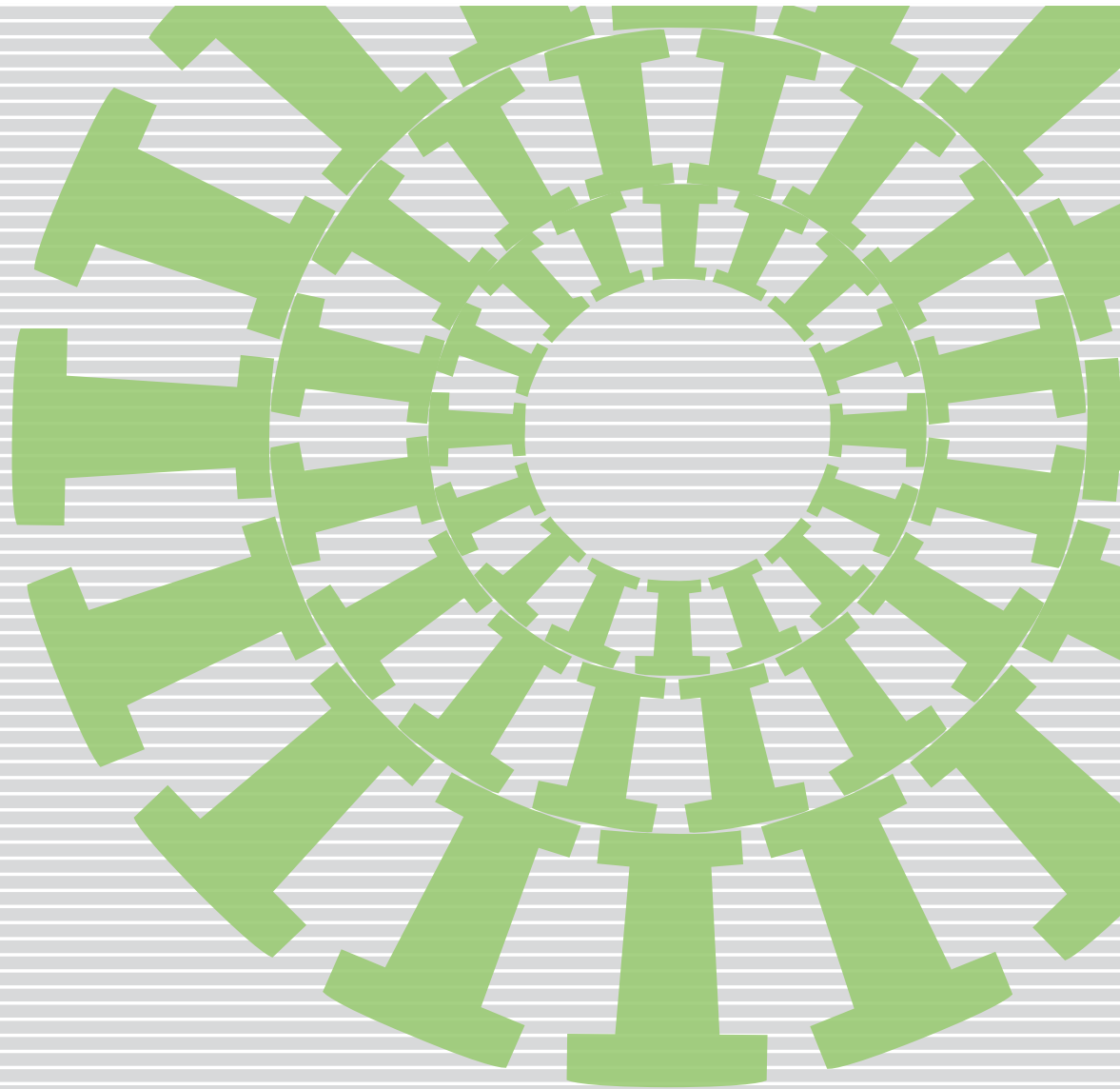


EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



Revista publicada por la Facultad de Negocios y Economía
http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales



Vol. 40
171
abril - junio 2024

UNIVERSIDAD ICESI FACULTAD DE NEGOCIOS Y ECONOMÍA

Misión

En la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad ICESI, Educamos para un LIDERAZGO Global, Innovador y Sostenible, que transforme vidas y potencie organizaciones para la construcción de mejores futuros.

Nos apasiona el aprendizaje, y estamos comprometidos con la excelencia académica y la inclusión social.

Focos estratégicos:

Well at Work

- Liderazgo de Impacto
- Bienestar y productividad

Business Development y Sostenibilidad Empresarial

- Estrategias y procesos sostenibles para que empresas nuevas y existentes generen valor y sean más rentables. (darle más enfoque al segundo y a la meta que nos hemos planteado)

Business Analytics y Modelaciones Financieras/ Económicas

- Analítica de datos y modelaciones para la toma de decisiones de negocios y construcción de políticas

Objetivos estratégicos

1. Atraer y formar a personas con talento comprometidas con la búsqueda del éxito personal y que contribuyan al bienestar del planeta y de la sociedad.
2. Ofrecer experiencias educativas memorables e innovadoras que potencien el desarrollo de capacidades excepcionales y permitan el crecimiento personal y profesional.
3. Desarrollar alianzas estratégicas con organizaciones que valoren el conocimiento, la innovación y el espíritu empresarial.
4. Mantener un equipo de profesores y personal de alta calidad
5. Ofrecer experiencias extraordinarias a nuestra comunidad a través de un campus que permita el aprendizaje y el disfrute, y una cultura de servicio y atención.

Valores centrales

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



Revista publicada por la Facultad de Negocios y Economía

Editor

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

Comité Editorial/Editorial Committee

Isaac Dyrer Rezonzew, Ph.D.
Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

Eduardo Lora, M.Sc.
Center for International Development, Harvard University, Estados Unidos.

José Pla Barber, Ph.D.
Universidad de Valencia, España.

Jose Luis Hervás Oliver, Ph.D.
Universidad Politécnica de Valencia, España.

Julio César Alonso, Ph.D.
Cienfi -Universidad Icesi, Colombia.

Larry Crump, Ph.D.
Griffith University, Australia.

Lorenzo Revuelto Taboada, Ph.D.
Universidad de Valencia, España.

Juan Pablo Torres Cepeda, Ph.D.
Universidad de Chile, Chile.

Robert Grosse, Ph.D.
Thunderbird School of Global Management, Estados Unidos.

Roberto Santillán, Ph.D.
Tecnológico de Monterrey, México.

Sergio Olavarrieta, Ph.D.
Universidad de Chile, Chile.

Iván Darío Sánchez Manchola, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia.

Comité Científico/Scientific Committee

Juan Pablo Viteri, Ph.D.
Universidad Católica de Uruguay, Uruguay

José Manuel Saiz Álvarez, Ph.D.
EGADE Business School - Tecnológico de Monterrey, México.

Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.
Universidad de Chile, Chile.

Florina Guadalupe Arredondo Trapero, Ph.D.
Tecnológico de Monterrey, México.

Francisco Puig, Ph.D.
Universidad de Valencia, España.

Francisco Venegas Martínez, Ph.D.
Instituto Politécnico Nacional, México.

Gastón Silverio Milanesi, Ph.D.
Universidad Nacional del Sur, Argentina.

Harish Suján, Ph.D.
Tulane University, Estados Unidos.

Jhon James Mora, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia.

José Roberto Concha, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia.

Juan Muro, Ph.D.
Universidad Alcalá de Henares, España.

Samuel Mongrut, Ph.D.
Universidad del Pacífico, Peru.

Reinaldo Guerreiro, Ph.D.
Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Milagros Vivel Búa, Ph.D.
Universidad de Santiago de Compostela.

Director Editorial/Managing Editor

Libardo Rojas
Universidad Icesi, Colombia
trojas@icesi.edu.co

Indexaciones/Indexations

Scopus (Q3)
Scimago (Q4)
Emerging Sources Citation Index - Web of Science
PUBLINDEX - Colciencias
SciELO Citation Index
SciELO - Colombia
AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)
Redalyc
Dialnet
CLASE
Thomson Gale - Informe Académico
Catalogo de Latindex
EBSCO
RePEc
DoTEc
EconPapers
DOAJ

Años de publicación/Years publishing

39 años/years

Dónde consultar la revista/Where to find us

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

Envío de manuscritos

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

Suscripciones y Canje/Subscriptions and Exchange

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

Diagramación y corrección de estilo/Layout and proofreading

Journals & Authors



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



Facultad de
Negocios y
Economía

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



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



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

TABLA DE CONTENIDO

Vol 40, N.º 171 | Abril-Junio de 2024 | ISSN 0123-5923 // 2665-6744 en línea | Cali, Colombia

PRESENTACIÓN	151
ARTÍCULOS	
De vuelta a lo básico: la simplicidad del empaque y la percepción premium <i>Ana M. Arboleda</i>	152
Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno <i>Hellen López Valladares, Judith Huamaní Cadenas, Gerardo Arroyo y Manuel Díaz Gamarra</i>	162
Transformación estratégica de una empresa tradicional a una ambidiestra en entornos turbulentos. El caso de Corpaul <i>Viviana Sánchez Alzate y Juan Velez-Ocampo</i>	177
La importancia de la gestión de recursos humanos para la manufactura esbelta <i>Aurora Irma Maynez-Guaderrama, Virginia Guadalupe López Torres y Arely Julissa Urías Álvarez</i>	193
Women as leaders: unpacking the perceptions of gender, trust, and organizational performance <i>Carri A. Reisdorf, Kevin Lehnert & Carol M. Sánchez</i>	204
Estrutura de propriedade, divulgação social, ambiental e de governança, e assimetria de informação: o caso brasileiro <i>Maria Laura Pereira Velho, Lucas Veiga Ávila, Larissa Degenhart y Lidiane Pasche Kunde</i>	216
Mulheres no Conselho de Administração e a divulgação de gênero à luz da Teoria do Tokenismo <i>Larissa Karoline Souza Silva, Marcelle Colares Oliveira, Manuel Salgueiro Rodrigues Junior y Maria Belen Lozano</i>	230
Una mirada a los determinantes próximos del emprendimiento con vocación exportadora desde un enfoque global <i>León Darío Parra Bernal y Milenka Linneth Argote Cusi</i>	245
AGRADECIMIENTO REVISORES	256

PRESENTACIÓN REVISTA ESTUDIOS GERENCIALES N° 171

Tenemos el gusto de presentar el número 171 de Estudios Gerenciales, correspondiente al segundo trimestre del 2024 (abril - junio), en el cual se incluyen 8 artículos de autores de Colombia, Perú, México, Estados Unidos, Brasil y España.

A continuación, se realiza una breve descripción de los artículos incluidos en el presente número.

Inicialmente, Ana María Arboleda (Universidad Icesi), en su artículo, propone que un empaque con un diseño simple impacta positivamente al consumidor, porque se percibe como un empaque premium y aumenta la intención de compra. La autora usó un diseño experimental intrasujeto, donde participaron 120 personas de una universidad colombiana. Los participantes fueron expuestos aleatoriamente a dos imágenes de empaque (diseño simple y diseño complejo) de leche líquida. Los resultados muestran que el empaque simple, en comparación con el complejo, aumentó la percepción de que se está ante un producto premium.

Posteriormente, Hellen López Valladares, Judith Huamaní Cadenas, Gerardo Arroyo y Manuel Díaz Gamarra (Pontificia Universidad Católica del Perú) estudian las estrategias que los emprendedores sociales del Perú utilizan para crear y hacer crecer sus negocios, a partir del análisis de la dimensión cognitiva y de los facilitadores del entorno. Los resultados sugieren que la deseabilidad del negocio define la gestión de los primeros años del negocio y es impulsada por la empatía y los principios morales, mientras que la factibilidad, guiada por la autoeficacia, permite un crecimiento más sostenido.

Los autores Viviana Sánchez Alzate y Juan Velez-Ocampo (Universidad de Antioquia), mediante un estudio de caso, analizan como una empresa colombiana pasa de ser tradicional a ser ambidiestra y fortalece su ventaja competitiva operando en un entorno turbulento. Los hallazgos muestran que la empresa equilibra la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de las existentes; además, promueve la sostenibilidad y forja alianzas estratégicas.

Asimismo, Aurora Irma Maynez-Guaderrama (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez), Virginia Guadalupe López Torres (Universidad Autónoma de Baja California) y Arely Julissa Urías Álvarez (Universidad Autónoma de Ciudad Juárez) se proponen analizar la influencia del apoyo organizacional percibido sobre las prácticas de manufactura esbelta en la industria manufacturera de exportación mexicana. Las autoras encuentran que el apoyo organizacional percibido detona el compromiso y la participación e inciden en el uso de prácticas de manufactura esbelta.

Por su parte, Carri A. Reisdorf (Elon University), Kevin Lehnert (Grand Valley State University) y Carol M. Sánchez (Grand Valley State University) exploran como el género influye en las percepciones de las mujeres como líderes, y cómo éstas afectan la relación entre la confianza organizacional y las percepciones sobre el desempeño de la empresa, en América Latina y Estados Unidos. Las estimaciones indican que cuanto más positiva es la percepción de las mujeres líderes, más fuerte es la relación entre la confianza y el desempeño.

Los autores Maria Laura Pereira Velho, Lucas Veiga Ávila, Larissa Degenhart y Lidiane Pasche Kunde (Universidade Federal de Santa Maria) analizan cómo la estructura de propiedad modera la relación entre la divulgación ambiental, social y de gobernanza (ESG) y la asimetría de la información en las empresas brasileñas. Los resultados indican que la divulgación de ESG puede mitigar la asimetría de la información, mientras que la concentración de la propiedad y la propiedad institucional tienen un efecto moderador positivo en la relación entre la divulgación de ESG y la asimetría de la información.

Larissa Karoline Souza Silva (Universidade Federal do Ceará), Marcelle Colares Oliveira (Universidade Federal do Ceará), Manuel Salgueiro Rodrigues Junior (Universidade Federal do Ceará) y Maria Belen Lozano (Universidad de Salamanca), en su artículo, investigan la incidencia de la presencia de mujeres en juntas directivas en la divulgación de información sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) relacionada con el género, para una muestra de empresas de 52 países. Según las estimaciones, la presencia de mujeres en porcentajes satisfactorios afecta positivamente la divulgación de la RSC relacionada con el género.

Finalmente, León Darío Parra Bernal (Universidad EAN) y Milenka Linneth Argote Cusi (Women in Global Health) estudian los determinantes próximos asociados al emprendimiento con vocación exportadora a nivel global, para 112 economías que participaron en el Global Entrepreneurship Monitor entre el 2010 y el 2022. Los resultados sugieren que las características propias de los emprendedores relacionadas con su experiencia previa en emprendimiento, la baja aversión al riesgo y la autoconfianza, se asocian positivamente con la vocación exportadora.

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

Artículo de investigación

De vuelta a lo básico: la simplicidad del empaque y la percepción prémium

Ana M. Arboleda* 

Profesora asociada, Departamento de Mercadeo y Negocios Internacionales, Universidad Icesi, Cali, Colombia.

amarboleda@icesi.edu.co

Resumen

En un espacio limitado y con una amplia oferta de productos, el ruido visual de los empaques es abrumador. En este estudio se propone que un empaque con un diseño simple impacta positivamente al consumidor, primero, porque se percibe como un empaque prémium y, segundo, porque aumenta la intención de compra. En la metodología se usó un diseño experimental intrasujeto. Los participantes fueron expuestos aleatoriamente a dos imágenes de producto, en este caso, leche líquida: un diseño de empaque simple y otro complejo. Luego respondieron una encuesta en la que expresaron su percepción prémium del producto y su intención de compra. Los resultados soportaron la mediación total: el empaque simple, en comparación con el complejo, aumentó la percepción de que se está ante un producto prémium, lo que a su vez aumentó la intención de compra.

Palabras clave: Comportamiento del consumidor; diseño de empaque; leche; prémium; simplicidad.

Back to basics: The simplicity of packaging and the premium perception

Abstract

In a limited shelf space and with a wide product offering, the visual noise of packaging can be overwhelming. This study proposes that packaging with a simple design positively impacts the consumer: firstly, it is perceived as premium packaging, and secondly, it increases purchase intention. The methodology uses an intra-subject experimental design. Participants were randomly exposed to two product images, in this case, liquid milk: one with a simple packaging design and the other with a complex design. Next, they completed a survey where they indicated their perception of the product as premium and their purchase intention. The results support full mediation: compared to complex packaging, simple packaging increased the perception that the product is premium, which in turn increases purchase intention.

Keywords: Consumer behavior; packaging design; milk; premium; simplicity.

De volta ao básico: a simplicidade da embalagem e a percepção de qualidade prémium

Resumo

Em um espaço limitado e com uma ampla oferta de produtos, o ruído visual das embalagens é esmagador. Este estudo propõe que uma embalagem com um desenho simples impacta positivamente o consumidor, primeiro, porque é percebida como uma embalagem prémium e, segundo, porque aumenta a intenção de compra. Na metodologia, foi utilizado um desenho experimental intra-sujeito. Os participantes foram expostos aleatoriamente a duas imagens de produto, neste caso, leite líquido: um desenho de embalagem simples e outro complexo. Em seguida, responderam a uma pesquisa na qual expressaram sua percepção prémium do produto e sua intenção de compra. Os resultados suportaram a mediação total: a embalagem simples, em comparação com a complexa, aumentou a percepção de que se trata de um produto prémium, o que, por sua vez, aumentou a intenção de compra.

Palavras-chave: Comportamento do consumidor; desenho de embalagem; leite; prémium; simplicidade.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M30; M31; M39.

Cómo citar: Arboleda, A. M. [2024]. De vuelta a lo básico: la simplicidad del empaque y la percepción prémium. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 152-161. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6272>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6272>

Recibido: 14-07-2023
Aceptado: 15-04-2024
Publicado: 29-07-2024

1. Introducción

Como humanos, estamos diseñados para prestar atención a elementos del contexto (Orquin et al., 2020) que nos parecen relevantes, ya sea por ser una fuente de energía o por ser peligrosos (García-Burgos et al., 2017). Una fruta roja, que sobresale por su color, señala que es apetitosa y está lista para ser consumida o, por el contrario, que podría ser perjudicial. Así, al momento de compra, los consumidores prestan atención a empaques de productos que son visualmente sobresalientes; estos son los que finalmente tienden a ser preferidos (Motoki et al., 2021).

En un contexto competitivo, las marcas buscarán un mayor protagonismo con un diseño de empaque más grande en la cara frontal de la góndola y utilizando colores saturados, brillantes y llamativos (Dong et al., 2023). Sin embargo, en un espacio limitado, donde hay una gran oferta de productos por categoría, el ruido visual del empaque de las marcas puede abrumar al consumidor. Además, cuando existe una gran cantidad de elementos visuales en las marcas de una categoría, esta se hace cognitivamente más compleja para el consumidor, quien minimizará su nivel de atención y motivación hacia los empaques (Motoki et al., 2021). De esta manera, entre la aglomeración de empaques, el consumidor tiende a buscar un empaque con estímulos sensoriales claros que logre comunicar sus atributos y beneficios con facilidad.

Por lo tanto, asumiendo un contexto competitivo y visualmente saturado, apartarse del diseño colorido y complejo en su cantidad de información puede ayudar a un empaque a sobresalir en la mente del consumidor (Chen et al., 2023). En este estudio se propone que un diseño de empaque simple, frente a uno complejo, permitirá a las marcas en una categoría competitiva generar un contraste, y al empaque, ser visualmente diferente en el punto de venta. Se entiende como empaque simple aquel que tiene un diseño que minimiza la cantidad de objetos y texto en el diseño (Chen et al., 2023); además, utiliza pocos colores (Y. Wang et al., 2023), con una paleta monocromática (Swasty et al., 2021). Un diseño simple también se conoce como minimalista (Chen et al., 2023).

Los consumidores pueden encontrar un mayor valor en productos con un empaque visualmente simple porque genera la expectativa de un producto más "puro", por ejemplo, menor cantidad de ingredientes, y esto a su vez genera una mayor intención de compra (Ton et al., 2023). Un empaque simple se percibe como elegante, innovador y de alta calidad (Favier et al., 2019). Sin embargo, otros estudios encuentran que los empaques más coloridos pueden ser más llamativos (Motoki et al., 2021), mientras que los simples parecen viejos, de baja calidad (Clarke III y Honeycutt Jr., 2000) y son menos atractivos (Ton et al., 2023).

El aporte del presente estudio es complementar esta información aparentemente contradictoria al destacar una variable mediadora en la relación entre la simplicidad del empaque y la intención conductual del consumidor.

Se propone que el comportamiento del consumidor en relación con el producto no depende directamente del diseño del empaque, sino de la evaluación que se tiene del producto como uno de calidad superior o *prémium*. La apreciación estética se debe enmarcar en un contexto y un momento histórico (Celhay et al., 2020). De manera consistente, la percepción de un empaque simple o complejo puede ser contradictoria, pues no es la simplicidad o complejidad en sí misma la que determina la respuesta del consumidor; es el marco de referencia que el contexto le da al consumidor. En mercadeo, la categoría de producto es un determinante importante del contexto en el que se evalúa un producto.

Los productos de lujo, productos *prémium* o de calidad superior, cobran relevancia en la oferta que hacen actualmente las marcas, con el fin de llegar a consumidores más exigentes que buscan exclusividad y autenticidad en una marca (Y. Wang et al., 2023). A pesar de la importancia que marcas de consumo masivo dan al uso de diseños minimalistas en su empaque, existe muy poca literatura al respecto para las categorías de alimentos (Chen et al., 2023). El presente estudio hace extensivo el diseño de lujo a categorías de alimentos de consumo masivo ya que habitualmente el lujo se observa en otras categorías como prendas de vestir y accesorios, perfumería o relojería. La oferta de productos de alta calidad no es exclusiva de las grandes marcas de diseñador; la idea del lujo se traslada al consumo cotidiano en productos de consumo masivo conocidos como *prémium* (Pombo y Velasco, 2021). Así, el presente estudio evalúa el concepto *prémium* para una categoría de consumo cotidiano, frecuente y primario, como la leche.

En esta línea, el objetivo de este estudio fue evaluar el uso de un empaque con un diseño simple frente a uno complejo, para generar un impacto positivo en el consumidor, primero, al ser percibido como un empaque *prémium* y, segundo, al aumentar la intención de compra. Con este objetivo en mente, el marco teórico presenta el efecto del diseño del empaque simple en comparación con el complejo, y se develan inconsistencias en los resultados de estudios previos.

A continuación, se define el concepto *prémium* como una atribución dada por la percepción o expectativa de calidad del consumidor que a su vez se asocia con la intención de compra. La metodología describe el diseño experimental que se ha llevado a cabo y el análisis de resultados responde al modelo de mediación coherente con el objetivo del estudio. La discusión permite reflexionar acerca del valor del artículo al integrar los resultados del diseño en relación con las contradicciones observadas en estudios previos. Finalmente, se tiene en cuenta que los resultados son útiles para departamentos de mercadeo y diseño de empaques, ya sea por el interés estratégico en diseñar productos *prémium* o en diferenciarse de otros productos de la categoría. En cualquier caso, la decisión respondería a las expectativas del consumidor objetivo.

2. Marco teórico: el diseño de empaque como guía en la toma de decisión

En el punto de venta, el consumidor se encuentra frente a una gran variedad de productos y utiliza las pistas visuales de los empaques para fijar su mirada y obtener información acerca de lo que puede esperar del producto (Motoki et al., 2021). Es decir, los elementos del diseño de empaque influyen en las características atribuidas al producto. Un empaque que espera “hablar” del producto en la góndola debe tener en cuenta los colores, las formas, el contenido gráfico, el material, el movimiento del diseño (Vermeir y Roose, 2020), el contenido literal y tipo de letra (L. Wang et al., 2020) y la silueta-forma del empaque contenedor (Arboleda y Arce-Lopera, 2020). Todos los elementos visuales se conjugan en el empaque para comunicar al consumidor qué puede esperar acerca de las características intrínsecas del producto.

2.1 La aproximación minimalista en el empaque

Los elementos visuales permiten que los empaques sean percibidos como más simples o complejos (Chen et al., 2023). Los diseños simples conservan elementos básicos y significativos para comunicar qué es el producto; al mismo tiempo, el diseño simple resalta cualidades de calidad, funcionalidad y modernidad (Favier et al., 2019). Los empaques visualmente complejos son pesados en el uso de los elementos que lo componen, por ejemplo, los gráficos y el texto se perciben menos funcionales y requieren mayor esfuerzo cognitivo del consumidor (Favier et al., 2019) para comprender la oferta del producto.

En su conjunto, el empaque da un significado al producto. El diseño del empaque permite a un consumidor determinar los atributos y beneficios (Bloch, 1995). Por esta razón, el conjunto de elementos que conforman el diseño del empaque suele conservar semejanzas con la categoría, con el objetivo de facilitar al consumidor inferir beneficios y funciones (Bloch, 1995). En la medida en que una categoría de productos crece, el consumidor encontrará una mayor cantidad de empaques que le presentan información coherente con la oferta específica de la marca. Así, la simplicidad o complejidad del diseño del empaque pueden responder al contexto en el que se encuentra la categoría del producto.

Por un lado, el diseño simple o minimalista puede surgir frente a contextos en los que hay una gran oferta visual y las marcas de una categoría no logran diferenciarse. El diseño simple responde a la idea de “menos es más”, lo que le permite destacarse en una categoría saturada de información y marcas (Favier et al., 2019). El diseño de empaque simple señala que es un producto o marca diferente a los demás y que no necesita “gritar” para ser visto. Menos texto, menos imágenes y colores van a reducir la carga cognitiva para el consumidor (Motoki et al., 2021), esto le permitirá menos cuidado en la atención y enfocarse en lo más importante. Así, el diseño simple logra ser más fácil de entender.

Por otro lado, el diseño de empaque puede entenderse como una expresión cultural de un momento histórico (Celhay et al., 2020). La historia del arte muestra que, en determinados momentos, la elegancia y el estatus se expresan a través de diseños elaborados, visualmente recargados y poco funcionales o elocuentes (Favier et al., 2019). Por el contrario, un diseño moderno se interpreta como elegante al ser simple, limpio y funcional (Mazzalovo & Darpy, 2014). De esta manera, la forma como el diseño del empaque interactúa con el significado y la percepción que tiene el consumidor está relacionada con el contexto (Favier et al., 2019). La interacción entre el diseño, la categoría de producto y el momento histórico en el que se encuentra el consumidor en la representación del arte pueden explicar los efectos contrarios que se observan respecto a la simplicidad o complejidad del diseño.

Se ha encontrado que, entre menos colores tengan, los productos son percibidos con mayor calidad, mayor precio y más estatus respecto a los competidores (van Ooijen et al., 2017). Los diseños monocromáticos están asociados con productos *prémium*, con un mayor precio y calidad (Swasty y Mustafa, 2023). Por ejemplo, el uso del negro en diseños de empaque se asocia con la elegancia y alto estatus (Romeo-Arroyo et al., 2023). Además, imágenes en blanco y negro llevan al consumidor a tener una mayor elaboración e incrementar procesos de construcción abstracta mientras que la visualización en color remite a una construcción mental concreta (Stillman et al., 2020).

