (PES). Gestão do conhecimento (GCO). Cultura organizacional (COR). Desempenho do PMO (DES). NS não significativa. *** $p < 0,01$. ** $p < 0,05$. * $p < 0,10$.

Fonte: dados da pesquisa.

em rede é peculiar ao ser humano, pois ele se agrupa com seus semelhantes para estabelecer relações de interesses mútuos, que se desenvolvem e se modificam conforme sua trajetória (Tomaél *et al.* 2005). Desse modo, as observações nesses relacionamentos procuram descobrir padrões de interação entre os indivíduos para determinar as condições sob as quais eles surgiram e quais serão suas consequências. Padrões, crenças, valores, normas, artefatos e liderança estratégica que se refletem nos aspectos culturais dos gerentes e equipes de projetos (Quatman e Chelladurai, 2008; Bourouni *et al.* 2015).

A confirmação é que existem três aspectos que influenciam o desempenho e os resultados dos projetos: cultura de gestão de projetos, gerência de projetos e cultura organizacional. A cultura de gestão de projetos pode ser assim descrita: ênfase estratégica, apoio da alta direção, metodologia de gerenciamento de projetos, gestão do

portfólio de projetos, comprometimento e engajamento das partes interessadas, sistema de comunicação e revisão das lições apreendidas nos projetos, entre outros. Os aspectos influenciadores do gerente de projetos incluem as pessoas que integram as equipes de projetos, consideram suas competências, habilidades e atitudes, bem delineadas pelo triângulo de talentos: técnicas em gestão de projetos, estilo de liderança e gestão estratégica de negócios (PMI, 2014a; Alqahtani *et al.* 2015). Por fim, está consolidado que a cultura organizacional regula o planejamento estratégico, sua implementação e o desdobramento na gestão de projetos por meio das ações do gerente de projetos, com o suporte da organização e o apoio do PMO (Ochiel *et al.* 2016; Oyewobi *et al.* 2016; Vaidyanathan, 2016).

Considerações finais

De acordo com a percepção quanto ao desempenho do PMO, o estudo apresenta as intensidades e as diferenças das influências dos fatores organizacionais: estratégia, sistemas de informação, gestão do portfólio de projetos, operações, redes de relacionamento, pessoas, gestão do conhecimento e cultura organizacional, quando comparados à ausência ou existência do PMO nas organizações. A intenção do modelo é analisar o desempenho do PMO, portanto é inócuo discutir o valor das intensidades obtidas sobre o grupo PMO Não. Porém, esses resultados de intensidades e influências demonstram que a percepção de parte dos respondentes é equivocada ou valorada a respeito da real capacidade da estrutura organizacional de projetos, pois existem diferenças, e estas são estatisticamente significantes entre as organizações que não possuem PMO e as organizações que possuem PMO. Por outro lado, os resultados obtidos sobre o grupo PMO Sim indicam a intensidade dos fatores organizacionais de cerca de 43% no desempenho do PMO. Também apontam que, a partir de estratégia e de pessoas, as relações entre os fatores organizacionais na gestão de projetos explicam aproximadamente: 45% da gestão do conhecimento, 38% das operações, 32% da gestão do portfólio de projetos, 31% das redes de relacionamento, 31% da cultura organizacional e 23% dos sistemas de informação.

O estudo contribui para a discussão acerca de conhecer mais a respeito da natureza do PMO no que tange a alguns fatores organizacionais. Isso tem aplicação prática nas organizações, especificamente, nos profissionais que lidam com a área de integração nos projetos que estão alocados em um PMO. Assim, diferencia-se das pesquisas anteriores ao comparar o discernimento dos praticantes da gestão de projetos quanto ao desempenho do PMO. Suas implicações apontam para a direção de que é necessário cautela e senso crítico em relação às “boas práticas” para a gestão

de projetos, já que elas são recomendações bastante difundidas pela instrução acadêmica. Note-se que 90,76% dos respondentes que trabalham em organizações que não possuem PMO informaram terem treinamento para gerenciamento de projetos; destes, 60,50% com especialização maior ou igual a 360 horas. Portanto, é o caso de estimular o contraditório na sala de aula: o que pode dificultar ou facilitar a execução de determinada prática? Há mitos ou pontos de atenção sobre afirmações específicas?

É fato, sobre os resultados deste estudo, que há uma lacuna entre a instrução acadêmica e a vivência profissional, porque a percepção quanto ao desempenho do PMO apresenta diferença de 23% (organização que não possui PMO = 66%; organização que possui PMO = 43%). Esse e os demais resultados permitem inferir que as “boas práticas” podem não ser de todo realizáveis sobre as questões que envolvem o funcionamento, os desafios, os problemas, as preocupações, as soluções, entre outras associadas à prática da gestão de projetos. Dentre as implicações práticas e gerenciais, aponta-se que as organizações devem ajustar sua cultura de gestão de projetos para que os praticantes, no registro das suas lições apreendidas, passem a documentar não apenas o que funcionou, mas também valorizem as falhas e as soluções adotadas durante o ciclo de vida dos projetos. Esses erros e acertos podem constituir valioso conhecimento organizacional para o uso futuro, quando maior atenção será dada ao aprendizado em detrimento da prescrição. Possivelmente, constituindo ganhos econômicos para as organizações, pois seus projetos terão menor tendência de repetir as falhas conhecidas.

Sob a perspectiva acadêmica, o estudo avança além das metodologias, dos manuais e dos guias reconhecidos pelos praticantes da gestão de projetos, ao demonstrar que os fatores organizacionais influenciam o desempenho do PMO. É óbvio que a direção do conhecimento assume característica de maior ênfase nos aspectos positivos da gestão de projetos e isso é muito útil para capacitar os praticantes, pois, tendo ciência das “boas práticas”, eles podem adaptar as soluções para o contexto do ambiente de projetos no qual estão inseridos. Mas, sem ter a pretensão de descaracterizar o conhecimento existente na disciplina Gerenciamento de Projetos – seja ele oriundo da profissionalização da gestão de projetos, representado pelos institutos e associações dedicados ao estudo das técnicas, seja oriundo das investigações acadêmicas que têm seu louvor quanto à aplicação sistemática do método científico para estender o conhecimento –, dentre as contribuições acadêmicas e teóricas, os resultados deste estudo revelam potencialidades para repensar as formas de realizar investigações nas temáticas que envolvem a gestão de projetos, não quanto a descobrir e inovar sobre assuntos pouco

explorados, mas sim quanto à necessidade de evoluir e passar a relatar e publicar os casos de insucesso.

O ambiente de projetos é desafiador no seu cotidiano em relação às suas *issues* — como: planos superficiais, inabilidades pessoais, inadequações do ambiente, assimetria de informação, negociações, conflitos, mudanças, riscos, poder, autoridade, entre outros aspectos — que aparentemente são pouco enfatizadas pelas pesquisas, devido às características negativas que trazem na sua natureza, mas, em contrapartida, são muito mencionadas como potenciais causas para o fracasso dos projetos. Dessa forma, ao repensar a abordagem de investigação e adequar o modo de anunciar os resultados, ter-se-ia uma inovação para a comunidade científica na disciplina Gerenciamento de Projetos, a qual passaria a refletir nas suas formas de divulgação, visto que quaisquer resultados — positivos e ou negativos — são importantes para o conhecimento acadêmico e úteis como experiência para os praticantes da gestão de projetos.

A limitação está no fato de o modelo analítico *per se stante* ser complexo, devido aos diferentes caminhos e à quantidade de influências, diretas e indiretas, que se sobrepõem entre os fatores organizacionais. Mesmo assim, é possível verificar os efeitos das relações; inclusive, essa complexidade pode ser equiparada à própria natureza da gestão de projetos, que tem como finalidade realizar a integração dos fatores organizacionais indicados neste estudo, além de outros aspectos cotidianos que incidem no funcionamento das organizações. Como sugestão para estudos futuros, podem ser avaliados outros mecanismos organizacionais que não foram considerados no modelo analítico — por exemplo, financeiros, tamanho da firma, equipe de projetos, partes interessadas e outros. É possível comparar os modos de atuação de acordo com o nível organizacional (estratégico, tático e operacional) no qual a estrutura organizacional de projetos exerce suas funções. No caso das organizações que possuem PMO, é viável proceder à análise de importância-desempenho para destacar as áreas que requerem ação gerencial, posto que essas podem ser vistas como fatores críticos de sucesso. Além disso, a análise das relações de mediação, simples e múltipla — ou seja, as 26 possibilidades nas quais uma relação direta não significativa é esperada, visto que isso caracteriza a mediação completa, restando nos demais casos avaliar se há mediação parcial (competitiva ou complementar), existe somente o efeito direto ou não há nem mediação nem efeito — pode explicar como ou por que os efeitos dos fatores organizacionais afetam de modo pormenorizado o desempenho do PMO.

A indicação é que a melhoria de desempenho esteja no centro da administração estratégica, em que as alterações na estrutura organizacional são dependentes da estratégia e envolvem pessoas; portanto, o PMO deve ser considerado pelas organizações de forma permanente para suporte e condução dos projetos. Isso representa novas possibilidades para que se aprenda mais a respeito do PMO: o que direciona suas ações? Quais outros fatores organizacionais o influenciam? Existem outros mecanismos que afetam o seu desempenho? Como isso reflete nas práticas gerenciais que buscam alcançar resultados com a execução de projetos, ao engajar as partes interessadas e envolver todos os níveis organizacionais? A busca por essas respostas definitivamente pode jogar luz na identificação dos demais fatores e mecanismos que interferem no sucesso da gestão de projetos, o que é relevante tanto para o desenvolvimento da literatura quanto para a prática profissional de projetos.

Declaração de conflito de interesses

Os autores não manifestam conflitos de interesses institucionais ou pessoais.

Referências

- Alqahtani, F., Chinyio, E., Mushatat, S. e Oloke, D. (2015). Factors affecting performance of projects: A conceptual framework. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 6(4), 670-676. <https://bit.ly/2knh3fY>
- Armstrong, M e Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management* (13 ed.). London: Kogan Page.
- Arunprasad, P. (2016). Guiding metaphors for knowledge-intensive firms: Strategic HRM practices and knowledge strategies. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(4), 743-772. <https://doi.org/10.1108/ijoa-07-2015-0887>
- Aubry, M. (2011). The social reality of organisational project management at the interface between networks and hierarchy. *International Journal of Managing Projects in Business*, 4(3), 436-457. <https://doi.org/10.1108/17538371111144166>
- Aubry, M. (2015). Project management office transformations: Direct and moderating effects that enhance performance and maturity. *Project Management Journal*, 46(5), 19-45. <https://doi.org/10.1002/pmj.21522>
- Aubry, M., Richer, M.-C., Lavoie-Tremblay, M e Cyr, G. (2011). Pluralism in PMO performance: The case of a PMO dedicated to a major organizational transformation. *Project Management Journal*, 42(6), 60-77. <https://doi.org/10.1002/pmj.20269>
- AXELOS. (2017). *Managing successful projects with PRINCE2*. Norwich: Office of Government Commerce: The Stationery Office.
- Babaeianpour, M e Zohrevandi, S. (2014). Using project management office (PMO) to improve project management abilities. *International Journal of Business and Economics*, 6(1), 153-165. <https://bit.ly/2LpNy9H>

- Barba, I e Sanz, R. (2013). Does training managers pay off? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(8), 1671-1684. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.725064>
- Barbalho, S. C., Silva, G. L e Toledo, J. C. (2017). The impact analysis of functions of project management office on performance of triple constraint of new-product development projects. *Dirección y Organización*, 61(1), 19-31. <https://bit.ly/2lbr9u8>
- Benson, L. R. (1997). *Acquisition management in the United States Air Force and its predecessors*. Report 20050429-024, Air Force History and Museums Program, Washington. <https://media.defense.gov/2010/Sep/21/2001329822/-1/-1/0/AFD-100921-011.pdf>
- Bolzan de Rezende, L., Blackwell, P e Pessanha Gonçalves, M. D. (2018). Research focuses, trends, and major findings on project complexity: A bibliometric network analysis of 50 years of project complexity research. *Project Management Journal*, 49(1), 42-56. <https://bit.ly/2K3RLi8>
- Bostrom, R. P e Heinen, J. S. (1977). MIS problems and failures: A socio-technical perspective, part I - the causes. *Management Information Systems Quarterly*, 1(3), 17-32. <https://doi.org/10.2307/248710>
- Bourouni, A., Noori, S e Jafari, M. (2015). Knowledge network creation methodology selection in project-based organizations: An empirical framework. *Aslib Journal of Information Management*, 67(1), 74-93 <https://doi.org/10.1108/ajim-08-2014-0106>
- Bredillet, C., Tywoniak, S e Tootoonchy, M. (2018). Why and how do project management offices change? A structural analysis approach. *International Journal of Project Management*, 36(5), 744-761. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.04.001>
- Cândido, G. A e Abreu, A. F. (2000). Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: Um estudo exploratório. *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Florianópolis, Brasil.
- Choi, B., Poon, S. K., & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36(2), 235-251. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2006.06.007>
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.112.1.155>
- Davenport, T. H e Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Cambridge: Harvard Business Press.
- Denison, D. R., Haaland, S e Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world? In M. Pennington (Ed.), *Advances in Global Leadership* (vol. 3, pp. 205-227). Bingley: Emerald.
- Dinsmore, P. C e Cabanis-Brewin, J. (2014). *The AMA handbook of project management* (4 ed.). New York: Amacon Books.
- Drouin, N e Jugdev, K. (2014). Standing on the shoulders of strategic management giants to advance organizational project management. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(1), 61-77. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-04-2013-0021>
- Eiras, F. C., Tomomitsu, H. T., Linhares, I. M e Carvalho, M. M. (2017). Evolução das pesquisas de gestão de projetos: Um estudo bibliométrico do International Journal of Project Management. *Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 12(1). <https://doi.org/10.15675/gepros.v12i1.1617>
- Elkjaer, B. (2017). Organizations as real and ephemeral: On pragmatism and learning as bridging organization and organizing. *Journal for Research on Adult Education*, 40(1), 53-68. <https://doi.org/10.1007/s40955-017-0086-0>
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808. [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(02)00088-4)
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A e Lang, A. G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/brm.41.4.1149>
- Gareis, R e Huemann, M. (2000). Competences in project-oriented organization. In J. R. Turner, & S. J. Simister (Eds.), *Gower handbook of project management* (3 ed., pp. 709-721). Aldershot: Gower.
- Gutierrez, A. (2014). *Alignment of Information Systems projects with business strategy: Evolution of thinking and practice*. Working Paper 1407: RWPBM1407, Regent's University London, London.
- Hair Jr., J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M e Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2 ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Hair Jr., J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M e Gudergan, S. P. (2018). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. Thousand Oaks: Sage.
- Handzic, M., Durmic, N., Kraljic, A e Kraljic, T. (2016). An empirical investigation of the relationship between intellectual capital and project success. *Journal of Intellectual Capital*, 17(3), 471-483. <https://doi.org/10.1108/jic-01-2016-0004>
- Henseler, J., Hubona, G e Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems*, 116(1), 2-20. <https://doi.org/10.1108/imds-09-2015-0382>
- Henseler, J., Ringle, C. M e Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431. <https://doi.org/10.1108/imr-09-2014-0304>
- Hobbs, B e Aubry, M. (2010). *The project management office PMO: A quest for understanding*. Newtown Square: Project Management Institute.
- Hong, H., Kim, J., Kim, T e Leem, B. (2008). The effect of knowledge on system integration project performance. *Industrial Management & Data Systems*, 108(3), 385-404. <https://doi.org/10.1108/02635570810858787>
- Johnson, N., Creasy, T e Fan, Y. (2016). Recent trends in theory use and application within the project management discipline. *Journal of Engineering, Project, and Production Management*, 6(1), 25-52. <https://bit.ly/2Ll92nu>
- Karim, A. J. (2011). Project management information systems (PMIS) factors: An empirical study of their impact on project management decision making (PMDM) performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 2(2), 22-27. <https://bit.ly/2x7Qoqm>
- Kerzner, H. R. (2013). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (11 ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Kilkelly, E. (2014). Using training and development to recover failing projects. *IEEE Engineering Management Review*, 42(1), 83-86. <https://doi.org/10.1109/emr.2014.6758264>
- Kutsch, E., Ward, J., Hall, M e Algar, J. (2015). The contribution of the project management office: A balanced scorecard perspective. *Information Systems Management*, 32(2), 105-118. <https://doi.org/10.1080/10580530.2015.1018768>
- Lacruz, A e Cunha, E. (2018). Project management office in non-governmental organizations: An ex post facto study. *Revista de Gestão*, 25(2), 212-227. <https://doi.org/10.1108/REG-03-2018-033>
- Machado, F. J e Martens, C. D. (2015). Project management success: A bibliometric analysis. *Revista de Gestão e Projetos*, 6(1), 28-44. <https://doi.org/10.5585/gep.v6i1.310>
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794-803. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.013>

- Mathur, G., Jugdev, K e Shing Fung, T. (2014). The relationship between project management process characteristics and performance outcomes. *Management Research Review*, 37(11), 990-1015. <https://doi.org/10.1108/mrr-05-2013-0112>
- Meirelles, D. S e Camargo, Á. A. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(especial), 41-64. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac20141289>
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Moeller, K. (2010). Partner selection, partner behavior, and business network performance: An empirical study on German business networks. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(1), 27-51. <https://doi.org/10.1108/18325911011025687>
- Montana, P. J e Charnov, B. H. (1987). *Management*. Hauppauge, New York: Barron's Educational Series.
- Monteiro, A., Santos, V e Varajão, J. (2016). Project management office models: A review. *Procedia Computer Science*, 100(1), 1085-1094. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2016.09.254>
- Morris, P. W. (1994). *The management of projects*. London: Thomas Telford.
- Müller, R., Glückler, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59-76. <https://doi.org/10.1002/pmj.21321>
- Nechkoska, R. P., Poels, G e Manceski, G. (2015). Bridging operational, strategic and project management information systems for tactical management information provision. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*, 18(2), 146-158. <https://bit.ly/2s3UdhK>
- Ng, J. J e Chai, K.-H. (2015). A bibliometric analysis of project management research. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, Singapore. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2015.7385794>
- Nonaka, I e Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Oliveira, R. R. (2013). *Antecedentes do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: estratégia, pessoas e operações – uma proposta de modelo conceitual* (dissertação de mestrado em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento). Universidade Fumec, Belo Horizonte. <http://www.fumec.br/revistas/sigc/article/view/1994>
- Oliveira, R. R. (2018). *Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: Integração, influência e intensidade dos fatores organizacionais* (tese de doutorado em Administração). Universidade Fumec, Belo Horizonte. <http://www.ronielton.eti.br/tese/tese-fumec2018.pdf>
- Oliveira, R. R e Martins, H. C. (2018). Estratégia, Pessoas e Operações como agentes influenciadores do desempenho do Escritório de Gerenciamento de Projetos: uma análise por meio da Modelagem de Equações Estruturais. *Gestão & Produção*, 25(2), 410-429. <https://doi.org/10.1590/0104-530x2294-16>
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Martins, H. C e Dias, A. T. (2016). Gerenciamento de projetos: Comparativo bibliométrico dos anais de congressos brasileiros nas áreas de administração e engenharia de produção. *Revista de Gestão e Projetos*, 7(1), 15-31. <https://doi.org/10.5585/gep.v7i1.377>
- Oliveira, R. R., Boldorini, P. S., Teixeira, L. A e Martins, H. C. (2017). Gestão de projetos e marketing de relacionamento: Interseções para o gerenciamento das partes interessadas em projetos. *Iberoamerican Journal of Project Management*, 8(1), 46-67. Fonte: <https://bit.ly/2KR6j4Q>
- Oliveira, R. R., Cruz, J. E., Oliveira, R. R e Martins, H. C. (2018). As capacidades dinâmicas da gestão de projetos distinguem o desempenho do departamento de projetos? Análise multi-grupo dos níveis estratégico, tático e operacional. Em J. S. Fernandes, F. I. Matias, C. I. Baptista, A. J. Melo, & E. Alcoforado (Eds.), *TMS Conference Series: Estratégias, tendências e desafios de gestão* (vol. 5, pp. 63-86). Faro, Portugal: ESGHT Universidade do Algarve.
- Oliveira, R. R., Martins, H. C e Cruz, J. E. (2019). Fatores críticos de sucesso para o desempenho do Project Management Office (PMO). *Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI)*. Simpósio realizado na reunião da Fundação Getulio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV-EAESP), São Paulo, Brasil.
- Oliveira, R. R., Martins, H. C., Dias, A. T e Monteiro, P. R. (2014). Uma proposta de instrumento de pesquisa para a avaliação do desempenho do Escritório de Gerenciamentos de Projetos. *Revista de Gestão e Projetos*, 5(1), 84-99. <https://doi.org/10.5585/gep.v5i1.222>
- Oyewobi, L. O., Abiola-Falemu, O e Ibironke, O. T. (2016). The impact of rework and organisational culture on project delivery. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 14(2), 214-237. <https://doi.org/10.1108/jedt-05-2013-0038>
- Padalkar, M e Gopinath, S. (2016). Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1305-1321. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.06.006>
- Padovani, M e Carvalho, M. M. (2016). Integrated PPM process: Scale development and validation. *International Journal of Project Management*, 34(4), 627-642. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.006>
- Papke-Shields, K. E e Boyer-Wright, K. M. (2017). Strategic planning characteristics applied to project management. *International Journal of Project Management*, 35(2), 169-179. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.10.015>
- Parung, J e Bititci, U. S. (2008). A metric for collaborative networks. *Business Process Management Journal*, 14(5), 654-674. <https://doi.org/10.1108/14637150810903048>
- Patanakul, P. (2015). Key attributes of effectiveness in managing project portfolio. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1084-1097. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.004>
- Peslak, A. R. (2008). Organizational information systems: Rate of return and influencing variables as viewed by top financial executives. *Industrial Management & Data Systems*, 108(1), 43-59. <https://doi.org/10.1108/02635570810844070>
- PM Solutions. (2016). *The state of the project management office (PMO): Enabling strategy execution excellence*. Project Management Solutions, Glen Mills. <http://www.pmsolutions.com>
- PMI. (2014a). *Talent management: Powering strategic initiatives in the PMO*. Project Management Institute, Newton Square. <https://bit.ly/2J2UbQZ>
- PMI. (2014b). *PMSurvey.org: A global initiative of Project Management Institute chapters*. <http://www.pmsurvey.org/>
- PMI. (2017). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)* (6 ed.). Newton Square: Project Management Institute.
- Quatman, C e Chelladurai, P. (2008). Social network theory and analysis: A complementary lens for inquiry. *Journal of Sport Management*, 22(3), 338-360. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.3.338>
- Raymond, L e Bergeron, F. (2008). Project management information systems: An empirical study of their impact on project managers and project success. *International Journal of Project Management*, 26(2), 213-220. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.06.002>