Sin embargo, se han observado resultados opuestos en el uso de blanco y negro. Los diseños simples y monocromáticos también se asocian con productos baratos y de baja calidad (Clarke III y Honeycutt Jr., 2000). Para una categoría de lujo, como la champaña, se ha observado que un diseño de empaque simple no es el preferido por la percepción de riesgo al no tener información visual o una explicación clara del producto contenido (Sung et al., 2020). Otros estudios han encontrado que diseños más complejos en comparación con los más simples se asocian con mayor calidad, son más atractivos y desencadenan una mayor intención de compra (Orth et al., 2010). Un diseño visualmente pesado, por ejemplo, en la información gráfica y tipo de texto, puede simbolizar un mayor esfuerzo en su elaboración (Favier et al., 2019).

Los efectos contradictorios en relación con la simplicidad o complejidad del empaque permiten suponer que el efecto del diseño requiere mayor estudio (Hagen et al., 2021), específicamente considerando variables mediadoras o moderadoras. Por ejemplo, independientemente de los gustos del consumidor, la elección de un diseño minimalista depende del costo atribuido (Hagen et al., 2021). La interpretación que hace el consumidor del costo se debe entender en un contexto, tanto de la categoría de producto como de la semiótica del momento histórico (Favier et al., 2019). De esta manera, se analiza el concepto de *lujo* como una percepción del consumidor asociada con el diseño del empaque.

2.2 Percepción *prémium*

Los productos lujosos o *prémium* son percibidos como atractivos, más costosos que los competidores de su categoría y de alta calidad (Romeo-Arroyo et al., 2023). El lujo es simbólico, comunica poder y estatus y, por lo tanto, existen consumidores que esperan utilizar artículos que les permita señalar, en ellos mismos, esta cualidad a otros individuos en su comunidad. Así, las marcas de lujo o *prémium* deben encontrarse en una condición de escasez, exclusividad, y no estar disponibles para un público general (Park et al., 2022).

Adicionalmente, los productos de lujo o *prémium* se fortalecen en un contexto de búsqueda de amor propio (Angus y Westbrook, 2022), porque logran satisfacer experiencias de disfrute y placer. A nivel neuroanatómico, imágenes de resonancia magnética (fMRI) muestran que productos con características estéticas y equilibradas activan la corteza prefrontal ventromedial, lo que sugiere que ante este tipo de productos se activa la experiencia de recompensa y placer (Reimann et al., 2010).

A pesar del significado asociado con la exclusividad, el concepto de *calidad superior* no es ajeno a categorías de alimentos de consumo cotidiano y de alta rotación en el punto de venta, como el agua, el chocolate (Mugge et al., 2014), el café (Barbosa-Escobar et al., 2021), el bacalao (Lyons y Wien, 2018), el jugo de naranja o la mermelada (Pombo y Velasco, 2021). En este contexto, el concepto de *lujo* se yuxtapone al concepto de *prémium*, es decir, de primera calidad; ambos implican una alta calidad, mayor precio y exclusividad, pero el segundo se utiliza regularmente para el caso de productos cotidianos o de consumo masivo (Romeo-Arroyo et al., 2023).

Adicional a la calidad y exclusividad inherentes al producto, el concepto de *prémium* se debe ver reflejado en el diseño del empaque y sus características sensoriales (Almiron et al., 2021). Detalles estéticos en el diseño del empaque permiten al consumidor entender un producto como lujoso o *prémium*. Estos elementos del diseño que llevan al consumidor a pensar en un producto como *prémium* son las formas simétricas (Romeo-Arroyo et al., 2023), el uso mínimo de elementos gráficos u ornamentales, el uso de formas que destaquen la calidad del material del empaque (Sung et al., 2020) y la fabricación manual del material (Roberts, 2020). Esta lista de atributos que señalan un producto como *prémium* son coherentes con un diseño simple por su forma, apariencia y proceso de fabricación. Diseños de empaque con muchos elementos visuales e irregulares suelen ser evaluados como desordenados y no-*prémium* (Romeo-Arroyo et al., 2023). Por el contrario, diseños de empaque que conservan la simplicidad (Favier et al., 2019) y simetría se asocian con productos de alta calidad (Romeo-Arroyo et al., 2023).

Los empaques *prémium* transfieren al producto contenido la idea de alta calidad y motivan evaluaciones positivas en cuanto a la textura y el sabor (Romeo-Arroyo et al., 2023). Incluso para alimentos, el concepto de *lujo*

puede asociarse a lo saludable y aumentar el consumo de superalimentos como respuesta a la idea de satisfacción personal y reconocimiento social (Wiedenroth y Otter, 2021). Los empaques con un diseño armonioso y estético generan en el consumidor una respuesta cognitiva de placer y premio (Reiman et al., 2010). Por lo tanto, un empaque *prémium* motiva actitudes positivas y la expectativa de una buena recompensa; esta experiencia positiva, a su vez, genera una mayor intención de compra (Sung et al., 2020).

Hipótesis: La relación entre la simplicidad del empaque y la intención de compra está mediada por la percepción de que se está ante un producto *prémium*.

Hipótesis 1: Un diseño de empaque simple aumenta la percepción de que se está ante un producto *prémium* en comparación con un diseño de empaque complejo.

Hipótesis 2: La percepción de que se está ante un producto *prémium* afecta positivamente la intención de compra.

3. Metodología

El estudio se basa en un diseño experimental intrasujeto, con dos condiciones visuales dadas por el diseño del empaque. La metodología experimental implica que todos los elementos contextuales permanecen neutros y el único elemento que varía para el participante es el diseño del empaque (variable independiente). En este caso, la metodología busca probar las hipótesis planteadas utilizando un producto de conveniencia, es decir, un producto de consumo masivo, cotidiano y de alta rotación en el punto de venta. De esta manera se utiliza la categoría de leche líquida como estímulo experimental.

3.1 Estímulo

Se crearon dos empaques de leche representando los dos niveles de la variable independiente: un empaque simple (Figura 1) y un empaque complejo (Figura 2). Ambos empaques fueron creados en Adobe Photoshop CS6 para Windows, utilizando una misma plantilla de forma del empaque, bajo licencia de Creative Commons con libertad para su uso y manipulación. La Figura 1 corresponde en el diseño simple, es decir, utiliza pocos elementos visuales, organización regular (Chen et al., 2023), sin gráficos y con texto negro. Se utiliza blanco para el fondo, el cual contrasta con el texto en color negro. La Figura 2 corresponde al empaque complejo, es decir, utiliza elementos gráficos de diferentes tamaños y colores: cielo, pasto, vaso con leche. El texto de color negro se inserta entre las imágenes de color y las imágenes tienen detalles como el movimiento de la leche en el vaso.

3.2 Participantes

La muestra estuvo conformada por 120 sujetos pertenecientes a una universidad. Los participantes recibieron un correo electrónico invitándolos a asistir al estudio de

manera voluntaria. Por su participación, recibieron un pequeño obsequio (llavero plástico). La edad de los participantes varió entre 19 y 55 años; 43% de ellos se reconoce como hombre y 57% se reconoce como mujer; 72,2% de los participantes declaró ser consumidor habitual de leche, mientras que un 27,8% dijo sí consumir leche, sin ser un consumidor habitual.



Figura 1. Empaque simple.
Fuente: elaboración propia.



Figura 2. Empaque complejo.
Fuente: elaboración propia.

3.3 Procedimiento

El experimento fue llevado a cabo en un espacio silencioso, para propiciar la concentración de los participantes al momento de evaluar los empaques de leche. La instrucción a los participantes consistió en observar cada imagen proyectada y responder una serie de preguntas acerca del producto. Cada sujeto observó ambos empaques en un orden diferente: de forma aleatoria, el 50% de los participantes vio primero el empaque simple (codificado como 1) y luego el empaque complejo (codificado como 0). El otro 50% de los

participantes tuvo el orden contrario: primero complejo y luego simple. Este orden y asignación aleatoria tuvo el objetivo de controlar el sesgo asociado con la evaluación de la primera respuesta.

La imagen del empaque se proyectó en un monitor LCD de 22 pulgadas, calibrado con una resolución de 1080p. Después de observar el estímulo, es decir, la imagen de un empaque de leche, los participantes respondieron el cuestionario correspondiente. No se asignó un límite de tiempo para contestar el cuestionario, así que los participantes podían pensar cuidadosamente sus respuestas. El cuestionario se suministró en papel para que la imagen del empaque pudiese permanecer visible mientras se realizaba la evaluación. Al terminar la evaluación del primer empaque, se cambió la imagen proyectada y se realizó el mismo procedimiento con el segundo empaque.

El cuestionario tenía el propósito de medir la percepción de la leche como un producto *premium* a través de su empaque. Las ideas alrededor de la percepción de que se está ante un producto *premium* fueron medidas utilizando una escala Likert de 1 a 6; 1 correspondía a totalmente en desacuerdo y 6 a totalmente de acuerdo. Para ambas cajas de leche, los sujetos expresaron qué tan de acuerdo estaban con las siguientes afirmaciones: "La leche es de alta calidad", "Considero que el producto es costoso comparado con otros de su misma categoría", "El empaque me parece *premium*" y "El empaque lo asocio con prestigio". Este grupo de cuatro ítems conforma el constructo "percepción *premium*", el cual mostró un buen grado de consistencia interna con un alfa de Cronbach igual a 0,87.

Luego, en la misma encuesta, los sujetos evaluaron las siguientes afirmaciones: "Compraría esta leche o me gustaría que la compraran en mi casa", "Consumiría esta leche", "Pagaría por esta leche un precio relativamente más alto comparado con otra marca de leche" y "Recomendaría este producto a amigos y familiares". Estos cuatro ítems evalúan el constructo "intención de compra" y se consolidan correctamente como un solo concepto, con un alfa de Cronbach igual a 0,90.

Finalmente, los sujetos contestaron preguntas acerca de algunas variables demográficas (sexo, edad y consumo de leche). Para evaluar la manipulación, se preguntó si el empaque presentado era percibido como simple o complejo. Consistentemente, 93% de los participantes consideraron que el empaque era simple cuando efectivamente lo era; 37% consideró que el empaque era complejo cuando realmente lo era. Es decir, el diseño con gráficas y colores no se considera complicado para el consumidor. Se debe entender esta respuesta en el contexto cotidiano de los consumidores, ya que la cantidad de elementos visuales y colores que tiene el empaque (nubes, montañas, vaca, leche) son coherentes con las características de empaques en el mercado. Un diseño con todos estos elementos visuales sería uno más en la categoría, lo cual justifica la idea de que un diseño simple marque una diferencia visual en el conjunto.

3.4. Análisis de datos

El análisis de los datos fue realizado con IBM SPSS Statistics 28; se utilizó el complemento de Process 4.1, para realizar el análisis de mediación (Hayes, 2022), y Process, un modelo de mediación que permite analizar tanto el efecto directo de la variable independiente sobre la dependiente como el efecto indirecto a través del moderador. El resultado de los modelos que utilizan Process es fundamentalmente idéntico al utilizar modelos de ecuaciones estructurales (SEM), especialmente en el caso de ser un modelo simple con variables observadas (Coutts y Hayes, 2023). SEM es la herramienta recomendada en el caso de ecuaciones con diferentes variables latentes, diferentes recorridos conceptualmente establecidos, y que por su complejidad pueden estar sujetos a un mayor error en el proceso de análisis.

4. Resultados

La Tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos para la variable percepción prémium e intención de compra para cada una de las condiciones en las que se presenta el empaque: simple (1) y complejo (0). La ANOVA para la diferencia de medias entre la condición de empaque simple y complejo muestra que existe una diferencia significativa al comparar la percepción de que es un producto prémium [F (1,118) = 6,37; $p < 0,05$]. El empaque con diseño simple se califica como un producto de calidad superior en comparación con el empaque con diseño complejo. Sin embargo, la diferencia entre ambos empaques no es significativa al comparar la intención de compra [F (1,118) = 0,43; $p > 0,1$].

Tabla 1. Estadísticos descriptivos

Diseño de empaque	Simple		Complejo	
	Media	D.St	Media	D.St
Percepción prémium	3,79	1,25	3,23	1,17
Intención de compra	3,22	1,32	3,07	1,18

Fuente: elaboración propia.

A continuación, el modelo de mediación evalúa la relación entre el diseño de empaque (X) y la percepción prémium (M), que a su vez afecta la intención de compra (Y). El modelo de mediación se estima utilizando dos ecuaciones:

$$\hat{M} = i_M + a_i X \tag{Ecuación 1}$$

$$\hat{Y} = i_m + c_i X + b_i M \tag{Ecuación 2}$$

La primera ecuación corresponde con la hipótesis 1 (Un diseño de empaque simple aumenta la percepción de que se está ante un producto prémium en comparación con un diseño de empaque complejo) y la segunda ecuación corresponde con la hipótesis 2 (La percepción de que se está ante un producto prémium afecta positivamente la intención de compra). Adicionalmente, estas relaciones se ilustran en la Figura 3. El resultado para la primera ecuación muestra que el diseño de empaque (X) tiene un efecto significativo sobre la percepción prémium (M), lo que soporta la hipótesis 1. El efecto positivo indica que el empaque simple aumenta la percepción de que se está ante un producto prémium en comparación con el empaque complejo ($b = 0,56$; $t = 2,52$; $p < 0,05$).

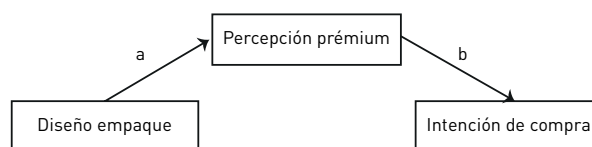


Figura 3. Modelo de mediación.

Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la mediación, la segunda ecuación evalúa la relación entre la percepción prémium (M) y la intención de compra (Y), teniendo en cuenta el diseño del empaque (X). La evaluación que los participantes hacen del producto como prémium (mediador) aumenta significativamente la intención de compra ($b = 0,71$; $t = 10,28$; $p < 0,01$), lo que soporta la hipótesis 2. Es decir, al aumentar la percepción prémium, aumenta la intención de compra. Esta es una mediación completa, pues no hay efecto significativo del diseño del empaque (simple o complejo) sobre la intención de compra ($b = -0,25$; $t = -1,45$; $p > 0,1$).

Así, aunque no hay un efecto directo del diseño de empaque sobre la intención de compra ($b = 0,15$; $t = 0,66$), al considerar la percepción de que es un empaque prémium, la intención de compra sí resulta ser significativa. Es decir, todo el efecto del diseño del empaque sobre la intención de compra pasa por el hecho de ser percibido como un empaque prémium. Este resultado permite concluir que hay un efecto indirecto del diseño del empaque en la intención de compra ($b = 0,34$). Es posible decir que la percepción de ser prémium media la relación de diseño de empaque e intención de compra, aunque el efecto total no sea significativo. La Tabla 2 resume los resultados del modelo de mediación.

Tabla 2. Análisis de mediación.

Relación	Efecto total (p-valor)	Efecto directo (p-valor)	Efecto indirecto	Intervalo de confianza		Conclusión
Dis. empaque → P. prémium → Int. compra	0,15 (0,51)	-0,19 (0,26)	0,40	Límite inferior 0,08	Límite superior 0,75	Mediación completa

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

Este estudio se enfocó en el diseño de empaque de leche, un producto de consumo masivo y frecuente, para probar las hipótesis: a) un diseño de empaque simple (en comparación con uno complejo) aumenta la percepción de que se está ante un producto *prémium* y b) esta percepción aumenta la intención de compra. Además, no se observa una relación directa entre el diseño de empaque y la intención de compra. Estos resultados logran dar una explicación a las contradicciones que se observan en estudios previos en relación con el efecto de un empaque simple. Algunos estudios indican que son los diseños simples los que tienen una mejor respuesta por parte del consumidor en comparación con los complejos (Chen et al., 2023). Por el contrario, otros estudios señalan los empaques complejos como aquellos que tienen una mejor respuesta al ser percibidos como elegantes y elaborados (Favier et al., 2019). Es decir, en ambos casos la respuesta positiva del consumidor es antecedida por la valoración del diseño simple o complejo. El valor atribuido al diseño dependerá del significado que le da el contexto, la cultura (Celhay et al., 2020) o la categoría.

De forma consistente, en el presente estudio no se encontró una relación entre el diseño y la intención de compra del consumidor. No es el diseño de empaque en sí mismo lo que genera un efecto en la actitud del consumidor, es la percepción de calidad *prémium* que el consumidor tiene de ese empaque. Así, los resultados de este estudio contribuyen a la literatura en mercadeo al observar una variable mediadora que logra explicar el efecto del diseño de empaque.

Por ejemplo, la cantidad de colores en el diseño es uno de los elementos claves en la simplicidad (Y. Wang et al., 2023). Los estudios con empaques en blanco y negro muestran que estos diseños pueden tener un efecto positivo al mostrar elegancia y estatus (Sliburyte y Skeryte, 2014) o, por el contrario, pueden tener un efecto negativo al percibirse como pasados de moda, nostálgicos y aburridores (Greenleaf, 2011). Es decir, el efecto de un diseño monocromático no es del todo certero, no hay una evaluación necesariamente positiva o negativa. El resultado de la evaluación que hace el consumidor puede depender de elementos del entorno como la categoría o el contexto competitivo en el que se ubica el empaque (Favier et al., 2019). En este estudio se muestra que un elemento importante en el efecto de la simplicidad del empaque es la interpretación que hace el consumidor en cuanto al nivel de calidad superior o la expectativa de que es un producto superior.

Así mismo, es posible pensar que el significado estético del diseño del empaque cambia en la medida en que la categoría evoluciona. Un diseño simple, monocromático y sin gráficos se puede asociar con productos genéricos en categorías maduras que compiten por precio, en las que el genérico es la opción más barata (Ton et al., 2023). En este caso, un diseño simple sería contrario a la idea

de lujo y alta calidad (Pombo y Velasco, 2021). En este sentido, un diseño simple-genérico no busca destacarse en la categoría como diferente, por el contrario, busca ser percibido como "igual" y que ofrece a un menor precio los componentes y desempeño básico (Arboleda et al., 2015).

Un diseño simple puede también representar una categoría joven, en un momento histórico determinado; en este caso, el empaque es únicamente un contenedor que permite preservar el producto y tiene una función logística. Es decir, aún no se han establecido códigos de diseño asociados con atributos y beneficios que permiten al consumidor anticipar la experiencia y valor del producto contenido (Bloch, 1995). De esta manera, los diseños simples pueden evocar el momento histórico en el que la categoría surge y el producto es etiquetado con la mínima cantidad de elementos, por ejemplo, aquellos frascos blancos que se encontraban a comienzos de siglo en las farmacias (Figura 4. Contenedores de medicamentos del año 1945). En ese entonces, los productos se marcaban con colores básicos, incluso la publicidad impresa, la televisión o las películas eran en blanco y negro (Greenleaf, 2011).



Figura 4. Contenedores de medicamentos del año 1945.
Fuente: elaboración propia.

En este contexto, el diseño simple evoca la idea de exclusividad; la categoría surge con un determinado producto, no hay otros competidores en la categoría y el consumidor tiene esta "única" opción. Los diseños simples pueden remitir a un momento histórico en el que la categoría de productos no contaba con el ruido que logra la competitividad visual de la variedad de marcas en el espacio de exhibición. Buscando la diferenciación, las tendencias de consumo actuales comunican calidad y elegancia a partir de ideas minimalistas y simples; por ejemplo, los diseños simples de electrónicos Apple, la

filosofía de Marie Kondo de conservar los objetos básicos y que satisfagan emociones personales (Hagen et al., 2021).

Así como en el presente estudio se aplica el concepto de *simplicidad* en el diseño para una categoría de consumo masivo como la leche, este es un concepto utilizado en la cotidianidad y sin embargo su significado aún no es del todo claro. Bajo el concepto de *menos es más*, el minimalismo se asocia con elegancia, modernidad, calidad e innovación (Favier et al., 2019). Para otros, el minimalismo se refiere a un estilo de vida simple que le permite a la persona vivir con el menor número de posesiones con condiciones estéticas básicas. En este caso, el minimalismo se asocia con consumir objetos de los que la persona es consciente, la hacen feliz (Hagen et al., 2021) y le permiten minimizar gastos (Angus y Westbrook, 2022).

Es posible que la relación observada entre el diseño simple y la percepción de que se está ante un producto *prémium* esté respondiendo a un momento histórico en el que el consumidor valora la simplicidad (Favier et al., 2019). Los resultados de este estudio se limitan a empaques ficticios de la categoría de leche líquida. Estos resultados confirman que el concepto de *lujo* se extiende, bajo la idea de productos *prémium*, a categorías de consumo masivo, lo que confirma la pertinencia de empaques simples en productos cotidianos (Chen et al., 2023) para comunicar la idea de un producto de primera calidad al consumidor de hoy.

Así mismo, los resultados son coherentes con estudios previos en relación con el efecto positivo entre la percepción de un producto *prémium* y su intención de consumo (Romeo-Arroyo et al., 2023). El efecto que tiene la percepción *prémium* sobre la intención de compra se explica por la expectativa de mayor calidad (Almiron et al., 2021). De forma consistente, otros elementos que pueden esperarse a partir de la percepción *prémium*, que no se evalúan en este estudio, son la expectativa de disfrute (Barbosa-Escobar et al., 2021) y la idea de que el alimento es seguro para la salud del consumidor (Sung et al., 2020). Todos estos elementos, que en teoría se asocian con un producto *prémium*, permiten explicar la mayor intención de compra.

En conclusión, este estudio muestra que, para una categoría de consumo masivo como la leche, la composición gráfica de los empaques simples, más que la de los complejos, permite a los consumidores identificar el estatus de calidad del producto, lo cual influye en su intención de compra. Es decir, no es la simplicidad en sí misma la que afecta la intención de compra, sino la interpretación que hace el consumidor en términos del *lujo* o calidad superior del producto. Por lo tanto, las pautas del diseño deben apuntar en esta dirección entendiendo qué atributos comunican al consumidor la calidad del producto y qué elementos del diseño son coherentes con esta expectativa de calidad.

Este estudio tuvo un diseño experimental con el objetivo de probar la relación causal entre la manipulación del dise-

ño y las respuestas del consumidor, lo cual es una ventaja dada la ambigüedad que tiene el concepto de *minimalismo*. El concepto de *simple* o *minimalista* está dado por la manipulación del diseño y no por la elaboración conceptual que hace el consumidor. Es decir, el diseño del empaque simple y del complejo se tratan como un estímulo objetivo; frente a este estímulo, el consumidor responde a las preguntas de percepción *prémium* e intención de compra.

Por otro lado, el diseño experimental sí representa algunas limitaciones porque los estímulos no son reales, son creados exclusivamente para el estudio. La limitación en cuanto a validez externa del estudio implica que no se tiene conocimiento de aspectos propios de las condiciones reales de compra, como el conocimiento que tiene el consumidor de las marcas, sus empaques y características. Tampoco se evalúa la influencia de aspectos del contexto, como la ubicación en la góndola, la iluminación y otros estímulos sensoriales. En el largo plazo, los estudios experimentales se deben complementar con estudios de campo que permitan evaluar la incidencia de elementos específicos y reales de las marcas y el contexto.

Además, futuras investigaciones se pueden orientar a seguir explorando cómo la simplicidad de los empaques y detalles en el diseño afectan la percepción de *lujo* o de que se está frente a un producto *prémium*. Por ejemplo, una idea intermedia de diseño entre la simplicidad del minimalismo y la complejidad de diseños saturados es el diseño *vintage* o *neo-retro*. Este tipo de diseño utiliza pocos colores y al mismo tiempo usa complementos en textura y ornamentos visuales que no saturan visualmente el diseño. Esta tendencia permite enriquecer el diseño *minimalista*, y comunica mayor cuidado en la elaboración, a la antigua, y utiliza elementos emocionales de nostalgia y seguridad asociada con la madurez (Celhay et al., 2020).

En cuanto a las implicaciones prácticas, los resultados del presente estudio son útiles para profesionales en departamentos de mercadeo, académicos y diseñadores responsables de la imagen y exhibición de la marca. Esta última debe encontrar elementos diferenciadores que se ajusten a su consumidor, entre los que el empaque es uno de ellos. Aunque la simplicidad del empaque pueda ser un argumento diferenciador, esta decisión debe también responder a la esencia de la marca y a las expectativas del consumidor. Al encontrar definiciones específicas de calidad de acuerdo con las expectativas del mercado objetivo, es posible responder a tendencias de segmentos de mercado o nichos, para diseñar productos especializados en lugar de productos masivos que pasen desapercibidos. Los departamentos de mercadeo y encargados del diseño de productos deben generar empaques orientados a identificarse con el cliente, con el concepto de valor relevante para su consumidor.

Conflicto de intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Almiron, P., Barbosa Escobar, F., Pathak, A., Spence, C. y Velasco, C. (2021). Searching for the sound of premium beer. *Food Quality and Preference*, 88, 104088. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2020.104088>
- Angus, A. y Westbrook, G. (2022). *Top 10 global consumer trends 2022*. <https://go.euromonitor.com/white-paper-EC-2022-Top-10-Global-Consumer-Trends.html>
- Arboleda, A. y Arce-Lopera, C. (2020). The perceived sweetness and price of bottled drinks' silhouettes. *Food Quality and Preference*, 82, 103867. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2019.103867>
- Arboleda, A., Roa, N. D. y Saa, A. E. (2015). *La estrategia me-too: un producto semejante con un nombre distintivo ubicado junto al líder*. 31(54), 80-88. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452015000200009
- Barbosa-Escobar, F., Petit, O. y Velasco, C. (2021). Virtual terroir and the premium coffee experience. *Frontiers in Psychology*, 12, 586983. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.586983>
- Bloch, P. H. (1995). Seeking the ideal form: Product design and consumer response. *Journal of Marketing*, 59(3), 16-29. <https://doi.org/10.1177/002224299505900302>
- Celhay, F., Magnier, L. y Schoormans, J. (2020). Hip and authentic. Defining neo-retro style in package design. *International Journal of Design*, 14(1), 35-48. <http://www.ijdesign.org/index.php/IJDesign/article/view/3499>
- Chen, S., Sun, Z., Zhou, H. y Shu, L. (2023). Simple or complex: How temporal landmarks shape consumer preference for food packages. *Food Quality and Preference*, 104, 104734. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2022.104734>
- Clarke III, I. y Honeycutt Jr., E. D. (2000). Color usage in international business-to-business print advertising. *Industrial Marketing Management*, 29(3), 255-261. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00068-1](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00068-1)
- Coutts, J. J. y Hayes, A. F. (2023). Questions of value, questions of magnitude: An exploration and application of methods for comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 55(7), 3772-3785. <https://doi.org/10.3758/s13428-022-01988-0>
- Dong, Y., Huang, Y., Hu, P., Zhang, P. y Wang, Y. (2023). The effect of picture attributes of online ordering pages on visual attention and user experience. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 96, 103477. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2023.103477>
- Favier, M., Celhay, F. y Pantin-Sohier, G. (2019). Is less more or a bore? Package design simplicity and brand perception: an application to Champagne. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 46, 11-20. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.09.013>
- García-Burgos, D., Lao, J., Munsch, S. y Caldara, R. (2017). Visual attention to food cues is differentially modulated by gustatory-hedonic and post-ingestive attributes. *Food Research International*, 97, 199-208. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2017.04.011>
- Greenleaf, E. A. (2011). Does everything look worse in black and white? The role of monochrome images in consumer behavior. En *Sensory Marketing: Research on the sensuality of products* (pp. 241-257). Routledge.
- Hagen, L., Wilson, A., Bellezza, S., Min, L., Liu, P., Min, K. E. y Townsend, C. (2021). The meaning of minimalism: what consumers see in minimalist aesthetics (and what they don't). En T. Williams-Bradford, A. Keinan y M. Matthew (Eds.), *Advances in Consumer Research* (vol. 59, pp. 583-586). Thomson. <http://www.acrwebsite.org/volumes/3000389/volumes/v49/NA-49>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis. A regression-based approach* (3.ª ed.). The Guilford Press. <https://psycnet.apa.org/record/2013-21121-000>
- Lyons, S. J. y Wien, A. H. (2018). Evoking premiumness: How color-product congruency influences premium evaluations. *Food Quality and Preference*, 64, 103-110. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.10.006>
- Mazzalovo, G. y Darpy, D. (2014). Gestion expressive des marques dans un contexte de baroquisation. *Décisions Marketing*, 83-96. <https://www.jstor.org/stable/44820901>
- Motoki, K., Saito, T. y Onuma, T. (2021). Eye-tracking research on sensory and consumer science: A review, pitfalls and future directions. *Food Research International*, 145, 110389. <https://doi.org/10.1016/j.foodres.2021.110389>
- Mugge, R., Massink, T., Hultink, E. J. y van den berg-Weitzel, L. (2014). Designing a premium package: Some guidelines for designers and marketers. *Design Journal*, 17(4), 583-605. <https://doi.org/10.2752/175630614X14056185480140>
- Orquin, J. L., Bagger, M. P., Lahm, E. S., Grunert, K. G. y Scholderer, J. (2020). The visual ecology of product packaging and its effects on consumer attention. *Journal of Business Research*, 111, 187-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.043>
- Orth, U. R., Campana, D. y Malkewitz, K. (2010). Formation of consumer price expectation based on package design: Attractive and quality routes. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(1), 23-40. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679180102>
- Park, J., Eom, H. J. y Spence, C. (2022). The effect of perceived scarcity on strengthening the attitude-behavior relation for sustainable luxury products. *Journal of Product & Brand Management*, 31(3), 469-483. <https://doi.org/10.1108/JPBm-09-2020-3091>
- Pombo, M. y Velasco, C. (2021). How aesthetic features convey the concept of brand premiumness. *Psychology and Marketing*, 38(9), 1475-1497. <https://doi.org/10.1002/mar.21534>
- Reimann, M., Zaichkowsky, J., Neuhaus, C., Bender, T. y Weber, B. (2010). Aesthetic package design: A behavioral, neural, and psychological investigation. *Journal of Consumer Psychology*, 20(4), 431-441. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.06.009>
- Roberts, J. (2020). Luxury, craft, creativity, and innovation. En P.-Y. Donzé, V. Pouillard y J. Roberts (Eds.), *The Oxford Handbook of Luxury Business* (pp. 151-172). Oxford University Press.
- Romeo-Arroyo, E., Jensen, H., Hunneman, A. y Velasco, C. (2023). Assessing the influence of packaging design symmetry, curvature, and mark on the perception of brand premiumness. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 31, 100656. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2022.100656>
- Sliburyte, L. y Skeryte, I. (2014). What we know about consumers' color perception. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 156, 468-472. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.11.223>
- Stillman, P., Lee, H., Deng, X., Unnava, H. R. y Fujita, K. (2020). Examining consumers' sensory experiences with color: A consumer neuroscience approach. *Psychology and Marketing*, 37(7), 995-1007. <https://doi.org/10.1002/mar.21360>
- Sung, B., Crawford, R., Teah, M., Stankovic, M. y Phau, I. (2020). The "timber box" effect for premium wines. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 102034. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102034>
- Swasty, W. y Mustafa, M. (2023). How uncommon color palettes for food packaging are perceived by consumers: A card-sorting methodology. *International Journal of Design Management and Professional Practice*, 17(2), 31-55. <https://doi.org/10.18848/2325-162X/CGP/v17i02/31-55>
- Swasty, W., Putri, M. K., Koesoemadinata, M. I. P. y Gunawan, A. N. S. (2021). The effect of packaging color scheme on perceptions, product preferences, product trial, and purchase intention. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(1), 27-39. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.1.27-39>
- Ton, L. A. N., Smith, R. K. y Sevilla, J. (2023). Symbolically simple: How simple packaging design influences willingness to pay for consumable products. *Journal of Marketing*, 88(2), 121-140. <https://doi.org/10.1177/00222429231192049>
- van Ooijen, I., Franssen, M. L., Verlegh, P. W. J. y Smit, E. G. (2017). Packaging design as an implicit communicator: Effects on product quality inferences in the presence of explicit quality cues. *Food Quality and Preference*, 62(June), 71-79. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2017.06.007>

- Vermeir, I. y Roose, G. (2020). Visual design cues impacting food choice: A review and future research agenda. *Foods*, 9(10), 1495. <https://doi.org/10.3390/foods9101495>
- Wang, L., Yu, Y. y Li, O. (2020). The typeface curvature effect: the role of typeface curvature in increasing preference toward hedonic products. *Psychology & Marketing*, 37(8), 1118-1137. <https://doi.org/10.1002/mar.21287>
- Wang, Y., Jiang, J., Gong, X. y Wang, J. (2023). Simple = Authentic: The effect of visually simple package design on perceived brand authenticity and brand choice. *Journal of Business Research*, 166, 114078. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114078>
- Wiedenroth, C. F. y Otter, V. (2021). Who are the superfoodies? New healthy luxury food products and social media marketing potential in germany. *Foods*, 10(12), 2907. <https://doi.org/10.3390/foods10122907>

Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno

Hellen López Valladares* Profesora asistente, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
hellen.lopez@pucp.edu.peJudith Huamaní Cadenas Investigadora, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
judith.huamani@pucp.edu.peGerardo Arroyo Investigador, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
garroyo@pucp.edu.peManuel Díaz Gamarra Profesor asistente, Departamento de Ciencias de la Gestión, Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.
manuel.diaz@pucp.edu.pe

Resumen

Con esta investigación se buscó identificar las estrategias que los emprendedores sociales utilizan para crear y hacer crecer sus negocios a partir del análisis de la dimensión cognitiva y de los facilitadores del entorno. Se recurrió al estudio de caso múltiple para explorar empresas sociales representativas del Perú. Los resultados mostraron que la deseabilidad del negocio define la gestión de los primeros años del negocio y es impulsada por la empatía y los principios morales, mientras que la factibilidad, guiada por la autoeficacia, permite un crecimiento más sostenido. Las cuatro estrategias, 1) mantener la coherencia, 2) balancear la pasión y la razón, 3) el autoaprendizaje y 4) la colaboración activa, permiten el crecimiento de las empresas sociales.

Palabras clave: Emprendimiento social; perfil emprendedor; estrategia; Perú.

Strategies of Peruvian social entrepreneurs from a cognitive and environmental perspective

Abstract

This research aimed to identify the strategies that social entrepreneurs use to create and grow their businesses through the analysis of cognitive dimensions and environmental facilitators. Multiple case studies were conducted to explore representative social enterprises in Peru. The results showed that business desirability defines the management of the initial years of the business, driven by empathy and moral principles, while feasibility, guided by self-efficacy, enables more sustainable growth. Four strategies, 1) maintaining coherence, 2) balancing passion and reason, 3) self-learning, and 4) active collaboration, facilitate the growth of social enterprises.

Keywords: Social entrepreneurship; entrepreneurial profile; strategy; Peru.

Estratégias de empreendedores sociais peruanos desde o cognitivo e o entorno

Resumo

Com esta pesquisa, buscou-se identificar as estratégias que os empreendedores sociais utilizam para criar e fazer crescer seus negócios a partir da análise da dimensão cognitiva e dos facilitadores do entorno. Recorreu-se ao estudo de caso múltiplo para explorar empresas sociais representativas do Peru. Os resultados mostraram que a desejabilidade do negócio define a gestão dos primeiros anos dele e é impulsionada pela empatia e pelos princípios morais, enquanto a factibilidade, guiada pela autoeficácia, permite um crescimento mais sustentado. As quatro estratégias, 1) manter a coerência, 2) balancear a paixão e a razão, 3) o autoaprendizado e 4) a colaboração ativa, permitem o crescimento das empresas sociais.

Palavras-chave: Empreendedorismo social; perfil empreendedor; estratégia; Peru.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M13; M14.

Cómo citar: López, H., Huamaní, J., Arroyo, L. y Díaz, M. (2024). Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 162-176. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6290>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6290>

Recibido: 17-07-2023
Aceptado: 15-04-2024
Publicado: 29-07-2024

1. Introducción

Los emprendimientos sociales a través de sus modelos de negocios buscan implementar ideas nuevas a problemas sociales. Esto requiere negociaciones en instituciones que vienen funcionando hace mucho tiempo entre diversos actores, a veces, con lógicas muy opuestas (Helms et al., 2012), así como crear nuevas relaciones entre antiguos y nuevos actores. En este amplio espectro, surge la figura del emprendedor social que despliega diversas estrategias para escalar sus iniciativas, lograr un cambio sistémico (Mair y Martí, 2006) y, como advierte Wilf (2018), crear un movimiento o impulso hacia un ecosistema alineado con su misión social. En este panorama, es clave el rol de los emprendedores sociales al momento de vincularse con otros actores dentro y fuera de la organización (Nahi, 2016; Martín y Osberg, 2007), para transformar las estructuras de poder de las instituciones.

La literatura ha avanzado en estudiar al emprendedor social desde una perspectiva multinivel. En este sentido, el análisis de estas interacciones alrededor de los niveles micro, meso y macro ofrecen una mirada integral al proceso de innovación social, sobre todo porque, en las relaciones de poder, las reglas, normas y creencias se construyen socialmente y se van negociando (Martí et al., 2013). Los autores han abordado sobre todo las relaciones del emprendedor con su equipo y los aliados (meso) y su contribución para el cambio sistémico (macro). Sin embargo, se identifica un espacio para contribuir en el nivel micro, en el que los emprendedores sociales desarrollan su agencia a medida que interactúan con otras personas y en el proceso emergen emociones, reflexiones y sus propios juicios personales.

De acuerdo con varios autores, existe poco consenso sobre las creencias, actitudes y comportamientos de los emprendedores sociales (van Wijk et al., 2018; Vera et al., 2020). Asimismo, ha habido un trabajo muy limitado sobre las emociones, la reflexividad y sus efectos para impulsar iniciativas sociales (Fisk et al., 2019). Ante ello, surge la necesidad de ahondar en el micronivel del emprendimiento social para entender cómo las emociones, así como los juicios personales, valores, entre otros, intervienen en el proceso del emprendimiento tanto a nivel de su creación como de su sostenimiento en el tiempo.

En particular, se quiere atender los llamados de estudios recientes sobre la necesidad de aclarar el impacto entre algunos antecedentes como la *empatía*, los *principios morales* y la *red de soporte* en la intención de generar un emprendimiento social. Kruse (2020), en un estudio comparativo de los modelos más relevantes sobre emprendimiento social, reafirma la vigencia del modelo de Mair y Noboa (2006), pero deja pendiente la necesidad de explicar por qué algunas variables tienen sentido teórico, pero poco soporte estadístico.

Es así que con la presente investigación se busca entender de qué manera se presentan las variables

causantes de la intención de formar un emprendimiento social propuestas por Mair y Noboa (2006); variables como la empatía, los principios morales, la percepción de autoeficacia y la percepción de soporte externo en el contexto peruano. A partir de esto, se identifican las estrategias que usa el emprendedor para iniciar y mantener el emprendimiento usando la innovación social. La investigación tuvo un alcance exploratorio y descriptivo, dado que estudia el fenómeno de los emprendimientos sociales a través del relato de las historias personales de cada emprendedor dentro de su contexto de vida real conduciendo un negocio y especifica rasgos, factores y condiciones que permiten la deseabilidad y la factibilidad de los emprendimientos.

El enfoque de la investigación fue cualitativo, pues se buscó recoger las emociones, experiencias y significados de los propios participantes mediante la herramienta de entrevistas a profundidad. Así, se entrevistaron diez emprendedores sociales, todos directores ejecutivos o miembros del Consejo Directivo, ocho de ellos, fundadores de la empresa social y los otros dos en puestos gerenciales (Tabla 1). Las diez empresas operan en el Perú y tienen entre 4 y 10 años de funcionamiento brindando servicios de saneamiento, nutrición, inclusión laboral, cuidado personal, mejora de espacios públicos, deportes, tecnología para la educación, turismo y pesca artesanal.

En las entrevistas se utilizó la técnica narrativa de historia de vida. Esta se basa en historias, narradas por los propios protagonistas, en las que cuentan y explican su comportamiento (Smith y Anderson, 2004). Esta técnica permite reconocer qué vivencias los mismos actores resaltan como las más significativas de su experiencia, al mostrarlas como parte del recuerdo que hacen de su vida desde la perspectiva de un emprendedor social. Así, la técnica permite, en primer lugar, corroborar si las predicciones del modelo conciben con las evidencias brindadas por los mismos emprendedores en la priorización de sus vivencias. En segundo lugar, permite ejemplificar de qué manera se presentan en los casos concretos seleccionados.

De esta forma, el análisis de los contenidos se centró en reconocer las experiencias de los emprendedores, pero sobre todo sus emociones, valores, juicios en su rol como emprendedores y las acciones y decisiones que tuvieron un impacto en ellos y en su emprendimiento. Se diseñó un protocolo de entrevistas basado en el modelo de McAdams (2008), que orienta la entrevista en una línea de tiempo de sus vivencias desde que comenzaron con el emprendimiento y la organiza como capítulo de un libro; aquí se reconocen sus momentos positivos y negativos. Las variables utilizadas parten del modelo de Mair y Noboa (2006); así, dentro del ámbito de lo cognitivo-emocional, las variables principales fueron la empatía y los principios morales, y dentro de los facilitadores, las variables usadas fueron la autoeficacia y el apoyo social.

Tabla 1. Características de las empresas sociales analizadas.

Empresa social	Rol	Tamaño	Forma jurídica	Industria y actividad comercial	Motivación para iniciar el negocio
Sanima	Director ejecutivo	30	Asociación civil sin fines de lucro	Servicios: Saneamiento seguro y sostenible a familias de asentamientos humanos a través de la instalación de baños secos.	Una de las fundadoras recibió un financiamiento para instalar baños secos en un país que tuviera brechas de acceso a saneamiento. Ante ello, investigaron sobre las brechas en Perú y encontraron que existen 10 millones de familias que no cuentan con este servicio.
Presente	Fundador y miembro del Consejo Directivo	5	Asociación civil sin fines de lucro (ONG)	Servicios: Inclusión y diversidad comunidad LGBTQ+ para empresas a través de consultorías.	El fundador era activista para los derechos de la comunidad LGBTQ+ y reconocía que para impulsar cambios más sostenibles y de más alcance requería crear una organización que pudiera obtener ingresos para todas las nuevas iniciativas.
Munay & Co	Fundador y director ejecutivo	4	Empresa (sociedad anónima)	Alimentación: Servicios y proyectos de alimentación y nutrición para empresas e instituciones.	La fundadora trabajó por varios años en proyectos de nutrición desde el Estado y diferentes ONG y allí experimentó el lento avance en el cierre de brechas. Por ello, decidió crear un modelo innovador que pudiera acelerar el cambio.
Alto Perú	Fundador y director ejecutivo	9	Asociación civil sin fines de lucro	Deportes: Enseñanza de deportes de surf y muay thai a niños de zonas de riesgo y diseño de proyectos sociales para desarrollo comunitario.	Los fundadores practicaban deportes en zonas donde viven comunidades vulnerables, en particular, niños que carecían de espacios seguros y de los recursos para hacer deportes. Por ello, confiaron en el deporte como medio para crear oportunidades a niños y niñas.
Misha Rastrera	Fundadora y directora ejecutiva	50	Empresa (sociedad anónima)	Manufactura: Venta de productos de cuidado personal con insumos de la Amazonía provenientes de comunidades indígenas.	La fundadora viajó por la Amazonía por varios años y al ver la situación de pobreza de las comunidades indígenas, pero el potencial que tenían con los recursos naturales, decidió crear una empresa puente que pudiera acercar al mercado la riqueza natural.
Ligas Femeninas de Fútbol 7	Directora de Alianzas	5	Sociedad anónima cerrada (SAC)	Deportiva: Empoderamiento femenino a través del fútbol.	Las fundadoras, a partir de su propia experiencia en el fútbol y cómo lo percibían en otras niñas, identificaron las desigualdades que hay para que puedan disfrutar y desarrollarse en ese deporte al igual que los niños. Impulsadas por esta realidad, emprenden Ligas Femeninas de Fútbol 7 para luchar contra los prejuicios que generan estas desigualdades y desarrollar de manera integral a mujeres líderes que disfruten del deporte que les apasiona.
Recidar	Fundador y director ejecutivo	20	Empresa (sociedad anónima) y asociación civil	Comercio: Recolección y venta de productos de segunda mano a personas de bajos recursos.	El fundador conocía la realidad de los mercados informales y de las personas de bajos recursos que no podían acceder a una compra digna, por ello, decidió crear una empresa que disminuyera la informalidad promoviendo el modelo de economía circular.
Wawa Laptop	Fundador y director ejecutivo	5	Sociedad anónima cerrada (SAC)	Tecnología: Diseña <i>laptops</i> de bajo costo para niños de bajos recursos. Venta a colegios y empresas con responsabilidad social.	Los fundadores conocían el bajo nivel educativo de los niños y niñas debido a la falta de acceso a tecnologías y habilidades digitales. Una barrera principal era el precio de las <i>laptops</i> , por ello decidieron fabricar la primera <i>laptop</i> en Perú a bajo costo.
SFT	Fundadora y miembro del Consejo Directivo	8	Empresa (sociedad anónima)	Pesca: Comercio justo y sostenible de la pesca artesanal.	Los fundadores trabajaron de cerca con pescadores artesanales en otros proyectos del Gobierno y ON, pero sentían que no eran propuestas integrales que les permitieran acercarse al mercado por la cantidad de intermediarios. Con SFT crearon una empresa puente entre los pescadores y los restaurantes.
El Champal	Fundador y gerente general	5	Sociedad anónima cerrada (SAC)	Turismo: Hospedaje y consultoría en sostenibilidad.	El fundador vio y vivió diversas experiencias trabajando y viajando durante 13 años en América Latina y, sumado a su experiencia como emprendedor en Francia, decidió crear El Champal. Su objetivo fue acompañar el desarrollo de las personas y las comunidades, concibiendo al ser humano como un ser integral dependiente de su entorno para desarrollarse equilibradamente.

Fuente: elaboración propia.

2. Revisión teórica

El emprendimiento social surge para dar respuesta a la exclusión social e involucra a personas desfavorecidas en la actividad económica (Defourny y Nyssens, 2013). Por tanto, la misión de cerrar las brechas sociales es el propósito principal, pero usan la fuerza del mercado para ser sostenibles. Por ello, estas organizaciones son consideradas como híbridas dentro del tercer sector, porque combinan el mercado, el voluntariado y lógicas públicas y privadas (Nyssens, 2006) para conseguir el triple impacto: el social, el económico y el sociopolítico (Hechavarría y Welter, 2015). En ese sentido, desde una lógica tradicional, el modelo de negocio empresarial típico busca solo la captura de valor económico, mientras que, para las empresas sociales, la captura de valor económico busca sobre todo lograr el financiamiento de actividades que generan un cambio social.

Algunos autores señalan que este concepto puede ser incluido como parte de conceptualizaciones más amplias como la de *emprendimiento sostenible* (Sanchis et al., 2020), que se entiende como el proceso de generar empresas desde una lógica de triple resultado, incorporando las perspectivas de cocreación de valor, el bien común, y en línea con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Sin embargo, en el presente trabajo se entiende como un tipo de emprendimiento sostenible que tiene como foco central enfrentar la exclusión social, y no solo como una consideración relevante al momento de plantear su propuesta de valor.

Una de las principales herramientas para que los emprendimientos sociales puedan escalar sus ideas y se conviertan en soluciones es la innovación social. De acuerdo con Mulgan et al. (2007), son nuevas ideas que permiten solucionar necesidades no resueltas. Puede tomar la forma de nuevos productos, servicios, procesos, modelos de negocios, pero siempre involucra un cambio en las relaciones (Kaletka et al., 2016). El proceso de la innovación social emerge en un sistema complejo, pues se trata de transformar relaciones y poderes y, como señalan Westley y Antadze (2010), es un proceso no lineal, incierto e impredecible que no necesariamente tiene un mismo punto de inicio y fin. Sin embargo, diversos autores comparten que la innovación social debe partir de la identificación de las necesidades del usuario o beneficiario para luego definir los productos y las redes y, en últimas, escalar con la solución.

Dentro del emprendimiento social, el fundador y emprendedor es quien lidera este proceso de innovación. Estos emprendedores tienen como objetivo principal la creación de valor social y encontrar soluciones innovadoras para resolver problemas sociales (Miller et al., 2012). Brouard y Larivet (2010), quienes hicieron una revisión exhaustiva de las definiciones del emprendedor social, concluyeron que los emprendedores sociales tienen un espíritu y personalidad emprendedora y actúan como agentes de cambio y líderes que reconocen

oportunidades para innovar y disminuir o eliminar los problemas sociales. Para Bill Drayton, fundador de Ashoka, la red más grande de emprendedores sociales, ellos son la fuerza correctora esencial, son quienes cambiarán el sistema.

Para lograr el cambio sistémico, los emprendedores sociales despliegan diversos atributos, estrategias a partir de su sistema de valores, creencias y experiencias. Entre sus principales características se encuentran su visión social, el aprecio por prácticas sostenibles, su capacidad innovadora, la habilidad para desarrollar redes de contacto y la habilidad para generar retornos financieros (Nga y Shamuganathan, 2010). Estas características se pueden encontrar en diversos niveles de desarrollo, dependiendo de la fase del emprendimiento y de acuerdo con el intercambio del entorno. Corresponden al micronivel del emprendimiento e innovación social, espacio en el que el emprendedor social parte de una motivación y pasa por un proceso de transformación personal que, de acuerdo con Fisk et al. (2019), le puede permitir acelerar el cambio sistémico. En esta fase inicial, se puede ver el deseo del emprendedor social de contribuir a una problemática y crear a partir de ello un modelo de negocio.

Según Mair y Noboa (2006), existen dos componentes esenciales para la conformación de una empresa social: la deseabilidad de emprender y la factibilidad de que el emprendimiento pueda llevarse a cabo. La deseabilidad debe entenderse como el grado de inspiración que posee el emprendedor para, efectivamente, realizar acciones que conlleven la generación de un emprendimiento social, mientras que la factibilidad se refiere al grado en que el emprendedor cree que puede ser capaz de lograr dicho emprendimiento. La deseabilidad es una combinación del vínculo emocional-cognitivo relacionado con el grado de empatía que tiene el emprendedor, en conjunto con los principios morales que posee el individuo y que sirven como gatillador o impulso para empezar un emprendimiento. Asimismo, la factibilidad es la combinación del factor personal de la autoeficacia del emprendedor, conjugado con una red de soporte externa que brinda distintas herramientas u oportunidades para que pueda materializarse el emprendimiento (Figura 1).

La presente investigación parte del modelo de Mair y Noboa (2006) como fuente principal de análisis y se complementa con las investigaciones de Bacq y Alt (2018), al igual que con el trabajo de Boyd y Vozikis (1994), quienes desarrollaron de forma más detallada los elementos que conforman las variables cognitivas y los facilitadores del entorno para determinar la deseabilidad y la factibilidad de un modelo de negocio social.

Dentro de la dimensión de la deseabilidad percibida se encuentra la empatía, la cual se debe entender como la habilidad para reconocer desde lo intelectual y compartir desde lo emocional los sentimientos o puntos de vista de otros individuos (Mair y Noboa, 2006). La literatura sugiere que se puede entender desde una perspectiva

situacional, en la que la circunstancia concreta y en función del grado de necesidad requerido por una persona impacta en mayor o menor medida en la empatía. Pero, también, desde una perspectiva “disposicional”, la empatía se entiende como emergente, no solo de una circunstancia particular, sino de experiencias pasadas similares.

Desde la misma dimensión, los principios morales se entienden como “el proceso cognitivo que motiva a un individuo a ayudar a otros en búsqueda del bien común” (Mair y Novoa, 2006, p. 129) y que se basa en valores personales. Es decir, es la disposición a la acción que sigue a la empatía por otros. La investigación muestra que este factor también es un agente que promueve la intencionalidad del emprendedor social, y puede ser entendida a partir de los hallazgos de otros autores. Comunian y Gielen (1995) proponen que una actitud antiautoritaria, una defensa de las minorías y una postura política progresista generan niveles altos de principios morales. Por un lado, Prabhu (1999) propone que las personas con altos valores morales suelen ser individuos leales a sus principios, con una mirada socialmente responsable. Por otro lado, Johnson (2000) sostiene que los emprendedores sociales tienen altos niveles de principios morales, debido a que tienen una búsqueda incesante por la justicia social. Por su parte, Kruse (2020) identifica que existen problemas de multicolinealidad entre la empatía y los principios morales que pueden explicar por qué el segundo constructo no encuentra soporte en algunos estudios empíricos como los de Hockerts (2017) y Lacap et al. (2018).

Por el lado de la dimensión de factibilidad percibida, el concepto de *percepción de autoeficacia* debe tener en consideración la delimitación de Bacq y Alt (2018) dentro de la propuesta previa de Boyd y Vozikis (1994).

Según estos autores, la autoeficacia social es definida como la confianza en realizar acciones vinculadas a emprendimientos que tengan un trasfondo asociado a la innovación social e impacto sobre beneficiarios, principalmente atendiendo problemáticas sociales de gran envergadura. La autoeficacia debe ser entendida desde cuatro formas: 1) experiencia de dominio; 2) modelamiento; 3) persuasión social, y 4) autojuicio de sus emociones (Bandura, 1982).

Por el lado de la experiencia de dominio, según Bandura (1982), la mejor forma de generar una autoeficacia en el individuo es a través de la experiencia y el logro de objetivos. Esto le brindará confianza interna que luego pueda ser su soporte para ejecutar comportamientos que lo lleven a emprender. En el modelamiento, otra forma de generar autoeficacia en el individuo es a través de la comparación con otros individuos y verificar la capacidad que tienen para realizar ciertas tareas (Gist, 1987). En este caso, esta estrategia es mucho menos efectiva que la ya descrita y, por lo general, sirve cuando el sujeto en comparación tiene capacidades similares a las del individuo. En el caso de la persuasión social, otra forma de generar autoeficacia es a través de la retroalimentación que un individuo recibe tras realizar tareas específicas. Al recibir una retroalimentación positiva por su actuar, un individuo puede sentirse más capaz de actuar en pro de la implementación de un emprendimiento. Respecto al autojuicio de sus emociones, el juicio que se tiene sobre las emociones negativas del individuo al enfrentar ciertas situaciones, como la ansiedad y la angustia, están vinculadas con una baja autoeficacia. En ese sentido, tener un manejo emocional adecuado con una carga reducida de estrés puede llevar a generar autoeficacia para un potencial emprendedor.