- Rosa, D. V., Chaves, M. S., Oliveira, M e Pedron, C. (2016). Target: A collaborative model based on social media to support the management of lessons learned in projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 654-681. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-12-2015-0120>
- Senyurt, H. (2010). Effect of organizational culture on creating project management offices. *International Project Management Association World Congress*. Symposium conducted at the meeting of the International Project Management Association (IPMA), Istanbul, Turkey.
- Spalek, S. (2013). Improving industrial engineering performance through a successful project management office. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 24(2), 88-98. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.24.2.3087>
- Swain, D. E e Lightfoot, J. E. (2016). A knowledge management framework for global project development based on Tai Chi principles and practices. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(3), 624-653. <https://doi.org/10.1108/ijmpb-06-2015-0045>
- Tomaél, M. I., Alcará, A. R e Di Chiara, I. G. (2005). Das redes sociais à inovação. *Ciência da Informação*, 34(2), 93-104. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652005000200010>
- Tondolo, V. A e Bitencourt, C. C. (2014). Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 124-147. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.6>
- Unger, B. N., Gemünden, H. G e Aubry, M. (2012). The three roles of a project portfolio management office: Their impact on portfolio management execution and success. *International Journal of Project Management*, 30(5), 608-620. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.01.015>
- Vaidyanathan, G. (2016). A framework of project cultures in organizations. *Issues in Information Systems*, 17(2), 142-149. <https://bit.ly/2HmLj3G>
- Wanga, D. G., Iravo, M e Wandera, R. W. (2016). Effect of organisational culture on project performance of Airtel Kenya limited. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 4(2), 17-26. <https://bit.ly/2ILRvUC>

Estándares internacionales de rendición de cuentas social: entre la justificación y el apresamiento directivo*

INTERNATIONAL STANDARDS FOR SOCIAL ACCOUNTABILITY: BETWEEN EXPLANATIONS AND MANAGERIAL APPREHENSION

ABSTRACT: International Accountability Standards on environmental sustainability and social responsibility guide and evaluate the behavior of companies, so that they voluntarily adjust to certain regulatory principles. However, this voluntariness cannot be based solely on the idea that being ethical pays, since many of the social and environmental demands imply sacrificing profitability. The reflection presented here shows the existence of gaps in the justification of the principles that proclaim the standards, which condition their voluntariness and negatively impact both society and organizations themselves. Our discussion focuses on five of these standards, namely: Global Reporting Initiative (GRI), Human Rights Compliance Assessment (HRCA), the Ethos indicators manual, the Costa Rica Manual, and the Social Balance Guidelines of the Colombian National Industry Association (ANDI), which have been influential in Colombia and abroad. The purpose of this reflection is to show that the use and application of standards can lead to their manipulation by employers, placing them away from the moral and ethical obligations of a company with its stakeholders.

KEYWORDS: Managerial capture, International Standards of Accountability in Social Responsibility and Sustainability, Ethos, GRI, HRCA, Social Balance Guidelines (ANDI), normative principles.

PADRÕES INTERNACIONAIS DE PRESTAÇÃO DE CONTAS SOCIAL: ENTRE A JUSTIFICATIVA E A PRESSÃO GERENCIAL

RESUMO: os padrões internacionais de prestação de contas em matéria de sustentabilidade ambiental e responsabilidade social (em inglês, *International Accountability Standards*) orientam e avaliam o comportamento das empresas para que estas se ajustem, de maneira voluntária, a certos princípios normativos. Contudo, essa voluntariedade não pode estar baseada somente na ideia de que ser ético paga, pois muitas das exigências sociais e ambientais implicam sacrifícios de rentabilidade. A reflexão aqui proposta mostra que existem lacunas na justificativa dos princípios que estabelecem os padrões, que condicionam sua voluntariedade e repercutem negativamente tanto na sociedade quanto nas mesmas organizações. Nossa discussão está focada em cinco desses parâmetros: *Global Reporting Initiative*, *Human Rights Compliance Assessment*, Manual de Indicadores Ethos, Manual de Costa Rica e Manual de Balance Social da Associação Nacional de Industriais da Colômbia, que influenciam na Colômbia e no âmbito internacional. O propósito dessa reflexão é mostrar que a utilização e aplicação desses parâmetros pode levar à manipulação destes por parte dos empresários e afastá-los das obrigações morais e éticas que a empresa tem com seus *stakeholders*.

PALAVRAS-CHAVE: ethos, *Global Reporting Initiative* (GRI), *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA), *Manual Balance Social* (ANDI), padrões internacionais de prestação de contas em responsabilidade social e sustentabilidade, pressão gerencial, princípios regulamentares.

NORMES INTERNATIONALES DE RESPONSABILITÉ SOCIALE: ENTRE LA JUSTIFICATION ET L'ENLÈVEMENT PAR LA DIRECTION

RÉSUMÉ: Les normes internationales de responsabilité en matière de durabilité environnementale et de responsabilité sociale (en anglais, *International Accountability Standards*) guident et évaluent le comportement des entreprises, afin qu'elles s'adaptent volontairement à certains principes réglementaires. Toutefois, ce caractère volontaire ne peut se fonder uniquement sur l'idée que l'éthique est rentable, car de nombreuses exigences sociales et environnementales impliquent des sacrifices de rentabilité. La réflexion présentée montre qu'il existe des lacunes dans la justification des principes qui proclament les normes, qui conditionnent leur caractère volontaire et ont un impact négatif sur la société et les organisations elles-mêmes. Notre discussion porte sur cinq de ces normes, à savoir: la *Global Reporting Initiative* (GRI), la *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA), le manuel des indicateurs Ethos, le Manuel de Costa Rica et le Manuel de l'équilibre social de l'Association Nationale de Industriels de la Colombie (ANDI), qui ont exercé une grande influence en Colombie et dans le monde. Le but de cette réflexion est de montrer que l'utilisation et l'application des normes peuvent amener les employeurs à les manipuler et les éloigner des obligations morales et éthiques que l'entreprise a envers ses parties prenantes.

MOTS-CLÉ: enlèvement par la direction, Normes internationales en matière de responsabilité sociale et de durabilité, Ethos, GRI, HRCA, Manuel pour l'équilibre social (ANDI), principes normatifs.

CITACIÓN: Villa Castaño, L. E., & Herrera Romero, W. R. (2020). Estándares internacionales de rendición de cuentas social: entre la justificación y el apresamiento directivo. *Innovar*, 30(75), 135-150. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83262>

CLASIFICACIÓN JEL: M14, M19, M42.

RECIBIDO: 12 de septiembre del 2017. **APROBADO:** 29 de agosto del 2018.

DIRECCIÓN DE CORRESPONDENCIA: Lida Esperanza Villa Castaño. Calle 53 No 3 - 27, torre 5, apto 403. Conjunto residencial Arbos. Bogotá D.C.

Lida Esperanza Villa Castaño

Ph.D. en Filosofía

Profesora-Investigadora, Universidad Cooperativa de Colombia

Bogotá, Colombia

Miembro del grupo de investigación Organizaciones y estrategia 4.0

Rol de la autora: intelectual

lida.villacas@campusucc.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-3510-3870>

Wilson Ricardo Herrera Romero

Ph.D. en Filosofía

Profesor Asociado, Universidad del Rosario

Bogotá, Colombia

Miembro del grupo de ética aplicada, trabajo y cambio social **

Rol del autor: intelectual

wilson.herrera@urosario.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-2363-6998>

RESUMEN: Los estándares internacionales de rendición de cuentas en materias de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social (en inglés, *International Accountability Standards*) guían y evalúan el comportamiento de las empresas, para que estas se ajusten de manera voluntaria a ciertos principios normativos. Sin embargo, esta voluntariedad no puede basarse solo en la idea de que ser ético paga, pues muchas de las exigencias sociales y ambientales implican sacrificios de rentabilidad. La reflexión aquí planteada muestra que existen vacíos en la justificación de los principios que pregonan los estándares, que condicionan su voluntariedad y repercuten negativamente tanto en la sociedad como en las mismas organizaciones. Nuestra discusión se centra en cinco de estos estándares, a saber: *Global Reporting Initiative* (GRI), *Human Rights Compliance Assessment* (HRCA), el manual de indicadores Ethos, el Manual de Costa Rica y el Manual de Balance Social de la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI), que han sido influyentes en Colombia e internacionalmente. El propósito de esta reflexión es mostrar que la utilización y aplicación de los estándares puede llevar a la manipulación de estos por parte de los empresarios y alejarlos de las obligaciones morales y éticas que tiene la empresa con sus *stakeholders*.

PALABRAS CLAVE: apresamiento directivo, Estándares Internacionales de Rendición de Cuentas en Responsabilidad Social y Sostenibilidad, Ethos, GRI, HRCA, Manual Balance Social (ANDI), principios normativos.

Introducción

En el mundo empresarial de los últimos treinta años han proliferado los llamados estándares internacionales de rendición de cuentas en materias de sostenibilidad ambiental y responsabilidad social (en inglés, *International Accountability Standards*), también conocidos como estándares éticos. Es

* Este documento se deriva del Observatorio en Ética Corporativa y Responsabilidad Social, de la línea de ética de las organizaciones. Universidad del Rosario.

** Director del Centro de Formación en ética y ciudadanía, Phronimos.

así como ya en el 2002 se habían reportado 32 estándares éticos de este tipo (Leipziger, 2010). Estos estándares buscan guiar y evaluar el comportamiento de las empresas, de modo que estas se ajusten a ciertos principios normativos. Por tal motivo, habría de esperarse que los estándares ofrezcan una justificación de estos principios para que las organizaciones se acojan voluntariamente a ellos. Sin embargo, esta voluntariedad no puede estar basada simplemente en la idea de que ser ético paga, pues muchas de las exigencias sociales y ambientales pueden implicar sacrificios en la rentabilidad de la empresa.

En el tipo de justificación esperada, las razones que se aducen habrían de apelar a criterios razonables. A diferencia de lo racional, que se refiere a la relación entre fines y medios, lo razonable, como lo señala Scanlon (2003), se refiere a la pretensión de que las personas tienen de actuar a partir de principios comunes que están dispuestos a justificar unos a otros. En este sentido, lo razonable exige darles prioridad a los intereses comunes y, por ende, a las demandas de los otros.

En los debates éticos contemporáneos en torno a los alcances y límites de las acciones de las instituciones, se ha planteado que las justificaciones propiamente éticas que estas han de aducir se contraponen al tipo de argumento que apela a los intereses particulares de las personas, grupos o corporaciones. Este artículo de reflexión se inserta en medio de este debate. Autores de raigambre kantiana como Rawls (1971) y Scanlon (2003) han señalado que, en el ámbito de la moral y de la ética, el centro de la justificación es la razonabilidad; es decir, que un principio o norma es válido si este atiende seriamente a los intereses y necesidades legítimas de los otros, en especial de los directamente afectados por una acción y no solo a los intereses particulares de quienes proponen esa norma o curso de acción. En el ámbito empresarial, esto significa que las justificaciones morales no se sustentan en que la práctica de ciertos valores morales pueda ser rentable para las empresas, sino más bien en cómo estos permiten a la organización responder a los derechos e intereses de los grupos afectados por sus decisiones.

Desde esta perspectiva de lo razonable, en esta reflexión esperamos mostrar que existen vacíos en la justificación de los principios que orientan a los estándares éticos que los hacen insuficientes para establecer si las empresas acogen de manera moralmente apropiada los compromisos morales implícitos en los estándares, condicionan su voluntariedad y dan lugar al llamado 'apresamiento directivo' (*managerial capture*), que consiste básicamente en que quienes tienen control sobre las decisiones empresariales usan dichos estándares para mejorar la reputación de la empresa, sin acogerse en la práctica a dichos principios éticos (Owen,

Swift, Humphrey, & Bowerman, 2000)¹. Es decir, se trata de una argumentación a partir del análisis del tipo de justificación —y sus limitaciones— que presentan los estándares y no de una demostración de la ocurrencia del apresamiento directivo a partir del resultado empírico de su aplicación². En otras palabras, es una reflexión sobre las consecuencias de los vacíos en la justificación moral de los principios que orientan los estándares y no una investigación sobre lo que ha sido su aplicación. Nuestra discusión se centra en cinco de estos estándares, a saber: Global Reporting Initiative (GRI), Human Rights Compliance Assessment (HRCA), el manual de indicadores Ethos, el Manual de Costa Rica y el Manual de Balance Social de la Asociación Nacional de Industriales de Colombia (ANDI), que han sido influyentes en Colombia e internacionalmente.

Con el propósito de respaldar nuestra reflexión sobre las implicaciones morales de los estándares, adoptamos los siguientes pasos en la argumentación: primero, se presentan las principales perspectivas teóricas en torno a los estándares y los riesgos en su aplicación; segundo, a partir de la distinción entre lo ético y lo moral, se analizan los tipos de justificación que debe tener un principio moral; tercero, se discuten los objetivos y criterios normativos de los cinco estándares analizados; cuarto, se evalúan las justificaciones que estos estándares dan de sus principios normativos; finalmente, a manera de conclusión, se formulan algunas de las repercusiones sociales y empresariales que implican los vacíos identificados en estas justificaciones.

Origen, perspectivas teóricas y riesgos de la aplicación de los estándares

En términos generales, estos estándares tienen en común "guiar las actividades de las firmas de tal modo que ellas respondan adecuadamente a los asuntos sociales y ambientales que se presentan tanto a nivel global como local

¹ Traducimos *managerial capture* como *apresamiento directivo* para expresar que son los directivos de la organización quienes toman control, para su provecho, del proceso de aplicación de los estándares. Según Baker (2010):

La noción de captura hasta la fecha ha implicado una manipulación consciente y deliberada por parte de los gerentes de los términos y condiciones del compromiso de las partes interesadas: con quién participan, en qué términos, la agenda y el control de los resultados. Dicha conducta estratégica es la antítesis de la orientación moral de la 'interacción comunicativa' defendida por Habermas e impide la realización de normas morales recíprocamente vinculantes para guiar la conducta corporativa futura. Desde esta perspectiva ideal, es fácil ver por qué algunos investigadores de la responsabilidad social y ambiental se han desilusionado por la captura. (p. 848)

² Ejemplos de este tipo de investigaciones, basadas en resultados de la aplicación de los estándares, se encuentran en los trabajos de Belkhir, Bernard y Abdelgadir (2017) y de Michelon, Pilonato y Ricceri (2015).



y más específicamente en las comunidades donde ellas operan" (Behnam & MacLean, 2011, p. 47). Entre los múltiples factores que explican la emergencia de los estándares, hay dos que son relevantes para entender el alcance que estas iniciativas tienen.

En primer lugar, existe una serie de amenazas tanto en lo ambiental como en lo social que pueden llevar a un "colapso de los sistemas ecológicos y a crisis sociales y políticas profundas en los países del tercer mundo" (Milne & Gray, 2013, p. 15). La gravedad y magnitud de estas amenazas es tal que los Estados nacionales por sí solos no tienen la capacidad suficiente para solucionarlas y se requieren esfuerzos mancomunados entre los gobiernos y las empresas. En otras palabras, es necesaria la cooperación de las empresas para solucionar los problemas sociales y ambientales; pero ello puede implicar cambios drásticos en la manera como estas funcionan. En principio, los estándares tendrían como propósito promover tales cambios.

En segundo lugar, la globalización económica ha estado acompañada de "una falta de regulación en asuntos ambientales y sociales relacionados con las actividades

corporativas" (Gilbert, Rasche, & Waddock, 2011, p. 24). Por ejemplo, un estudio sobre el impacto de los estándares de las empresas mostró que los vacíos de la regulación les han generado "oportunidades a las corporaciones para explotar la fuerza de trabajo, las comunidades locales y el medio ambiente" (Voegtlin & Pless, 2014, p. 179). Así, los estándares han nacido precisamente como una forma de responder a estos déficits en la regulación internacional y pueden ser vistos como formas de derecho blando (Gilbert *et al.*, 2011); es decir, como una especie de derecho que no tiene carácter coercitivo, sino que apela al deseo de las empresas de mantener una buena reputación ante sus grupos de interés (*stakeholders*) internos y externos.

En los estudios sobre los estándares hay diversas perspectivas teóricas para su conceptualización. En relación con la reflexión que planteamos en este artículo, hay dos maneras de tratarlos que dan lugar a nuestra problemática. El primer enfoque corresponde a una concepción política de la Responsabilidad Social de las Corporaciones (RSC), según la cual los estándares son "formas cooperativas de gobernanza en relación con temas de la RSC y que involucran la participación voluntaria de una serie de *stakeholders*"

(Rasche, 2012, p. 682), que en la práctica pretenden “definir, implementar y hacer cumplir unas reglas o principios en las corporaciones, de tal forma que su comportamiento atienda las demandas sociales y ambientales” (Rasche & Gilbert 2012, p. 683).

Desde esta perspectiva, los estándares son herramientas o mecanismos de control social, ya que a través de ellos se pretende alinear el comportamiento de las empresas a una serie de principios como la lucha contra las desigualdades sociales, la pobreza, el respeto a los derechos humanos, la sostenibilidad ambiental y la transparencia, los cuales han alcanzado una aceptación no solo en buena parte de los países, sino también en la mayoría de las grandes multinacionales. Asumiendo esta tesis, se podría decir que la emergencia de los estándares y su amplia aceptación muestran un proceso de institucionalización de lo moral y lo ético que consiste en “convertir los principios éticos y morales en reglas positivas como las que encontramos en el derecho” (Pettit, 2002, p. 380). Desde una perspectiva institucional, en el mundo empresarial hay “un cierto consenso entre los que toman decisiones en las empresas en relación con el valor de ciertas prácticas” (Delmas & Montes-Sancho, 2011, p. 106). De esta forma, a través de los estándares se buscaría que las empresas adopten unos mecanismos de gestión que atiendan efectivamente a unos principios sobre los que existe un cierto acuerdo entre las empresas y que el estándar promueve.

El segundo enfoque concibe estas iniciativas como instrumentos de gestión que incorporan una serie de principios en las operaciones de las empresas en todos sus niveles. Bajo este punto de vista, los estándares dan lineamientos sobre cómo hacer compatibles los objetivos empresariales que apuntan hacia su sostenibilidad en el mercado con las demandas morales y éticas de la sociedad. Sin embargo, algunos críticos han señalado que la adopción de estos estándares puede llevar o bien a transformaciones profundas en las empresas, o bien a diseñar estrategias de relaciones públicas que respondan, en la superficie, al estándar para mantener la reputación de la empresa, sin hacer un cambio real (Milne & Gray, 2013).

En los estudios sobre los estándares se han identificado dos riesgos en su aplicación que se derivan de fallas en la justificación de sus principios normativos. Cada riesgo puede verse como la situación extrema de un espacio de posibilidades en el que se podrían mover los estándares éticos. El primer riesgo consiste en hacer definiciones tan rígidas de los indicadores que llevan a una aplicación mecánica de los principios, omitiendo la necesidad de deliberación y ponderación en su aplicación. El segundo riesgo consiste en caer en formulaciones vagas y muy generales,

hasta el punto de vaciar de contenido crítico al estándar. Veamos en detalle estos riesgos.

Automatismo en la aplicación de los principios normativos

Para entender mejor lo que significa este riesgo, se puede hacer una analogía con lo que sucede en el derecho constitucional. De acuerdo con Ronald Dworkin (1984), un obstáculo para comprender el alcance y naturaleza de los principios constitucionales es confundirlos con las llamadas reglas o normas de acción. En general, un principio constitucional tiene un carácter abierto; es decir, en su exposición y justificación no se pueden establecer *a priori* todos los casos que caben dentro de él, lo que implica que al aplicarlo hay una especie de gradación. En contraste, las reglas o normas son de tipo cerrado y no admiten gradaciones; ante una situación concreta, solo caben dos alternativas: o se cumple con la norma o no se cumple. Algo similar ocurre con los estándares, que contribuyen a hacer operables los principios morales —que son abstractos— al expresarlos mediante indicadores de gestión que son concretos y medibles (de Colle, Henriques, & Sarasvathy, 2014).

Estos indicadores posibilitan el seguimiento y evaluación de las actividades de las organizaciones en relación con los principios establecidos por los estándares. Sin embargo, los principios de carácter moral —como la sostenibilidad ambiental, el respeto a los derechos humanos y la transparencia— son de tal naturaleza que no se pueden medir completamente de manera directa; para subsanar esta dificultad se acude a indicadores indirectos que tratan de dar cuenta de aquello que no es medible o cuantificable de manera directa (de Colle *et al.*, 2014). Este proceso de hacer operable un principio abstracto consiste en expresar en reglas y procedimientos tangibles los principios normativos de los estándares. Muchas firmas llegan a creer que basta con satisfacer los requerimientos mínimos establecidos por los indicadores para cumplir con los principios (de Colle *et al.*, 2014). Sin embargo, hay aspectos esenciales de estos principios que es imposible traducir a indicadores medibles. Por ejemplo, un principio como la “equidad” requiere que en las prácticas cotidianas se use el lenguaje de una manera que no sea humillante en relación con una persona o con un grupo de personas; pero qué tan humillante sea el lenguaje usado depende del contexto cultural donde opera la organización y, por tanto, no es posible formular los indicadores cuantitativos que den cuenta de ello.

Al considerar solo los indicadores, es posible que las compañías ignoren ciertos comportamientos que pueden ir en contravía de los mismos principios, comportamientos que

están relacionados precisamente con aquellos aspectos de los principios que no se pueden medir directamente. De esta manera, la organización podría adoptar prácticas opuestas a los principios y, sin embargo, cumpliría con los indicadores. Esta posible contradicción —llamada “la paradoja de los estándares de la responsabilidad social” (de Colle *et al.*, 2014, p. 184)— consiste en que, mientras los estándares buscan que las organizaciones se tomen en serio ciertos principios normativos y promuevan el diálogo abierto y reflexivo entre los grupos de interés afectados por las acciones de la firma, el énfasis que pone el estándar en cumplir con los indicadores puede hacer que el ejercicio de aplicar los principios se vuelva algo mecánico e irreflexivo, dejando a un lado la ponderación propia de la aplicación de principios normativos de carácter ético o moral³.

La vaguedad de las formulaciones

La falta de claridad en la definición y justificación de los principios normativos de los estándares, más que un asunto semántico, es un problema del uso estratégico que las empresas pueden hacer de los estándares para mejorar su reputación y ser vistas como cumplidoras ejemplares de las demandas sociales. Se ha mostrado (Milne & Gray, 2013) que es frecuente encontrar —entre las empresas que adoptan estándares como el GRI— una distancia entre lo que dichos estándares promueven y la forma como en la práctica estas empresas operan. Es decir, existe un desacoplamiento entre el discurso de los estándares y la práctica de estas organizaciones, ya que “las empresas adoptan formalmente las estructuras organizacionales requeridas por los *stakeholders*... [y que los estándares tratan de proteger] pero separan estas estructuras de las actividades internas” (Behman & MacLean, 2011, p. 45). El desacoplamiento se puede ver como una estrategia que las empresas pueden adoptar en los casos en que las exigencias de los estándares vayan en contravía de su rentabilidad y eficiencia privada (Behman & MacLean, 2011).

Desde el punto de vista de la gestión, se ha señalado que la manera como los estándares están diseñados los hace susceptibles de caer en el llamado “apresamiento directivo” (Owen *et al.*, 2000, p. 85), que consiste en la manipulación que los directivos pueden hacer de estos estándares para obtener legitimidad ante sus *stakeholders*: “los directivos toman el control del proceso de auditoría, a través de una selección y difusión estratégica de la información con el fin de mejorar la imagen corporativa, en lugar de ser verdaderamente transparentes y responsables ante la

sociedad” (Owen *et al.*, 2000, p. 85)⁴. La razón de ello es que, cuando la formulación es muy general y confusa, da lugar a un abanico indefinido de posibles interpretaciones, hasta el punto de que las empresas pueden acomodar los principios a cualquier propósito y práctica. En otras palabras, los principios se convierten en un discurso vacío, que se presta para ser usado en la legitimación de cierto *statu quo*. En las dos últimas secciones de este trabajo se discute, a partir de las justificaciones que se dan en los estándares objeto de estudio, en qué medida estas pueden dar lugar a este apresamiento por parte de quienes tienen control de las organizaciones.

La distinción ético-moral y los estándares internacionales de rendición de cuentas

En la literatura, los estándares de rendición de cuentas en materias de responsabilidad social y sostenibilidad se asocian con términos como auditoría social (*social audit*), rendición de cuentas ética (*ethical accountability*) y reportes o informes de sostenibilidad; algunos estudios usan estos términos como sinónimos (Rasche & Esser, 2006; Gilbert & Rasche, 2007; Leipziger, 2010). Sin embargo, para entender el alcance moral de estos estándares es necesario hacer primero una clarificación conceptual entre las normas sociales, las obligaciones morales y los valores éticos.

Siguiendo a Tugendhat (2002), todas las normas morales y los valores éticos son, en cierto sentido, normas sociales. Toda norma social se caracteriza por estar acompañada de cierta presión social que puede darse en términos de sanciones a quienes no la cumplen, o de cierto reconocimiento de aprobación a quien sí obedece. En contraposición a otras normas sociales como las convenciones, lo que es propio de las obligaciones morales y de los valores éticos es que tienen la pretensión de ser justificables frente a los miembros de una comunidad política.

De lo dicho se puede afirmar que los estándares de rendición de cuentas, en la medida en que se configuran a partir de valores y principios que expresan demandas sociales, pueden ser vistos ante todo como mecanismos de control social; esto es, como dispositivos que pueden servir para que las empresas cumplan con ciertas exigencias sociales.

Ahora bien, los principios y valores que estos estándares demandan de las empresas no son meras convenciones sociales, sino que tienen la pretensión de ser válidos normativamente⁵. Aquí es oportuno hacer una breve digresión

³ Un ejemplo de este tipo de estudios sobre las limitaciones en la aplicación de los estándares es el de Tarquinio, Raucci y Benedetti (2018).

⁴ Una más reciente caracterización del concepto de apresamiento directivo se encuentra en Baker (2010).

⁵ Lo normativo aquí no se refiere a las leyes del derecho, sino a las exigencias morales y éticas.

sobre la distinción entre lo ético y lo moral. Si bien en el lenguaje ordinario lo moral y lo ético se usan como sinónimos, en la historia de la filosofía estos términos hacen referencia a dos ámbitos distintos de la filosofía práctica, que resultan útiles para analizar los estándares y para medir la gestión ética y social de las organizaciones.

Por un lado, lo propio de lo moral es la cuestión de cómo nos debemos tratar los unos a los otros en tanto seres humanos (¿qué es lo justo?), es decir, como miembros de la comunidad moral (Habermas, 1999; Forst, 2012). En otras palabras, lo moral hace referencia a los derechos y obligaciones que tenemos con respecto a otros agentes morales. En esta forma de ver lo moral subyace la idea kantiana de que los seres humanos son fines en sí mismos y, por tanto, por el solo hecho de ser agentes morales cada persona merece el mismo respeto y consideración.

Lo ético, por otro lado, se refiere a cuestiones relacionadas con la forma como una persona o una comunidad desea llevar su existencia. En cada individuo, esto remite a la cuestión de cuál es el plan de vida que desea y debe tratar de llevar a cabo; y en el plano colectivo, remite a cuáles son los intereses compartidos y cuáles formas de vida estamos dispuestos a promover como miembros de una comunidad (¿qué es lo bueno?).

Bajo el punto de vista de lo ético, las organizaciones pueden ser concebidas no solo como entes cooperativos que generan la riqueza material requerida para que los ciudadanos puedan hacer realidad sus planes de vida, sino sobre todo como espacios que promueven y hacen posible aquellas formas de vida que configuran el *ethos* de las comunidades donde ellas se desenvuelven. En una sociedad pueden existir distintos mecanismos de control social que velan por que las empresas cumplan con los valores éticos dominantes en ella y que pueden ir desde la Constitución y las leyes hasta formas de presión social de carácter informal.

Sin embargo, la perspectiva ética no es suficiente para resolver conflictos que envuelven diferencias profundas en torno a lo que significa una vida buena. Se requiere un punto de vista moral que sea imparcial e incluyente para enfrentar este tipo de problemas (Forst, 2012; Habermas, 1999; Rawls, 1971), problemas que se presentan con frecuencia a nivel global y al interior de las sociedades pluralistas contemporáneas. Problemas como la pobreza, el medio ambiente, la violencia, el racismo, la discriminación de género y orientación sexual y la corrupción tienen en común que su solución requiere el trabajo mancomunado de grupos con creencias disímiles e inconmensurables sobre lo que significa una buena vida.

Desde el punto de vista moral, una justificación moral, a diferencia de lo ético, exige trascender las culturas locales

y nacionales, aunque esto no quiera decir que ellas no se deban tener en cuenta, pues lo que se pretende con lo justo es precisamente que las distintas culturas puedan convivir y respetarse mutuamente en una misma sociedad, que como tal no es la mera suma de individuos aislados, sino más bien un ente cooperativo en el que hay esfuerzos coordinados para solucionar problemas que conciernen a todos. Para los defensores de la ética discursiva en el ámbito empresarial, los estándares como el Pacto Global, el GRI, HRCA y Ethos —que apelan a principios como la sostenibilidad ambiental, los derechos humanos y la lucha contra la pobreza— tienen un carácter moral (García-Marzá, 2004), pues en torno a ellos hay un consenso internacional sobre su validez y en la urgencia de que las empresas los cumplan. No son tan solo principios sobre el buen vivir, sino principios de justicia para la cooperación. En este sentido, se ha apelado a la ética discursiva de Habermas —que ofrece un procedimiento deliberativo con legitimidad normativa— para respaldar que los accionistas se comprometan socialmente e involucren a grupos de interés usualmente marginados en el diálogo sobre las decisiones corporativas que los afectan (Goodman & Arenas, 2015). En este sentido, varios de los principios que promueven estos estándares apuntan hacia lo justo. De qué manera lo hacen los cinco estándares analizados es algo que se discute en la siguiente sección.

Objetivos y criterios normativos en los estándares

El marco conceptual de un estándar de rendición de cuentas social hace referencia a tres elementos: 1) los objetivos que se persiguen con la aplicación del estándar, 2) la concepción sobre las responsabilidades de la empresa ante la sociedad y 3) los criterios normativos que justifican dichas responsabilidades y sirven de guía en la construcción de indicadores. El análisis de los cinco estándares objeto de nuestra reflexión incluyó también sus debilidades y fortalezas, y la participación de los *stakeholders* en su implementación en la organización (tabla 1).

Al revisar los objetivos y principios normativos de los cinco estándares analizados (tabla 1) se encuentra una heterogeneidad en su orientación conceptual. Así, el estándar GRI habla de desarrollo sostenible; los de la ANDI y Costa Rica usan una noción de responsabilidad social que enfatiza la compatibilidad entre el desarrollo social y la rentabilidad de la empresa; el estándar Ethos emplea una concepción procedimentalista de la responsabilidad social empresarial; y el estándar HRCA se centra en el respeto y promoción de los derechos humanos.

Los cinco estándares plantean definiciones de sus conceptos centrales en términos normativos que tienen un

carácter *a priori*. Es decir, son normativos en la medida en que nociones como la responsabilidad social, el desarrollo sostenible y el respeto a los derechos humanos expresan los valores y obligaciones que las empresas deben asumir. Estos estándares no buscan establecer cuáles son los principios y

valores que de hecho tienen las empresas, sino más bien tratan de medir en qué grado ellas cumplen con los valores y principios promovidos por el estándar. En otras palabras, una empresa que decide adoptar alguno de estos estándares comparte la concepción que el estándar defiende.

Tabla 1.
Comparación de estándares de auditoría social.

Iniciativa	GRI	Ethos	Costa Rica	Balance Social Andi	HRCA
Objetivo	Promover la elaboración de una memoria o informe de sostenibilidad, que deberá contener la medición, divulgación y rendición de cuentas de una organización, frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño y con el objetivo de desarrollo sostenible (GRI, 2013)	Construir a través de la creación de un espacio <i>multistakeholder</i> la nueva generación de herramienta de gestión a fin de maximizar su uso como una herramienta valiosa para el diagnóstico y planificación de las prácticas de responsabilidad social, su alineamiento con las principales tendencias e iniciativas nacionales e internacionales en la gestión de la RSE. (Ethos, 2011)	Servir como guía y estándar de medición a las empresas costarricenses, de tal modo que les permita auto-evaluarse en las diferentes áreas que comprende la responsabilidad social. (Manual Costa Rica, 2004)	Realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la mejora de las condiciones de trabajo (responsabilidad interna) y de la sociedad en general (responsabilidad externa). (Modelo Balance Social Andi, 2001)	Ayudar a las empresas a detectar las posibles violaciones de derechos humanos causadas por el impacto de sus actividades en los empleados, las comunidades locales y en todas las demás partes implicadas. (HRCA, 2006)
Fortaleza	Ofrece unos principios o normas para la elaboración de memorias de sustentabilidad incluyendo aspectos económicos, sociales y medioambientales. Considera la participación de los grupos de interés en la elaboración del informe de sostenibilidad	Aborda la RSE de manera integral incluyendo las políticas y acciones de la empresa en siete áreas: valores y transparencia, público interno, medio ambiente, proveedores, consumidores, comunidad, gobierno y sociedad. Es una herramienta de autodiagnóstico. Refuerza los compromisos éticos de la empresa. Recoge y propone la elaboración de indicadores cuantitativos.	Aborda la RSE de manera interna y externa teniendo en cuenta <i>stakeholders</i> , claves para un autodiagnóstico, como lo son la comunidad y los proveedores.	Visualiza las diferentes actividades de la empresa a nivel social y medio ambiental.	Hace una construcción exhaustiva de indicadores en materia de derechos humanos.
Stakeholders	Comunidad, clientes, Sociedad civil, accionistas y proveedores de capital proveedores, sindicatos y trabajadores directos e indirectos	Gobierno corporativo, proveedores, consumidores, comunidad, Gobierno y sociedad, público interno, medio ambiente.	Gobierno corporativo, consumidores, proveedores, comunidad Estado (lo pone como fortalecimiento institucional).	Trabajadores, accionistas, consumidor final, competencia, acreedores, proveedores, comunidad local, sociedad, sector público, gremios, medios de comunicación, universidades y centros de investigación.	Comunidad, Estado, trabajadores, proveedores, clientes

(Continúa)

Tabla 1.
Comparación de estándares de auditoría social (continuación)

Iniciativa	GRI	Ethos	Costa Rica	Balance social Andi	HRCA
Formas de participación en la implementación	Establece criterios sobre cómo abordar a los <i>stakeholders</i> en la aplicación de los indicadores y la elaboración del informe. Estos principios son:	Se sugiere a las empresas formular planes de mejora en RSE y crear un sistema gerencial en RSE, que incluiría mecanismos de administración y administración de la RSE y estaría encargado de la publicación de reportes.	No establece como pueden participar los <i>stakeholders</i> en la elaboración del balance social.	Diálogo con los grupos de interés a través de facilitadores. No se sugiere a las compañías ningún procedimiento para nombrar estos facilitadores.	Para la aplicación de los indicadores se establece que este lo hagan funcionarios de la compañía. Y se sugiere que en la recolección de la información y para la aplicación de los indicadores se consulte a los <i>stakeholders</i> afectados por la compañía. También se sugiere acudir a auditores externos para validar la información.
	Inclusividad en la identificación de los <i>stakeholders</i> . Relevancia y materialidad en los asuntos a tratar, en términos de los intereses de los <i>stakeholders</i> .	Se sugiere crear mecanismos de comunicación con los <i>stakeholders</i> , pero no se especifica que función tendrían en la implementación del estándar. En principio se deja a la compañía la decisión al respecto, aunque como mínimo se usaran para la recolección e interpretación de la información.	Se sugiere la creación de un equipo de trabajo para que se encargue del proceso, pero no se contempla la participación de los <i>stakeholders</i> , aunque se sugiere que los funcionarios deben participar en la formulación e implementación de la política en RSE y en concreto del balance social.	Se establece que los <i>stakeholders</i> participen en la recolección y análisis de la información, en la interpretación de los indicadores y en la evaluación.	
	Exhaustividad en las cuestiones e indicadores relevantes.			No dice cómo participarían.	No se dice nada sobre la participación de los <i>stakeholders</i> en las etapas de seguimiento y evaluación.
	Equilibrio en la evaluación, para lo cual se considera clave la opinión de los <i>stakeholders</i> .				
	Se sugiere auditoría externa.		Se puede asumir que a los <i>stakeholders</i> participan al menos como fuentes de información		

Fuente: elaboración propia.