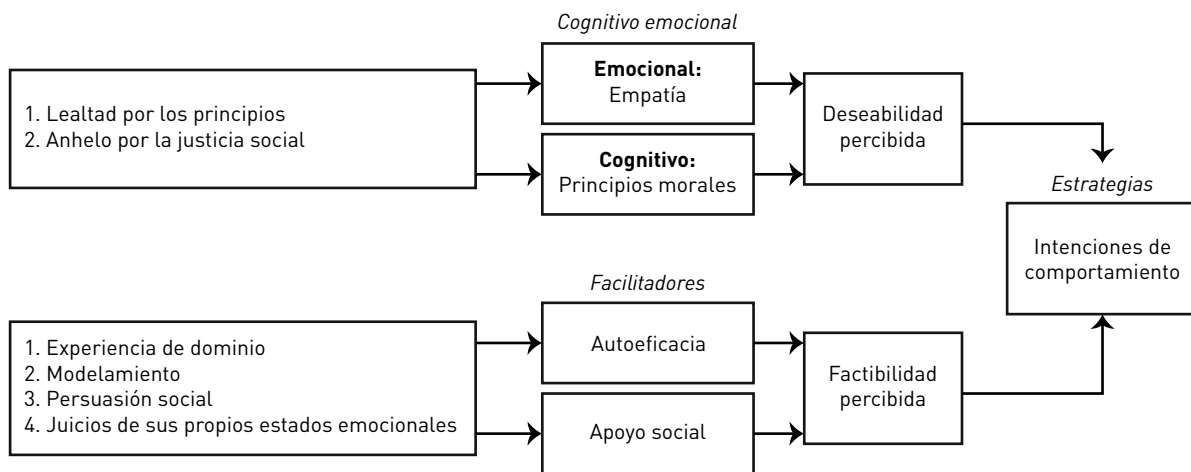


Figura 1. Variables cognitivas y facilitadoras de entorno.
Fuente: adaptado de Bacq y Alt (2018), Boyd y Vozikis (1994) y Mair y Noboa (2006).

Dentro de la factibilidad percibida también se encuentra el apoyo social que los emprendedores reciben. La autoeficacia social no puede ser sostenida por sí sola si es que no existe un reconocimiento social por parte de la comunidad a la cual impacta. En otras palabras, el sentido de ser escuchados y valorados por otros también es un factor relevante para que exista la intención de emprender socialmente. Tanto la factibilidad como la deseabilidad percibida pueden modificarse según las estrategias que los emprendedores sociales van desarrollando para manejar, modular, incrementar y disminuir sus aspectos cognitivos y los elementos del entorno. Esto debido a que es justamente en el micronivel que el emprendedor adquiere agencia a partir de la constante reflexión [Cajaiba-Santana, 2014] e interacción con el entorno, lo que le permite luego liderar un emprendimiento. Asimismo, según Saebi et al. (2019), en este nivel, además del perfil propio del emprendedor, se pueden predecir los comportamientos que surgen de factores moderadores como las circunstancias y experiencias por las que pasa el emprendedor, por ejemplo, la cercanía a comunidades vulnerables o haber sido parte de una. Es importante mencionar que Kruse (2020) identifica que esta variable no encuentra soporte para la realidad de Alemania, y deja abierta para próximos estudios la verificación de su relevancia como antecedente de la intención de hacer un emprendimiento social.

3. Resultados

En esta sección se discute la información obtenida a partir de las entrevistas realizadas en los casos de estudio y parte de la identificación de los elementos propios de la deseabilidad y la factibilidad, para luego compartir las estrategias desplegadas por los emprendedores sociales.

3.1 Deseabilidad, más que la intención es la acción

Los inicios de los emprendimientos sociales son guiados por la deseabilidad, es decir, la necesidad de mejorar una situación injusta que se identifica. Más allá de la intención de hacer algo respecto a esa situación, Mair y Noboa (2006) identifican dos actitudes que movilizan ese deseo hacia la acción: la empatía y los principios morales, los cuales fueron analizados en la presente investigación.

3.2 Empatía

Por un lado, sobre la empatía se encontró que los emprendedores sociales investigados manifestaron que la ejercen en cada etapa de su emprendimiento, con sus comunidades, colaboradores, clientes, aliados, entre otros. Esta habilidad es muy característica en este perfil, pues, de acuerdo con los autores, la empatía motiva a los emprendedores sociales a crear sus emprendimientos, pero no todas las personas con la habilidad de la empatía son un emprendedor social. En efecto, las personas entrevistadas

evidenciaron que esta habilidad fue un elemento gatillador para poder tomar la decisión de emprender, pero no fue el único.

En sus inicios como emprendedores, la búsqueda por justicia social y su habilidad de reconocer y sentir lo que viene ocurriendo con otras personas activó el deseo de tomar acción y emprender socialmente. Por ejemplo, uno de los entrevistados comentó que en un viaje identificó una brecha que le generó malestar:

por temas de trabajo teníamos que viajar al interior del país por distintos motivos y a partir de ahí es que [reconocimos] las diferencias y brechas que existen en el país. [...] la brecha educativa y acceso a tecnología en estas zonas alejadas [...] es el mismo común dominador que encontramos [...] y ahí juntamos este malestar, esta molestia y decidimos tomar acción, no, hagamos algo (Wawa Laptop).

Por otro lado, la empatía de los emprendedores sociales trasciende a las personas, involucra todo el entorno ambiental:

Profundo respeto hacia la cultura ancestral, a pesar de que somos ingenieros y personas de ciencia, creemos que tenemos un respeto hacia las otras formas de ver el mundo que son igual de importantes (Misha Rastrera).

La concepción integral y el respeto hacia el medioambiente son muy característicos de los emprendedores sociales, pues dentro del diseño y ejecución de proyectos contemplan el impacto ambiental que podrían causar o, por el contrario, cómo podrían contribuir.

La decisión de iniciar un emprendimiento social involucra muchas reflexiones, acciones y, sobre todo, emociones, las cuales suelen ser otro gatillador para tomar acción. Entre las principales emociones que los entrevistados comentaron que experimentan en su camino emprendedor se encuentran la alegría, la tristeza y el enojo. La alegría emerge en ellos cuando visibilizan directamente cómo su emprendimiento social ha impactado positivamente en la vida de sus públicos objetivos; así lo comentó un emprendedor respecto a uno de sus beneficiarios, a quien ahora le brinda la oportunidad de trabajar de forma digna y justa:

Uno de mis trabajadores me comentó que ahora se siente bien, ya no lo ven de forma despectiva, lo ven en la tele, siente que ayuda a la sociedad (Recidar).

Asimismo, se siente feliz cuando recibe apoyo voluntario/ espontáneo de personas externas que se acercan a ayudar desinteresadamente y motivadas por el impacto que vienen teniendo, y cuando logra el cierre de una negociación importante o recibe algún reconocimiento.

La gestión emocional es un pilar clave de los emprendedores sociales. Una de las emociones que más esfuerzo implica abordar es la tristeza, la cual puede representar un punto de quiebre para seguir avanzando o renunciar. Los entrevistados precisaron que a lo largo de su camino atraviesan diversos problemas como fraudes, engaños de algunos *stakeholders*, salidas de miembros de su equipo o factores externos que no están bajo su control, pero que afectan considerablemente su ámbito. Ante estas situaciones, los emprendedores sociales trabajan su tristeza desde dos frentes, primero el personal y luego el cómo influye esto en su relación con los otros. El primero está más relacionado con el sentimiento de autorresponsabilidad, incluso en algunas ocasiones culpabilidad, que el emprendedor se atribuye a sí mismo sobre las causas de esas situaciones. El segundo se enfoca en cómo transmite su sentir de tristeza en las comunicaciones y acciones con sus *stakeholders*, sobre todo, con sus colaboradores y sus beneficiarios.

Además de la alegría y la tristeza, otra emoción presente en el camino emprendedor de los entrevistados es el enojo, más que con personas respectivas, con situaciones frustrantes a las cuales se enfrentan. Por ejemplo, cuando lamentablemente han sido víctimas de algún engaño por parte de algún aliado/cliente o cuando se les acercan personas con intención de desvirtuar el propósito de sus organizaciones con base en objetivos particulares. El enojo también está presente cuando hay factores que están fuera de su control y tienen que resolver proactivamente para no frenar sus actividades y, en especial, el impacto que vienen generando. En estos contextos, los emprendedores sociales indican que es importante fijar límites de su alcance y canalizan ese enojo para explorar soluciones creativas y alternativas, es decir, pasan de la indignación y el enojo a la acción.

3.3 Principios morales

Como parte de los hallazgos, en los casos se identifican valores que generan llamados concretos a la acción. Además, luego se analiza cómo se presenta la relación entre la empatía y los principios morales, en atención al pedido de Kruse (2020) de revisar potenciales problemas de correlación entre ambas variables.

El primer principio moral referido es la solidaridad, la cual reconoce el compromiso con el bienestar compartido, como lo precisan ellos mismos:

La solidaridad o responsabilidad compartida, no hay forma de crecer ni como persona ni como familia si tu entorno no crece (Munayco).

Una de las principales características de los emprendedores sociales entrevistados fue que, ante cualquier situación, tienen una intención genuina de ayudar, de no solo mirar el problema desde afuera, sino de involucrarse en la solución. Para ello, se inspiran

en diversas filosofías y marcos referenciales que los orientan en su accionar personal y como emprendedor, por ejemplo, la filosofía del “buen vivir”.

Basamos nuestra marca en la filosofía del buen vivir que engloba el sentimiento de la necesidad de construir algo que permita a todos vivir bien. Vivir bien es vivir en respeto, en armonía, suena hippy, pero es la base de muchas culturas de las que nos hemos alejado mucho (Misha Rastrera).

El segundo principio moral es la igualdad, que implica reconfigurar sus propias concepciones sobre las brechas e inequidades que existen. Los entrevistados mencionan que son conscientes de que cada persona ha vivido una realidad distinta y por ende se forman ciertos sesgos y perspectivas de abordar ciertos temas. Ser consciente de estas desigualdades y privilegios ha forjado en ellos una búsqueda de equidad y accesibilidad a oportunidades para todos.

Vivimos en un país con un proceso histórico complejo y dinámicas sociales complejas que configuran un país con muchas desigualdades, no hay ciudadanía garantizada para mucha gente (Sanima).

La sensibilización sobre estas brechas se ha asentado principalmente a partir de viajes o inmersiones voluntarias que han realizado para conectar con otras realidades: brechas educativas, brechas de género, entre otras.

Respecto al tercer principio moral, la justicia, los emprendedores sociales entrevistados reconocen que si bien hay un tema de subjetividad para definir qué es o no justo, esta reflexión resulta clave para ellos. En algunos casos, comentaron que empezaron a conversar sobre el tema de justicia en sus entornos más cercanos. Independientemente de la postura, el ponerlo en la agenda de reflexiones sumaba a su real interés de aprender más sobre qué y cómo se accionaba la justicia. En otros casos, el involucramiento por justicia se dio mientras estaban en otras actividades/trabajos, en los que cuestionaron y analizaron las causas y subcausas posibles de las situaciones injustas que presenciaban. Como ellos mismos comentan:

La justicia nos interpela, nos hace avanzar y retroceder, es el punto inicial para poder comenzar a hablar de poner las cosas y las oportunidades se presenten (Misha Rastrera).

La coherencia es el cuarto principio moral que indican los emprendedores entrevistados.

La coherencia y el sentido común, el porqué lo hacemos, tiene que tener sentido de por qué se hace (Munayco).

El ámbito profesional y el personal no son aspectos separados, son integrales y por ello las acciones, decisiones y posturas que toman se ven reflejadas completamente en el comportamiento de sus emprendimientos. Por ejemplo, al contribuir con causas ambientales, además de los proyectos que impulsan con sus equipos, trabajan mucho en la sensibilización y aplicación de sus propios hábitos de consumo sostenible:

La coherencia, no solo con lo que yo pienso, digo, hago, ser coherente en mi vida para hacer lo que hago, soy consciente que soy un ejemplo para los niños con los que trabajo (Alto Perú).

Se identifica, además, en la mayoría de los casos, que la disposición a la acción con base en principios morales se inicia con la empatía y eso ocasiona que ambos fenómenos parezcan inseparables. Por ejemplo, en el caso de Alto Perú, la responsabilidad emerge como el principio moral que moviliza al emprendedor, pero desde un sentido de empatía necesario para llamar a la acción:

[...] ¿qué cosas me hicieron emprender primero? [...] creo que por mi formación tanto en el colegio como en casa. Con un sentido de la responsabilidad, no sé si es un valor empatado con empatía, es como un llamado más que todo (Alto Perú).

Algo similar sucede con el caso de la empresa Wawa Laptop. Javier Carrasco señala:

Por temas de trabajo teníamos que viajar al interior del país por distintos motivos, y a partir de ahí es que ya sabíamos las diferencias y brechas que existen en el país tan dolorosos.

Este resultado confirma lo señalado por Kruse (2020) sobre correlaciones importantes entre ambas variables.

3.4 Los facilitadores de los emprendedores sociales: la autoeficacia y el soporte social

Los emprendedores sociales son actores que han aprendido a operar en el ecosistema de emprendimientos y contribuyen a resolver problemáticas sociales; sin embargo, para llegar a ello han tenido que aprender a usar herramientas y adaptarlas, afianzar conocimientos o incluso entrenarse desde cero. También han trabajado de manera conjunta con múltiples actores, pues, como señalan Dacin et al. (2011), ningún individuo o héroe por sí solo puede cambiar un sistema, ni con actores que no comprenden aún el propósito de las empresas sociales, por lo que los primeros han tenido que aprender a evangelizar a los segundos, no sin antes creer en sí mismos y en su proyecto emprendedor.

En esta línea, además de los elementos cognitivos, los emprendedores sociales no solo desarrollan habilidades,

sino que creen en ellas para avanzar con su proyecto y a esto se le conoce como la "autoeficacia". Adicionalmente, los emprendedores sociales se apoyan en familiares, amigos, clientes y otras comunidades cercanas desde el inicio del emprendimiento. Este último es el soporte social y junto con la autoeficacia son los facilitadores que permiten que el emprendedor considere factible el proyecto (Mair y Noboa, 2006). A continuación, se analizarán las dos dimensiones a partir de los resultados de la presente investigación.

3.4.1 La autoeficacia no es solo ser sino creer

En el apartado anterior se mostró el conjunto de valores, emociones y creencias que forman parte del perfil de los emprendedores sociales. En esta parte se verá si los emprendedores, además de tenerlos, perciben el poder de estas habilidades para hacer posible sus negocios sociales. Según Gist y Mitchell (1992), la conciencia de sus capacidades les ayuda a regular su comportamiento. Se entiende que esta regulación se convierte en una herramienta para crear un emprendimiento o identificar oportunidades de mejora en la gestión de sus equipos y del mismo negocio. En línea con lo desarrollado por el autor Bandura (1982), se describen los hallazgos de los siguientes elementos: experiencia de dominio, modelamiento, persuasión social y juicios sobre sus emociones dentro de la dimensión de autoeficacia.

3.4.1.1 Experiencia de dominio

Los emprendedores entrevistados comparten que iniciaron la empresa sin contar con experiencia como emprendedores; aunque hubo varios elementos que permitieron alcanzar ese nivel de expertos en lo que hacen. Por un lado, la mayoría contaba con experiencia previa en el sector o en la temática que decidieron impulsar. Si bien es cierto que no tenían conocimiento sobre gestión de emprendimientos sociales, sí contaban con experiencia al interior de una organización sin fines de lucro, ya fuera como especialistas o activistas y esto fue la base que les dio confianza para continuar en su camino como emprendedores. En la fase inicial del emprendimiento vieron la potencialidad de lo que podían hacer y de sus capacidades, es decir, contaban con un conocimiento inicial para lograr el cambio social, pero faltaba aplicarlo.

Por otro lado, hay un reconocimiento de que para el crecimiento de la organización necesitan apoyarse en otros especialistas, sobre todo en gestión de empresas:

Tuve que nombrar a una nueva CEO, lo hice pensando en el futuro de la organización, pues las piezas de la organización son claves, yo en esa pieza no funcionaba bien entonces me tocaba moverme, decidí asumir el rol de fundador, de pensar más en el futuro de la organización, hacer seguimiento de la misión y visión, hacer sugerencias al equipo ejecutivo (Presente).

Este reconocimiento de lo que les falta sumado al constante aprendizaje y una alta capacidad de escucha fueron piezas claves para luego convertirse en referentes dentro del ecosistema emprendedor. Se encontró además que es en el segundo año del emprendimiento cuando la mayoría identifica que ellos no pueden hacerlo todo y necesitan comenzar a delegar.

Otro elemento que permitió un nivel de dominio fue su presencia activa dentro de las diferentes áreas, procesos, problemáticas de la organización. Esto se facilita pues el tamaño de la organización no es grande y en poco tiempo puede tener una buena referencia de cuáles son los principales procesos dentro del emprendimiento. Para casi todos los entrevistados, los primeros clientes obtenidos o la satisfacción de los beneficiarios reafirmaron que su propuesta de valor es válida.

3.4.1.2 Modelamiento

En esta variable, que implica compararse con otros para verificar la capacidad que se tiene, se encontraron cuatro prácticas que realizan los emprendedores entrevistados. En primer lugar, todos tienen referentes nacionales e internacionales con los que se comparan. Dentro del país, estos referentes no se encuentran en el mismo sector, pues el movimiento de emprendimientos sociales no tiene mucho tiempo en el país y, como ya se señaló, los entrevistados son los líderes y pioneros en su propio sector. En ese sentido, expresan que ver el nivel de profesionalización que han alcanzado las otras empresas fue un impulso para saber qué sigue:

Ver el ejemplo de Laboratorio y ver en qué medidas éramos similares, diferentes, qué es retador, sirvió como benchmark para avanzar (Sanima).

Un elemento clave en el ecosistema es que, dado que la comunidad no es muy grande, hay cercanía entre los emprendedores y suelen reunirse para solucionar desafíos de gestión o distintas temáticas que traen para la discusión y comparten sus metodologías.

Otra práctica que se encontró viene de los procesos de incubación o aceleramiento que la mayoría de emprendimientos sociales ha tenido. En estos espacios ellos pueden ver qué capacidades tienen y qué les falta, pues reciben la mentoría de especialistas que cuestionan sus modelos de negocios y la forma como hacen el *delivery*, etc. En estos programas, los mentores les traen experiencias internacionales de organizaciones que ya se encuentran escalando y esto les permite aterrizar qué cambios deben hacer al interior de la organización. A diferencia de lo que señala la teoría, que el modelamiento es menos efectivo que la experiencia de dominio, se ha encontrado que para los emprendedores peruanos sí sirven bastante estos ejercicios de comparación, sobre todo cuando son empresas similares y que se encuentran en otros países. Sumado a ello, estos programas les

permitieron pertenecer a comunidades internacionales de aprendizaje y comparar sus desafíos con otros países que solían resultar similares a Perú.

Por último, el aprendizaje que proviene de compararse con las prácticas que realizan sus beneficiarios es otra fuente para su autoeficacia. Las prácticas culturales, sociales y económicas que realizan sus proveedores y clientes de comunidades vulnerables les permite obtener una mirada diferente para hacer las cosas desafiando el *statu quo*:

de los productores con los que trabajamos, de ellos hemos obtenido gran sabiduría, lo que proviene de lo no hegemónico (Misha Rastrera).

Esto también les brinda un tipo de fortaleza distinto, más allá de los negocios o del *business as usual*, esto es, compararse para diferenciarse y ser mejores.

3.4.1.3 Persuasión social

En esta variable se explica la importancia de la retroalimentación, en especial de la positiva, que ayuda a que los emprendedores se sientan más capaces. Sin embargo, en la presente investigación se encontró que la retroalimentación negativa es también un impulsor para la autoeficacia, pues los ayuda a cuestionarse continuamente e ir mejorando sus estrategias.

Un elemento que todos reconocen es que la forma de hacer negocios tiene que ser diferente al de otras empresas y esto lleva a que se implementen nuevos procesos y nuevas formas de hacer las cosas. Por ejemplo, el trabajo con los proveedores y comunidades en situación de vulnerabilidad no es solo una transacción, este viene acompañado de acciones de concientización para impulsar un cambio social y ambiental. En el camino, las comunidades tienen mayores demandas, como por ejemplo que exista mayor presencia física y acompañamiento de la empresa social y también exigen más resultados a corto plazo para poder confiar en ella. Todo esto impulsa a los emprendedores a ser más flexibles e invertir más recursos en esta relación. Otro tipo de retroalimentación positiva frecuente fue que las comunidades se sentían escuchadas por los emprendedores y esto incrementó los niveles de confianza para que puedan seguir trabajando juntos y animar a otros miembros de la comunidad a ser parte de la iniciativa.

Por el lado de los colaboradores de las empresas, se encontraron los dos tipos de retroalimentación. Por el lado de la retroalimentación negativa, se encontró que los miembros del equipo, al estar impulsando la justicia social, tienen una reflexión profunda sobre las relaciones de poder y sus derechos, razón por la cual expresan sus desacuerdos en las formas de gestión del líder, en la carga laboral o en las estrategias que se eligen. Esto ha ocasionado conflictos internos que a

su vez han implicado que los líderes cambien su forma de comunicación y estilos de liderazgo; por ejemplo, si antes se consideraba que ya tenían las puertas abiertas y eran transparentes, sintieron que ahora debían serlo con mayor énfasis.

Por otro lado, se ha visto que no todos los miembros reconocían desde el inicio qué es una empresa social y su propósito, pues estaban acostumbrados a trabajar en otro tipo de empresas, por lo que los líderes tuvieron que implementar más espacios de diálogo para consolidar los valores y el propósito organizacional:

El equipo a veces es un reto, pues han estado acostumbrados a hacerlo de una forma en otras organizaciones, entonces yo les pido cambiar el chip, que se preocupen con la familia, que tengan un vínculo distinto (Munayco).

Reto a mi equipo para que hagan todo lo que está en sus manos, pero que sea diferente (Misha Rastrera).

3.4.1.4 Autojuicio de sus emociones

En esta parte, que está vinculada a las emociones que, de no controlarse, pueden llevar a una baja autoeficacia, se encontró que los emprendedores sociales tienen una alta conciencia sobre el rol de sus emociones en su vida personal y profesional, y ante ello han invertido tiempo en reflexionar y tomar acción para balancear sus emociones. Por un lado, se encuentran tan apasionados con el propósito social que al inicio del emprendimiento no cuidaban sus horas de descanso, pero esto cambió cuando reconocieron la necesidad de un balance para seguir cumpliendo los objetivos organizacionales:

El gran recurso está relacionado a la mente, meditar, hacer deporte, a cuidar bastante a mí para poder hacer lo que quiero (Alto Perú).

Esto también vino acompañado de la importancia de “desapasionarse” de la problemática o la solución, pues esto no les permitía ser estratégicos.

Por otra parte, usan las emociones negativas para sacar lecciones aprendidas, así, las penas y la frustración las transforman en gratitud y sentimientos felices por la convicción que tienen sobre lo que hacen, es decir, recuerdan que la motivación más grande es su propósito social y esto los hace sentir más capaces para salir de esos momentos difíciles:

Siempre me pasa, cuando hablo cosas de emprendimiento, puedo estar de mal humor, pero tener estas reflexiones me hace darme cuenta que hago esto porque me hace feliz. volver a recordar y decir sí, por eso hago esto, pues me hace feliz, a pesar que a veces hay momentos que nos frustramos (F7).

Además, los emprendedores sociales comparten que suelen pedir ayuda cuando existen estas emociones y

acuden a su directorio, equipo de trabajo o familiares. De igual manera, en las mentorías o espacios de incubación que tienen aprovechan para desahogarse y compartir los retos y frustraciones que tienen.

En esta última dimensión, junto con las otras analizadas, se puede observar que los emprendedores sociales tienen un alto nivel de conciencia de sus capacidades y emociones y buscan transformarlos o redirigirlos hacia el logro del propósito social. Aun cuando saben que no cuentan con toda la experiencia y conocimientos, su constante reflexión hace que adquieran agencia, como señala [Cajaiba-Santana \(2014\)](#). A continuación, se revisará el entorno de los emprendedores sociales y cómo lo utilizan para confirmar la factibilidad de sus negocios sociales.

3.4.2 Apoyo social, más que apoyo, un reconocimiento social

El entorno al cual los emprendedores acuden para obtener apoyo se concentra en cuatro grupos: los beneficiarios o usuarios de la propuesta de valor, su equipo de trabajo, la familia y amigos y las comunidades especializadas. En primer lugar, respecto a la comunidad de usuarios/beneficiarios, que contiene a las personas que reciben el valor social directa o indirectamente, los emprendedores construyen lazos y les hacen sentir que son parte de una comunidad al compartir símbolos y vocabulario específico que mantienen en los diversos canales de comunicación. Por ejemplo, una empresa compartió que, en vez de contar con *influencers*, apuestan por los propios productores, pues son ellos quienes producen el valor. A cambio reciben la confianza de continuar trabajando con y para ellos.

En segundo lugar, respecto a la comunidad del equipo, personas que trabajan en el emprendimiento social, los fundadores los involucran en varias decisiones, en el proceso de lluvia de ideas y también en el intercambio de emociones. La junta directiva y los trabajadores ayudan a los fundadores en momentos de crisis:

mi Junta Directiva fue un soporte importante [...] Nunca lo dudó porque nos hemos vinculado mucho y somos casi hasta mejores amigos y no éramos antes así, siento que esto es por el propósito, porque hemos construido juntos y damos nuestro tiempo voluntario, eso afianza un vínculo emocional y de familia, mejores amigos (Presente).

Los trabajadores apoyan a los emprendedores, pues el alineamiento del propósito personal con el organizacional afianza la relación.

En tercer lugar, respecto a su círculo más cercano, la familia y los amigos, al inicio del negocio no entienden lo que están haciendo los emprendedores sociales, pero a pesar de ello son escuchados y alentados, sobre todo por su núcleo familiar, quienes apoyan desde el soporte emocional hasta en la realización de algunas tareas particulares dentro del negocio. Para algunos

emprendedores, su familia fue parte de la inspiración para iniciar un emprendimiento social, por lo que eligen continuar con los valores de la familia.

En cuarto lugar, respecto a las comunidades especializadas, las cuales son críticas para el negocio porque ofrecen la inspiración para nuevas soluciones y les han dado esperanza cuando las barreras tienden a ser demasiado altas, recibir los consejos de mentores u otros especialistas que creen en el propósito de la empresa les hace sentirse más seguros sobre la factibilidad del negocio. Asimismo, ganar fondos o concursos, si bien no ayuda mucho para cubrir sus costos o financiar inversiones, les brinda emociones positivas y los hace sentir valorados:

Venía de comprar pan, aparecen resultados en pdf de innovate y encuentro a Wawa Laptop, me puse a llorar y así llegué a casa. Fue una gran alegría que después de todo nos reconozcan (Wawa Laptop).

Esos reconocimientos les brindan exposición que luego facilita la provisión de recursos que puedan necesitar, así como ayuda a la construcción del capital social.

Sin embargo, es importante destacar que, en algunos casos, el inicio del emprendimiento se realiza por completa motivación social, sin tener idea del soporte que se tiene o que se podría obtener. En otras palabras, un hallazgo interesante es que mucho de este soporte social se va construyendo y descubriendo en el camino, pero no antecede la intención de realizar un emprendimiento social. Como se evidencia en el caso de Boris Gamarra de Wawa Laptop

el primer capítulo [de mi historia de vida] es yo puedo hacerlo todo, no necesito de nadie. No sé, yo no necesito capacitaciones de nadie, yo puedo hacerlo todo, no necesito ayuda, no necesito de equipo. No, yo puedo ser el contador, yo puedo ser administrador, yo puedo ser el PI. Yo puedo ser. Y luego en una fase me abruma. Todo es demasiado grande y necesito apoyo no. Y en el siguiente capítulo sería donde me capacito, como me capacito y donde encuentro al equipo estratégico para dar el siguiente nivel y el último capítulo. O sea, bueno, el actual como que o sea la actual temporada sería cómo nos estructuramos.