Así, por ejemplo, el GRI adopta una definición básica del desarrollo sostenible, aquella que habla de las relaciones entre las generaciones presentes y las generaciones futuras; en el documento se asume una visión optimista del desarrollo sostenible, de acuerdo con la cual el desarrollo tecnológico puede hacer compatibles la sostenibilidad ambiental y el crecimiento económico. Sin embargo, uno esperaría que en estos estándares se diera una justificación de por qué los principios normativos adoptados son valorativamente mejores o más justos frente a otros conceptos normativos. En los manuales del GRI no se discute frente a una concepción más crítica del desarrollo sostenible (que lo hace incompatible con la rentabilidad de la empresa), ni se justifica la adopción de una concepción más optimista.

Objetivos de los estándares

Los cinco estándares analizados se plantean como instrumentos de gestión, porque su propósito es ofrecer a las empresas herramientas conceptuales y metodológicas para incorporar tanto a nivel estratégico como operativo asuntos como el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y el respeto de los derechos humanos. Estos estándares pretenden ayudar a las empresas a hacer evaluaciones o diagnósticos sobre sus niveles de responsabilidad social y, a partir de allí, brindar información

confiable a la sociedad sobre el desempeño ético de las corporaciones. Sin embargo, el que se conciben como instrumentos de gestión no implica que sean susceptibles de caer en el apresamiento directivo; esto depende de los objetivos que busquen, de los criterios normativos que defienden y de la manera como conciben la participación de los *stakeholders*.

En sus inicios, en la década de los años setenta, el objetivo central de los estándares era obtener mayores niveles de transparencia en las acciones y políticas de las grandes corporaciones. En los noventa se da un resurgimiento de estos estándares; las iniciativas más influyentes que emergen en esa época, como SA 8000, el GRI, y el Ethos en Latinoamérica, además de promover la transparencia, aducen tres objetivos: 1) disminución y prevención del riesgo de las empresas ante posibles sanciones y escándalos por cuestiones ambientales o laborales (trabajo infantil, condiciones laborales indignas, etc.); 2) mejoramiento de la reputación al tener mayor legitimidad ante los grupos de interés; y 3) aprendizaje de las experiencias de los *stakeholders*. Estos tres motivos van en la dirección de convencer a las empresas de que ser transparentes y respetuosas de los intereses de los grupos de interés es un buen negocio para ellas y que los costos de adoptar procesos de auditoría social deben verse ante todo como una inversión. En los cinco estándares analizados estos motivos

no se presentan de la misma manera: en ANDI y Ethos, este tipo de razón se encuentra en los objetivos mismos, mientras que en el GRI, Costa Rica y el HRCA aparecen más bien como justificaciones.

En este sentido, se puede hablar de una especie de gradación: mientras en un extremo hay estándares como el de la ANDI y Costa Rica que aducen que la adopción de sus iniciativas mejora la competitividad de las empresas, en el otro extremo está el GRI en el que prácticamente no se menciona este aspecto como una de las ventajas de adoptar su método y objetivos. En la mitad de esta gradación se pueden ubicar los casos de Ethos y el HRCA. En el primero de ellos, encontramos la integración más acabada de la transparencia con el propósito de brindar a las empresas una herramienta que les permita aprender a relacionarse con sus *stakeholders* y a beneficiarse del saber de estos. En el caso del HRCA, se enfatiza que esta herramienta le permite a las empresas evitar escándalos o sanciones de los gobiernos por un mal manejo en asuntos relacionados con los derechos humanos.

Un objetivo que aparece explícito en el GRI, y se encuentra implícito en los otros estándares, es el construir “un marco de trabajo común, con un lenguaje uniforme y unos parámetros comunes que sirvan para comunicar de forma clara y transparentes las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad” (Global Reporting Initiative, 2013, p. 6). Este propósito responde a la proliferación de estándares y códigos éticos, sociales y ambientales que ha generado una confusión sobre el significado y alcance de términos como responsabilidad social, ética corporativa, desarrollo social, auditoría ética, etc.

Estándares como el GRI y Ethos buscan unificar el uso de los términos para facilitar a las corporaciones y *stakeholders* formar un mejor juicio sobre lo que implica adoptar estos conceptos en su gestión. Aunque es un objetivo loable, en lo que se refiere a los criterios normativos y a los grupos de interés de los estándares aquí analizados, se encuentra una gran ambigüedad y confusión conceptual. Por ejemplo, el estándar Ethos define al medio ambiente como un *stakeholder*, siendo la protección de este más bien un principio normativo; en el estándar de la ANDI y el de Costa Rica se enuncian los principios de manera amplia como bienestar social o bien común, pero no se explica cómo entienden estos términos.

En síntesis, estos estándares —aunque apuntan a la transparencia— al presentarse como instrumentos de gestión pueden generar ciertas ventajas a las empresas y al tener formulaciones confusas pueden ser usados por los directivos para mejorar la imagen corporativa, en contravía de los principios normativos que el estándar dice defender.

Esto no significa que una formulación clara de los conceptos y objetivos y una apuesta expresa por principios como la transparencia y el respeto a los derechos humanos por encima de la rentabilidad de las empresas, como es el caso del GRI y el HRCA, logre eludir la manipulación por parte de las directivas.

Criterios normativos

Un aspecto clave de la orientación conceptual para determinar hasta qué punto un estándar puede ser objeto de prácticas de desacoplamiento es la manera en que se aplican y priorizan sus criterios normativos. Dichos criterios no son más que los valores y normas morales que están detrás de los conceptos centrales que configuran un estándar ético. En otros términos, los conceptos de los que parten los estándares éticos, en la medida en que tienen un carácter moral, remiten necesariamente a una serie de principios morales.

En el mundo de la auditoría y la rendición de cuentas social se dice que hay tanto códigos éticos como estándares éticos (Leipziger, 2010). La diferencia entre ellos es que en los primeros se establece una serie de preceptos dirigidos a una organización en particular, mientras que los estándares están dirigidos a un grupo de organizaciones, que bien pueden pertenecer a un sector específico de la economía, a empresas multinacionales, o bien a un país o a una región. Tanto los códigos como los estándares pueden verse como constituciones políticas que regulan las relaciones entre los diferentes grupos de interés o *stakeholders* involucrados en la empresa, y configuran lo que a los *stakeholders* les está permitido hacer, lo que les está prohibido y lo que deben hacer.

Hasta aquí se ha afirmado que los principios tienen el papel de justificar los derechos, obligaciones y prohibiciones contenidas en los estándares. Sin embargo, hay distintas formas de justificación. Para las organizaciones y grupos de interés que buscan ante todo una legitimación meramente simbólica, cuando las justificaciones apuntan a mostrar que hay un alineamiento entre los principios normativos y los intereses empresariales, estas tienen un carácter meramente ideológico que contribuyen al mantenimiento del *statu quo*. Sin embargo, tanto los principios constitucionales como los principios de los estándares son normas sociales que tienen la pretensión de ser morales.

Con respecto a la justificación por vía de principios, un estándar ético puede incluir una serie de criterios normativos que definen los intereses y derechos legítimos de los *stakeholders* reconocidos por la organización. En una sociedad democrática, la organización tiene límites legales

tanto para definir dichos criterios, como para determinar quiénes son sus *stakeholders*⁶. Las empresas son parte de una comunidad política y, por tanto, están sujetas a un sistema jurídico ya existente y a la concepción de justicia imperante en la sociedad. En este sentido, un estándar ético no puede ser ajeno a los principios constitucionales y debe tomar estos como marco último de justificación de sus criterios normativos y de la definición de sus grupos de interés. Hay casos, sin embargo, en que existe una exigencia adicional que puede, bajo ciertas circunstancias, entrar en conflicto con el cumplimiento de las normas de un país. Estándares como el GRI o el HRCA traspasan las fronteras nacionales, porque contienen principios de justicia que tienen un alcance transnacional. Estos principios corresponden a las llamadas macronormas (Donaldson & Dunfee, 1994), que son principios normativos sobre los cuales hay un acuerdo en la comunidad internacional (países, organismos multilaterales, ONG internacionales y empresas, especialmente multinacionales). Según Donaldson y Dunfee (1994), hay tres principios sobre los cuales hay un amplio acuerdo a nivel global: los derechos humanos, la transparencia y la defensa del medio ambiente.

En los estándares también se encuentran argumentos que tienen un carácter ético-político en cuanto que apelan a la contribución que pueden hacer las empresas al bienestar general del país. Estos son usados para justificar muchas de las políticas y acciones relacionadas con la responsabilidad social empresarial (RSE). Los cinco estándares éticos analizados apelan a este tipo de argumentos para justificar ante las empresas el uso de estos y para incorporar dentro de su concepción estratégica la perspectiva de la RSE.

En adición a las justificaciones basadas en derechos y a los argumentos de tipo ético-político, en los estándares éticos empresariales se aduce un tercer tipo de argumento, que se puede llamar estratégico y que consiste en sostener que el cumplimiento de una norma u obligación ética puede ser válido para la empresa si esto contribuye a su perdurabilidad. En una sociedad de mercado, la obtención de rentabilidad es la *conditio sine qua non* para la supervivencia de una empresa. Este principio podría interpretarse como una expresión de una visión egoísta aplicada al mundo empresarial; sin embargo, en la medida en que la mayor rentabilidad le exige a las empresas ser eficientes,

este principio de la perdurabilidad puede tener una justificación basada en el bien común.

Teniendo en cuenta estas distinciones conceptuales, se puede hacer una reformulación del problema del desacoplamiento a través del apresamiento directivo. Este consiste en el control del proceso de auditoría social por parte de los directivos, con el fin de servir a los intereses de la empresa; por ejemplo, para mejorar su imagen y aumentar los niveles de ganancia y dejar en un segundo plano principios como la transparencia, el respeto de los derechos humanos, el medio ambiente. Como consecuencia del apresamiento directivo, los estándares dejarían de promover que las compañías contribuyan al fortalecimiento de la democracia y al mejoramiento de las condiciones de vida de la población.

Es frecuente que los estándares se ofrezcan hoy a las empresas como instrumentos que dan beneficios y no como un mecanismo para hacer que las empresas sean más responsables con las demandas de la sociedad (Owen *et al.*, 2000). Para evitar la manipulación de los procesos de auditoría social se ha señalado como condición necesaria —aunque no suficiente— que los estándares reconozcan que “es la sociedad en toda su extensión en lugar de las organizaciones la que debe definir las reglas de juego [de la rendición de cuentas]” (Rasche & Esser, 2006, p. 255). Lo central es que los principios morales y el interés general estén en la base de las obligaciones establecidas por el estándar y de los indicadores que allí se formulen para medir el comportamiento de las corporaciones. Esto no debe llevar a pensar ingenuamente que, porque un estándar diga expresamente que sigue principios morales como la transparencia o porque le inspire el interés general de la sociedad, ya deja de ser susceptible de manipulación. Esto depende de cómo se justifiquen estos principios, de la manera como se consideren a los *stakeholders* y de la forma como el estándar construya y aplique los indicadores.

Cuando los estándares acuden a argumentos estratégicos para justificar su uso por parte de las organizaciones, están diciendo que el seguir los principios morales y el interés general puede ser beneficioso para las organizaciones. En términos de motivación para la acción, el estándar, en lugar de apelar a la idea de que es necesario cumplir con estos principios porque es lo moralmente correcto, lo que hace es apelar al principio de perdurabilidad, esto es, hay que cumplir con estos principios, porque si no se corre el riesgo de tener pérdidas.

Esto conlleva una paradoja. La rendición de cuentas social y ambiental requiere un cambio en la forma como las corporaciones privadas toman sus decisiones: que frente al criterio de la rentabilidad antepongan el interés general

⁶ Por *stakeholder* entendemos aquí a todas las partes interesadas, personas o entidades, que pueden ser beneficiadas o afectadas por las actividades de la organización, siguiendo a Harrison, Freeman y de Abreu (2015). La tabla 1 muestra los distintos *stakeholders* considerados en cada uno de los cinco estándares analizados; por ejemplo, todos incluyen a la “comunidad” y solo el manual Ethos reconoce al “medio ambiente” como uno de ellos.

y los principios morales como la transparencia y el cumplimiento de los derechos humanos como principios ineludibles que se deben seguir, aunque esto implique pérdidas. Así, el que un estándar aduzca argumentos estratégicos va en contravía de los principios que dice defender. Esto a su vez crea la idea entre los mismos empresarios que hay que usar el estándar en la medida en que genere beneficios. De allí a la manipulación solo hay un paso. De acuerdo con esto, la forma como en un estándar se estén justificando sus principios normativos puede indicar qué tanto pueden caer en el apresamiento directivo.

Justificación de principios normativos en los estándares

Los cinco estándares considerados asumen como uno de sus principios centrales la transparencia, que hace referencia a la información que la empresa suministra a sus grupos de interés. En unos casos esta exigencia no se aplica a todos los asuntos, sino solo a aquellos que tienen que ver con otros principios y valores que, además de la transparencia, el estándar pretende promover; por ejemplo, el GRI exige ser transparente en las actividades que tienen que ver con el desarrollo sostenible, mientras que en Ethos y en el Manual de Costa Rica el principio se aplica a todos los asuntos.

Además de la transparencia, todos los estándares analizados tienen en común la promoción y el respeto de los derechos humanos. En concreto, todos tienen obligaciones e indicadores sobre aspectos como la no discriminación, la explotación infantil, el trabajo forzado, la libertad de asociación y las condiciones de los trabajadores. Llama la atención también que los estándares les exigen a las corporaciones velar por que sus proveedores, distribuidores y contratistas cumplan con estos aspectos. De los estándares analizados, son notables los casos del HRCA y del GRI. El análisis conceptual que estas guías hacen sobre el alcance que deben tener los derechos humanos dentro de las organizaciones es un modelo de cómo un estándar debe plantear sus principios normativos. En los otros estándares, solo hacen referencias genéricas a los derechos humanos y se limitan a mencionar la Declaración Universal de Derechos Humanos, el Global Compact y las directrices trazadas por organismos multilaterales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sin especificar cómo se aplicarían en el ámbito de las corporaciones las exigencias internacionales en materia de derechos humanos. En el HRCA se ofrecen dos justificaciones para su aplicación que, de cierta manera, son también aducidas por Ethos y Costa Rica: "1) las empresas deben cumplir un rol en asuntos como los derechos humanos, no solo

como buenos empleadores, sino también como respetables miembros de la sociedad; 2) protegerse contra desastres en derechos humanos, como con cualquier forma de seguro, es un buen negocio" (Jungk, 2003, p. 11).

Para el HRCA, las corporaciones en su gestión pueden hacer compatible la búsqueda de ganancias con el respeto a los derechos humanos. El problema de este supuesto es que, en un mundo globalizado, factores externos a las mismas organizaciones hacen que en algunas regiones y países no sea buen negocio ser respetuoso de los derechos humanos. En casos como estos, una multinacional que asume integralmente la defensa de los derechos humanos podría o bien abstenerse de hacer negocios allí, o bien usar el poder que tiene para tratar de cambiar la situación. Cualquiera sea la alternativa adoptada, la empresa íntegra jugará un papel político, llevará a cabo una acción política que tiene un impacto sobre la sociedad que tiene problemas de derechos humanos. Es decir, las corporaciones pueden llegar a tener —en las sociedades donde operan— la capacidad de cambiar el contexto.

En el HRCA y en los otros estándares analizados, no se hace un análisis sobre el rol político que deberían asumir las corporaciones si asumen de manera integral la defensa de los derechos humanos. Este aspecto es especialmente relevante en el caso colombiano, donde hay un problema serio de violaciones de derechos humanos. Las exigencias que deben tener los estándares para evitar la manipulación en este campo deberían ser mayores: no basta con probar que se cumple con la ley, sino que las organizaciones deben promover de manera efectiva el respeto de los derechos humanos tanto de sus proveedores, distribuidores y de las comunidades donde operan, como en la escena política misma absteniéndose de apoyar regímenes y movimientos políticos que no tienen un claro compromiso con los derechos humanos y la democracia. En este aspecto, con excepción de HRCA y GRI que consideran seriamente el asunto, el resto de los estándares son reacios a considerar que las empresas privadas deben entrar a jugar un papel en el escenario político en materia de derechos humanos.

Salvo el caso del HRCA, los estándares restantes contemplan los tres principios básicos del desarrollo sostenible: la sostenibilidad económica, la sostenibilidad ambiental y el desarrollo social⁷. La preocupación en este concepto tiene que ver con los efectos negativos de los sistemas

⁷ El GRI, Ethos y Costa Rica mencionan explícitamente el concepto y lo definen; no sucede así con el manual de la ANDI. En este último caso, se menciona el concepto de desarrollo humano y en él se incluye el desarrollo económico y el desarrollo social. El medio ambiente aparece como una de las variables para medir el grado de responsabilidad social en las relaciones de la organización con la comunidad (tabla 1).

económicos sobre el medio ambiente. En este sentido, en la formulación conceptual de la metodología del GRI se afirma lo siguiente:

Mientras la economía se globaliza cada vez más, aparecen oportunidades nuevas que tratan de acelerar la generación de riqueza a través del acceso a la tecnología y a la puesta en común de conocimientos. Pero junto a estas oportunidades aparecen los riesgos relativos a la sostenibilidad del entorno natural como principal fuente de desarrollo económico y las tensiones derivadas de un crecimiento desconocido hasta el momento de la población mundial, con oportunidades claras de participación en la economía global. (Global Reporting Initiative, 2013, p. 17)

Frente a este problema, el mismo GRI señala que las empresas son un actor central para enfrentar los retos del desarrollo sostenible y que, por tal motivo, ellas deberían incorporar dentro de su gestión los principios mencionados. A pesar de las distintas posiciones en torno al desarrollo sostenible, las cinco iniciativas asumen una visión optimista de las relaciones entre el mercado, el medio ambiente y el desarrollo sostenible; por ejemplo, el GRI considera que el desarrollo tecnológico y los nuevos modelos de gestión pueden contribuir a “solucionar los riesgos colaterales y las amenazas que [el crecimiento económico genera sobre el ambiente y el bienestar de la población]” (Global Reporting Initiative, 2013, p. 16). En estos estándares no se discuten las concepciones más críticas del desarrollo sostenible que consideran que el consumismo y la búsqueda de ganancias han generado un crecimiento desmesurado de las economías; por el contrario, promueven la adopción de tecnologías limpias y modelos de gestión ambientalmente más sanos para lograr la sostenibilidad ambiental. Aunque Ethos y Costa Rica tienen indicadores referidos al uso ambientalmente responsable de sus productos, en ninguno de ellos se hace referencia a la necesidad de morigerar el consumismo de las sociedades posindustriales.

La lucha contra la pobreza y contra el deterioro ambiental no son objetivos que parezcan ser congruentes con la rentabilidad por cuanto las medidas que se tomen para lograr estos objetivos implican poner límites a la búsqueda de rentabilidad (por ejemplo, mayores pagos de impuestos y gastos en programas de responsabilidad social conllevan menores tasas de ganancia). Así, mientras por el lado del medio ambiente es necesario transformar el consumismo y hacer que los ciudadanos consuman menos cantidad de bienes, por el lado de la pobreza es necesario redistribuir el ingreso y los recursos de los que más tienen (como los dueños del capital) hacia los más pobres. El que los estándares objeto de estudio se fundamenten en una visión optimista podría leerse como un síntoma de que sus intereses

están más con el capital que con los objetivos del desarrollo sostenible.

En resumen, en relación con los principios normativos, se puede afirmar que los estándares asumen concepciones optimistas, un tanto ingenuas, en las que se considera que la rentabilidad financiera puede llegar a ser compatible con los derechos humanos, el desarrollo sostenible y la transparencia. El que los estándares señalen de manera explícita que su propósito central es que las empresas satisfagan estos principios no implica que dichos estándares no puedan ser manipulados por dos razones: en primer lugar, aunque un estándar en su discurso expresa un compromiso irrestricto con ciertos principios y deja en un segundo plano la rentabilidad financiera, puede ocurrir que en sus propuestas de cómo tratar con los grupos de interés y aplicar los indicadores se propongan ciertos procedimientos que faciliten la manipulación; en segundo lugar, puede suceder que el estándar abiertamente exprese como principio prioritario la búsqueda de ganancia, pero en el trato con los *stakeholders* sea menos proclive a la manipulación. Tal es el caso del estándar Ethos que tiene reglas más claras y exigentes que el GRI sobre el manejo de los *stakeholders* y, al mismo tiempo, manifiesta expresamente que el desarrollo sostenible es un buen negocio.

Conclusión: repercusiones sociales y empresariales

Esta reflexión es fruto del análisis de cinco estándares que tratan de medir la gestión ética y en responsabilidad social de las organizaciones, a partir de los problemas del desacoplamiento y del apresamiento directivo. Si bien no se puede afirmar que alguno de estos estándares no es susceptible de ser manipulado por las empresas, tampoco se puede afirmar lo opuesto: que alguno de ellos esté completamente inmune. Aquí también se presentan grados y matices. En asuntos de derechos humanos, por ejemplo, el HRCA tiene tal cantidad de indicadores en este tema que para una compañía que pretenda aplicarlo no le sería fácil manipularlo. Las condiciones del GRI son las más exigentes en tanto incluye el reporte de los derechos humanos en la cadena de valor.

Se podría objetar que las críticas hechas aquí a estos estándares tienen cierto aire idealista, porque no tiene en cuenta la realidad de los negocios. Dicha realidad indica que si la gestión ética no es un buen negocio, las empresas en su lucha por la supervivencia no aplicarían estos estándares. Para que la gestión ética se dé y cumpla con sus objetivos se requiere que los costos que trae consigo generen beneficios para las empresas. La solución de los problemas actuales (el deterioro del medio ambiente, la pobreza, la

violencia, la falta de legitimidad de los regímenes políticos) requiere de cambios profundos en nuestra cultura y nuestra manera de actuar. El afán de aumentar la riqueza a toda costa, el consumismo y el excesivo individualismo son factores que han llevado a estos problemas, y las empresas se han moldeado alrededor de estos factores. Aquí la cuestión es si estos pueden ser cambiados o, al menos, mitigados en su influencia sobre el comportamiento tanto de los ciudadanos como de las organizaciones. Explícita o implícitamente, los estándares estudiados en menor o mayor medida buscan que las empresas de manera voluntaria contribuyan con un cambio de comportamiento para hacer frente a estos problemas. La gestión ética busca producir un cambio de motivación de las empresas, orientado a ponerle límites al principio sacrosanto de la maximización de las ganancias.

A partir del examen de la justificación de los principios que orientan los distintos estándares analizados hemos mostrado que los principios normativos de los estándares, que pretenden servir de guía de acción a organizaciones, no se pueden limitar a una mera definición de sus conceptos, sino que requieren dar cuenta de las distintas razones que los sustentan. Es fundamental que en la exposición de los principios se muestre que puede haber distintas formas de justificación y, sobre todo, que puede haber conflictos entre ellos. Para estos posibles dilemas morales, los estándares, en lugar de enfatizar en procedimientos para aplicar cierto principio en lugar de otro, podrían propiciar la creación de espacios en las organizaciones, para que los grupos involucrados puedan discutir sin cortapisas la aplicación de dichos principios.

Dada la ambigüedad en la formulación de los estándares, que puede dar lugar a un uso meramente simbólico sin cambios reales en la actuación de las empresas, muchas empresas por presiones del negocio podrían adoptar aquellas interpretaciones que se alejan más de lo exigido por los principios normativos promovidos por los estándares. Por ejemplo, se ha señalado que el GRI concibe la sostenibilidad según el modelo de la triple cuenta, una postura poco crítica, pues considera que la sostenibilidad ambiental y la contribución al desarrollo social son compatibles con la eficiencia privada y el crecimiento económico sin hacer sacrificios en rentabilidad y crecimiento. Por lo tanto, la adopción de un estándar como el del GRI puede resultar insuficiente frente a la supervivencia de nuestro ecosistema (Milne & Gray, 2013).

Dadas las limitaciones de los criterios normativos de los estándares, estos no son suficientes por sí solos para establecer si un estándar es proclive de ser usado en una estrategia de desacoplamiento o de apresamiento directivo,

pues es posible que su orientación explícitamente advierta contra todo tipo de manipulación, aunque en su método de implementación y trato con los *stakeholders* se den las condiciones para que este apresamiento ocurra. Aquí sería importante contar con futuras investigaciones que evalúen los riesgos de la aplicación de estos estándares a partir de los resultados de su aplicación. Sin duda, esta falta de resultados empíricos se podría señalar como una limitación de nuestra reflexión. No obstante, una orientación conceptual ambigua y unos objetivos que expresamente pongan en primer lugar los intereses de la empresa son condiciones necesarias, aunque no suficientes, para que el estándar sea susceptible de ser controlado por las directivas y propietarios de las corporaciones.

El llamado a la reducción del consumismo y de la rentabilidad no se debe confundir con la tesis mencionada varias veces de que es rentable para las empresas ser socialmente responsable y que, por tanto, está justificada la aplicación de los estándares. Esta interpretación implica una relación circular entre el desarrollo sostenible y la rentabilidad financiera; por un lado, se afirma que la rentabilidad y la sostenibilidad económica de la empresa son causas del desarrollo social y de la sostenibilidad ambiental; por otro, se afirma que una empresa socialmente responsable es rentable económicamente. En otras palabras, la rentabilidad financiera puede ser vista en los estándares al mismo tiempo como un medio y como un fin. Esto indica que en ellos confluyen los dos tipos de justificación mencionados antes: justificaciones basadas en principios y justificaciones estratégicas. Salvo el caso del GRI, en el que la rentabilidad financiera se ve solo como un medio, en ninguno de los otros casos se puede establecer con plena claridad cuál de estas argumentaciones prevalece. Frente a esta interpretación circular, se pueden hacer dos observaciones finales:

1. En los países donde no existen legislaciones ambientales fuertes, comprometerse con tecnologías limpias, que pueden ser costosas, puede llevar a una empresa a la quiebra, pues las empresas competidoras no están obligadas a hacer lo mismo. Esto muestra que las empresas se mueven en un marco de instituciones sociales, políticas y culturales que determinan las reglas de juego que regulan el comportamiento de los agentes económicos (Vogel, 2006). Por el contrario, puede darse el caso de que existan reglas que premien el comportamiento ambientalmente responsable y la sostenibilidad ambiental resulte ser un buen negocio. En los estándares analizados no se tematiza este problema y parecen asumir que, en el contexto donde operan las empresas, hay una armonía normativa entre los principios del medio ambiente, el desarrollo social y

la rentabilidad financiera; sin embargo, dicha armonía está lejos de ser real. De acuerdo con esto, el desarrollo sostenible no sería solamente una responsabilidad de carácter moral, sino también político. Si bien algunos estándares como el de Ethos y el de Costa Rica tienen indicadores sobre participación política de las empresas, en ninguno de los estándares se analiza esta cuestión política. En breve, estos estándares tienen una visión ingenua de la realidad social donde se mueven las empresas y una concepción políticamente neutral de la responsabilidad social.

2. Ninguno de los estándares considerados plantea cómo las organizaciones deben actuar para enfrentar dilemas en los que la rentabilidad financiera pueda estar en conflicto con la sostenibilidad ambiental o con el desarrollo social. Estos estándares se presentan como instrumentos de gestión que tienen una orientación ética. De acuerdo con esto, uno esperaría que ellos pudiesen servir de guía para orientar a las empresas en la aplicación de los principios normativos y específicamente de aquellos que tienen que ver con el desarrollo sostenible, pero es parte de la aplicación dar pautas sobre cómo lidiar con los dilemas éticos. No obstante, ninguno de los estándares analizados dice algo sobre cómo las empresas deben llevar a cabo sus deliberaciones o ponderaciones cuando se presentan este tipo de situaciones. Lo que en ellas encontramos es una serie de indicadores para hacer un seguimiento al comportamiento de las empresas. Así pues, como instrumentos de gestión, sus alcances son más bien limitados y su uso se restringe a la elaboración de diagnósticos sobre el comportamiento de las organizaciones.

Declaración de conflicto de interés

Los autores no manifiestan conflictos de intereses institucionales ni personales.

Referencias bibliográficas

Asociación Nacional de Industriales (ANDI). (2001). *Manual de Balance Social*. Medellín: Organización Internacional del Trabajo-ANDI. Recuperado de: http://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/balance_social.pdf

Baker, M. (2010). Re-conceiving managerial capture. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 23(7), 847-867. <http://doi.org/10.1108/09513571011080153>

Behnam, M., & MacLean, T. (2011). Where is the accountability in international accountability standards? A decoupling perspective. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 45-72. <http://doi.org/10.5840/beq20112113>

Belkhir, L., Bernard, S., & Abdelgadir, S. (2017). Does GRI reporting impact environmental sustainability? A cross-industry analysis of CO₂ emissions performance between GRI-reporting and non-reporting companies. *Management of Environmental Quality*, 28(2), 138-155. <http://doi.org/10.1108/MEQ-10-2015-0191>

de Colle, S., Henriques, A., & Sarasvathy, S. (2014). The paradox of corporate social responsibility standards. *Journal of Business Ethics*, 125(2), 177-191. <http://doi.org/10.1007/s10551-013-1912-y>

Delmas, M., & Montes-Sancho, M. (2011). An institutional perspective on the diffusion of international management system standards: The case of the environmental management standard ISO 14001. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 103-132. <http://doi.org/10.5840/beq20112115>

Donaldson, T., & Dunfee, T. (1994). Toward a unified conception of business ethics: integrative social contracts theory. *The Academy of Management Review*, 19(2), 252-284. <http://doi.org/10.2307/258705>

Dworkin, R. (1984). *Los derechos en serio*. Barcelona: Ariel.

Forst, R. (2012). *Right to justification: Elements of a constructivist theory of justice*. New York: Columbia University Press.

García-Marzá, D. (2004). Ética empresarial: del diálogo a la confianza. Madrid: Trotta.

Gilbert, D., & Rasche, A. (2007). Discourse ethics and social accountability: The ethics of SA 8000. *Business Ethics Quarterly*, 17(2), 187-216. <https://www.jstor.org/stable/27673172>

Gilbert, D., Rasche, A., & Waddock, S. (2011). Accountability in global economy: The emergence of international accountability standards. *Business Ethics Quarterly*, 21(1), 1), 23-44. <http://doi.org/10.5840/beq20112112>

Global Reporting Initiative. (2013). *Sustainability reporting guidelines. G4*. Amsterdam, Netherlands: Global Reporting Initiative. Recuperado de: <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>

Goodman, J., & Arenas, D. (2015). Engaging ethically: A disclosure ethics perspective on social shareholder engagement. *Business Ethics Quarterly*, 25(2), 163-189. <https://doi.org/10.1017/beq.2015.8>

Habermas, J. (1999). *La inclusión del otro: estudios de teoría política*. Barcelona: Paidós.

Harrison, J., Freeman, R., & de Abreu, M. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 17(55), 858-869. <http://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2647>

Instituto Ethos. (2003). *Indicadores Ethos de responsabilidad social empresarial*. Sao Paulo: Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social. Recuperado de: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-bbe2011_Indic_ETHOS_ESP.pdf

Jungk, M. (2003). *Building a tool for better business practice: The human rights compliance assessment*. Copenhagen: Danish Institute for Human Rights. Recuperado de: https://hrca2.humanrightsbusiness.org/docs/file/HRCA%20Quick%20Check_English.pdf

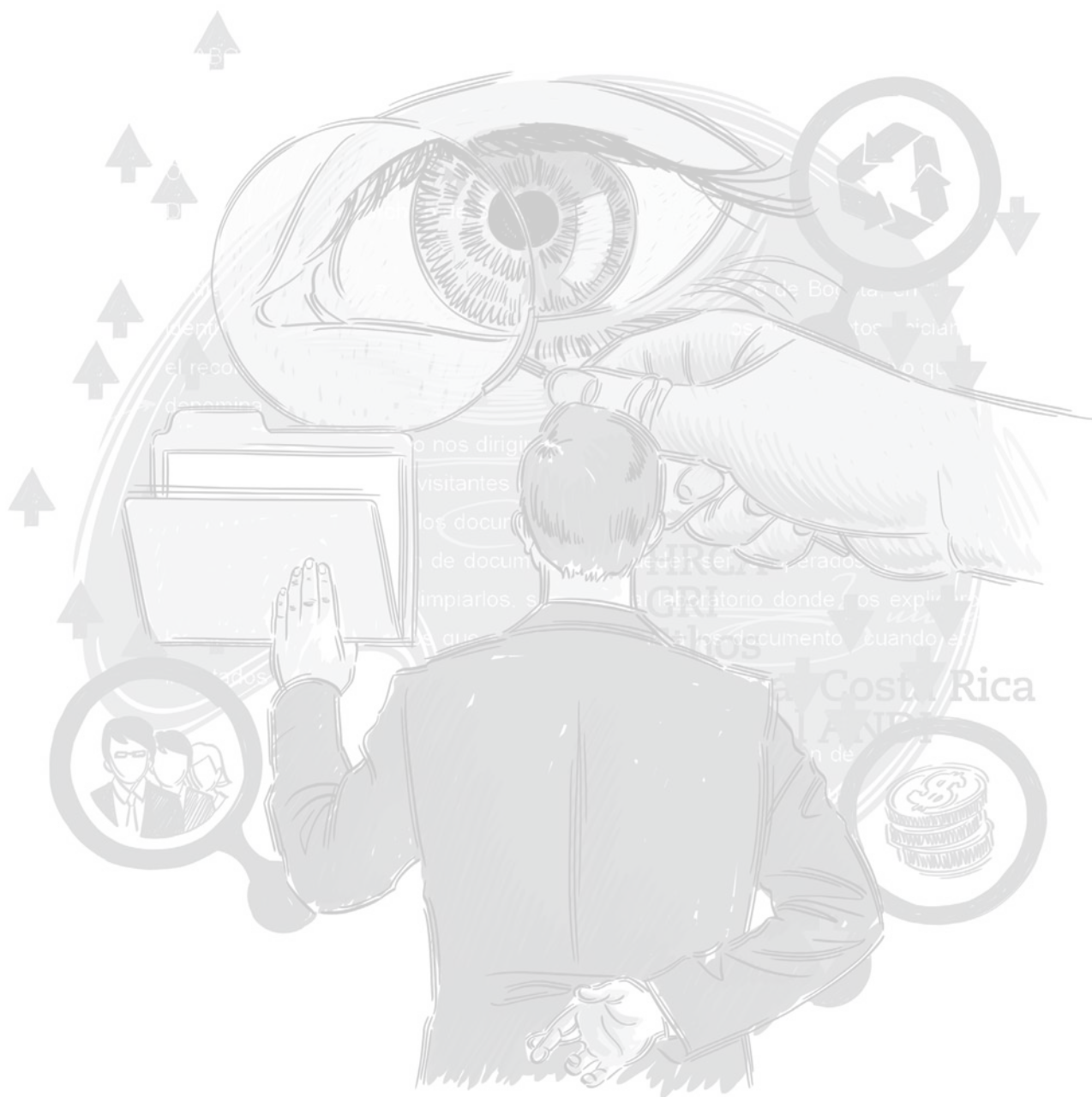
Leipziger, D. (2010). *The corporate responsibility codebook*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited.

Michelon, G., Pilonato, S., & Ricceri, F. (2015). CSR reporting practices and the quality of disclosure: An empirical analysis. *Critical Perspectives on Accounting*, 33, 59-78. <http://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.10.003>

Milne, M., & Gray, R. (2013). W(h)ither ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and corporate sustainability reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1), 13-29. <http://doi.org/10.1007/s10551-012-1543-8>

Owen, D., Swift, T., Humphrey, C., & Bowerman, M. (2000). The new social audits: accountability, managerial capture or the agenda of social champions? *European Accounting Review*, 9(1), 81-98. <http://doi.org/10.1080/096381800407950>

- Pettit, P. (2002). *Rules, reasons, and norms*. Oxford: Oxford University.
- Rasche, A., & Esser, D. (2006). From stakeholder management to stakeholder accountability. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 251-267. <http://doi.org/10.1007/s10551-005-5355-y>
- Rasche, A., & Gilbert, D. (2012). Global policies and local practice: Loose and tight couplings in multi-stakeholder initiatives. *Academy of Management Proceedings*, 1, 679-708. <http://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.10150abstract>
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Scanlon, T. (2003). *Lo que nos debemos unos a otros: ¿qué significa ser moral?* Barcelona: Paidós.
- Tarquinio, L., Raucci, D., & Benedetti, R. (2018). An investigation of Global Reporting Initiative performance indicators in corporate sustainability reports: Greek, Italian and Spanish evidence. *Sustainability*, 10(4), 897; <http://doi.org/10.3390/su10040897>
- Tugendhat, E. (2002). *Problemas*. Barcelona: Gedisa.
- Vogel, D. (2006). *The market for virtue: The potential and limits of corporate social responsibility*. Washington: Brookings Institution.
- Voegtlin, C., & Pless, N. (2014). Global governance: CSR and the role of the UN Global Compact. *Journal of Business Ethics*, 122(2), 179-191. <http://doi.org/10.1007/s10551-014-2214-8>



INNOVAR surgió como revista académica de los departamentos de Gestión Empresarial y Finanzas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia en 1991, con el propósito de servir como medio de difusión de los trabajos de investigación en el campo de la administración de empresas y de la contaduría pública. Está dirigida a estudiantes, docentes e investigadores interesados en temas teóricos, empíricos y prácticos de las ciencias sociales y administrativas.

Durante los tres primeros números tuvo una periodicidad anual. A partir de 1993 cambió su nombre por *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*; desde el 2011 se publica con una frecuencia trimestral. El tiraje de cada edición es de 350 ejemplares, que circulan nacional e internacionalmente, bajo las modalidades de suscripción, canje institucional y venta al público a través de distribuidores comerciales en las principales librerías del país.

El contenido de la revista está distribuido en secciones, formadas por artículos que giran alrededor de diversos temas como cultura de la empresa, gestión y economía internacional, mercadotecnia y publicidad, historia empresarial, gestión de la producción, docencia, narcotráfico y sociedad, relaciones industriales, administración pública, medio ambiente, factor humano, contabilidad, finanzas, costos, organizaciones, debates bibliográficos y reseñas de libros actuales sobre estos tópicos.

Los contenidos de los artículos son responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.

Para la publicación de trabajos en *INNOVAR*, el autor debe hacer llegar su contribución a la dirección de la revista, de acuerdo con las especificaciones contempladas en nuestras pautas, y escrita de forma clara, concisa y, en especial, con rigurosidad tanto en los planteamientos como en la argumentación de lo expuesto en su documento. A continuación se inicia el proceso de evaluación cuyos resultados permiten al comité editorial establecer la aceptación plena del artículo o la solicitud de modificaciones y ajustes que el autor debe efectuar para someter nuevamente el documento a evaluación.

Para la adquisición de números anteriores, el interesado puede comunicarse con la dirección de *INNOVAR*, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, o al correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co.

INNOVAR emerged as an academic journal published by the Entrepreneurial Management and Finance Departments of the Economic Sciences School at Universidad Nacional de Colombia in 1991; it was designed as a vehicle for broadcasting research work in the field of business administration and public accountancy. It is aimed at students, teachers and researchers interested in theoretical, empirical and practical themes related to the social and administrative sciences.

The first three numbers were published annually. From 1993 onwards the journal changed its name to *INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales* and is currently edited four times a year with 350 printed copies. Up to date *INNOVAR* is one of the most recognised journals in the fields of Business Administration and Social Sciences in Colombia.

The journal's content is divided into sections made up of articles dealing with different themes such as: business culture; international management and economics; marketing techniques and publicity; entrepreneurial and business history; production management; teaching; narcotrafficking and society; industrial relationships; public administration; the environment; the human factor; accountancy; finance; costs; organisations; bibliographical debates; and reviews of current books dealing with these topics.

The content of an article is the author's responsibility; editorial policy is open and democratic.