3.5 Discusión de estrategias

A partir de los resultados de los elementos cognitivos y facilitadores de los emprendedores sociales, se encontró que lo primero en aparecer fue la deseabilidad impulsada por las emociones y juicios morales, en especial el sentido de justicia social y la alta empatía con la problemática social. Hacia el segundo año del emprendimiento, la factibilidad fue la principal guía para mantener y hacer crecer el emprendimiento. De esta manera, desarrollar conocimientos y habilidades en gestión fue la principal

preocupación junto con la creación de una comunidad interna y externa sólida. Sin embargo, los emprendedores sociales mostraron que se tuvo que volver a recurrir a la deseabilidad para mantener firmemente el propósito social del emprendimiento, acompañados de una reflexión sobre la necesidad de balancear la lógica y la pasión. En este camino entre la deseabilidad y la factibilidad, se encontraron cuatro estrategias empleadas por los emprendedores sociales que se explican a continuación (Ver figura 2).

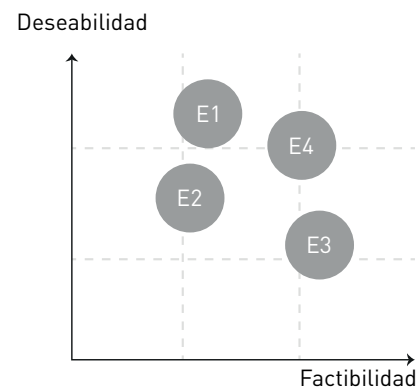


Figura 2. Estrategias para la deseabilidad y factibilidad. Fuente: elaboración propia.

3.5.1 Estrategia 1: impulsar coherencia (E1)

Los emprendedores sociales, guiados por su visión de bien común, constantemente facilitan procesos de conversación y exploración para cuidar que como equipo se tenga presente el propósito y los principales valores de la organización. Dado el balance constante que tienen que hacer entre generar un impacto socioambiental y desarrollar un modelo de negocio autosostenible, es muy importante estar alineados en esa misión y el cómo lograrlo (Tracey y Phillips, 2007).

Este enfoque trasciende su emprendimiento, pues se preocupan constantemente de que las prácticas que realizan en el ámbito organizacional sean coherentes con su ámbito personal. Por ello, los emprendedores sociales resaltan el valor de una constante inmersión con la problemática social, cerca de sus comunidades, y ponen de protagonistas a las personas que han impactado positivamente como referentes de la empresa social (Fisk et al., 2019). Los emprendedores sociales entrevistados decidieron y tomaron acción de forma intencional para ahondar y cuestionar sobre sus propios sesgos e imaginarios sociales, sin temor a aceptar que se equivocan, por el contrario, son curiosos y entusiasmados por mejorar sus perspectivas para potenciar el impacto que vienen generando. Por ello, esta estrategia se encuentra en el cuadrante más cercano a la deseabilidad, pues son estas emociones más personales las que les guían como personas y como emprendedores para mantener una coherencia integral en su desarrollo.

3.5.2 Estrategia 2: balancear la pasión y la razón (E2)

Al inicio del negocio, los emprendedores sociales priorizaron su apasionamiento por el problema; aunque esto no les permitió ver los riesgos potenciales, las oportunidades de crecimiento y tomar decisiones estratégicas para el mantenimiento y crecimiento de su organización. Los primeros errores de gestión, conflictos con sus comunidades y resultados bajos en sus operaciones hicieron que reconocieran la importancia de “desapasionarse” para dar paso a una mayor formalización y especialización en sus negocios y equipos. Como indican [Ko et al. \(2019\)](#), si bien la pasión puede influir positivamente en la innovación social, es clave redirigirla hacia la capacidad de crear soluciones.

En este camino de gestionar su pasión y razón, los emprendedores sociales siguen fortaleciendo la gestión de sus emociones con sus diferentes comunidades y con ellos mismos. Hacia sus beneficiarios, cultivan la empatía dejando los sentimientos de culpa o de victimización para involucrarlos como agentes activos de su propio desarrollo. Hacia sus colaboradores, si bien es cierto que se busca el sentido de pertenencia para que lleguen a ser una familia, han aprendido que los conflictos siempre van a existir y que para resolverlos deben apoyarse en terceros como mentores, en consejos directivos, entre otros representantes de sus comunidades especializadas. Han pasado por procesos de deconstrucción y construcción en lo físico y emocional para ser más auténticos, seguros y apasionadamente razonables. Los resultados de esta investigación muestran que en los primeros años del emprendimiento lo que marca más el camino del negocio es la deseabilidad guiada por sus emociones, razón por la cual esta estrategia se ubica más lejana de la factibilidad.

3.5.3 Estrategia 3: aprender mientras aprenden (E3)

Como se ha descrito anteriormente, los emprendedores sociales son conscientes de que están inmersos en un proceso de cambio y es necesario seguir actualizándose, más allá de su zona de confort, especialmente cuando se busca impulsar la consolidación y crecimiento de su impacto. Asimismo, identifican que los recursos son limitados y hay una oferta existente de oportunidades para poder seguir fortaleciendo sus capacidades, tanto personales como profesionales; además, es muy importante que aprendan a organizar su propio aprendizaje. Por un lado, en temas de tiempo y recursos, tienen que balancearse con el liderazgo de su emprendimiento y otras responsabilidades paralelas ([Tian y Smith, 2014](#)). Por otro lado, considerando su camino empírico, sus estilos de aprendizaje van más allá de los espacios académicos tradicionales, como viajes para seguir explorando cómo seguir solucionando mejor los retos socioambientales que abordan, o conversaciones con sus comunidades especializadas para aprender a través de sus experiencias y herramientas cómo potenciar su modelo de negocio y gestión.

Es importante precisar que hay dos elementos claves que consideran durante sus procesos de aprendizaje: el primero es el descubrimiento e identificación de su(s) estilo(s), algunos disfrutaron y obtienen mejores resultados en procesos colectivos (mentorías, eventos), mientras que otros son más de reflexiones individuales. El segundo elemento es la visión integral de su aprendizaje, los emprendedores sociales identifican muy bien que van más allá de los conocimientos y habilidades ya que también abordan las actitudes, en particular aprender cómo gestionar sus emociones y su apasionamiento. Esta estrategia está en el cuadrante más cercano a la factibilidad, pues la habilidad de aprender a aprender es un proceso de construcción constante para seguir creyendo en sí mismos y, para ello, el tener más control de su proceso de aprendizaje, hacerlo más óptimo, agradable y efectivo en resultados les motiva a seguir avanzando. Este aprendizaje, como señala [Mei \(2018\)](#), se centra en involucrarse en la cultura y a partir de ello recibir constante retroalimentación.

3.5.4 Estrategia 4: colaborar activamente (E4)

Esta última estrategia consiste en tener una presencia muy activa en el ecosistema de emprendimientos sociales y fuera de ellos. Los emprendedores participan de eventos culturales, académicos, sociales y, por supuesto, comerciales. Sin embargo, a diferencia del emprendedor clásico, están más presentes en espacios educativos para concientizar a sus clientes, comunidad y sociedad en general sobre el cambio que están impulsando. Reconocen la importancia de construir capital social para lograr el impacto social ([van der Gaag y Snijders, 2004](#)), así como para seguir innovando en el producto o servicio ([Landry et al., 2002](#)), pues, como señalan [Backman y Smith \(2000\)](#), las redes sociales que vienen acompañadas de un capital social fuerte se encuentran asociadas a la confianza, a la solidaridad, al espíritu cívico y a la cooperación. Estas características, como ya se vio, se encuentran asociadas a la dimensión cognitiva del emprendedor social, por lo que esta dimensión se encuentra impulsada a la vez por la deseabilidad, aunque más cercana a la factibilidad, pues el objetivo también es escalar el negocio.

Esta colaboración activa les permite a los emprendedores ir generando alianzas estratégicas que favorecen el crecimiento del negocio social, y les ayuda a validar su modelo de negocio con diversos actores que los pueden ir retroalimentando para el escalamiento de la propuesta de valor. En estas colaboraciones se comparten recursos y se armonizan operaciones y actividades ([Lawson, 2003](#)). Por tanto, se ubicó esta estrategia en el cuadrante en el que la factibilidad tiene un grado mayor, pues las interacciones con diversas redes enriquecen todas las dimensiones del modelo de negocio. Es importante mencionar en esta estrategia la diversidad de actores con los que colaboran, del sector público, privado y de la sociedad civil, que les permiten ir sentando las bases para alcanzar el cambio sistémico, pero que, a medida que avanzan, desarrollan

una elección estratégica de a qué espacios y actores acercarse para enfocar mejor sus esfuerzos en la gestión de sus colaboraciones.

4. Conclusiones

A partir de la investigación realizada, se puede identificar que los emprendedores entrevistados son guiados, primero, por la dimensión cognitivo-emocional para impulsar su misión y visión socioambiental. Es importante hacer notar que el proceso de desarrollo de empatía, para el caso de los emprendedores sociales, aparece muy vinculado a la disposición a la acción basado en principios morales. Esto hace difícil poder identificarlos de forma separada. El presente hallazgo responde a llamados de la literatura para estudiar el porqué en estudios cuantitativos los principios morales parecen presentar un efecto de multicolinealidad con la empatía (Kruse, 2020).

En un segundo momento, los emprendedores sociales fortalecen sus iniciativas apoyándose en facilitadores para hacerlas realizables. Por un lado, su autoeficacia les permite tener más seguridad, no solo de la importancia de su causa socioambiental, sino también de sus capacidades para lograrlo y, por otro lado, el apoyo social de sus comunidades beneficiarias, su equipo de trabajo, aliados y otras comunidades especializadas les facilitan las herramientas y oportunidades para fortalecer sus capacidades. También es importante destacar que, en algunos casos, los emprendedores iniciales desarrollan su apoyo social en el camino del emprendimiento, y no funciona como una variable antecesora de la decisión de iniciar un emprendimiento inicial. Lo que también conversa con algunos efectos no significativos en la literatura de este constructo en el marco de este modelo (Kruse, 2020).

Al inicio de los emprendimientos, la estrategia de impulsar la coherencia se desarrolla de forma más orgánica y genuina, guiada por los deseos del emprendedor por lograr un cambio, pero mientras su organización va creciendo, esta estrategia se vuelve más determinante para su gestión estratégica, pues le permite que en cada acción y decisión tenga presente siempre el propósito por el cual inició su emprendimiento. Si bien los emprendedores son seres muy empáticos, como lo mencionan Mair y Noboa (2006), capaces de reconocer y compartir las emociones y sentimientos de otra persona y desear hacer todo lo necesario para evitar que esa persona sufra, se esfuerzan mucho día a día para actuar en consecuencia con sus valores y causas.

La segunda estrategia más presente durante los primeros pasos del emprendimiento es la de colaborar activamente, para ello realizan una búsqueda constante y abundante de vinculaciones en el ecosistema y, con el pasar del tiempo, cada vez se va volviendo más estratégica. La capacidad de crear conexiones se va afinando a partir

de sus experiencias, por ello, potencian sus habilidades para construir relaciones más humanas y que sumen valor, no condicionado al beneficio comercial que puedan traer consigo. Además, los emprendedores sociales entrevistados destacaron el valor de esa diversidad de colaboraciones. Como menciona Fisk et al. (2019) respecto a la colaboración transformativa en el nivel micro, los comportamientos de colaboración se reconocen en los individuos que valoran y promueven activamente las contribuciones de los demás y que abren las puertas a las contribuciones de miembros de la sociedad diferentes a ellos, y es así.

Como estrategia para mantener y hacer crecer el emprendimiento, aprender a aprender se convierte en la estrategia más significativa porque les permite identificar qué capacidades desean mejorar para seguir validando el modelo de negocio a partir de constantes iteraciones. Esto está en línea con los autores Greenberg et al. (2011), quienes hablan de un proceso de creación lógica porque el emprendedor está en constante experimentación y aprendiendo. Otra estrategia también presente en la fase de mantenimiento es el balance de la pasión y la razón. Los emprendedores sociales reconocen las emociones como una fuente de fortaleza y, por ello, invierten tiempo y espacio en aprender a gestionarlas, pues de eso dependerá el éxito comercial del negocio. Si bien es cierto que en esta fase hay una mayor racionalidad al momento de tomar decisiones, los principios morales siguen guiando las decisiones. Al respecto, Schwartz (1992) precisa cómo los valores personales determinan los comportamientos y actitudes hacia el emprendimiento, y en el caso de los emprendedores sociales, son valores altruistas y conectados hacia la sostenibilidad.

Por último, la tensión que existe entre la deseabilidad y la factibilidad tanto en el inicio como en el proceso de crecimiento del emprendimiento presenta una tensión positiva. Esta tensión entre sus emociones, principios y sentido de justicia social mantiene su propósito, pues, como mencionó Dees (2012), son impulsores del comportamiento hacia la resolución de problemas sociales, mientras que el entorno del emprendedor social ayuda a legitimar el modelo de negocio que se encuentra en constante innovación. Así, es evidente que la factibilidad se asocia al reconocimiento del entorno o, como lo llaman Bandura y National Inst of Mental Health (1986), a la autoeficacia colectiva, pues el apoyo que busca y recibe el emprendedor social es clave para la sostenibilidad del negocio.

Como futuras líneas de investigación, se propone utilizar otras técnicas en la recolección de información, más allá de la técnica de historia de vida que se enfoca en vincular momentos con emociones, de manera que se puedan rescatar otros aspectos del *journey* del emprendedor y tener una mirada más integral. Asimismo, se podría tener una muestra más amplia de sujetos de estudio diferenciando los estadios de emprendimiento o

el tamaño del emprendimiento para encontrar diferencias y patrones. Por último, este estudio se centró en el micronivel; aunque es conveniente ver la interacción entre este nivel con el nivel meso para reconocer de qué manera el componente organizacional puede afectar las dimensiones internas del individuo o viceversa.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.


Referencias

- Backman, E. V. y Smith, S. R. (2000). Healthy organizations, unhealthy communities? *Nonprofit Management and Leadership*, 10, 355-373. <https://doi.org/10.1002/nml.10402>
- Bacq, S. y Alt, E. (2018). Feeling capable and valued: A prosocial perspective on the link between empathy and social entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 33(3), 333-350. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.01.004>
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bandura, A. y National Inst of Mental Health (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice-Hall, Inc.
- Boyd, N. G. y Vozikis, G. S. (1994). The Influence of Self-efficacy on the Development of Entrepreneurial Intentions and Actions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 18(4), 63-77. <https://doi.org/10.1177/104225879401800404>
- Brouard, F. y Larivet, S. (2010). Essay of clarifications and definitions of the related concepts of social enterprise, social entrepreneur and social entrepreneurship. En A. Fayolle y H. Matlay (Eds.), *Handbook of Research on Social Entrepreneurship* (pp. 29-56). Edward Elgar Publishing Limited. <https://doi.org/10.4337/9781849804684>
- Cajaiba-Santana, G. (2014). Social innovation: Moving the field forward. A conceptual framework. *Technological Forecasting and Social Change*, 82, 42-51. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2013.05.008>
- Comunian, A. y Gielen, U. (2006). Promotion of moral judgement maturity through stimulation of social role-taking and social reflection: An Italian intervention study. *Journal of Moral Education*, 35, 51-69. <https://doi.org/10.1080/03057240500495302>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A. y Tracey, P. (2011). Social entrepreneurship: A critique and future directions. *Organization Science*, 22, 1203-1213. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0620>
- Dees, J. G. (2012). A tale of two cultures: Charity, problem solving and the future of social entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 111(3), 321-334. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1412-5>
- Defourny, J. y Nyssens, M. (2013). Social innovation, social economy and social enterprise: What can the European debate tell us? *The International Handbook on Social Innovation*, 40-52. <https://doi.org/10.4337/9781849809993.00013>
- Fisk, R., Fuessel, A. Laszlo, C., Struebi, P., Valera, A. y Weiss, C. (2019). Systemic social innovation: Co-Creating a future where humans and all life thrive. *Humanistic Management Journal*, 4(2), 191-214. <https://doi.org/10.1007/s41463-019-00056-8>
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *The Academy of Management Review*, 12(3), 472-485. <https://doi.org/10.2307/258514>
- Gist, M. E. y Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability. *The Academy of Management Review*, 17(2), 183-211. <https://doi.org/10.2307/258770>
- Greenberg, D., McKone-Sweet, K. y Wilson, J. (2011). *The new entrepreneurial leader: Developing leaders who shape social and economic opportunity*. Berrett-Koehler Publishers.
- Hechavarría, D. M. y Welter, C. (2015). Opportunity types, social entrepreneurship and innovation: evidence from the panel study of entrepreneurial dynamics. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation* 16(4), 237-251. <https://doi.org/10.5367/ije.2015.0196>
- Helms, W. S., Oliver, C. y Webb, K. (2012). Antecedents of settlement on a new institutional practice: Negotiation of the ISO 26000 standard on social responsibility. *Academy of Management Journal*, 55, 1120-1145. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.1045>
- Hockerts, K. (2017). Determinants of social entrepreneurial intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 105-130. <https://doi.org/10.1111/etap.12171>
- Johnson, S. (2000). *Literature review on social entrepreneurship*. Canadian Centre for Social Entrepreneurship.
- Kaletka, C., Rehfeld, D. y Terstriep, J. (2016). *Social innovation: Driving force of social change mapping the world of social innovation*. SI Drive.
- Ko, W., Liu, G., Yusoff, W. y Mat, C. (2019). Social entrepreneurial passion and social innovation performance. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48. <https://doi.org/10.1177/0899764019830243>
- Kruse, P. (2020). Can there only be one? An empirical comparison of four models on social entrepreneurial formation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16, 641-655. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00608-2>
- Lacap, J. P. G., Mulyaningsih, H. D. y Ramadani, V. (2018). The mediating effects of social entrepreneurial antecedents on the relationship between prior experience and social entrepreneurial intent: The case of Filipino and Indonesian university students. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 9(3), 329-346. <https://doi.org/10.1108/jstpm-03-2018-0028>
- Landry, R., Amara, N. y Lamari, M. (2002). Does social capital determine innovation? To what extent? *Technological Forecasting and Social Change*, 69(7), 681-701. [https://doi.org/10.1016/s0040-1625\(01\)00170-6](https://doi.org/10.1016/s0040-1625(01)00170-6)
- Lawson, H. (2003). Pursuing and securing collaboration to improve results. En M. Brabeck y M. Walsh (Eds.), *Meeting at the hyphen: Schools-universities communities-professions in collaboration for student achievement and well being* (pp. 45-73). University of Chicago Press.
- Mair, J. y Noboa, E. (2006). *Social entrepreneurship: How intentions to create a social venture are formed*. IESE Working Paper No. D/521, SSRN. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.462283>
- Mair, J. y Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, 41(1), 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.09.002>
- Martí, I., Courpasson, D. y Barbosa, S. D. (2013). "Living in the fishbowl": Generating an entrepreneurial culture in a local community in Argentina. *Journal of Business Venturing*, 28(1), 10-29. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2011.09.001>
- Martin, R. L. y Osberg, S. (2007). *Social entrepreneurship: The case for definition*. Stanford Social Innovation Review. <https://doi.org/10.48558/tsav-fg11>
- McAdams, D. P. (2008). *The life story interview - II*. The Foley Center for the Study of Lives. <https://cpb-us-e1.wpmucdn.com/sites.northwestern.edu/dist/4/3901/files/2020/11/The-Life-Story-Interview-II-2007.pdf>
- Mei, A. (2018). *Lean impact: How to innovate for radically greater social good*. John Wiley & Sons.
- Miller, T., Wesley C. y Williams, D. (2012). *Educating the minds of caring hearts: Comparing the views of practitioners and educators on the importance of social entrepreneurship competencies*. Academy of Management Learning and Education 11(3), 349-370. <https://doi.org/10.5465/amle.2011.0017>
- Mulgan, G., Sanders, B., Tucker, S. y Rushanara, A. (2007). *Social innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*. The Basingstoke Pres.
- Nahi, T. (2016). Cocreation at the base of the pyramid: Reviewing and organizing the diverse conceptualizations. *Organization & Environment*, 29, 416-437. <https://doi.org/10.1177/1086026616652666>

- Nga, J. y Shamuganathan, G. (2010). The influence of personality traits and demographic factors on social entrepreneurship start up intentions. *Journal of Business Ethics*, 95(2), 259-282. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0358-8>
- Nyssens, M. (2006). *Social enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge. *Social enterprise at the crossroads of market, public policies and civil society*. Routledge
- Prabhu, G. N. (1999). Social entrepreneurial leadership. *Career Development International*, 4(3), 140-145. <https://doi.org/10.1108/13620439910262796>
- Saebi, T., Foss, N. J. y Linder, S. (2019). *Social entrepreneurship research: Past achievements and future promises*. *Journal of Management*, 45(1), 70-95. <https://doi.org/10.1177/0149206318793196>
- Sanchis, J.R., Campos, V. y Ejarque, A. (2020). *Emprendimiento sostenible: Emprendiendo desde la cocreación de valor y el bien común*. Pirámide.
- Smith, R. y Anderson, A. R. (2004). The devil is in the e-tale: Form and structure in the entrepreneurial narrative. En D. Hjorth y C. Steyaert (Eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: A second movements in entrepreneurship* (pp. 125-141). Edward Elgar Publishing.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: theory and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 25, 1-65. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Tian, Y. y Smith, W.K. (2014). Entrepreneurial leadership of social enterprises: Challenges and skills for embracing paradoxes. *Journal of Leadership Studies*, 8, 42-45. <https://doi.org/10.1002/jls.21339>
- Tracey, P. y Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning & Education*, 6(2), 264-271. <https://doi.org/10.5465/amle.2007.25223465>
- van Wijk, J., Zietsma, C., Dorado, S., Frank G. A. y Martí, I. (2018). Social Innovation: Integrating Micro, Meso, and Macro Level Insights From Institutional Theory. *Business & Society*, 58(5), 887-918. <https://doi.org/10.1177/0007650318789104>
- van der Gaag M. y Snijders, T. (2004). Proposals for the measurement of individual social capital (pp 593-605). En H. Flap y B. Völker (Eds.), *Creation and returns of social capital*. Routledge.
- Vera, A., Priaré, MA y Espinoza, A. (2020). Modelando una propuesta conceptual para analizar características psicosociales de emprendedores sociales peruanos. *Liberabit*, 26(1), e256. <https://doi.org/10.24265/liberabit.2020.v26n1.03>
- Westley, F. y Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact Frances Westley and Nino Antadze A. *The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal*, 15(2), 2-20. <https://islandscholar.ca/islandora/object/ir%3A21916>
- Wilt, S. (2018). How Ashoka Fellows create systems change: New learning and insights from de 2018 global fellows study. *Social Innovator Journal*, (52). <https://socialinnovationsjournal.org/editions/issue-52/75-disruptive-innovations/2905-how-ashoka-fellows-create-systems-change-new-learnings-and-insights-from-the-2018-global-fellows-study>

Artículo de investigación

Transformación estratégica de una empresa tradicional a una ambidiestra en entornos turbulentos. El caso de Corpaul

Viviana Sánchez Alzate Investigadora, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
viviana.sancheza@udea.edu.coJuan Velez-Ocampo* Profesor asociado, Departamento de Ciencias Administrativas, Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia
juan.velez28@udea.edu.co

Resumen

En un entorno competitivo en constante cambio, las empresas deben adaptarse y responder rápidamente a las fluctuaciones del entorno. En ese proceso, algunas empresas consiguen fortalecer su ventaja competitiva al balancear actividades de exploración y explotación. Con una metodología de estudio de caso, el objetivo de esta investigación fue entender cómo una empresa pasa de ser tradicional a ser ambidiestra y fortalece su ventaja competitiva operando en un entorno turbulento. Los hallazgos muestran que la empresa equilibra la exploración de nuevas oportunidades con la explotación de las existentes; además, promueve la sostenibilidad y forja alianzas estratégicas. Algunas lecciones clave para empresas en procesos de transformación incluyen la importancia de colaboraciones estratégicas y la reconexión con su propósito original para identificar nuevas oportunidades y ventajas competitivas.

Palabras clave: ambidestreza organizacional; emprendimiento corporativo; sostenibilidad; transformación estratégica; turbulencia del entorno.

Strategic transformation from a traditional to an ambidextrous company in turbulent environments. The case of Corpaul

Abstract

In an ever-changing competitive environment, companies must adapt and respond quickly to market fluctuations. In this process, some companies manage to strengthen their competitive advantage by balancing exploration and exploitation activities. Using case study methodology, this research aimed to understand how a traditional company becomes ambidextrous and strengthens its competitive advantage operating in a turbulent environment. The findings indicate that the company balances the exploration of new opportunities with the exploitation of existing ones, promoting sustainability and forging strategic alliances. Key lessons for companies in transformation processes include the importance of strategic collaborations and reconnecting with their original purpose to identify new opportunities and competitive advantages.

Keywords: organizational ambidexterity; corporate entrepreneurship; sustainability; strategic transformation; environmental turbulence.

Transformação estratégica de uma empresa tradicional para uma ambidestra em ambientes turbulentos. O caso de Corpaul

Resumo

Em um ambiente competitivo em constante mudança, as empresas devem adaptar-se e responder rapidamente às flutuações do entorno. Nesse processo, algumas empresas conseguem fortalecer sua vantagem competitiva ao balancear atividades de análise e de exploração. Com uma metodologia de estudo de caso, o objetivo desta pesquisa foi entender como uma empresa passa de ser tradicional para ser ambidestra e fortalece sua vantagem competitiva operando em um ambiente turbulento. As descobertas mostram que a empresa equilibra a análise de novas oportunidades com a exploração das existentes; além disso, promove a sustentabilidade e forja alianças estratégicas. Algumas lições-chave para empresas em processos de transformação incluem a importância de colaborações estratégicas e a reconexão com seu propósito original para identificar novas oportunidades e vantagens competitivas.

Palavras-chave: ambidestria organizacional; empreendedorismo corporativo; sustentabilidade; transformação estratégica; turbulência do ambiente.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M14.

Cómo citar: Sánchez, V. y Velez-Ocampo, J. (2024). Transformación estratégica de una empresa tradicional a una ambidiestra en entornos turbulentos. El caso de Corpaul. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 177-192. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6449>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6449>

Recibido: 26-09-2023

Aceptado: 20-05-2024

Publicado: 29-07-2024

1. Introducción

La dinámica constante impulsada por la globalización económica exige que las empresas establecidas se renueven y adapten su habilidad para competir. Recientemente, a raíz del acelerado progreso tecnológico y la creciente competencia global, ha quedado patente la necesidad de que empresarios y directivos adopten un enfoque emprendedor al elaborar sus estrategias. Por tanto, el emprendimiento corporativo, como una variante particular de emprendimiento, abarca acciones destinadas a crear innovación dentro de las empresas ya establecidas, con el propósito de redefinir y revitalizar las habilidades preexistentes o hacer uso de dichas habilidades (Morris et al., 2008). La naturaleza cambiante del entorno empresarial actual hace que la competitividad sea esencial para la supervivencia de las empresas, y las que alcanzan una ventaja competitiva significativa se caracterizan por su pronta capacidad de respuesta y su agilidad en la innovación de productos.