To have an article published in *INNOVAR* an author must send his/her contribution to the journal e-mail address, according to those specifications contemplated in our guidelines. Such articles must be clearly and concisely written, the authors paying rigorous attention to both how matters are raised, approached and argued in their documents. An evaluation process is then begun whose results lead to the editorial committee being able to accept an article in its entirety or request modifications and adjustments, which an author must make before submitting the document for evaluation again.

Interested parties can obtain back-copies of previous issues by getting in touch with the office managing *INNOVAR*, at the Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Bogotá, Colombia, South America, at e-mail address: revinnova_bog@unal.edu.co.

Information éditoriale

INNOVAR apparaît comme une revue académique appartenant aux départements de gestion et finances de la Faculté de Sciences Economiques de l'Université Nationale de la Colombie en 1991, avec le propos de se constituer en un moyen de diffusion des résultats de la recherche en matière de gestion d'entreprises et de comptabilité publique. Celle-ci est dirigée aux étudiants, enseignants et chercheurs intéressés aux sujets théoriques, empiriques et pratiques des sciences sociales et administratives.

Les trois premiers numéros ont eu une périodicité annuelle. Dès 1993 elle a changé son nom à *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* et est publiée actuellement tous les trois mois. La revue a un tirage de 350 exemplaires, qui circulent national et internationalement sous des modalités d'abonnement, échange institutionnel et vente directe à travers les principales librairies du pays.

La revue est distribuée en sections, touchant plusieurs thèmes tels que la culture de l'entreprise, la gestion et l'économie internationale, les techniques de marché et publicité, l'histoire des entreprises, la gestion de la production, la pédagogie, le trafic de drogues et la société, les relations industrielles, l'administration publique, l'environnement, le facteur humain, la comptabilité, les finances, les coûts, l'organisations, les débats bibliographiques et les reports de livres actuels traitant ces mêmes thèmes.

Le contenu des articles est la responsabilité des auteurs et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

Pour la publication des travaux dans *INNOVAR*, l'auteur doit adresser son travail à la direction de la revue suivant nos conventions ; écrire de façon claire, concise et surtout avoir de la rigueur tantôt au niveau des idées présentées que dans l'argumentation de celles-ci. Lors d'un processus d'évaluation, le comité éditorial établit soit la pleine acceptation de l'article, soit la demande de modifications de la part de l'auteur afin que le document puisse être présenté à nouveau.

Pour l'acquisition de numéros précédents, prière de se communiquer avec la direction de *INNOVAR, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310*, (Bogotá-Colombie), au email: revinnova_bog@unal.edu.co.

Informação editorial

A *INNOVAR* surgiu como uma revista acadêmica dos departamentos de Gestão Empresarial e Finanças da Faculdade de Ciências Econômicas da *Universidad Nacional de Colombia* em 1991, com o propósito de servir como meio de difusão dos trabalhos de investigação no campo da administração de empresas e da contabilidade pública. É dirigida a estudantes, docentes e investigadores interessados em temas teóricos, empíricos e práticos das ciências sociais e administrativas.

Durante os três primeiros números teve uma periodicidade anual. A partir de 1993 mudou seu nome a *INNOVAR, revista de ciencias administrativas y sociales* e sua periodicidade atual é trimestrais, com uma tiragem de 350 exemplares, que circulam nacional e internacionalmente baixo as modalidades de assinatura, permuta institucional e venda ao público através de distribuidores comerciais nas principais livrarias do país.

O conteúdo da revista está distribuído em seções formadas por artigos que giram ao redor de diversos temas como cultura da empresa, gestão e economia internacional, mercadologia e publicidade, história empresarial, gestão da produção, docência, narcotráfico e sociedade, relações industriais, administração pública, meio ambiente, fator humano, contabilidade, finanças, custos, organizações, debates bibliográficos e resenhas de livros atuais sobre estes tópicos.

Os conteúdos dos artigos são de responsabilidade dos autores. A política editorial é aberta e democrática.

Para a publicação de trabalhos na *INNOVAR*, o autor deve enviar sua contribuição à direção da revista, de acordo com as especificações contempladas em nossas pautas, e escrito de forma clara, concisa e, em especial, com rigorosidade tanto nas propostas como na argumentação do exposto no seu documento. Em seguida é iniciado o processo de avaliação cujos resultados permitem ao Comitê Editorial estabelecer a aceitação plena do artigo ou a necessidade de modificações e ajustes que o autor deve efetuar para submeter novamente o documento à avaliação.

Para a aquisição de números anteriores, o interessado pode comunicar-se com a direção de *INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, edificio 310, Universidad Nacional de Colombia, Ciudad Universitaria*. Também através do e-mail: revinnova_bog@unal.edu.co.

PAUTAS PARA LOS COLABORADORES

PAUTAS GENERALES PARA LOS ARTÍCULOS

Las políticas editoriales de la revista contemplan la publicación de temáticas administrativas y sociales en un tipo de artículos específicos:

Artículos de investigación: este tipo de artículo presenta de forma detallada los resultados originales de proyectos de investigación. Su estructura incluye cuatro apartes importantes: introducción, metodología, resultados y conclusiones. Debe haber mínimo 20 referencias. Un máximo del 15% de estas puede ser a INNOVAR. Únicamente dos referencias pueden ser a *working papers*, tesis o presentaciones a congresos.

Artículos de reflexión: este tipo de artículo presenta resultados de investigación desde una perspectiva analítica, interpretativa o crítica del autor, sobre un tema específico, recurriendo a fuentes originales.

Artículo de revisión: este tipo de artículo deberá ser resultado de una investigación donde se analizan, sistematizan e integran los resultados de investigaciones publicadas o no publicadas, sobre un campo en ciencia y tecnología, con el fin de dar cuenta de los avances y las tendencias de desarrollo. Debe presentar una cuidadosa revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.

DIRECTRICES PARA LOS RESÚMENES DE LOS ARTÍCULOS

Extensión

Se prefiere que los resúmenes tengan máximo 200 palabras. La extensión debe ser proporcional con el tamaño del artículo; es decir, los artículos menos extensos requerirán un resumen corto, mientras que un artículo extenso tendrá un resumen con el máximo de caracteres.

Redacción

- Los resúmenes deben ser claros y fáciles de leer, y proporcionar información suficiente para que los lectores puedan comprender el asunto del artículo.
- Las frases deben tener una ilación lógica.
- El resumen debe escribirse en un español gramaticalmente correcto.

Elementos clave en la redacción

Los resúmenes deben presentar los siguientes elementos clave de forma precisa y breve, sin extenderse en datos innecesarios. No deben contener tablas, figuras o referencias. Su objetivo es reflejar con precisión el contenido del artículo. Estos elementos clave varían según el tipo de artículo.

Elementos clave para artículos de investigación

- Propósito del estudio
- Breve descripción de las materias
- Metodología
- Ubicación del estudio (si es pertinente o de alguna particularidad)
- Resultados, conclusiones y repercusiones

Elementos clave para artículos de reflexión

- Tema principal
- Desarrollo lógico del tema
- Punto de vista del autor
- Repercusiones, inferencias o conclusiones

Elementos clave para artículos de revisión (debate bibliográfico)

- Alcance de la revisión
- Periodo de las publicaciones revisadas
- Origen de las publicaciones
- Tipos de documentos revisados
- Opinión del autor sobre la literatura estudiada, aspectos destacables o información sobre algunos hallazgos que resultaron de la investigación
- Conclusiones sobre las líneas de investigación estudiadas

PAUTAS ESPECÍFICAS PARA ARTÍCULOS Y RESEÑAS

El Comité Editorial de INNOVAR considerará los siguientes aspectos para aceptar o rechazar en primera

instancia los artículos y reseñas elegibles para publicación. De tal modo, solicitamos a nuestros colaboradores que tengan presente estas recomendaciones:

- Solo serán considerados para publicación trabajos inéditos cuyos aportes sean originales. No es aceptable la presentación de artículos publicados en otros idiomas cuyos resultados estén publicados.
- El artículo que se someta a la revista no puede estar bajo evaluación en otro medio.
- Los autores deben ser profesionales, docentes e investigadores con una formación mínima de posgrado y expertos en el tema. Máximo se aceptarán cinco autores para cada manuscrito de la revista.
- El contenido de los artículos es responsabilidad de los autores, y la política editorial es abierta y democrática.
- El título del artículo debe ser conciso y corresponder al contenido, sin dejar de señalar específicamente el tema o la materia estudiada. Se recomienda que tenga máximo 12 palabras.
- Toda aclaración sobre el trabajo (carácter, agradecimientos, colaboradores, etc.) se indicará en una página de presentación en la que se incluye el resumen, palabras clave y datos de los autores del artículo.
- Para cada artículo se debe adjuntar la clasificación del *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) según la temática que corresponda, de acuerdo con los códigos establecidos para búsquedas internacionales de producción bibliográfica (los códigos deben ser 3 códigos específicos, por ejemplo, M31). Esta clasificación se puede consultar en: <http://www.aeaweb.org>.
- Se sugiere que los artículos tengan una extensión de entre 6.000 y 10.000 palabras, incluyendo referencias, notas al pie y tablas.
- Los originales deben enviarse en formato de Word al correo electrónico (revinnova_bog@unal.edu.co). Todos los artículos deben contener resumen y palabras clave (mínimo cuatro). Asimismo, las gráficas, tablas, imágenes y demás elementos deben incluirse en el cuerpo del texto en un formato editable o adjuntarse en los programas originales en los que se realizaron. Estas deben estar a escala de grises.
- Las reseñas, que son textos de carácter divulgativo, no deben superar las 1.500 palabras y deben entregarse también en archivo de Word, acompañadas de una imagen de la carátula del libro o de la publicación que se está reseñando (jpg, de mínimo 300 dpi). El comité editorial evaluará la viabilidad de estas con base en su pertinencia para la Revista.
- En el momento de presentar un artículo, cada autor deberá cumplimentar, firmar y remitir por correo electrónico una ficha en la que se incorporan sus datos completos, además de declarar que el artículo postulado es inédito y que no se encuentra en proceso de evaluación en otra revista.
- Las referencias bibliográficas, dentro del texto corrido de los artículos, emplearán el sistema parentético (apellido, año, página), así: (Nieto, 1992, p. 4). Al final del contenido del artículo debe incluirse el listado de referencias bibliográficas, en orden alfabético (incluyendo comas, paréntesis, puntos, mayúsculas y cursivas), siguiendo las normas de citación y de estilo de la American Psychological Association (APA), sexta edición. Se debe asegurar que el número de referencias que se indique sea el mismo que las citadas dentro del artículo (ni mayor ni menor). También, en caso de que las referencias cuenten con DOI, se debe indicar en las mismas (para mayor información comuníquese con la coordinación editorial).
- INNOVAR se acoge a los preceptos éticos en el trabajo académico aceptados internacionalmente, que no admiten la presencia de conflictos de intereses que no son declarados, el plagio, el fraude científico, el envío simultáneo de un documento a varias publicaciones o los problemas de autoría no correspondiente. INNOVAR espera que los autores cumplan con estas normas. Para mayor información, consúltese https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf
- El periodo de estudios de una investigación debe culminar al menos un año antes del envío del manuscrito a la revista. En el caso de datos de entidades externas, se deben tener en cuenta los últimos registros disponibles.

PROCESO DE EVALUACIÓN

Los artículos postulados serán puestos bajo la atención de expertos en el tema, para que de manera independiente (evaluación "ciega") conceptúen sobre el trabajo, considerando los siguientes criterios: calidad o

nivel académico, originalidad, aporte al conocimiento y a la docencia, claridad en la presentación, calidad de la redacción y de la literatura, interés y actualidad del tema.

El evaluador tiene la potestad de emitir su concepto en el formato sugerido o de la manera que a bien tenga. La revista ha revisado previamente los perfiles de los evaluadores y considera que tienen el bagaje académico suficiente para desarrollar su labor con total independencia.

Confidencialidad. El proceso de evaluación de la revista se realizará bajo las condiciones del arbitraje "doblemente ciego". La revista reserva todos los datos de los autores y revisores, y los detalles y resultados del proceso únicamente se revelarán a los directamente involucrados (autores, evaluadores y editores). Se pide a los autores que al momento de elaborar sus artículos eviten una excesiva autocitación o cualquier tipo de dato en el cuerpo del texto que ofrezca pistas sobre su identidad o la del grupo autorial. Asimismo, las alusiones a proyectos de investigación relacionados con los artículos o los agradecimientos, se deben incluir en el texto solo si el artículo resulta aprobado (no obstante, se debe informar a los editores estos datos para evitar eventuales conflictos de intereses en el contacto de lectores del trabajo).

Tiempos de evaluación. Entre la convocatoria de los pares, su aceptación y entrega del concepto transcurre un tiempo promedio de entre seis (6) y nueve (9) meses. Sin embargo, ese periodo puede ser menor o mayor, de acuerdo con la disponibilidad de los revisores y otros factores que pueden dilatar o acelerar el proceso. La revista solo remitirá a los autores una comunicación oficial sobre su artículo, una vez tenga un resultado decisivo sobre la aceptación completa, aceptación condicionada (con cambios leves) o rechazo (con modificaciones que implican un replanteamiento sustancial de la propuesta. De igual manera informará cuando el artículo escapa del interés de la revista).

Entrega de correcciones. Si los conceptos de los pares sugieren modificaciones leves, los autores deberán ceñirse a una línea de tiempo que no exceda las cuatro (4) semanas. Si un artículo recibe conceptos que suponen modificaciones sustanciales, y la Dirección estima que puede ser aceptado para un nuevo ciclo de evaluaciones, los autores tendrán que remitir sus ajustes en un periodo no mayor a cuatro (4) semanas. En todos los casos, se deberá entregar un reporte anexo relacionando los cambios que se efectuaron en la propuesta.

Rechazo de artículos. El propósito del proceso de evaluación en INNOVAR, además de validar los avances en el conocimiento en nuestras áreas temáticas, es el de ofrecer una oportunidad a los autores de mejorar sus propuestas y afinar sus planteamientos, hacia la construcción de artículos más sólidos. En este sentido, esperamos que los autores sepan aprovechar los comentarios de los evaluadores cuando su documento resulta descartado para publicación. Aunque la revista está dispuesta a recibir artículos replanteados, se pide a los autores no volver a someter una versión corregida de un artículo rechazado antes de un lapso que oscila entre los tres (3) a seis (6) meses. El editor informará a los autores del tiempo que deberán esperar, si expresan interés de volver a someter su artículo. El rechazo definitivo de un artículo, se dará cuando no corresponda a la línea editorial o temática de la revista, o cuando la Dirección así lo exprese.

Reseñas. Por ser de índole divulgativo, las reseñas serán evaluadas internamente por el Comité Editorial de la revista para definir su publicación.

NOTAS DE INTERÉS

- El envío de un artículo a un proceso de evaluación no obliga al Comité editorial de INNOVAR ni a sus editores a realizar la publicación.
- Los artículos y las reseñas se recibirán sin interrupciones todo el año.
- Si la coordinación de la revista no acusa recibo de la postulación de un trabajo dentro de un lapso de ocho (8) días o si no ha recibido respuesta a cualquier tipo de mensaje en ese plazo, por favor, redirija su mensaje al correo electrónico opcional: innovarjournal@gmail.com
- Cuando un artículo es aprobado, el(los) autor(es) cede(n) los derechos de publicación a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Los artículos publicados en INNOVAR no pueden aparecer en ningún medio masivo de comunicación sin ser citada la publicación previa en INNOVAR. En el caso de publicaciones de recopilación, los autores deberán pedir autorización expresa a la revista y/o a la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Teléfono (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

Correo electrónico: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Página web: www.innovar.unal.edu.co

GUIDELINES FOR CONTRIBUTING AUTHORS

GENERAL POINTS ABOUT ARTICLES

The journal's publisher policy contemplates publishing specific articles on administrative and social topics:

Research articles: this type of article presents detailed original results from research projects. Its structure has four important parts: introduction, methodology, results and conclusions. The article should contain a minimum of 20 references. A 15% of these should be articles of INNOVAR. Only 2 references should be working papers, thesis or proceedings of congresses.

Reflection articles: this type of article presents the results of research from an author's original source-based analytical, interpretative or critical perspective on a specific topic.

Review articles: this type of article must be the result of research analysing, systematising and integrating published or unpublished research results in a field of science and technology giving an account of advances and trends in R&D. It must give a careful bibliographic review having at least 50 references.

SPECIFIC GUIDELINES FOR ABSTRACTS

A maximum of 200 words is preferred. The length may be proportionate to the article. That is, shorter articles warrant shorter abstracts, whereas an abstract for a longer article may be at the maximum.

Construction

- Abstracts should be clear and easy to read with enough detail to help the reader understand what the article is about.
- Sentences should flow logically.
- The abstract should be written with correct English-language grammar and spelling.

Elements

Key elements for an abstract vary according to the type of article. Note: the order in which key elements are placed may vary from article to article for any type.

Key Elements for Experimental/Research Articles

- Study purpose
- Brief description of the subjects
- Methodology
- Study location (if important or unusual)
- Results, conclusions or implications.

Key Elements for Discussion Articles

- Major theme
- Logical development of the theme
- Author's point of view
- Implications, inferences, or conclusions.

Key Elements for Literature/Research Reviews

- Scope of the review
- Publication time span
- Publication origin
- Types of documents reviewed
- Author's opinion of the reviewed literature, particularly unique or important research findings
- Conclusions about the research trends.

Abstracts should present key elements precisely and concisely, with no extraneous information. Abstracts should not contain data tables, figures, or references. Most of all, they must accurately reflect the content of the article.

SPECIFIC GUIDELINES FOR ARTICLES AND REVIEWS

INNOVAR's publisher committee will consider the following aspects for accepting or rejecting eligible articles and reviews for publication in the first instance. Our contributors are thus asked to take the following recommendations into account:

1. Only unpublished works whose contributions are original will be accepted for publication. Submission of articles published in other languages or whose results have been published is unacceptable;

2. Articles submitted to the journal cannot be under evaluation by another medium;
3. Authors must be professionals, professors and researchers having at least postgraduate training and be experts on the topic;
4. The content of an article is an author's responsibility, publisher policy being open and democratic;
5. An article's title must be concise and correspond to its content whilst specifically indicating the topic or material being studied;
6. All clarifications regarding the work (character, acknowledgments, collaborators, etc.) shall be indicated on a presentation page which includes the abstract, keywords and data on the authors of the article;
7. Each article must give the Journal of Economic Literature classification (JEL classification) to which it corresponds, according to the codes established for international searches of bibliographic production (codes provided must be 3 specific ones, e.g. M31). Such classification can be consulted at: <http://www.aeaweb.org>.
8. The suggested extension of articles is between 6,000 and 10,000 words, including references, footnotes and tables.
9. Original articles must be sent to our e-mail (revinnova_bog@unal.edu.co). All files must contain the text in Word, an analytical summary and the article's key words (a minimum of four). At the same time, the graphics, tables, images and other elements must be included within the body of the text in an editable format or annexed in the original programs in which they were created;
10. The reviews, which are texts in the nature of publicity, must not total more than 1500 words and must also be submitted in Word files, accompanied by an image of the cover of the book or other publication that is being summarized (jpg, of a minimum of 300 dpi). The Editorial Committee will assess their appropriateness for the journal.
11. When delivering material, each author must complete, sign and send a form by e-mail which will provide a record of her/his complete data, as well as declaring that the article being put forward for consideration is unedited and is not being evaluated by any another journal.
12. Bibliographic citations within the text of an article must use the parenthetical system (surname, year, page), as follows: (Nieto, 1992, p. 4). A list of bibliographic references must be included at the end of the complete text of an article, in alphabetic order of authors' surnames (including commas, brackets, full-stops, capital and italic letters), following the American Psychological Association (APA), sixth edition, referencing and style system for presenting publishable articles. Authors must verify that listed references correspond to the cites within the body of the paper (neither more nor less). Additionally, when references count on a DOI number this must be included in the list (for further information, you may enter the journal's web page or get in touch with staff in the editorial office).
13. INNOVAR adopts ethical precepts in academic work accepted internationally, which do not admit the existence of conflicts of interest that are not declared, plagiarism, scientific fraud, the simultaneous submission of a document to several publications, or not-corresponding authorship. INNOVAR expects authors to comply with these standards. For more info please visit https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf
14. The period of study of a research should last until one year before the submission. In case of using data from another source, these must be the most updated information available.