Además del emprendimiento corporativo, otro elemento clave en la competitividad de las empresas es su ambidestreza. La ambidestreza organizacional se define como la habilidad de una empresa para mantener un equilibrio entre la optimización de sus operaciones actuales, que incluye la mejora constante y la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio (Chang et al., 2011; Raisch y Birkinshaw, 2008). Además, Jansen et al. (2008) se refieren a la ambidestreza organizacional como las rutinas y procesos a través de los cuales las empresas coordinan y unen esfuerzos tanto en la exploración como en la explotación.

En la literatura académica hay diferentes enfoques para abordar la competitividad empresarial. Por ejemplo, el trabajo seminal de Penrose (1959), si bien no se refirió explícitamente a la competitividad empresarial, permitió el desarrollo de la visión basada en recursos, que explica las fuentes de la ventaja competitiva a través de recursos y capacidades de la compañía; en especial, aquellos recursos valiosos, inimitables, raros, no sustituibles y sostenibles (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Otro enfoque es el de Porter (1985); según este referente, la competitividad empresarial se origina en la habilidad de las empresas para ejecutar actividades con costos más bajos que los de sus rivales o para realizar actividades de manera distintiva, que añaden valor para los clientes y posibilitan la fijación de precios más elevados. Este atributo singular y duradero, ausente en otras empresas del mismo sector, concede a la empresa una posición favorable en el mercado. En esencia, la ventaja competitiva es el factor diferenciador que permite a una empresa destacarse y mantener una posición sólida a lo largo del tiempo (Porter, 1985).

Si bien hay una larga tradición de investigaciones en las que se analiza la competitividad empresarial y sus vínculos con el emprendimiento corporativo y la ambidestreza

organizacional, las investigaciones en el contexto de mercados emergentes aún son incipientes (Kotabe y Kothari, 2016). Sin embargo, varios estudios señalan que a través del análisis de empresas de mercados emergentes se podría comprender mejor el proceso de configuración y evolución de la competitividad en entornos cambiantes (Hernández y Guillén, 2018; Kumar et al., 2013).

En el contexto de un mercado emergente como el colombiano, caracterizado por una persistente incertidumbre debido a la volatilidad del entorno y los cambios institucionales frecuentes (Velez-Ocampo y Gonzalez-Perez, 2015), se hace imperativo que las empresas reevalúen sus enfoques tradicionales y abracen nuevas estrategias. En este escenario, la exploración de alternativas de negocio se convierte en un elemento esencial para garantizar la adaptabilidad y la supervivencia de las empresas. La transición hacia la ambidestreza organizacional se destaca como una ruta prometedora para hacer frente a los cambios del entorno y consolidar una ventaja competitiva sostenible (López-Zapata y Ramírez-Gómez, 2023).

Frente a la actual situación, muchas compañías tradicionales han optado por fortalecer su ventaja competitiva volviéndose ambidiestras, como una forma de continuar teniendo relevancia y manteniéndose con vida. Este trabajo aborda esta situación con la siguiente pregunta de investigación: ¿cómo una empresa tradicional pasa a ser ambidiestra en un entorno turbulento? Esta investigación se centra en la Corporación para el Fomento Asistencial del Hospital Universitario San Vicente de Paul (Corpaul), una empresa que, tanto en su entorno externo como en el corporativo, presenta circunstancias poco frecuentes y cuyo análisis podría enriquecer y aportar a la teoría al ser una entidad sin ánimo de lucro fundada con el objetivo de administrar los bienes no hospitalarios de San Vicente Fundación, y de conseguir otros recursos que permitan contribuir con su misión social. Para cumplir con esta misión, Corpaul ha explorado actividades industriales, comerciales y de servicio a través de diferentes unidades estratégicas de negocio bajo políticas de calidad, respeto al ser humano y al medioambiente.

Este estudio de caso único está inspirado en la metodología propuesta por Eisenhardt (1989), Welch et al. (2011) y Yin (2018). Los datos se recopilaron a través de entrevistas a diferentes partes interesadas, entre las que están empleados directivos, mandos medios, exempleados y participantes externos. El cuestionario de la entrevista se diseñó de manera semiestructurada, teniendo en cuenta el marco teórico y las categorías apriorísticas. Además, con el propósito de aumentar la confiabilidad en el análisis empírico (Cuervo-Cazurra, 2016), se implementó la replicación y la triangulación de datos, lo cual involucró la inclusión de un mayor número de participantes y la utilización de diversas fuentes primarias y secundarias.

A través de este estudio, se espera generar implicaciones teóricas que aporten a la discusión sobre la ambidestreza organizacional y sus efectos en las empresas tradicionales que se ven inmersas en entornos turbulentos. También se busca generar implicaciones prácticas para otras empresas interesadas en este proceso de transformación. A continuación, se presenta el marco teórico, luego, la metodología, los resultados, la discusión y, por último, las conclusiones.

2. Marco teórico

2.1 Emprendimiento corporativo y transformación organizacional

El emprendimiento corporativo puede incluir el desarrollo de nuevos productos, la incursión en nuevos mercados, innovaciones basadas en procesos, nuevas líneas de negocio y la renovación de las estrategias de la empresa, entre otras formas (Ireland y Webb, 2009). En el emprendimiento corporativo, las empresas y sus equipos de trabajo usualmente utilizan diferentes elementos y habilidades como la capacidad de innovación, la toma de riesgos, la proactividad y la renovación estratégica (Covin y Miles, 1999; Sakhdari, 2016).

Las empresas ya establecidas necesitan renovarse, impulsar el cambio estratégico y desarrollar nuevas capacidades a través de la creación de nuevos negocios para crecer, prosperar y mantener la sostenibilidad a largo plazo (Paiva et al., 2023). De acuerdo con Ireland y Webb (2007), el emprendimiento corporativo estratégico se basa en una relación simbiótica entre la gestión estratégica y el emprendimiento corporativo. Si bien puede haber puntos en común entre el emprendimiento corporativo y la ambidestreza organizacional, la diferencia radica en que el emprendimiento corporativo hace referencia a la creación de nuevos negocios, líneas de negocio o estrategias innovadoras; mientras que la ambidestreza organizacional abarca conjuntamente la explotación de recursos y capacidades actuales con la exploración de nuevas oportunidades e innovaciones (Weiss y Kanbach, 2021).

Utilizar el emprendimiento estratégico con éxito para mejorar la competitividad empresarial es un desafío. En entornos competitivos cambiantes e inciertos, las empresas exitosas serán aquellas que empleen el emprendimiento corporativo estratégico para manejar la tensión organizacional derivada de equilibrar sus fortalezas actuales con la exploración de oportunidades que construyan su éxito a largo plazo (Ireland y Webb, 2007). Esto entendiendo que la intención emprendedora también está influenciada por la satisfacción con el trabajo y con la vida (Henao-García et al., 2022), lo que implica retos adicionales para las empresas que buscan promover el emprendimiento.

Diferentes estudios han analizado el rol del emprendimiento corporativo en la transformación

organizacional. Por ejemplo, Chebbi et al. (2020) discuten los mecanismos que les permiten a los líderes organizacionales incentivar el compromiso de los trabajadores para conseguir cambios a través del emprendimiento corporativo. De manera similar, Paunović y Dima (2004) identificaron que los asuntos de la cultura organizacional, como el control compartido, la motivación extrínseca, la orientación a largo plazo y la comunicación abierta, tienen una influencia directa en el cambio a partir del emprendimiento corporativo.

2.2 Ambidestreza organizacional

La ambidestreza organizacional es la capacidad para equilibrar la explotación del negocio actual y la exploración de nuevas oportunidades (Chang et al., 2011; Raisch y Birkinshaw, 2008). La explotación asegura resultados predecibles y eficiencia, esenciales para la supervivencia a corto plazo en entornos volátiles y turbulentos. En contraste, la exploración, aunque incierta y riesgosa, impulsa la innovación y la sostenibilidad a largo plazo (Jiménez-Barandalla y Velasco-Márquez, 2023; Raisch y Birkinshaw, 2008). Mientras la explotación responde a demandas del mercado actual, la exploración anticipa necesidades futuras, lo que es esencial para descubrir oportunidades de mercado emergentes (Atuahene-Gima et al., 2005; Li et al., 2008).

La explotación y la exploración se basan en la existencia de recursos limitados y gestionar este equilibrio genera tensiones, pues las empresas deben invertir tanto en las fuentes de ventajas competitivas actuales como en el desarrollo de futuras oportunidades (Ireland y Webb, 2009). La habilidad de una empresa para alcanzar un equilibrio entre la explotación y la exploración se encuentra ligada a su efectividad en la búsqueda de innovación gradual, asociada a la explotación, y en la búsqueda de innovación disruptiva, propia de la exploración (Simsek, 2009). A pesar de requerir distintas estructuras y competencias organizacionales, ambas actividades pueden ser ejecutadas simultáneamente (Chang et al., 2011).

Según Liu (2006), el éxito empresarial se basa en equilibrar el uso del conocimiento existente con la creación de nuevo conocimiento; esta dualidad prioriza el estudio del aprendizaje organizacional, especialmente en entornos turbulentos. Empresas que ajustan y transforman simultáneamente, o sea, que son ambidiestras, impulsan la innovación tecnológica y aseguran tanto la supervivencia como la ventaja competitiva en tiempos inciertos (Tushman y O'Reilly III, 1996; Koryak et al., 2018).

Jurksiene y Pundziene (2016) destacan la ambidestreza organizacional como una capacidad que acelera la contribución a la ventaja competitiva y la sostenibilidad empresarial, mediando entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva. Adicionalmente, según Cardona-Cano et al. (2024), el liderazgo, en especial el transformacional,

influye en la ambidestreza de los equipos. Una estrategia centrada exclusivamente en la explotación limita la ventaja competitiva (Clauss et al., 2021), haciendo esenciales los nuevos modelos mentales para romper con lo establecido y fomentar innovaciones disruptivas (Slater et al., 2006).

Lee y Kreiser (2018) consideran que la orientación al emprendimiento corporativo facilita la ambidestreza, la cual es crucial para mantener una ventaja competitiva y está vinculada a las capacidades dinámicas de una empresa (Eisenhardt y Martin, 2000). Un entorno ambidiestro se convierte en un recurso valioso, escaso e insustituible que contribuye a una ventaja competitiva sostenible (Simsek, 2009). Adicionalmente, la ambidestreza también impacta positivamente en la supervivencia empresarial, las ventas, el rendimiento y la innovación (O'Reilly III y Tushman, 2011; Tian et al., 2020).

2.3 Fortalecimiento de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva se origina en la habilidad de las empresas para ejecutar actividades de forma más eficiente o distintiva que sus competidores, lo cual permite crear valor para los clientes y posibilita fijar precios más altos. Penrose (1959) sostiene que una empresa es una colección de recursos productivos, cuya utilización eficiente impulsa el crecimiento organizacional, con énfasis en factores como la capacidad gerencial, el conocimiento específico de la empresa y los recursos organizacionales. Por su parte, Porter (1985) ve la ventaja competitiva como una herramienta para alcanzar una posición favorable en el mercado, y destaca la importancia de ofrecer productos o servicios de alta calidad, atención al cliente sobresaliente y precios accesibles para captar una mayor cuota de mercado. Además, identifica la competitividad en la capacidad de producir y vender productos con condiciones de precio, calidad y entrega mejores que las de los competidores.

Jurksiene y Pundziene (2016) sostienen la idea de que la ventaja competitiva se alcanza mediante la combinación de diversos tipos de innovación, aprovechando la capacidad de la empresa para facilitar tanto cambios incrementales como cambios radicales de manera simultánea. En otras palabras, la explotación y la exploración se fusionan, lo que permite a la empresa alcanzar un rendimiento superior. La perspectiva de la visión basada en recursos entiende la ventaja competitiva a través de recursos internos únicos que la empresa posee (McWilliams y Smart, 1995). Varios estudios han analizado las características de esos recursos internos y se ha encontrado que tienen características de heterogeneidad, inmovilidad, valor, rareza, inimitabilidad y no sustituibilidad (Hooley et al., 1998; Furr y Eisenhardt, 2021). Es importante resaltar que, según O'Reilly III y Tushman (2007), la ambidestreza en sí no constituye una fuente primaria de ventaja competitiva, aunque sí posibilita la formación de nuevas combinaciones de recursos que podrían generar una ventaja competitiva.

Algunos estudios han analizado el surgimiento o fortalecimiento de ventaja competitiva en empresas

latinoamericanas; sin embargo, aún no hay un consenso sobre los elementos que contribuyen en la competitividad. Por ejemplo, Góis y De Luca (2020) discuten el rol de la cultura creativa y competitiva, y sugieren que una cultura de innovación genera ventaja competitiva. Por su parte, Cuervo-Cazurra et al. (2019) explican estrategias de descomoditización a partir de la innovación tropicalizada, la eficiencia global y el control coordinado; mientras que Hermans et al. (2024) sostienen que la orientación emprendedora y las capacidades de mercadeo y ventas son las más clave para el crecimiento e internacionalización de empresas latinoamericanas. Desde un punto de vista más externo, algunos estudios analizan el rol de las instituciones formales y la respuesta de las empresas a los vacíos institucionales (Aguiar y Balogh, 2022; Cunha et al., 2022).

3. Metodología

Se realizó un estudio de caso único para analizar cómo una empresa tradicional pasa a ser una empresa ambidiestra en un entorno turbulento. La elección de la investigación cualitativa y el estudio de caso en este trabajo de investigación exploratoria se justifica por su potencial para proporcionar un análisis profundo y detallado de fenómenos empresariales complejos. La investigación cualitativa permite identificar patrones y relaciones que pueden escapar a los enfoques cuantitativos (Birkinshaw et al., 2011; Yin, 2018). Los estudios de caso permiten explorar el *cómo* y el *porqué* de las acciones organizacionales en profundidad, en su contexto y a lo largo del tiempo, y pueden ayudar a desarrollar teorías y conceptos nuevos y útiles para aplicar en otros contextos similares (Doz, 2011; Velez-Ocampo et al., 2021). Al recopilar datos de múltiples fuentes, como entrevistas, observaciones y documentos, los estudios de caso brindan una comprensión completa y rica del fenómeno estudiado (Doz, 2011).

Los estudios de caso son valiosos para generar explicaciones contextualizadas de fenómenos complejos, pues refinan o cuestionan teorías existentes. A través de la generalización analítica, estos estudios trascienden lo anecdótico, enriquecen la investigación y proporcionan ejemplos que ilustran conceptos teóricos (Siggelkow, 2007; Yin, 2018). La metodología del estudio de caso se elige por su capacidad para analizar en detalle el fenómeno empresarial y desarrollar teorías aplicables a otros contextos, que contribuyan al conocimiento del campo de investigación (Jurado-Zambrano et al., 2023; Welch et al., 2011).

3.1 Entorno de investigación

Se eligió este caso específico porque tanto el entorno externo como el corporativo y el de la empresa presentan circunstancias poco frecuentes, cuyo análisis podría enriquecer y hacer un aporte a la teoría. Corpaul es una

entidad sin ánimo de lucro creada en 1973 con el objetivo de administrar los bienes no hospitalarios de San Vicente Fundación, y de conseguir otros recursos que permitan contribuir con su misión social. Para cumplir, a través de su trayectoria en estos cincuenta años, ha explorado actividades industriales, comerciales y de servicio a través de diferentes unidades estratégicas de negocio. En 1973, Corpaul inició operaciones con tres unidades de negocio: 1) Ambiental, en la que se gestionaban y clasificaban residuos ambientales; 2) Propiedad Raíz, en la que se administraban los bienes del hospital, y 3) Tarjetas, en la que se manejaban promocionales enfocados en generar recursos y donaciones para el hospital. Luego nació Farmacéutica, que desde 1981 produce y comercializa medicamentos inyectables y soluciones estériles para uso humano y veterinario, mediante diversas tecnologías como *blow fill seal* (BFS) y sistemas para envasar en tecnología abierta. Además, fabrica y comercializa dispositivos médicos y suturas, con presencia a nivel nacional e internacional. En 2014, se realizó la inversión en una planta de reciclaje de llantas y se cerró la unidad de negocio de Propiedad Raíz. En 2016, se cerró la unidad Ambiental, en 2018 se da cierre a la unidad de negocio de Buenos Motivos y al año siguiente, en 2019, se vende la planta de reciclaje de llantas. Se define entonces, desde la estrategia de la corporación, centrar esfuerzos en las tres unidades de negocios que están generando mayor rentabilidad y enfoque en el sector salud, las cuales están vigentes a la fecha: Farmacéutica, Servicios para la Salud y Zona P.

Este caso es único y revelador por varias razones. En primer lugar, Corpaul es una corporación sin ánimo de lucro, aunque, como bien mencionan sus directivos, no con ánimo de pérdida. Por esta razón, su principal interés es generar valor de acuerdo con los lineamientos trazados en su estrategia corporativa y con su misión, en la que se encuentra inmersa su razón de ser, alrededor del fomento: generar recursos económicos para el cumplimiento de la misión social de San Vicente Fundación, con el desarrollo de actividades industriales, comerciales y de servicio, bajo políticas de calidad, respeto al ser humano y al medioambiente. En segundo lugar, está la concepción de la empresa. Corpaul nació por la necesidad de administrar bienes y servicios, actividades no asistenciales que se alejan de la atención en salud propia de un hospital, esta variedad de necesidades ha dado pie para la creación de diferentes unidades de negocio a lo largo de cincuenta años de existencia de la empresa. En última instancia, a partir del análisis riguroso llevado a cabo durante el estudio, se ha observado claramente que Corpaul se encuentra en un proceso de transición, y ha pasado de ser una empresa tradicional a ser una empresa ambidiestra.

3.2 Recopilación de datos

Se recopilaron datos de varias fuentes con el fin de realizar el análisis. La [Tabla 1](#), basada en [Bandeira de Mello et](#)

[al. \(2016\)](#) y [Velez-Ocampo y Gonzalez-Perez \(2022\)](#), resume la fuente y el uso de los datos. Adicionalmente, el Anexo 1 contiene el detalle de las entrevistas. Se recopilaron datos de interés desde el 2019 hasta el 2023. Los datos primarios corresponden a 25 entrevistas en profundidad realizadas en junio del 2023. Se entrevistó a la directora general, al presidente del corporativo y de la junta directiva, diferentes directivos y jefes, así como a personas de cargos medios, a un ex director general, ex empleados y aliados estratégicos. El criterio para seleccionar a los participantes se basó en el nivel de involucramiento que pudiesen tener en actividades relacionadas con emprendimiento corporativo, estrategia empresarial, incluyendo, además del diseño, la ejecución, no solo en la actualidad, si no en los últimos diez años de la empresa.

Se utilizaron dos tipos de categorías. Las categorías apriorísticas, que son las que se mencionan en la [Tabla 2](#), se establecieron desde el comienzo y se usaron para formular las preguntas de las entrevistas. Por otro lado, surgieron categorías emergentes durante el análisis y son precisamente estas categorías las que se convierten en el fundamento de la [Figura 1](#), presentada en el apartado de resultados.

Se empleó un muestreo deliberado de diversos participantes para las entrevistas, incluyendo directivos, líderes y personal de nivel medio, para mitigar el sesgo de élite y obtener una visión integral del proceso de transformación de la empresa ([Aguinis y Solarino, 2019](#)). Esta metodología asegura una rica diversidad de percepciones, fortalece la replicabilidad y credibilidad del estudio y previene conclusiones sesgadas ([Myers y Newman, 2007](#); [Eisenhardt y Graebner, 2007](#)).

Se recopilaron datos de archivo en dos momentos: uno previo y otro posterior a la recopilación de datos primarios por medio de las entrevistas. Estos datos incluyeron informes de gestión anuales, semestrales, informes de sostenibilidad y artículos de periódicos. Se compararon los datos primarios y secundarios con el fin de eliminar las malas interpretaciones e imprecisiones, por lo que los datos secundarios se emplearon para corroborar, triangular y proporcionar contexto a los hallazgos y fortalecer así este estudio ([Miles et al., 2014](#)).

Las entrevistas se realizaron con un cuestionario semiestructurado de preguntas abiertas basadas en el marco teórico y en las categorías apriorísticas. Para garantizar la confidencialidad, la diversidad de los participantes, la repetición de preguntas y observaciones, la adaptabilidad y retroalimentación temprana, se llevó a cabo las entrevistas siguiendo las pautas de [Myers y Newman \(2007\)](#). La saturación teórica se determinó cuando las contribuciones de nuevos participantes fueron mínimas, y se señaló la captura de información relevante y completa ([Eisenhardt, 1989](#); [Gonzalez-Perez et al., 2018](#)).

La [Tabla 2](#) presenta una breve descripción de las categorías y algunos ejemplos de las preguntas de la entrevista que se utilizaron.

3.3 Análisis de datos, rigor y confiabilidad

En esta investigación, se emplearon técnicas de análisis de códigos de primer y segundo orden para lograr una comprensión profunda y una síntesis de los datos, lo que posibilitó la recopilación de evidencia empírica adicional y la comparación de los hallazgos con los marcos teóricos ya establecidos. Como es común en los estudios

de casos cualitativos, estos procedimientos frecuentemente se entrelazan, lo que permite descubrir nuevas categorías que enriquecen la investigación (De Massis y Kotlar, 2014). Además, para mejorar la confiabilidad en el análisis empírico (Cuervo-Cazurra, 2016), se llevó a cabo la replicación y la triangulación de datos mediante la inclusión de más participantes y la utilización de una variedad de fuentes primarias y secundarias.

Tabla 1. Fuentes y uso de datos.

Tipo de datos	Origen y características	Uso en este caso
Información primaria	Trece (13) entrevistas en profundidad con directivos y cargos de mandos altos. Aproximadamente 51 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones retrospectivos y actuales que son significativos desde la perspectiva de los participantes en relación con el desarrollo del emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Comprender la perspectiva estratégica y su evolución, el desarrollo de capacidades dinámicas, el proceso y los obstáculos en la implementación de actividades de exploración, así como el enfoque hacia la competitividad.
	Cinco (5) entrevistas en profundidad con cargos de mandos medios. Aproximadamente 46 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones retrospectivos y actuales que son significativos desde la perspectiva de los participantes en relación con el desarrollo del emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Comparar los datos proporcionados por los participantes que han experimentado los cambios en el direccionamiento de la empresa en su cotidianidad. Obtener una comprensión completa de los detalles, sutilezas y respuestas relacionadas con la ventaja competitiva, el ambidextrismo y las capacidades dinámicas.
	Tres (3) entrevistas en profundidad con exempleados, dos de ellos tuvieron cargos directivos en el pasado y la tercera persona tuvo un cargo medio. Aproximadamente 55 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones sobre todo retrospectivos que son significativos desde la perspectiva de los participantes en relación con el desarrollo del emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Comprender la perspectiva estratégica y su evolución, el desarrollo de capacidades dinámicas, el proceso y los obstáculos en la implementación de actividades de exploración, así como el enfoque hacia la competitividad y el ambidextrismo y los cambios que se visualizan.
	Cuatro (4) entrevistas en profundidad con informantes externos clave. Aproximadamente 48 minutos fue la media de las entrevistas. Sucesos, opiniones y reacciones de la actualidad de Corpaul que son significativos desde la perspectiva de los participantes en relación con el desarrollo del emprendimiento corporativo, explotación, exploración, ventaja competitiva y desarrollo de capacidades dinámicas en Corpaul.	Validar la visión externa a través de aliados estratégicos que han presenciado la evolución de la empresa, seguido por la confrontación de estas percepciones externas con las respuestas internas de la empresa y las reacciones de observadores externos hacia la empresa. Confirmar y contrastar la información primaria recopilada desde una perspectiva externa.
Datos de archivo	Quince (15) informes de empresas y nueve (9) artículos de periódicos.	Preparación adecuada para las entrevistas y comparación de los resultados iniciales de las entrevistas. Situar en contexto y ampliar los hallazgos. Triangulación de fuentes de datos. Evitar el sesgo retrospectivo.
Observaciones	Varias conversaciones informales.	Verificar la interpretación adecuada y los detalles. Comprobar diferentes eventos y sucesos.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Categorías de preguntas de la entrevista.

Categorías y marco teórico	Breve descripción	Ejemplo de preguntas de entrevista	Referencias clave
Emprendimiento estratégico corporativo	Son las actividades a través de las cuales las empresas desarrollan nuevos productos, incursionan en nuevos mercados, innovan, crean nuevas líneas de negocio y renuevan estrategias empresariales.	¿Qué se entiende en Corpaul por emprendimiento corporativo? ¿Cómo está definida en la estrategia corporativa de Corpaul la práctica de emprendimiento corporativo para la generación de nuevos negocios? ¿Cómo estaba definida hace 10 años? ¿Por qué es importante para Corpaul la generación de nuevos negocios?	(Ireland y Webb, 2007)
Ambidestreza organizacional	La ambidestreza organizacional equilibra la explotación de conocimientos y recursos actuales con la exploración de nuevas habilidades y estrategias. Ambos procesos generan ventajas competitivas sostenibles y contribuyen a la construcción del futuro exitoso de la empresa.	¿Cómo crees que han evolucionado en Corpaul los intereses y las prácticas relacionadas con la exploración y la explotación en los últimos 10 años? ¿Por qué crees que se han dado estos cambios? ¿Crees que actualmente en Corpaul se realizan actividades de exploración? ¿Cuáles serían los motivos para realizar estas actividades? ¿Cómo crees que era esto hace 10 años? ¿Por qué crees que Corpaul ha decidido enfocarse en actividades que la consoliden como incubadora de nuevos negocios? ¿Qué pasó para que se diera ese giro?	(Ireland y Webb, 2009; Li et al., 2008; Liu, 2006)
Ventaja competitiva	Conjunto de prácticas y recursos estratégicos que ayudan a aumentar la eficacia y la eficiencia de la empresa y que generan valor a sus productos o servicios y que como resultado principal se vuelven preferencia en el mercado.	¿Qué hace Corpaul diferente a sus competidores? ¿Qué hace Corpaul para seguir siendo competitiva? ¿Cómo hoy en Corpaul se detectan e interpretan nuevas oportunidades para responder al desarrollo del mercado? ¿Cómo lo hacía antes? ¿Cómo Corpaul ha modificado sus recursos y su estructura organizacional de acuerdo con los cambios del mercado?	(Jurksiene y Pundziene, 2016; O'Reilly III y Tushman, 2007; Porter, 1985)

Fuente: elaboración propia.

El análisis de los datos se desarrolló en diversas etapas. En primer lugar, los datos fueron preparados para someterse a un análisis de primer orden, siguiendo las recomendaciones de reducción y visualización de datos propuestas por Miles et al. (2014). En el proceso de reducción de datos, se llevaron a cabo transcripciones de las 25 entrevistas y se procedió a codificar temas y expresiones que surgían de manera recurrente. A partir de esta reducción, se construyó una línea de tiempo representada en hitos significativos en la historia de Corpaul y su entorno. Este procedimiento fue fundamental para lograr una comprensión profunda y sólida de la evolución de la empresa. En segundo lugar, se procedió a categorizar la evidencia codificada en dos grupos de categorías: un grupo que se relacionaba con las acciones y reacciones de la empresa y otro, con las dimensiones teóricas, como se detalla en la Tabla 3 de la sección de resultados. En tercer lugar, se llevó a cabo un proceso iterativo en el que se ajustaron y afinaron los códigos y las categorías, siempre contrastando los hallazgos emergentes con literatura contradictoria y

nueva evidencia empírica, siguiendo la metodología propuesta por Eisenhardt (1989). En cuarto lugar, se procedió a realizar un análisis de segundo orden, en el cual se identificaron las relaciones clave entre los códigos y las categorías de primer orden, tal como sugieren Aguinis y Solarino (2019). En esta etapa, se logró visualizar y representar los hallazgos en un modelo que se presenta en la Figura 1. Dicho modelo muestra cómo Corpaul reacciona ante una reconfiguración interna derivada de cambios en su entorno, lo que da lugar a una empresa ambidiestra que fortalece su ventaja competitiva en un entorno turbulento. Y quinto, siguiendo las sugerencias de Plakoyiannaki, et al. (2019), se compartieron los hallazgos preliminares con expertos en el campo. Esto permitió la profundización del entendimiento y la mejora del modelo conceptual al encontrar explicaciones alternativas.

Para generar confiabilidad, se describieron los temas de forma clara y cómo encajaban entre ellos con el fin de entregar un estudio de caso de alta calidad (De Massis y Kotlar, 2014). Se implementaron diversas

estrategias para fortalecer el análisis. La repetición en la recolección y el análisis de los datos, la identificación de patrones dominantes y la consideración de múltiples perspectivas y explicaciones alternativas son enfoques que se adoptaron para incrementar la validez interna [Welch et al., 2011; Yin, 2018].

Los resultados de los hallazgos se resumen de manera integral en la Figura 1, y se presentan de forma más concisa a través de proposiciones que se detallan en la explicación del modelo resultante según los resultados de esta investigación.

4. Resultados

4.1 El caso de Corpaul

El término *fomento*, que forma parte de la razón social de la empresa, tiene influencia al resaltar la contribución de Corpaul en la promoción de la salud en el hospital y en la sociedad de Antioquia. Esto se logra al respaldar y apoyar la misión social del hospital de manera efectiva. Corpaul se encuentra comprometida en seguir transformando vidas a través de la innovación y el cuidado de la salud, llevando su propósito a un nivel superior. Este compromiso se remonta a su fundación en 1973, cuando fue establecida con la misión de gestionar y generar recursos que facilitaran el cumplimiento de los objetivos asistenciales y educativos del Hospital San Vicente Fundación. Inicialmente, la empresa comenzó con tres unidades de negocio: Ambiental, Propiedad Raíz y Tarjetas. Con el tiempo, en 1981, se sumó una nueva unidad de negocio: Farmacéutica, que en el año 2023 representó el 65% de los ingresos de Corpaul. Posteriormente, en 1982, se incorporó la unidad de negocio de Parquaderos y, en 2006, se estableció la unidad de negocio de Esterilización.

4.2 Empresa tradicional

A lo largo de su historia, la empresa ha mantenido un perfil tradicional, caracterizado por un enfoque conservador en el liderazgo. En una de sus respuestas, un antiguo empleado lo menciona: "Pasamos de una estrategia de matriz *scorecard* a una estrategia emergente donde reconocemos que hay cambios permanentes y que hay que estar muy atentos a estos para reaccionar de manera adecuada". Los directivos de la empresa han demostrado cautela al tomar decisiones, y se han respaldado en abundante información priorizando siempre el bienestar de la empresa. Aunque Corpaul no tiene propietarios identificables a quienes rendir cuentas de manera directa, es plausible que los directores que han dirigido la empresa hayan sentido una enorme responsabilidad. Esta responsabilidad no solo recae en la gestión del sustento de un gran número de empleados, sino también en la misión de la empresa de salvar vidas y brindar acceso a la atención médica a aquellas personas

que no tienen la oportunidad de acceder a ella mediante la generación de recursos dirigidos al hospital.

De acuerdo con la representación en la Figura 1, se observa la incorporación de una empresa tradicional que, como se ha destacado, gestiona bienes y servicios con el propósito de generar ingresos destinados al hospital. En consecuencia, la estrategia adoptada por la empresa se basa en la evaluación de diversos escenarios, así como en el análisis de riesgos y oportunidades, siempre manteniendo su sostenibilidad y el apoyo al hospital como su principal enfoque y objetivo.

Las categorías de la Figura 1 surgen a partir de un proceso de codificación de primer y segundo orden. A continuación, en la Tabla 3 se presenta la estructura de los datos, es decir, las categorías centrales, los códigos de segundo orden y las citas clave tomadas directamente de las entrevistas.

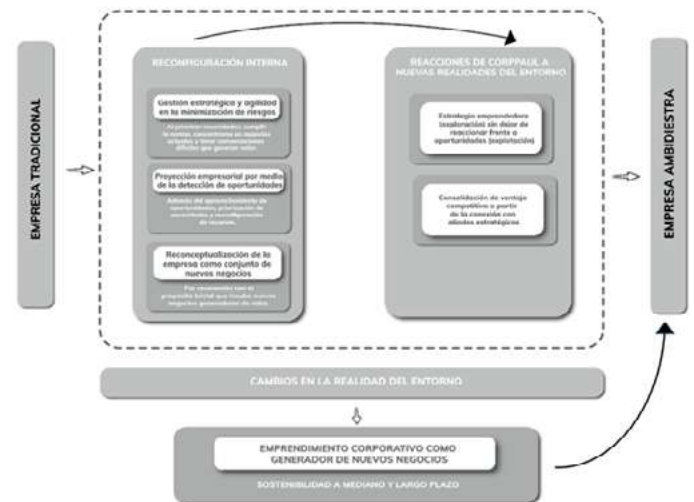


Figura 1. Modelo conceptual.

Fuente: elaboración propia.

4.3 Cambios en la realidad del entorno

Las empresas son concebidas con el propósito de atender necesidades específicas de las personas, por lo tanto, proporcionan bienes y servicios que están vinculados a esas necesidades y contextualizados en un entorno específico. En este sentido, es válido afirmar que la creación de nuevas empresas y la formación de unidades de negocios dentro de empresas ya establecidas requieren no solo de la transformación interna, sino también de la conexión con aliados estratégicos que permitan la materialización de soluciones.

La transformación estratégica de la compañía está motivada principalmente por los cambios en el entorno. La turbulencia del entorno motiva reacciones en la empresa que deben vincularse a actividades diarias, en palabras de un alto directivo: "Corpaul es la Corporación de Fomento Asistencial del Hospital Universitario San Vicente de Paúl y desde su concepción no se trata simplemente de una empresa con un solo enfoque de negocio, sino de una

empresa que busca oportunidades de crear negocios al interior. Así es como han surgido y desaparecido negocios dentro de Corpaul, y continuará siendo el caso en el futuro, con la aparición, desaparición o venta de negocios". La

lectura de los cambios en el entorno, las relaciones con aliados estratégicos, y las proyecciones empresariales para detectar y aprovechar oportunidades han sido clave en la transformación estratégica de la compañía.

Tabla 3. Tabla de datos.

Categorías centrales	Códigos de 2.º orden	Citas ilustrativas
Reconfiguración interna	Detección de oportunidades para la proyección empresarial	"[...] Creo que todos esos cambios dan respuesta a tener esas capacidades dinámicas y, reitero, estoy convencida de las capacidades que somos dinámicos, en donde no, es en la rapidez y en la agilidad en esos cambios" (Participante 23).
		"[...] Nos toca reinventarnos, reestructurarnos, ajustar roles, definir nuevas áreas, nuevos procesos, todo el tiempo estamos abiertos a eso. Corpaul se va adaptando y va creando esas necesidades según la realidad y lo que va identificando" (Participante 6).
	Gestión estratégica y agilidad en la minimización de riesgos	"[...] Todo este trabajo sincronizado entre diferentes grupos y áreas ha permitido mantenerse vigentes en el mercado" (Participante 16).
		"No es generar nuevos negocios, es hombre, si en Corpaul vemos que hay un negocio que puede generar potencial en la organización, bienvenido sea, pero no es buscar por buscar, o sea, Corpaul hoy no tiene una directriz de parte nuestra: busque nuevos negocios, así no. Hombre, tenemos unos negocios, vamos a potenciarlos, vamos a crecer en ellos" (Participante 21).
Reconceptualización de la empresa como un conjunto de nuevos negocios		"Se evalúan los nuevos negocios mediante análisis financieros y técnico económicos. Si bien siempre hay riesgo, la evaluación de los diferentes componentes de un nuevo negocio permite tomar decisiones informadas" (Participante 25).
		"[...] Corpaul ha tenido momentos de incertidumbre asociada a esa búsqueda de oportunidades, de nuevos negocios [...] Pienso que es una organización que tiene un nivel de madurez mediano, por su misma naturaleza. Ciertamente ha nacido para generar y ha desarrollado varios negocios, tiene esa capacidad o ese ADN en su filosofía corporativa de no negarse al desarrollo de nuevos negocios" (Participante 11).
		"Aunque está en proceso de consolidación, la empresa puede inspirar a otras empresas en la adopción de ambidestreza organizacional" (Participante 9).
Cambios en la realidad del entorno	Emprendimiento corporativo para la generación de nuevos negocios	"[...] Pero ese mismo problema con seguridad lo tienen otras instituciones médicas y ahí es donde Corpaul llega a verlo con esos ojos de negocio y aprovechar esa oportunidad. Entonces matamos dos pájaros de un mismo tiro, solucionamos el problema operativo y visionamos una oportunidad de negocio para Corpaul" (Participante 3).
		"[...] El hecho de que ya los directivos hoy hablen de emprendimiento corporativo o hablen de <i>startups</i> , hoy hablen de articulación con el ecosistema, pues me muestra que ya están surgiendo elementos de ambidestreza empresarial, de desarrollo de nuevos negocios que le pueden dar algo de sostenibilidad en el tiempo a esto" (Participante 14).
		"Yo creo que están precisamente iniciando esas actividades [...] Entonces creo que van por buen camino y la cultura organizacional y el compromiso de la directiva yo creo que depende mucho del éxito de este nuevo camino que se están trazando" (Participante 13).
		"Como intraemprendimiento considero que son las acciones que adelanta desde las diferentes áreas de la organización y que tienen como objetivo temas de innovación, encontrar nuevos negocios que le permitan la continuidad a Corpaul, que le permitan desarrollar actividades diferentes en el futuro [...]" (Participante 16).

Tabla 3. Tabla de datos (Continuación)

Reacciones de Corpaul a nuevas realidades del entorno	Consolidación de ventaja competitiva a partir de la conexión con aliados estratégicos	"Creo que lo que más podría notar desde afuera es la función social de la Fundación, no tanto de Corpaul, sino la del grupo al que pertenece. Eso les da ciertas ventajas en el mercado porque son percibidos de manera más amigable, de manera menos agresiva por la competencia, aunque saben que pueden competir" (Participante 14).
		"[...] Estamos consolidando y uniéndonos con el Hospital San Vicente para identificar esos proyectos que tienen identificados de mejoramiento continuo, que es donde ellos tienen hoy el foco, cómo mejoran su proceso y nosotros tratando de identificar allí esas necesidades de mercado. Y vuelvo y lo digo, cuando solucione el problema de San Vicente, encuentra una oportunidad de negocio para Corpaul es el gran cambio" (Participante 3).
		"Pues ahí yo creo que voy a retomar el tema de ese propósito superior que llamamos internamente esa parte social que lo tenemos como tan interiorizado [...] Obviamente eso ha acompañado la apertura, todos estamos abiertos continuamente a ese cambio y abiertos a las oportunidades, a los nuevos negocios. Eso hace que estemos un poquito como vigentes, que nos mantengamos vigentes en el mercado y no nos sesgamos y no nos limitamos a una única actividad" (Participante 6).
Estrategia emprendedora y capacidad de reacción frente a oportunidades del entorno		"Pues digamos que como hemos tenido poquitos recursos, hemos sido muy cautos en el uso de ese recurso y tratar de hacerlo como en cortico. Voy probando ensayos y si me devuelvo, ajusto, vuelvo y ensayo [...] Entonces creo que el cambio hoy es ir probando en corto, ajustando e ir avanzando en la idea de que esas pruebas en corto nos están dando positivas, es un gran cambio" (Participante 3).
		"Porque creo que el mundo ha cambiado y nos ha hecho cambiar, estoy totalmente convencida que el cambio que se da afuera nos va permeando también a todos y se va viendo la necesidad de primero crecer. Y segundo, de vernos dentro de ese mundo que está cambiando, en donde podemos estar" (Participante 23).

Fuente: elaboración propia.

Un aliado estratégico que ha estado asesorando a Corpaul para implementar su nuevo direccionamiento estratégico sostiene que uno de los factores que han llevado a Corpaul a iniciar sus actividades de emprendimiento corporativo es la presión del mercado sobre las empresas: "El entorno está apretando tuercas y exigiéndole más a las empresas". El emprendimiento corporativo es importante para Corpaul debido a que permite innovar y generar nuevos negocios, lo que a su vez contribuye a mantener rentabilidad, sostenibilidad y cumplir con el propósito. En otras palabras, el emprendimiento corporativo le ha permitido a la compañía transformarse estratégicamente, no solo explotar sus capacidades, sino también explorar nuevos negocios. En consecuencia, se tiene que la siguiente proposición:

Proposición 1. La transformación estratégica se fundamenta en el emprendimiento corporativo para generar nuevos negocios y asegurar la sostenibilidad a mediano y largo plazo.

4.4 Reconfiguración interna

Los participantes proporcionaron relatos de transformaciones en la estructura organizacional que han motivado a la empresa a llevar a cabo modificaciones tanto

internas como externas para mantener su competitividad. Siguiendo un enfoque coherente con el análisis de los códigos de primer orden de los datos empíricos y de archivo, se ha evidenciado una reconfiguración interna en torno a tres componentes presentados en la [Figura 1](#).

El primer componente es *la gestión estratégica y la agilidad en la minimización de riesgos*. A lo largo de su historia, Corpaul ha llevado a cabo diversas actividades generadoras de valor, pero es en la actualidad que ha decidido hacerlo de manera consciente y consolidarse como incubadora de negocios. A pesar de ser una empresa con una tradición arraigada, desde sus enfoques estratégicos, su estructura organizacional, procesos misionales y cultura corporativa, ahora muestra una disposición a la adaptación. Una de las respuestas proporcionadas por un participante se refiere precisamente a la calidad que establece una distinción en Corpaul: "[...] y a pesar de las limitaciones fuimos pioneros en copiar, en el buen sentido, por ejemplo, el acetaminofén inyectable que existía en el mundo, pero no existía en Colombia, cuando esta patente la liberan nosotros somos capaces de replicar esto para Corpaul y, por ende, estar suministrando un producto de primerísima calidad para la salud de los colombianos". Los directivos se encuentran enfocados en la operación actual de Corpaul, pero también son conscientes de las oportunidades futuras de negocio. Dado su papel en la producción de insumos farmacéuticos

y servicios relacionados con la salud humana, la empresa tiene una clara priorización del cumplimiento normativo para enfrentar la incertidumbre y ser impecable en sus productos finales y su prestación de servicios.

Durante las entrevistas, se identificaron diversas perspectivas en torno a las prioridades de Corpaul. Este fenómeno es comprensible, considerando que se trata de una empresa tradicional que está atravesando una transición que abarca cambios estructurales, estratégicos, de ejecución e implementación. Estos cambios se van adoptando progresivamente a medida que se obtienen resultados positivos, se logran avances notables y también se llevan a cabo conversaciones difíciles que contribuyen a la creación de valor. Un ejemplo de esto es la opinión expresada por un alto directivo: “La estrategia definida para el corporativo está apuntando a una sostenibilidad, a una mayor generación de valor en la organización, en esos tres grandes negocios que hoy tiene Corpaul: Farmacéutica, Parqueros y Central de Esterilización. Si me preguntan a mí que si yo tengo claro la palabra *emprendimiento corporativo* dentro de la estrategia, no tengo ni idea. Precisamente, yo no me preocupo tanto de ese tipo de cosas y de teoría como tal, simplemente esa teoría se tiene que convertir en realidad y en platica”.

El segundo componente es *la detección de oportunidades para la proyección empresarial* a través de la relación con el hospital, la creación de vínculos con el ecosistema y la exploración de las necesidades de los pacientes. Estas acciones han permitido identificar oportunidades en el mercado. Al enfocarse en abordar las necesidades del hospital, la empresa puede convertir esas necesidades en oportunidades de negocio. Sin embargo, se mantiene una profunda conciencia del propósito arraigado en la identidad de Corpaul. Las oportunidades también surgen al reconocer que, a pesar de pertenecer al sector farmacéutico, Corpaul no se dedica a la innovación disruptiva. En lugar de ello, la planta se enfoca en innovar en el ámbito nacional al mejorar productos farmacéuticos ya existentes o emular productos que se producen en otros países, en palabras de un participante: “Estamos creando país, o sea, nosotros competimos con multinacionales, con un músculo financiero gigante. A pesar de no tener ese músculo financiero, con lo poquito que tenemos, hemos logrado captar un mercado importante, cerca del 25% del segmento en el que estamos es de Corpaul”.

Corpaul detecta varias oportunidades, pero no todas pueden ser aprovechadas plenamente debido a restricciones de recursos y decisiones estratégicas. La empresa prioriza y enfoca sus esfuerzos en aquellas oportunidades que considera más viables y alineadas con su visión a corto y largo plazo. Esto se hace evidente en las palabras de un directivo que comparte su experiencia en este asunto: “No todas las oportunidades que se detectan se aprovechan, al final está limitado por temas de capacidad. Así sea Google o Amazon o Apple, al final hay que priorizar, no se puede apuntar a todo al mismo tiempo. Uno prioriza y allá enfoca los recursos”. Esto permitió identificar que

algunas oportunidades que cuentan con un camino recorrido dentro del hospital tienen más posibilidades de ser aprovechadas, mientras que otras, en etapas iniciales o con mayor incertidumbre, pueden recibir recursos limitados hasta que se demuestre su potencial. Se realiza una priorización basada en oportunidades existentes y capacidades disponibles a corto plazo, se evalúa la oportunidad y la alineación con la estrategia. Se pueden establecer criterios como investigación y desarrollo para determinar la prioridad de los proyectos. En el futuro, se espera definir una nueva orientación con la alta dirección para enfocar los esfuerzos de manera más específica.

A través de una estrategia bien definida y una visión a largo plazo, la empresa experimenta una *reconceptualización de la empresa como un conjunto de nuevos negocios*, que realinean a Corpaul con su propósito fundamental de buscar y aprovechar oportunidades de negocio que agreguen valor a los hospitales. El cambio de mentalidad hacia la proactividad en la búsqueda de nuevos negocios se ha dado gracias a la conciencia del propósito de la empresa y la comprensión de que los negocios actuales tienen un límite de crecimiento. Además, la empresa ha comenzado a mirar oportunidades más allá de sus negocios actuales, explorando nuevas áreas para la innovación disruptiva y el crecimiento sostenible.

Respecto a esta reconceptualización, un aliado estratégico ve a la empresa de la siguiente manera: “Veo una vuelta a la esencia de cómo nace Corpaul. Es un popurrí de nuevos negocios. Lo único que están haciendo es volviendo a su eje central de convertirse en un popurrí generador de nuevos negocios. Y la mejor forma de no desfigurar su naturaleza es que cuando los negocios estén listos, se empiecen a entregar a terceros. Eso significa que te conviertes en una incubadora, encuentras negocios, los incubas, los sanas y luego los entregas”. Del anterior análisis, reflejado previamente en la [Figura 1](#), se deriva esta proposición:

Proposición 2. La reconceptualización de la empresa como conjunto de nuevos negocios es el resultado de la claridad en la gestión estratégica, la detección y el aprovechamiento de oportunidades, y la priorización de necesidades a través de conversaciones difíciles.

4.5 Reacciones de Corpaul a nuevas realidades del entorno

Finalmente, todas las modificaciones internas en respuesta a los cambios en el entorno estimulan respuestas en Corpaul con relación a las nuevas circunstancias del entorno. Esto explica por qué Corpaul vuelve a alinearse con sus raíces y visibiliza las conexiones con sus aliados estratégicos; esta conexión es la que realmente diferencia a la empresa de sus competidores.

La comprensión del propósito conlleva que la perspectiva se enfoque en abordar lo que es una necesidad para el hospital, pero, al mismo tiempo, se convierte en una oportunidad de negocio para la empresa. Esto implica

un cambio en la mentalidad, alejándose de la tradicional y abrazando una renovada, en la cual la empresa identifica oportunidades de negocio al resolver los problemas de sus aliados estratégicos. En este proceso, la estrategia emprendedora se entrelaza con la capacidad de respuesta, transformando el enfoque reactivo en uno proactivo.

La confianza de la alta dirección en los equipos de trabajo y la implementación de métodos de experimentación ágiles se vuelven esenciales. Estos métodos implican realizar pruebas con iteraciones cortas que generan resultados rápidos y efectivos, evitando un agotamiento de recursos en términos de tiempo y dinero. Esto permite aprender rápidamente de las experiencias y tomar decisiones oportunas y precisas. A partir del análisis de la reacción de la empresa a las nuevas realidades del entorno, se obtiene la siguiente proposición:

Proposición 3. La empresa responde a los cambios del entorno y aprovecha oportunidades emergentes reforzando su ventaja competitiva y aplicando una estrategia emprendedora.

5. Discusión

Los hallazgos contextualizados de este estudio generan implicaciones tanto teóricas como prácticas relacionadas, más específicamente, involucran dos implicaciones teóricas y dos implicaciones prácticas.

5.1 Implicaciones teóricas

La proposición 1 hace énfasis en el rol del emprendimiento corporativo en la transformación estratégica de la compañía. A diferencia de otros estudios (Chebbi et al., 2020; Paunović y Dima, 2004; Henao-García et al., 2022), los hallazgos de esta investigación no solo identifican a la cultura organizacional como fuente de transformación estratégica, sino que, específicamente, se encuentra que la agilidad en la minimización de riesgos, la detección de oportunidades y la reconexión hacia el propósito inicial de la empresa fueron los elementos clave en el proceso de transformación.

Los hallazgos resumidos en la proposición 2 amplían la concepción de ambidestreza organizacional como proceso, ya que la reconceptualización de la empresa como un conjunto de nuevos negocios implica la necesidad de abordar tanto la explotación del negocio actual como la exploración de nuevas oportunidades. La claridad en la gestión estratégica es esencial para identificar cómo equilibrar estas dos actividades aparentemente opuestas y asignar recursos de manera efectiva. La detección y el aprovechamiento de oportunidades son componentes cruciales en este proceso ambidiestro. A medida que la empresa identifica nuevas oportunidades en el mercado, debe decidir si es más beneficioso explotar las fuentes de ventaja competitiva actuales o explorar nuevas direcciones. La conversación difícil y

la priorización de necesidades son parte integral del proceso de toma de decisiones en la ambidestreza. La empresa necesita discutir y evaluar cuidadosamente cómo asignar recursos limitados entre la explotación y la exploración, considerando los riesgos y beneficios asociados. La ambidestreza organizacional se vuelve un proceso continuo, ya que la empresa debe adaptarse constantemente a las cambiantes realidades del entorno. La necesidad de mantener un equilibrio dinámico entre la explotación y la exploración impulsa a la empresa a estar alerta, a aprender de la retroalimentación del mercado y a ajustar sus enfoques según sea necesario. Este proceso dinámico es esencial para lograr una adaptación exitosa a las condiciones cambiantes del mercado y para mantener la sostenibilidad y el éxito de la empresa a largo plazo.

Los resultados de este estudio de caso también reflejan una coincidencia con las perspectivas de Jurksiene y Pundziene (2016), quienes sostienen que la ambidestreza organizacional desempeña un papel mediador en la relación entre las capacidades dinámicas y la ventaja competitiva de la empresa. Los resultados destacan que la empresa, según la proposición 3, responde a cambios en su entorno y reacciona explotando y explorando simultáneamente. A diferencia de estudios previos (Cuervo-Cazurra et al., 2019; Hermans et al., 2024), asuntos como el control coordinado y las capacidades de mercadeo y ventas no resultaron tan prioritarias para explicar la transformación de la empresa. En su lugar, la comunicación interna, la priorización de necesidades, la reconexión con el propósito inicial y la conexión con aliados estratégicos fueron clave en la transformación estratégica.

5.2 Implicaciones prácticas

En primer lugar, como se presenta en la proposición 2, el análisis de segundo y tercer orden de los datos primarios y de archivo llevó a identificar cómo la empresa responde a las cambiantes realidades del entorno mediante la consolidación de su ventaja competitiva y la implementación de una estrategia emprendedora mientras continúa, simultáneamente, reaccionando a las oportunidades que surgen. Queda en evidencia que la evolución de la empresa ha pasado de una exploración reactiva, en la que las oportunidades llegaban y eran evaluadas, a una exploración proactiva, en la que ahora se buscan conscientemente oportunidades de negocio y se hace de manera sistemática. Este panorama refleja un cambio en la forma en que la empresa aborda la exploración de nuevas oportunidades para generar nuevos negocios, lo que hace evidente la práctica de una estrategia emprendedora. Otras empresas pueden tomar como ejemplo la consolidación de una ventaja competitiva sólida, que se logra a través de colaboraciones estratégicas con aliados clave y de la adopción de una estrategia emprendedora que enfatiza la exploración de nuevas oportunidades, al mismo tiempo que se mantiene la capacidad de reacción y aprovechamiento de oportunidades existentes.

En segundo lugar, una última novedad de esta investigación, que puede ser replicable por otras empresas, está asociada a la evidencia empírica recopilada que mostró cómo la empresa, por medio de la reconexión con su inicio y su propósito, identifica múltiples oportunidades y ventajas competitivas. La empresa centra su enfoque y recursos en aquellas oportunidades que considera más viables y coherentes con su visión a largo plazo, lo que permite distinguir que algunas oportunidades que ya tienen un progreso establecido tienen mayores posibilidades de ser aprovechadas. En contraste, aquellas en etapas iniciales o con mayor incertidumbre pueden recibir asignaciones de recursos limitadas hasta que su potencial se demuestre, aplicando enfoques de exploración con iteraciones cortas, con la intención de economizar tiempo y recursos financieros desde las etapas iniciales de concepción y ejecución de nuevos proyectos. La toma de decisiones para la priorización se basa en la conjunción de oportunidades ya existentes y capacidades disponibles en el corto plazo, y se evalúa la adecuación de la oportunidad con la estrategia de la empresa. Pueden establecerse criterios, como investigación y desarrollo, para determinar la prioridad de los proyectos y, por consiguiente, dirigir de manera más precisa los esfuerzos.

6. Conclusiones

Con esta investigación se buscó analizar cómo una empresa tradicional se transforma en una ambidiestra en un entorno turbulento. Se llevó a cabo a través de un estudio de caso único con 25 entrevistas y con información de archivo. El modelo representado en la [Figura 1](#) y en las tres proposiciones mencionadas muestra cómo la empresa está experimentando un proceso de transición, que avanzó desde su estado tradicional para convertirse en una empresa ambidiestra. Los hallazgos de este estudio evidencian que el emprendimiento corporativo es un mecanismo para la transformación estratégica y para asegurar la sostenibilidad empresarial a mediano y largo plazo. En lugar de depender solo de operaciones existentes, estas iniciativas innovadoras permiten adaptarse a cambios en el mercado y demandas de clientes, impulsando el crecimiento y el éxito continuo. Adicionalmente, los hallazgos revelan que la reconceptualización empresarial asociada a un conjunto de nuevos negocios surge de una gestión estratégica clara, de la identificación y aprovechamiento de oportunidades y de la toma de decisiones prioritarias mediante diálogos desafiantes. Los hallazgos también indican que la empresa se adapta a los cambios del entorno y aprovecha oportunidades emergentes a partir del fortalecimiento de su ventaja competitiva y aplicación de una estrategia emprendedora.