EVALUATION PROCESS

The journal has the right to reject publication of an article if, by internal decision, it determines that the article does not fulfill certain academic or editorial standards. Additionally, if it is found that a submitted article has already been totally or partially published, or if similar works exist that have already been published by the same authors and it is determined that the article's contribution is residual, it will definitively be rejected.

Evaluators' role. Articles being put forward for consideration will be scrutinised by experts on the topic so that they may independently give their concept of the work (blind evaluation), taking the following criteria into consideration: quality or academic level, originality, contribution towards knowledge and teaching, clarity in presentation, clarity in how the work has been written and in the literature used and cited, interest and topicality of the subject matter.

The evaluator may deliver his/her anonymous concept in the suggested format or in the way which suits him/her best. The journal has previously reviewed the evaluators' academic profiles and considers that they have sufficient academic experience and knowledge for working independently.

Confidentiality. The journal's evaluation will involve double-blind review conditions. The journal reserves all data pertaining to the authors and reviewers; the details and results of the process will only be revealed to those directly involved (authors, evaluators and editors). All authors are asked to avoid excessively citing themselves when writing their articles and avoid putting any type of data within the body of the text offering clues as to their identity or that of the group of authors. Likewise, allusions to research projects related to the articles or such like acknowledgements may only be included in the text if the article is approved (nevertheless, the editors must be informed of such data to avoid eventual conflicts of interest when readers come into contact with the work).

Evaluation time. An average time of six (6) to nine (9) months should be expected between the time when reviewers have been asked to give their peer evaluation of any work, its acceptance and the delivery of their opinion. However, such period may be shorter or longer, depending on reviewers' availability and other factors which could postpone or accelerate the process. The journal will only send prospective authors an official communication about their articles once a decision has been made on whether to offer complete acceptance, conditional acceptance (slight changes must be made) or reject the article (modifications must be made which imply substantial rethinking of the proposal, or similarly when an article submitted for consideration has nothing to do with the journal's field of interest).

Making corrections and sending in the corrected manuscript. If the peers' opinions suggest that slight modifications should be made, then authors must adhere to a time-line which should not exceed four (4) weeks. If the peers' opinions demand that an article be submitted to substantial modification and the editorial committee considers that it could be accepted for a new cycle of evaluations, then authors will have to submit changes within a period of no more than four (4) weeks. In all cases, a report must be attached in which all changes made to the proposal have been related.

Rejecting an article. The purpose of the evaluation process in Innovar (as well as validating advances being made in knowledge (know-how) in our thematic areas) is to offer authors an opportunity to improve their proposals, refine their thinking, so that they construct more solid articles. We would thus expect that authors know how to take advantage of evaluators' comments when their document has been rejected for publication. Even though the journal is willing to receive rethought/reworked articles, authors are asked not to resubmit a corrected version of a rejected article before three (3) to six (6) months have elapsed. The editor will inform the authors of the time they must wait if they have expressed an interest in resubmitting their article. An article may receive a definitive rejection when it does not correspond to the journal's editorial or thematic line, or when the editorial committee expresses its considered decision to reject it.

Reviews. As these are informative by nature, reviews will be evaluated internally by the journal's editorial team who will decide on whether to publish them.

NOTES OF INTEREST

- An article having been sent to the journal and its eventual submission to an evaluation process does not oblige Innovar's Editorial Committee or its editors to publish such work.
- Articles and reports will be received without interruption throughout the whole year.
- If the journal's coordination office has not acknowledged receiving work submitted for consideration with a lapse of eight (8) days, please redirect your message to the following optional e-mail: innovarjournal@gmail.com
- All authors cede their publication rights to the Universidad Nacional de Colombia's School of Business Administration and Public Accountancy (Economics Faculty) when an article has been approved for publication.
- The articles published in Innovar must not appear in any other means of mass communication without citing prior publication in Innovar. In the case of publications which are compilations of other work, then the authors must ask the journal and/or the School of Business Administration and Public Accountancy's express authorisation to submit such work.

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co

INSTRUÇÕES PARA OS AUTORES

INSTRUÇÕES GERAIS PARA OS ARTIGOS

A INNOVAR, por meio de suas políticas editoriais, considera para publicação temáticas administrativas e sociais, que se classifiquem nos tipos de artigos relacionados abaixo.

Artigos de pesquisa: apresenta de forma detalhada os resultados originais de projetos de pesquisa. Sua estrutura inclui quatro partes importantes: introdução, metodologia, resultados e conclusões.

Artigos de reflexão: apresenta resultados de pesquisa sob uma perspectiva analítica, interpretativa ou crítica do autor, sobre um tema específico, recorrendo a fontes originais.

Artigos de revisão: é resultado de uma pesquisa na qual se analisam, sistematizam e integram os resultados de pesquisas publicadas ou não publicadas, sobre um campo em ciência e tecnologia, a fim de divulgar avanços e tendências de desenvolvimento. Deve apresentar uma cuidadosa revisão bibliográfica de pelo menos 50 referências.

DIRETRIZES PARA OS RESUMOS DOS ARTIGOS

Extensão

É preferível que os resumos tenham no máximo 200 palavras. A extensão deve ser proporcional ao tamanho do artigo. Em outras palavras, os artigos menos extensos requerem um resumo curto, enquanto um artigo extenso tem um resumo com o máximo estabelecido de palavras.

Redação

- Os resumos devem ser claros e fáceis de ler, além de proporcionar informações suficientes para que os leitores possam compreender o assunto do artigo.
- Devem apresentar coerência textual.
- O texto do resumo deve obedecer à norma-padrão da respectiva língua.

Elementos-chave na redação

Os resumos devem apresentar os elementos-chave apresentados abaixo de forma precisa e breve, sem se estender em dados desnecessários. Não devem conter tabelas, figuras ou referências. Seu objetivo é refletir com precisão o conteúdo do artigo.

Elementos-chave para artigos de pesquisa

- Propósito do estudo.
- Breve descrição das matérias.
- Metodologia.
- Posicionamento do estudo (se é pertinente ou de alguma particularidade).
- Resultados, conclusões e repercussões.

Elementos-chave para artigos de reflexão

- Tema principal.
- Desenvolvimento lógico do tema.
- Ponto de vista dos autores.
- Repercussões, inferências ou conclusões.

Elementos chave para artigos de revisão (debate bibliográfico)

- Alcance da revisão.
- Período das publicações revisadas.
- Origem das publicações.
- Gêneros textuais dos documentos revisados.
- Opinião dos autores sobre a literatura estudada, aspectos destacáveis ou informações sobre algumas descobertas resultantes da pesquisa.
- Conclusões sobre as linhas de pesquisa estudadas.

INSTRUÇÕES ESPECÍFICAS PARA ARTIGOS E RESENHAS

O Comitê Editorial da INNOVAR considerará os aspectos abaixo para aceitar ou recusar em primeira instância os artigos e resenhas selecionados para a publicação. Dessa forma, solicitamos aos nossos colaboradores que tenham em vista estas recomendações.

- Somente serão considerados para a publicação trabalhos inéditos cujas contribuições sejam originais. Não é aceitável a apresentação de artigos publicados em outros idiomas ou cujos resultados estejam publicados.

- O artigo submetido à Revista não pode estar em processo de avaliação em outro meio.
- Qualidade dos autores: os autores devem ser profissionais, docentes e pesquisadores com formação mínima de pós-graduação e especializados no tema.
- O conteúdo dos artigos é de responsabilidade dos autores, e a política editorial é aberta e democrática.
- O título do artigo deve ser conciso e corresponder ao conteúdo, sem deixar de demonstrar especificamente o tema ou a matéria estudada. Recomenda-se que tenha no máximo 12 palavras.
- Todo esclarecimento sobre o trabalho (caráter, agradecimentos, colaboradores etc.) será incluído em uma página de apresentação na qual se incluirão o resumo, as palavras-chave e os dados dos autores do artigo.
- Para cada artigo, deve-se anexar a classificação do *Journal of Economic Literature* (JEL Classification) segundo a temática correspondente, de acordo com os códigos estabelecidos para pesquisas internacionais de produção bibliográfica (devem ser três códigos específicos, por exemplo, M31). Essa classificação pode ser consultada em: <http://www.aeaweb.org>
- Quanto à extensão dos artigos, sugere-se entre 6 mil e 10 mil palavras, o que inclui referências, notas de rodapé, tabelas ou gráficos.
- Os artigos devem ser enviados em um documento no formato Word, com o texto original, o resumo analítico e as palavras-chave (mínimo quatro), ao nosso e-mail (revinnova_bog@unal.edu.co).
- Gráficos, tabelas e imagens devem estar incluídos no corpo do texto; além disso, devem ser enviados por e-mail em arquivos anexados, em programas que permitam ser modificados e em escala de cinza.
- As resenhas, que são textos de caráter de divulgação, não deverão ultrapassar 1.500 palavras e devem ser entregues também no formato Word, acompanhadas de uma imagem da capa do livro ou da publicação que está sendo resenhada (com extensão .jpg, de, no mínimo, 300 dpi). O Comitê Editorial avaliará a viabilidade dessas colaborações com base em sua pertinência para a Revista.
- No momento de entregar o material, cada autor deverá preencher, assinar e remeter por e-mail uma ficha com seus dados completos, além de declarar que o artigo apresentado é inédito e que não se encontra em processo de avaliação em outra revista.
- As referências bibliográficas no corpo do texto empregarão o sistema parentético/autor-data (sobrenome, ano, página), assim: (Nieto, 1992, p. 4). Ao final do conteúdo do artigo, deve ser incluída a lista de referências bibliográficas, em ordem alfabética, e seguir a norma de citação e de estilo da American Psychological Association (APA), sexta edição, para a apresentação de artigos publicáveis (incluindo o uso de vírgula, parênteses, ponto, maiúscula e itálico). Deve-se garantir que o número de referências que se indique seja o mesmo que o das citadas no artigo (nem maior nem menor). Também, caso as referências possuam DOI, este deve ser indicado (para mais informações, pode-se acessar o site da Revista ou comunicar-se com a coordenação editorial).
- A INNOVAR baseia-se nos princípios éticos no trabalho acadêmico aceitos internacionalmente, que não admitem a presença de conflito de interesses que não sejam declarados, plágio, fraude científico, submissão simultânea de um documento a várias publicações ou problemas de autoria não correspondente. A Revista espera que os autores cumpram com estas normas. Para mais informações, acesse o site https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf

PROCESSO DE AVALIAÇÃO

A Revista poderá desconsiderar a publicação de um artigo se, por decisão interna, for estabelecido que não cumpre com certos parâmetros acadêmicos ou editoriais. Além disso, caso seja detectado que um artigo submetido já tenha sido publicado total ou parcialmente, ou que existam trabalhos similares já publicados pelos mesmos autores, ou, ainda, que se estabeleça que a contribuição do artigo é residual, será este definitivamente recusado do processo de avaliação.

Convocação de pareceristas. Os artigos apresentados serão colocados à disposição de especialistas no tema para que, de maneira independente (avaliação duplo-cega), emitam um parecer sobre o trabalho, para o qual consideram os seguintes critérios: qualidade ou nível acadêmico, originalidade, contribuição ao conhecimento e à docência, clareza na apresentação, qualidade da redação e da literatura, interesse e atualidade do tema.

O parecerista poderá emitir seu parecer no modelo sugerido pela Revista ou da maneira que entender melhor. Por sua vez, a Revista examina previamente o perfil dos pareceristas e considera

que estes têm a bagagem acadêmica necessária para desenvolver seu trabalho com total independência.

Confidencialidade. O processo de avaliação da Revista será realizado sob as condições da avaliação "duplo-cega"; nesse sentido, ela reserva todos os dados dos autores e pareceristas. Além disso, os detalhes e resultados do processo serão revelados unicamente aos diretamente interessados (autores, pareceristas e editores). Solicita-se aos autores que, no momento da elaboração de seus artigos, evitem autocitar-se em excesso ou mencionar qualquer tipo de dado no texto que ofereça pistas sobre sua identidade ou grupo autoral. Da mesma forma, as alusões a projetos de pesquisa relacionados com os artigos ou os agradecimentos somente devem ser incluídos no texto em caso de aprovação do artigo (contudo, devem-se informar os dados aos editores para evitar eventuais conflitos de interesses entre leitores do trabalho).

Período de avaliação. Entre a seleção dos pareceristas, sua aceitação e entrega do parecer, transcorre um tempo médio de seis a nove meses. No entanto, esse período pode ser menor ou maior, de acordo com a disponibilidade dos pareceristas e de outros fatores que podem dilatar ou acelerar o processo. A Revista somente remeterá aos autores uma comunicação oficial sobre seu artigo após o resultado decisivo sobre a aceitação completa, aceitação condicionada (com pequenas modificações) ou recusa (com modificações que implicam revisão substancial da proposta). Sobre este último parecer, a Revista informará os motivos pelos quais o artigo não atende a seus propósitos.

Entrega de revisões. Se o parecer emitido sugerir pequenas modificações, os autores deverão limitar-se a um período não superior a quatro semanas para realizá-las. Se um artigo receber parecer que requer modificações substanciais, e a Direção estimar que pode ser aceito para um novo ciclo de avaliação, os autores terão que remeter seus ajustes em um período não superior a quatro semanas. Em todos os casos, deve ser entregue um relatório anexo, no qual se relacionem as modificações que foram efetuadas na proposta inicial.

Recusa de artigos. O propósito do processo de avaliação na INNOVAR, além de validar os avanços no conhecimento em nossas áreas temáticas, é o de oferecer uma oportunidade aos autores de aperfeiçoarem e apurarem suas propostas para a construção de artigos mais consistentes. Nesse sentido, esperamos que os autores saibam aproveitar os comentários dos pareceristas quando seu documento for eventualmente descartado para publicação. Muito embora a Revista esteja disposta a receber uma versão corrigida de um artigo recusado, solicita-se aos autores que voltem a submetê-lo à avaliação somente após um período de três meses. A recusa definitiva de um artigo ocorrerá quando este não corresponder à linha editorial ou temática da Revista, ou quando a Direção assim o expressar.

Resenhas. Por serem de índole de divulgação, as resenhas serão avaliadas internamente pela equipe editorial da Revista para definir sua publicação.

NOTAS DE INTERESSE

- O envio de um artigo e sua eventual apresentação a um processo de avaliação não obriga o Comitê Editorial da INNOVAR nem os seus editores a realizar a publicação.
- Os artigos e as resenhas serão recebidos ininterruptamente durante todo o ano.
- Se a coordenação da Revista não informar o recebimento de um trabalho dentro de um período de oito dias, por favor, reenviar sua mensagem ao e-mail opcional: innovarjournal@gmail.com
- Quando um artigo é aprovado, os autores cedem os direitos de publicação à Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.
- Os artigos publicados na INNOVAR não podem aparecer em nenhum meio massivo de comunicação sem ser citada sua prévia publicação na Revista. No caso de publicações de recopilación, os autores deverão solicitar autorização expressa da revista INNOVAR e/ou da Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
innovarjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co

NORMES POUR LES COLLABORATEURS

RÈGLES GÉNÉRALES POUR LES ARTICLES

Les politiques d'éditions de la revue envisagent la publication d'articles spécifiques sur des thèmes administratifs et sociaux :

Articles de recherche : Ce genre d'article présente de façon détaillée les nouveaux résultats de projets de recherches. Sa structure comprend quatre points importants : l'introduction, la méthodologie, les résultats et les conclusions.

Articles de réflexion : Ce genre d'article présente des résultats de recherche dans une perspective analytique, interprétative ou critique de l'auteur, sur un sujet spécifique, en faisant référence aux sources de l'auteur.

Article de révision : Ce genre d'article sera le résultat d'une recherche qui analyse, systématise ou intègre les résultats de recherches publiées ou non, dans un domaine scientifique et technologique, afin de rendre compte des avancées et des tendances de développement. Il devra présenter une révision bibliographique minutieuse d'au moins 50 références.

Des articles de réflexion, des articles critiques et des synthèses de livres seront également publiés.

DIRECTIVES POUR LES RÉSUMÉS DES ARTICLES

Longueur

Il est préférable que les résumés aient un maximum de 200 mots. La longueur doit être proportionnelle à celle de l'article. C'est-à-dire que plus l'article est court et plus le résumé devra l'être alors que le résumé d'un article long aura le maximum de caractères.

Rédaction

- Les résumés doivent être clairs, faciles à lire et donner suffisamment d'informations pour que les lecteurs puissent comprendre le sujet de l'article.
- Les phrases doivent avoir une suite logique.
- Le résumé doit être écrit dans un espagnol grammaticalement correct.

Éléments clés dans la rédaction

Les résumés doivent présenter les éléments-clés suivants de façon précise et brève, sans s'étendre à des données inutiles. Ils en doivent pas contenir de tableaux, de figures ou de références. Son but est de refléter avec précision le contenu de l'article. Ces éléments clés changent selon le genre d'article.

Éléments-clé pour des articles de recherche

- But de l'étude
- Une brève description des matières
- La méthodologie
- La place de l'étude (si elle est pertinente ou contient une particularité)
- Résultats, conclusions et répercussions

Éléments-clés pour des articles de réflexion

- But de l'étude
- Une brève description des matières
- La méthodologie
- La place de l'étude (si elle est pertinente ou contient une particularité)
- Résultats, conclusions et répercussions

Éléments-clé pour des articles de révision (débat bibliographique)

- Étendue de la révision
- Période des publications révisées
- Origine des publications
- Genres de document révisé
- Opinion de l'auteur sur le texte étudié, aspects à mettre en valeur ou information sur quelques découvertes qui résultent de la recherche
- Conclusions sur les lignes de recherche étudiées

RÈGLES SPÉCIFIQUES POUR LES ARTICLES ET LES RÉSUMÉS

Le comité d'édition d'INNOVAR tiendra compte de plusieurs aspects pour accepter ou refuser à leur réception les articles ou les recensions qui pourront être publiés. Pour cette raison, nous demandons à nos collaborateurs de tenir compte des recommandations suivantes :

- Les travaux inédits dont l'apport est original seront seulement considérés pour leur publication. La présentation d'articles publiés en d'autres langues ou dont les résultats sont déjà publiés n'est pas acceptable.

- Tout article remis à la revue ne peut être en processus d'évaluation dans une autre publication.

- Qualité des auteurs : Les auteurs doivent être des professionnels, des professeurs et des chercheurs, au moins titulaires d'un diplôme de troisième cycle et experts en la matière.

- Les auteurs sont responsables du contenu de leurs articles et la politique éditoriale est ouverte et démocratique.

- Le titre de l'article doit être concis et en rapport avec le contenu, tout en mentionnant spécifiquement le sujet ou la matière étudiée. On vous recommande qu'il ait un maximum de 12 mots.

- Toute information au sujet du travail (type de texte, remerciements, collaborateurs, etc.) sera indiquée sur la page de présentation comprenant le résumé, les mots-clés, et les données des auteurs de l'article.

- Chaque article doit être accompagné de la classification du Journal of Economic Literature (JEL Classification) selon le sujet correspondant et en accord avec les codes établis pour des recherches internationales de production bibliographique (les codes doivent être 3 codes spécifiques ; par exemple, M31). Cette classification peut être consultée à : <http://www.eaweb.org>.

- Il est suggéré que les articles aient une extension comprise entre 6 000 et 10 000 mots, y compris des références, des notes en bas de page et des tableaux.

- Le texte original doit être rendu accompagné de son archive à la direction de la revue ou envoyé à notre courrier électronique (revinnova_bog@unal.edu.co). Les archives doivent contenir le texte en Word, le résumé analytique et les mots clés de l'article (minimum quatre). De même, les graphiques, tableaux, images et autres éléments doivent être inclus dans le texte sous forme éditable ou annexés dans les programmes originaux dans lesquels ils ont été réalisés. Ceux-ci doivent être en niveaux de gris.

- Les recensions, en tant que textes de divulgation, ne doivent pas dépasser les 1 500 mots, et doivent également être remises en fichier Word, accompagnées d'une reproduction de la couverture du livre ou de la publication concernée. (jpg, de minimum 300 dpi). Le comité de rédaction évaluera leur viabilité en fonction de leur pertinence pour le Journal.

- Au moment de la remise du matériel, chaque auteur devra remplir, signer et envoyer par courrier électronique une fiche contenant ses coordonnées complètes, et déclarer en outre que l'article proposé est inédit et ne se trouve pas en processus d'évaluation dans une autre revue.

- Les références bibliographiques, apparaissant dans le texte de chaque article, utiliseront le système de parenté (nom, année, page), ainsi : (Nieto, 1992, p.4). La liste des références bibliographiques doit apparaître à la fin du contenu de l'article, par ordre alphabétique (y compris les virgules, parenthèses, points, majuscules et itali-ques), suivant les règles de citation et de style d'American Psychological Association (APA), sixième édition, pour la présentation d'articles à publier. Veuillez vérifier que le nombre de références indiquées soit le même que celles qui sont citées dans l'article (ni d'avantage, ni moins). En plus, si les références sont identifiées avec DOI, il est nécessaire de l'indiquer (pour plus d'informations, veuillez consulter la page web de la revue ou vous communiquer avec le bureau de coordination éditoriale).

- INNOVAR adhère aux préceptes éthiques internationalement acceptés dans les travaux académiques, qui n'admettent pas la présence de conflits d'intérêts non déclarés, le plagiat, la fraude scientifique, l'envoi simultané d'un document à plusieurs publications ou les problèmes de titularité. INNOVAR attend des auteurs qu'ils se conforment à ces normes. Pour plus d'informations, consultez https://www.publishingcampus.elsevier.com/websites/elsevier_publishingcampus/files/Guides/Brochure_Ethics_2_web.pdf

PROCESSUS D'ÉVALUATION

La revue pourra rejeter la publication d'un article si, par décision interne, il est déterminé que certains standards académiques et éditoriaux ne sont pas respectés. En outre, s'il est découvert qu'un article proposé a déjà été publié totalement ou partiellement, ou s'il existe des travaux semblables déjà publiés par les mêmes auteurs et la contribution de l'article est considérée comme résiduelle, celui-ci sera rejeté définitivement.

Convocation d'experts évaluateurs. Les articles proposés seront soumis à des experts sur les thèmes concernés ; ceux-ci donneront leur opinion sur le travail, de façon indépendante (évaluation "aveugle"), tenant compte des critères suivants : qualité ou niveau académique, originalité, contribution pour la connaissance et l'enseignement, clarté de la présentation, qualité de la rédaction et de la littérature, intérêt et actualité du thème.

L'expert évaluateur peut donner son opinion suivant le formulaire suggéré ou d'une autre façon. La revue a effectué une révision préalable des experts évaluateurs et considère qu'ils ont les compétences académiques suffisantes pour effectuer leur tâche de façon autonome.

Confidentialité. Le processus d'évaluation de la revue sera réalisé par arbitrage « en double aveugle ». La revue maintient sous réserve toutes les données des auteurs et réviseurs, les détails et les résultats du processus seront seulement révélés aux personnes directement concernées (auteurs, experts évaluateurs et éditeurs). Il est demandé aux auteurs d'éviter d'utiliser un excès d'autocitations dans l'élaboration de leurs articles ou tout autre type de données dans le texte qui pourrait faire connaître leur identité en tant qu'auteur ou en tant que groupe d'auteurs. De même, les allusions à des projets de recherche en rapport avec les articles ainsi que les remerciements seront inclus dans le texte seulement après approbation de l'article (cependant, ces données doivent être signalées aux éditeurs pour éviter des conflits d'intérêt éventuels pour les lecteurs du travail).

Durée d'évaluation. Entre l'appel des pairs, leur acceptation et la livraison du concept, une durée moyenne comprise entre six (6) et neuf (9) mois peut s'écouler. Cependant, ce délai pourra être plus ou moins élevé, suivant la disponibilité des réviseurs et d'autres facteurs pouvant faire dilater ou accélérer le processus. La revue remettra seulement une communication officielle aux auteurs sur leur article, quand elle aura une décision finale en ce qui concerne l'acceptation complète, l'acceptation sous conditions (avec de légers changements) ou le refus (avec des modifications impliquant un changement substantiel de la proposition. De même, si l'article traite un thème ne concernant pas la revue, l'auteur en sera informé).

Remise de corrections. Si l'évaluation collégiale suggère de légères modifications, les auteurs devront s'en tenir à un calendrier qui ne dépasse pas les quatre (4) semaines. Si un article est soumis à une évaluation supposant des modifications importantes et si la Direction estime qu'il pourrait être approuvé lors d'un nouveau cycle d'évaluations, les auteurs devront remettre leurs modifications dans une période ne dépassant pas les quatre (4) semaines, annexant, en tous cas, un rapport avec les changements effectués dans la proposition initiale.

Refus d'articles. Au delà de la validation des avances dans la connaissance de thèmes qui sont du domaine de la revue, l'objectif du processus d'évaluation d'INNOVAR est de permettre aux auteurs de développer leurs propositions et de préciser leurs idées pour la construction d'articles plus consistants. En ce sens, nous espérons que les auteurs pourront tirer profit des commentaires effectués par les experts évaluateurs au cas où un document serait refusé pour la publication. Bien que la revue soit disposée à recevoir des articles modifiés, il est demandé aux auteurs de ne pas soumettre une version corrigée d'un article refusé avant un délai oscillant de trois (3) à six (6) mois. L'éditeur informera les auteurs du temps d'attente, s'ils expriment leur intérêt à soumettre à nouveau leur article. Un article sera définitivement refusé quand il ne correspondra pas à la ligne éditoriale ou au thème de la revue, ou quand la Direction en prendra la décision.

Critiques bibliographiques. Etant donné leur caractère de divulgation, les notices bibliographiques seront évaluées de façon interne par l'équipe éditoriale de la revue pour en définir la publication.

NOTES

- L'envoi d'articles et le processus éventuel d'évaluation n'oblige pas le Comité Éditorial d'INNOVAR, ni les éditeurs, à les publier.
- Les articles et les notices bibliographiques seront reçus durant toute l'année sans interruption.
- Si la coordination de la revue n'accuse pas réception d'une proposition de travail huit (8) jours après l'envoi, veuillez renvoyer votre message au courrier électronique optionnel : inno-varjournal@gmail.com
- Lors de l'approbation d'un article, l'auteur ou les auteurs cède(nt) les droits de publication à « la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia ».
- Les articles publiés dans la revue INNOVAR ne peuvent paraître dans aucun autre moyen de communication sans que leur publication dans la revue INNOVAR ne soit citée au préalable. S'il s'agit de la publication d'un recueil, les auteurs devront en demander l'autorisation à la revue et/ou à « la Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública ».

Revista INNOVAR, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, edificio 310, primer piso, Oficina Centro Editorial, Ciudad Universitaria.

Tel. (57) (1) 3165000, ext. 12308/12367

E-mail: revinnova_bog@unal.edu.co
inno-varjournal@gmail.com

Web page: www.innovar.unal.edu.co



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE BOGOTÁ

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO - CID

PROGRAMA DE EDUCACIÓN CONTINUADA

ÁREAS DE PROFUNDIZACIÓN: El PEC cuenta con diversas áreas de profundización a través de las cuales se estructuran cursos que van desde temas básicos hasta los más avanzados. De esta manera los participantes podrán lograr un dominio de las áreas que les son más afines a sus actividades profesionales, abordar temáticas de actualidad o enriquecer sus conocimientos.

ÁREA DE FINANZAS Y AFINES

Esta área se orienta al conocimiento y aplicación de herramientas de manejo financiero de las organizaciones, desde el punto de vista interno y del ambiente de negocios en general. Los cursos brindan a los participantes un conjunto de herramientas analíticas y prácticas que podrán utilizar para tomar decisiones de inversión, involucrando para ello escenarios con información real de los mercados financieros, el manejo del riesgo y la funcionalidad de las aplicaciones informáticas.

ÁREA DE PROYECTOS

Los cursos de esta área se centran en determinar los componentes principales para la identificación, formulación, evaluación económica, financiera y social, de diferentes clases de proyectos. De igual manera, brindan los conocimientos relativos a las herramientas, los criterios y métodos más frecuentemente utilizados en la gerencia de proyectos, aplicando la teoría mediante la metodología del caso a la solución de problemáticas específicas, y apoyándose en herramientas informáticas.

ÁREA DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Esta área está integrada por cursos cuyo objetivo principal es brindar las herramientas y los conocimientos necesarios para incrementar la eficacia y la eficiencia tanto de las organizaciones como del desempeño de los individuos que la integran, mediante el aprovechamiento de su potencial intelectual y emocional.

ÁREA DE AUDITORÍA Y CONTROL

Área enfocada al conocimiento, formulación y aplicación de herramientas de gestión, fundamentales para la toma de decisiones. También se proporcionan los conocimientos teórico-prácticos sobre el control y los procesos de auditoría interna, financiera y de gestión.

ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE Y ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

En estas áreas los participantes del curso obtendrán un marco conceptual que potencialice el desarrollo de habilidades y capacidades necesarias para desempeñar una gestión del servicio al cliente acorde con los recursos y requerimientos de la organización. Asimismo, aborda la planeación, coordinación y ejecución de sistemas de calidad, su mantenimiento y seguimiento.

ÁREA DE GESTIÓN PÚBLICA

Los cursos de esta área brindan los conceptos e instrumentos de las ciencias y técnicas de gobierno aplicados al fortalecimiento de los sistemas de planeación, información, monitoreo, control y evaluación de la gestión institucional.

ÁREA DE SISTEMAS

Esta área está orientada a desarrollar habilidades necesarias para la utilización eficiente de las herramientas informáticas en el contexto organizacional, de manera que se constituyan en elementos de apoyo para el suministro de información con la calidad y oportunidad necesarias para la toma de decisiones.

ÁREA DE ECONOMÍA Y DERECHO

El objetivo de los cursos de esta área es mejorar la comprensión y el estudio de los fundamentos económicos, jurídicos, sociales y políticos del país, proporcionando herramientas necesarias para el desarrollo de las organizaciones en el contexto regional y mundial.

Carrera 30 No. 45-03, Facultad de Ciencias Económicas, Edificio 310, segundo piso, oficina 201.

Teléfono: (57-1) 316 5054 Conmutador: (57-1) 316 5000 Ext. 12305, 12306, 12307.

Página Web: www.fce.unal.edu.co | Correo electrónico: uniei_fcebog@unal.edu.co

No tuvieron que haber nacido hace
200 años

para entender lo que ha pasado en la
historia de Colombia, para eso está el

Museo Nacional de Colombia

Martes a sábado: 10:00 a.m. a 6:00 p.m.

Domingo: 10:00 a.m. a 5:00 p.m.

Todos los domingos entrada gratuita

MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA • CARRERA 7 N. 28-66 • TEL. (+57) 1 381 6470

WWW.MUSEONACIONAL.GOV.CO



núm
78 Vol. XXXVIII 2019 **SPECIAL ISSUE - POSTCONFLICT COLOMBIA**

Who wants violence? The political economy of conflict and state building in Colombia
Leopoldo Fergusson

Perception of the special jurisdiction for peace for incarcerated members of the military in the armed conflict in Colombia
Luis Eduardo Sandoval Garrido
Laura Carolina Riaño Bermúdez
Armando Sixto Palencia Pérez

Agroecology and integral microfinance: recommendations for the Colombian post-conflict avoiding the financialization of rural financing
Natalia Ramírez Virviescas
Sergio Monroy Isaza
Diego Alejandro Guevara Castañeda

Las Farianas: Reintegration of former female FARC fighters as a driver for peace in Colombia
Solveig Richter
Laura Camila Barrios Sabogal

Dilemmas and challenges in the territorial construction of peace
Darío I. Restrepo Botero
Camilo A. Peña Galeano

**NOTA
EDITORIAL**

Ana Arjona - Northwestern University
Francesco Bogliacino - Universidad Nacional de Colombia

núm
79 Vol. XXXIX Enero-Junio 2020 **Artículos**

Heterogeneidad de los asociados, estructura de capital y rentabilidad de las cooperativas no financieras en Colombia
Giovanni Andres Hernandez Salazar

Test preparation and students' Performance: The case of the Colombian high school exit exam
Silvia C. Gómez Soler
Gloria L. Bernal Nisperuza
Paula Herrera Idárraga

Intervención pública y jurisdicciones en economías metropolitanas: Una revisión teórica
César A. Ruiz

Bogotá-región en el escenario ocde. Prismas e indicadores de innovación
Florentino Malaver Rodríguez
Marisela Vargas Pérez

Pobreza multidimensional y mercado laboral en México
Rogelio Varela Llamas
Juan M. Ocegueda Hernández

Arte como inversión: construcción de un índice hedónico para medir la valorización de arte colombiano en el período 1989-2015
Leonardo Santana Viloria

Disposición a pagar por mejor calidad de aire ante la contaminación por emisiones industriales en Venezuela
Gioberti Raul Morantes Quintana,
Gladys Rincón Polo,
Narciso Pérez Santodomingo

Contribuciones a una teoría de La innovación rural
Ana L. Burgos
Gerardo Bocco

Dos décadas de economía de la salud en Colombia
Jairo Humberto Restrepo Zea
Laura Ramírez Gómez

Pobreza, género y diferencias en la participación y ocupación en el sector informal en México
Andrea Flores
Juan Argáez

Climate shocks and human capital: the impact of the natural disasters of 2010 in Colombia on student achievement
Mauricio Giovanni Valencia Amaya

Efectos de la apertura comercial sobre la demanda de trabajo en el sector manufacturero en México
Karla Mercedes López Montes
Benjamín Burgos Flores
Alejandro Mungaray Lagarda

Efecto de la actividad económica sobre la violencia homicida: nueva evidencia a partir de datos de panel en Colombia
Juan Esteban Carranza Romero
Carlos Giovanni González Espitia
Gipsy Eliana Bocanegra Ochoa

RESEÑAS

Reseña: A lomo de mula de Germán Ferro Medina

Ana Maria Gomez Trujillo

Reseña: Frémeaux, n. (2018). Les nouveaux héritiers. París: seuil

Eguzki Urteaga

núm
80 Vol. XXXIX 2020 **SPECIAL ISSUE - STRUCTURAL CHANGE IN LATIN AMERICAN ECONOMIES**

CONTACTO

Facultad de Ciencias Económicas | Universidad Nacional de Colombia
Carrera 30 N.º 45-03 | Edificio 310, primer piso, oficina Centro Editorial | Tel.: (+571) 3165000 ext. 12308
Correo electrónico: revcuaeco_bog@unal.edu.co | página web www.ceconomia.unal.edu.co | Bogotá D.C., Colombia.



EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica

ISSN 0123-5923

Indexada en:

Índice Nacional de Publicaciones
Serias, Científicas y Tecnológicas
de Publindex - Colciencias;
Emerging Sources Citation Index -
WoS; ScienceDirect; SciELO
Citation Index; SciELO; JEL; EconLit;
RedALyC; Thomson Gale; RePEc;
Latindex; Ulrich's; EBSCO; Dotec;
DOAJ; Clase; Dialnet.

Vol. 35, No. 152, julio – septiembre de 2019

- 1** Uma proposta de visualização do sistema agregado de marketing turístico /
Fabiana Gama de Medeiros y Francisco José da Costa
- 2** Do image and familiarity have a significant effect on purchase intention? /
Gina-María Pipoli de Azambuja, Iñaki García-Arrizabalaga y Gustavo Rodríguez-Peña
- 3** Millenials: las gratificaciones generadas por el uso de snapchat y su impacto en la interacción con
contenidos de marca / María de los M. Santos-Corrada, José A. Flecha, Evelyn Lopez y Virgin Dones
- 4** Amor hacia la marca: una perspectiva de relación continua /
Guisell Larregui-Candelaria, Juan C. Sosa-Varela y Maribel Ortiz-Soto
- 5** La influencia de pares como antecedente de la actitud y la capacidad de innovación en el
comportamiento ecológico / Enrique Bianchi, Juan Manuel Bruno y Carolina Sánchez
- 6** El efecto de la autocongruencia en un sello de denominación de origen: el sello hecho en Puerto Rico
María de los M. Santos-Corrada, José A. Flecha y Sandra Mena-Candelaria
- 7** Teoría de modelos mentales y el constructo experiencia de marca: un estudio de caso en una escuela
de negocios chilena / Arturo Cárdenas-Figueroa
- 8** La conciencia de marca en redes sociales: impacto en la comunicación boca a boca /
Cristian-Alejandro Rubalcava de León, Yesenia Sánchez-Tova y Mónica-Lorena Sánchez-Limón
- 9** Pokémon Go y sus factores de éxito: diseño de un modelo teórico /
Adán Jacinto Flores-Flores y Maritza Álvarez-Herrera
- 10** Exploración de la gestión de marca en las pequeñas empresas de servicios de México /
Gonzalo Maldonado-Guzmán

Suscripciones, canje y postulación de artículos

Universidad Icesi, Calle 18 No. 122-135
PBX: 555 2334, ext. 8210. Cali, Colombia
E-mail: estgerencial@icesi.edu.co
www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales/



FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS



w w w . 4 - 7 2 . c o m . c o

► Línea de Atención al Cliente Nacional 01 8000 111210 ◀



INNOVAR

La *Revista Innovar*, 30(75), fue editada por la Escuela de Administración y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. Se terminó de imprimir y encuadernar en los talleres de Proceditor, en diciembre del 2019, con un tiraje de 170 ejemplares, sobre papel bond blanco bahía de 70 g.

Editorial

Marketing

Comportamiento del consumidor frente a productos derivados de la yuca
HEIDY MARGARITA RICO FONTALVO & PABLA EUSEBIA PERALTA MIRANDA



Una aproximación empírica al análisis de las percepciones
del consumidor sobre el envase
PAOLA PIGNATELLI & EVA TOMASETI SOLANO



Os impactos das dificuldades financeiras nas condutas de consumo:
as diferenças entre gêneros
MATHEUS DANTAS MADEIRA PONTES, VERÓNICA PEÑALOZA
& THAYANNE LIMA DUARTE PONTES



Lovemark Effect: Analysis of the Differences between Students and
Graduates in a Love Brand Study at a Public University
IVÁN ALONSO MONTOYA-RESTREPO, JAVIER A. SÁNCHEZ-TORRES,
SANDRA PATRICIA ROJAS-BERRIO & ALEXANDRA MONTOYA-RESTREPO



Gestión y Organización

El liderazgo estratégico, la negociación y su influencia sobre
la percepción del prestigio en pequeñas empresas
JORGE ARMANDO LÓPEZ-LEMUS, MARÍA TERESA DE LA GARZA CARRANZA
& MARÍA ALICIA ZAVALA BERBENA



Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque
de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso
JOSÉ HERNÁNDEZ-ASCANIO & MANUEL RICH-RUIZ



The Role of Leadership Styles in Organizational Citizenship Behavior through
the Mediation of Perceived organizational Support and Job satisfaction
ALI ASGARI, SOMAYEH MEZGINEJAD & FATEMEH TAHERPOUR



Producción

Método de estratégia de manufatura para terceirizadas
calçadistas orientado à *Agile Manufacturing*
DIEGO AUGUSTO DE JESUS PACHECO, CLEITON EDUARDO DOS REIS
& CARLOS FERNANDO JUNG



Desempenho do escritório de gerenciamento de projetos: divergência de
percepções entre a instrução acadêmica e a vivência profissional
RONIELTON REZENDE OLIVEIRA & HENRIQUE CORDEIRO MARTINS



Ética y Sociedad

Estándares internacionales de rendición de cuentas social: entre la justificación
y el apresamiento directivo
LIDA ESPERANZA VILLA CASTAÑO & WILSON RICARDO HERRERA ROMERO



INNOVAR