El punto de partida de este estudio de caso fue una empresa tradicional que opera con procesos y enfoques convencionales en un entorno que experimenta cambios constantes, incluyendo transformaciones en su realidad y

alteraciones en los factores estratégicos y empresariales. En este contexto, el emprendimiento corporativo funciona como una fuerza impulsora de nuevos negocios que garantizan la sostenibilidad a mediano y largo plazo, al identificar oportunidades de negocio rentables. En este marco, la reestructuración interna en la empresa se vuelve una necesidad imperativa. De este modo, en la empresa surge la necesidad de emprender una reconfiguración interna, cuyo punto de partida es una gestión estratégica que se enfoca en priorizar las necesidades esenciales, garantizar un estricto cumplimiento de la normativa, concentrarse en los negocios actuales y abordar diálogos desafiantes que generan valor. Esta iniciativa conlleva una perspectiva empresarial orientada a identificar oportunidades, aprovecharlas al máximo, dar prioridad a las necesidades y reajustar los recursos disponibles. Todo esto culmina en una redefinición conceptual de la empresa como un conjunto de nuevos negocios, mediante la reconexión con su propósito inicial. Esta aproximación incuba y fomenta la creación de negocios que añaden valor, lo que permite a la empresa responder de manera adecuada a las nuevas realidades del entorno.

Respecto a las limitaciones y futuras direcciones de investigación, en este trabajo se optó por un diseño de estudio de caso único que facilitó una inmersión cercana al fenómeno en cuestión. Los hallazgos obtenidos fueron utilizados para enriquecer la teoría, es decir, para obtener generalización analítica en lugar de realizar generalizaciones a la población. Sin embargo, estos hallazgos presentan ciertas limitaciones, por lo que investigaciones posteriores podrían beneficiarse al poner a prueba las proposiciones de manera empírica y validar el modelo conceptual propuesto en diferentes empresas mediante un conjunto de datos más amplio.

A pesar de la rigurosidad aplicada en la recolección y análisis de datos, el presente estudio de caso también tiene diversas limitaciones metodológicas. Dada la naturaleza del problema de investigación, este estudio ha empleado principalmente datos y técnicas analíticas cualitativas. Otra limitación asociada al diseño de esta investigación se relaciona con la selección de un único caso. Si bien este diseño de investigación permite una inmersión profunda en el fenómeno objeto de análisis, es posible que futuros estudios puedan emplear un estudio de caso comparado o múltiple, para contrarrestar los hallazgos en un contexto más amplio.

Futuros estudios cuantitativos podrían profundizar estos hallazgos y cuantificar el impacto de las capacidades dinámicas sobre la ambidestreza organizacional y la ventaja competitiva. Adicionalmente, la naturaleza transversal de este estudio podría complementarse con investigaciones longitudinales. Algunas posibles preguntas que podrían complementar y extender estos hallazgos son, por ejemplo, ¿cómo interactúa la reinención por medio de la ambidestreza con las expectativas financieras de la empresa? ¿Cómo y por qué se fortalece la ventaja

competitiva en una empresa ambidiestra en contraste con una empresa tradicional? ¿Cómo se relaciona el aprendizaje organizacional con el fortalecimiento de la ventaja competitiva?

Agradecimientos

Esta investigación fue apoyada por Minciencias e ICE-TEX a través del proyecto número 82299.

Referencias

- Aguiar, G. M. y Balogh, J. M. (2022). Analysis of the competitiveness in the agri-food sector: The case of Latin America and the Caribbean Region. *Competitio*, 21(1-2), 92-117. <https://doi.org/10.21845/comp/2022/1-2/2>
- Aguinis, H. y Solarino, A. M. (2019). Transparency and replicability in qualitative research: The case of interviews with elite informants. *Strategic Management Journal*, 40(8), 1291-1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3015>
- Atuahene-Gima, K., Slater, S. F. y Olson, E. M. (2005). The contingent value of responsive and proactive market orientations for new product program performance. *Product Innovation Management*, 22(6), 464-482. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00144.x>
- Bandeira de Mello, R., Fleury, M. T. L., Aveline, C. E. S. y Gama, M. A. B. (2016). Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging market multinationals. *Journal of Business Research*, 69(6), 2005-2017. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.146>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Birkinshaw, J., Brannen, M. Y. y Tung, R. L. (2011). From a distance and generalizable to up close and grounded: Reclaiming a place for qualitative methods in international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 573-581. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.19>
- Cardona-Cano, R., López-Zapata, E. y Velez-Ocampo, J. (2024). Leadership styles, collaborative integrative behavior and ambidexterity in university research groups. *The Learning Organization*, 31(2), 185-204. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2023-0082>
- Chang, Y. Y., Hughes, M. y Hotho, S. (2011). Internal and external antecedents of SMEs' innovation ambidexterity outcomes. *Management Decision*, 49(10), 1658-1676. <https://doi.org/10.1108/00251741111183816>
- Chebbi, H., Yahiaoui, D., Sellami, M., Papisolomou, I. y Melanthiou, Y. (2020). Focusing on internal stakeholders to enable the implementation of organizational change towards corporate entrepreneurship: A case study from France. *Journal of Business Research*, 119, 209-217. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.06.003>
- Clauss, T., Kraus, S., Kallinger, F. L., Bican, P. M., Brem, A. y Kailer, N. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation and Knowledge*, 6(4), 203-213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.003>
- Covin, J. y Miles, M. P. (1999). Corporate entrepreneurship and the pursuit of competitive advantage. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 47-63. <https://doi.org/10.1177/10422587990230030>
- Cuervo-Cazurra, A. (2016). Multilatinas as sources of new research insights: The learning and escape drivers of international expansion. *Journal of Business Research*, 69(6), 1963-1972. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.142>
- Duran, P., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya, M. A., Borda Reyes, A., Fleury, M. T. L. y Newbury, W. (2019). Uncommoditizing strategies by emerging market firms. *Multinational Business Review*, 27(2), 141-177. <https://doi.org/10.1108/MBR-07-2017-0051>
- Cunha, H., Amal, M. y Viminitz, J. M. (2022). Formal vs. informal institutional distances and the competitive advantage of foreign subsidiaries in Latin America. *Economies*, 10(5), 114. <https://doi.org/10.3390/economies10050114>
- De Massis, A. y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Doz, Y. (2011). Qualitative research for international business. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 582-590. <https://doi.org/10.1057/jibs.2011.18>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Eisenhardt, K. M. y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121. <https://doi.org/10.1002/1097-0266>
- Furr, N. R. y Eisenhardt, K. M. (2021). Strategy and uncertainty: Resource-based view, strategy-creation view, and the hybrid between them. *Journal of Management*, 47(7), 1915-1935. <https://doi.org/10.1177/01492063211011760>
- Góis, A. D. y De Luca, M. M. M. (2020). Superior business performance and corporate culture in Latin America. *Revista De Administração da UFMS*, 13(5), 1050-1067. <https://doi.org/10.5902/1983465934414>
- Gonzalez-Perez, M. A., Velez-Ocampo, J. y Herrera-Cano, C. (2018). Entrepreneurs' features affecting the internationalisation of service SMEs. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(2), 9-28. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.0602>
- Henao-García, E., Galia, F. y Velez-Ocampo, J. (2022). Understanding the impact of well-being on entrepreneurship in the context of emerging economies. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(1), 158-182. <https://doi.org/10.1108/JEEE-08-2020-0314>
- Hermans, M., Borda, A., Newbury, W., Cordova Chea, C. O., Finchelstein, D., Gonzalez-Perez, M. A., Montoya-Bayardo, M. A., Velasco, G. y Velez-Ocampo, J. (2024). Becoming a Multilatina: Strategic capabilities as necessary conditions for the internationalization of Latin American firms. *European Business Review*, 36(1), 50-70. <https://doi.org/10.1108/EBR-02-2023-0040>
- Hernández, E. y Guillén, M. (2018). What's theoretically novel about emerging-market multinationals? *Journal of International Business Studies*, 49(1), 24-33. <http://dx.doi.org/10.1057/s41267-017-0131-7>
- Hooley, G., Broderick, A. y Möller, K. (1998). Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6, 97-116. <https://doi.org/10.1080/09652549800000003>
- Ireland, R. D. y Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49-59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>
- Ireland, R. D. y Webb, J. W. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469-479. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.002>
- Jansen, J. J. P., George, G., Van Den Bosch, F. A. J. y Volberda, H. W. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jiménez-Barandalla, I. C. y Velasco-Márquez, C. (2023). Inversión sostenible y de impacto para la viabilidad financiera de la empresa social. El caso Liight. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 67-76. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5439>
- Jurado-Zambrano, D. A., Velez-Ocampo, J. y López-Zapata, E. (2023). Smart governance strategies and their relationships with SDGs in three Latin American cities. *Management Research*, 21(1), 7-33. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-01-2022-1270>
- Jurksiene, L. y Pundziene, A. (2016). The relationship between dynamic capabilities and firm competitive advantage: The mediating role of

- organizational ambidexterity. *European Business Review*, 28(4), 431-448. <https://doi.org/10.1108/EBR-09-2015-0088>
- Kotabe, M. y Kothari, T. (2016). Emerging market multinational companies' evolutionary paths to building a competitive advantage from emerging markets to developed countries. *Journal of World Business*, 51(5), 729-743. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.07.010>
- Koryak, O., Lockett, A., Hayton, J., Nicolaou, N. y Mole, K. (2018). Disentangling the antecedents of ambidexterity: Exploration and exploitation. *Research Policy*, 47(2), 413-427. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2017.12.003>
- Kumar, V., Mudambi, R. y Gray, S. (2013). Internationalization, innovation and institutions: The 3 i's underpinning the competitiveness of emerging market firms. *Journal of International Management*, 19(2), 203-206. <http://dx.doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.005>
- Lee, Y. y Kreiser, P. M. (2018). Entrepreneurial orientation and ambidexterity: Literature review, challenges, and agenda for future research. *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation, and Economic Growth*, 28, 37-62. <https://doi.org/10.1108/S1048-473620180000028002>
- Li, C. R., Lin, C. J. y Chu, C. P. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026. <https://doi.org/10.1108/00251740810890186>
- Liu, W. (2006). Knowledge exploitation, knowledge exploration, and competency trap. *Knowledge and Process Management*, 13(3), 144-161. <https://doi.org/10.1002/kpm.254>
- López-Zapata, E. y Ramírez-Gómez, A. (2023). Intellectual capital, organizational culture and ambidexterity in Colombian firms. *Journal of Intellectual Capital*, 24(2), 375-398. <https://doi.org/10.1108/JIC-08-2020-0286>
- McWilliams, A. y Smart, D. L. (1995). The resource-based view of the firm. *Journal of Management Inquiry*, 4(4), 309-316. <https://doi.org/10.1177/1056649269500400402>
- Miles, M. B., Huberman, A. M. y Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis, A methods sourcebook*. Sage Publications.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F. y Covin, J. G. (2008). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Wiley.
- Myers, M. D. y Newman, M. (2007). The qualitative interview in IS research: Examining the craft. *Information and Organization*, 17(1), 2-26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2006.11.001>
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2007). Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. *Research in Organization Behavior*, 28, 185-206. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.978493>
- O'Reilly III, C. A. y Tushman, M. L. (2011). Organizational Ambidexterity in Action: How Managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5-22. <http://www.jstor.org/stable/43822033>
- Paiva, L. E. B., Nassif, V. M. J., Lima, T. C. B. de, y Rebouças, S. M. D. P. (2023). Intención emprendedora y sostenibilidad: un análisis a través de redes bibliométricas. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 248-259. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5725>
- Paunović, S. y Dima, I. C. (2014). Organizational culture and corporate entrepreneurship. *Annals of the University of Petrosani: Economics*, 14, 269-276.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. Oxford University Press.
- Plakoyiannaki, E., Wei, T. y Prashantham, S. (2019). Rethinking qualitative scholarship in emerging markets: Researching, theorizing, and reporting. *Management and Organization Review*, 15(2), 217-234. <https://doi.org/10.1017/mor.2019.27>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Raisch, S. y Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/014920630831605>
- Sakhdari, K. (2016). Corporate entrepreneurship: A review and future research agenda. *Technology Innovation Management Review*, 6(7), 5-18. <https://doi.org/10.22215/TIMREVIEW/1007>
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with case studies. *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24160882>
- Simsek, Z. (2009). Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), 597-624. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00828.x>
- Slater, S. F., Olson, E. M. y Hult, G. T. M. (2006). The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship. *Strategic Management Journal*, 27(12), 1221-1231. <https://doi.org/10.1002/smj.569>
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A. y Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness, as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 414-438. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Tushman, M. L. y O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Velez-Ocampo, J. y Gonzalez-Perez, M. A. (2015). International expansion of Colombian firms: Understanding their emergence in foreign markets. *Cuadernos de Administración*, 28(51), 189-215. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao28-51.iecf>
- Velez-Ocampo, J. y Gonzalez-Perez, M. A. (2022). Internationalization and capability building in emerging markets: What comes after success? *European Management Review*, 19(3), 370-390. <https://doi.org/10.1111/emre.12487>
- Velez-Ocampo, J., Gonzalez-Perez, M. A. y Sin, K. I. (2021). Jaguar firms: Tropic dwellers, camouflage masters, and solitary predators. *Management and Organization Review*, 17(5), 885-917. <https://doi.org/10.1017/mor.2021.24>
- Weiss, L. y Kanbach, D. K. (2021). Toward an integrated framework of corporate venturing for organizational ambidexterity as a dynamic capability. *Management Review Quarterly*, 72, 1129-1170. <https://doi.org/10.1111/caim.12553>
- Welch, C., Piekkari, R., Plakoyiannaki, E. y Paavilainen-Mäntymäki, E. (2011). Theorising from case studies: Towards a pluralist future for international business research. *Journal of International Business Studies*, 42(5), 740-762. <https://doi.org/10.1057/jibs.2010.55>
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://www.jstor.org/stable/2486175>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Publications.



Anexos

Anexo 1. Información de Participantes en la Investigación.

#	Participante	Rol/Cargo	Fecha	Duración en minutos
P1	Participante 1	Directivo	27/06/2023	68
P2	Participante 2	Alto	27/06/2023	52
P3	Participante 3	Directivo	28/06/2023	51
P4	Participante 4	Alto	28/06/2023	40
P5	Participante 5	Alto	28/06/2023	48
P6	Participante 6	Alto	29/06/2023	40
P7	Participante 7	Externo	29/06/2023	58
P8	Participante 8	Medio	29/06/2023	44
P9	Participante 9	Medio	29/06/2023	38
P10	Participante 10	Directivo	30/06/2023	53
P11	Participante 11	Alto	30/06/2023	61
P12	Participante 12	Medio	30/06/2023	54
P13	Participante 13	Externo	1/07/2023	43
P14	Participante 14	Externo	1/07/2023	43
P15	Participante 15	Exemplado	1/07/2023	69
P16	Participante 16	Alto	1/07/2023	44
P17	Participante 17	Exemplado	1/07/2023	36
P18	Participante 18	Medio	1/07/2023	47
P19	Participante 19	Externo	4/07/2023	49
P20	Participante 20	Medio	4/07/2023	44
P21	Participante 21	Directivo	5/07/2023	63
P22	Participante 22	Exemplado	5/07/2023	60
P23	Participante 23	Alto	6/07/2023	48
P24	Participante 24	Alto	6/07/2023	43
P25	Participante 25	Alto	6/07/2023	54

Artículo de investigación

La importancia de la gestión de recursos humanos para la manufactura esbelta

Aurora Irma Maynez-Guaderrama Profesora-investigadora, Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.
amaynez@uacj.mxVirginia Guadalupe López Torres* Profesora-investigadora, Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, Universidad Autónoma de Baja California, Ensenada, México.
virginia.lopez@uabc.edu.mxArely Julissa Urías Álvarez Estudiante de Ingeniería Industrial y de Sistemas, Instituto de Ingeniería y Tecnología, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Ciudad Juárez, México.
julissa071011@gmail.com

Resumen

Entre las barreras para el éxito de la implantación de manufactura esbelta, la literatura destaca la gestión de recursos humanos. Este estudio tuvo dos objetivos: analizar la influencia del apoyo organizacional percibido sobre las prácticas de manufactura esbelta y establecer si el género es un factor asociado a diferencias en el modelo. La investigación fue cuantitativa, no probabilística y transversal, y las técnicas de análisis constaron de un modelo de ecuaciones estructurales y un análisis multigrupo. Se identificó que el apoyo organizacional percibido detona el compromiso y la participación. En conjunto, estas variables inciden en el uso de prácticas de manufactura esbelta. Asimismo, no existen diferencias en el modelo asociadas al género. Se concluye que el recurso humano determina el éxito de la manufactura esbelta.

Palabras clave: manufactura esbelta; participación de los empleados; compromiso organizacional; percepción de apoyo de la organización; modelo de ecuaciones estructurales.

The importance of human resource management for lean manufacturing

Abstract

Among the barriers to the successful implementation of lean manufacturing, the literature highlights human resource management. This study had two objectives: to analyze the influence of perceived organizational support on lean manufacturing practices and to establish whether gender is a factor associated with differences in the model. The research is quantitative, non-probabilistic, and cross-sectional, and the analysis techniques are structural equation modeling and multi-group analysis. It was identified that perceived organizational support was a trigger for commitment and participation. Together, these variables influence the use of lean manufacturing practices. Likewise, there are no differences in the model associated with gender. It is concluded that human resources determine the success of lean manufacturing.

Keywords: lean manufacturing; employee participation; organizational commitment; perception of organizational support; structural equation model.

A importância da gestão de recursos humanos para a manufatura enxuta

Resumo

Entre as barreiras para o sucesso da implantação da manufatura enxuta, a literatura destaca a gestão de recursos humanos. Este estudo teve dois objetivos: analisar a influência do apoio organizacional percebido sobre as práticas de manufatura enxuta e estabelecer se o gênero é um fator associado a diferenças no modelo. A pesquisa foi quantitativa, não probabilística e transversal, e as técnicas de análise consistiram em um modelo de equações estruturais e uma análise multigrupos. Identificou-se que o apoio organizacional percebido desencadeia o compromisso e a participação. Em conjunto, essas variáveis incidem no uso de práticas de manufatura enxuta. Além disso, não existem diferenças no modelo associadas ao gênero. Conclui-se que o recurso humano determina o sucesso da manufatura enxuta.

Palavras-chave: manufatura enxuta; participação dos funcionários; compromisso organizacional; percepção de apoio da organização; modelo de equações estruturais.

*Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: L23; M11; M12.

Cómo citar: Maynez-Guaderrama, A. I., López, V. G. y Urías, A. J. [2024]. La importancia de la gestión de recursos humanos para la manufactura esbelta. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 193-203. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6450>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6450>

Recibido: 26-09-2023
Aceptado: 21-05-2024
Publicado: 29-07-2024

1. Introducción

Para competir en los mercados globalizados, las empresas requieren ser eficientes (Wong et al., 2009), y una de las metodologías más utilizadas para ello es la de manufactura esbelta (LM, por *lean manufacturing*). La implementación de esta metodología no es novedosa (Tortorella y Fogliatto, 2014) y, tanto en el sector de servicios como en la manufactura, el concepto es ampliamente aceptado (Mostafa et al., 2013). En el sector manufacturero, la LM es uno de los métodos de producción más utilizados, por ser una estrategia de gestión que genera beneficios en el rendimiento y la competitividad (Inman y Green, 2018). Trabajos recientes (Knapić et al., 2022) señalan que esta metodología facilita la respuesta a las demandas cambiantes de los clientes, a la vez que incrementa la eficiencia de los procesos operativos.

Las prácticas esbeltas no están exentas de retos. A pesar del creciente interés en ellas y de la amplia literatura académica y profesional, un gran número de organizaciones encuentra dificultades cuando intentan implementarlas (Benkarim y Imbeau, 2022). Sin embargo, para tener éxito al aplicarlas se requiere de un enfoque estratégico, modificar la cultura e invertir de forma significativa (Tortorella et al., 2021). Además, pasar de un modelo de producción en serie a un sistema de LM es difícil y complejo, pues es indispensable un estilo de liderazgo adecuado y cambios no solo en la gestión del recurso humano, sino también en el diseño de las células de producción y los puestos laborales (Kumar et al., 2022).

Entre las barreras para la implementación exitosa de LM destacan las asociadas con las prácticas de gestión de recursos humanos (RH) (Al-Hakim y Sevdalis, 2021). Por una parte, el predominio de la aplicación técnica de las herramientas y la poca consideración hacia los colaboradores ha provocado muchos fracasos de las iniciativas de este tipo de manufactura (Knapić et al., 2022). Trabajos como el de Wong et al. (2009) consideran al factor “gente” como el principal y Wickramasinghe y Wickramasinghe (2011) indican que este factor por sí solo puede diferenciar a las empresas exitosas en la adopción de LM de aquellas que fracasan. Finalmente, son escasos los estudios sobre la interacción entre sus dimensiones técnica y humana y las teorías previas no explican clara y explícitamente cómo gestionar la dimensión humana en la adopción de LM (Magnani et al., 2019).

Este trabajo se llevó a cabo en el entorno de la industria manufacturera de exportación (IME), principal fuente generadora de empleos y divisas en México. En los últimos años, en el sector se empleó a más de 2,8 millones de personas (lo que equivale al 12,75%), con ingresos promedio de 317,7 miles de millones de pesos que representan el 89% del total de las exportaciones del país (ver Figura 1) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2024).

El estudio tuvo dos objetivos, el primero fue analizar la influencia de la participación de los trabajadores (PT) y el apoyo organizacional percibido (AOP) sobre el uso de

prácticas de LM, y el segundo fue determinar si existen diferencias significativas en los coeficientes *path* asociados al género de los participantes. Este artículo es novedoso porque la mayor parte de los trabajos se llevan a cabo con LM como variable independiente (Jardim et al., 2021), y en esta investigación es un constructo dependiente. En tal sentido, contribuye al proponer un método teórico para determinar cuáles variables de la dimensión humana tienen efectos sobre sus prácticas, además de que se lleva a cabo en un país en desarrollo. Según Sarria et al. (2017), en Iberoamérica destacan España, México, Brasil, Chile y Colombia como países en los que más se han aplicado los sistemas de producción LM, aunque es una temática relativamente nueva porque su uso no se ha generalizado.

Luego de esta introducción, la estructura del artículo se organiza en términos temáticos. Primero se presenta el soporte teórico de cada una de las variables y las relaciones propuestas como hipótesis, luego se describe la metodología, se analiza del modelo estructural y el análisis multigrupo, y se finaliza con la discusión, las conclusiones y las recomendaciones para trabajos futuros.

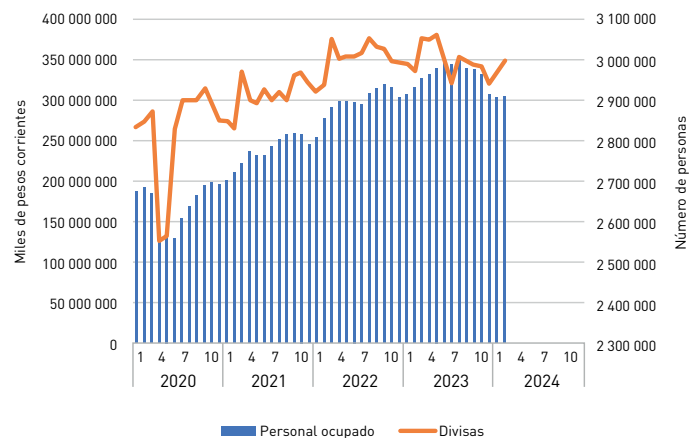


Figura 1. IME: divisas y personal ocupado.

Fuente: elaboración propia con datos de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024).

2. Marco teórico

El pensamiento LM se enfoca en reducir residuos y actividades que no añaden valor, para así utilizar menores recursos que la producción en masa; utiliza estrategias como justo a tiempo (JIT), gestión de calidad total (TQM), mantenimiento productivo total (TPM), gestión de recursos humanos, procesos controlados y empleados involucrados (Al-hakim y Sevdalis, 2021). El sistema de producción Toyota (TPS, por sus siglas en inglés), se conoce como *lean* o *producción lean* y esta práctica, en conjunto con Six Sigma, ha dominado las tendencias en la manufactura durante décadas (Coetzee et al., 2019).

Los principios básicos de LM incluyen identificar lo que los clientes consideran de “valor”, determinar los “flujos de valor”, simplificar dichos “flujos”, utilizar mecanismos de “tirón/jalón” y buscar la “perfección” (Al-hakim y Sevdalis, 2021). Además, estos principios guían las actividades para

la eliminación del desperdicio, clasificando en todas las áreas de la empresa las actividades que aportan valor de aquellas que no lo hacen (Kumar et al., 2022). El proceso LM busca alcanzar altos niveles de calidad y seguridad, y aumentar la moral de los trabajadores, lo que reduce costos y disminuye plazos de entrega (Kumar et al., 2022).

2.1 Recursos humanos y LM

Las personas se encuentran en el corazón de los sistemas de trabajo, dan estabilidad y conducen el mejoramiento continuo (Jadhav et al., 2014). El modelo TPS tiene dos principios: el primero es la mejora continua, la cual busca desafiar y emplea *kaizen* (mejora continua, innovación y evolución) y *genchi genbutsu* (ir al origen del problema, encontrar hechos, tomar decisiones y consenso para alcanzar objetivos) y el segundo es el respeto por las personas, que se fundamenta en el respeto y el trabajo en equipo (Benkarim y Imbeau, 2021). Es importante destacar que las organizaciones que solo se enfocan en el aspecto técnico de la LM, sin prestar atención al pilar “respeto por las personas”, practican un “falso *lean*” (Benkarim y Imbeau, 2021).

La denominación original de *lean* era “respeto por el sistema humano”, también llamada “la forma de pensar”. Esta concepción enfatiza la necesidad de orientar a las personas a pensar y resolver las causas profundas de los problemas, a colaborar socialmente y a humanizar el trabajo (Jadhav et al., 2014). Fujio Cho, presidente de Toyota en el periodo de 1999 a 2005, introdujo en “The Toyota Way” la dimensión humana de TPS, como un nuevo conjunto de valores que guían el desarrollo de competencias de los empleados y condiciones de trabajo, interconectadas con su dimensión técnica (Magnani et al., 2019).

No obstante, muchas organizaciones omiten tener en cuenta a las personas cuando llevan a cabo implementaciones de LM, lo que provoca su fracaso. Los principios operacionales de valor y mejora de los procesos que busca la LM, causan tensión cuando se realizan a costa de las condiciones laborales de los empleados (Al-hakim y Sevdalis, 2021). Además, en ocasiones, las personas se resisten a la implementación de iniciativas LM y las frustran (Jadhav et al., 2014), por el miedo a perder el empleo, dados los antecedentes de plazas laborales eliminadas como resultado de este tipo de iniciativas (Jadhav et al., 2014). Asimismo, en otros casos, las personas limitan el éxito de la metodología, porque en ella se requiere de la participación activa y el compromiso de todos, especialmente de los empleados directos al ser ellos quienes mejor conocen las actividades y llevan a cabo el trabajo real de implementación (Benkarim y Imbeau, 2022).

2.2 Apoyo organizacional percibido

A partir de la teoría de intercambio social, Eisenberger et al. (1986) desarrollaron la teoría de apoyo organizacional (TAO) y la variable latente “apoyo organizacional percibido”

(AOP) (Maan et al., 2020). En su trabajo seminal, Eisenberger et al. (1986) señalan que “las personas forman creencias generalizadas asociadas al grado en que la firma da valor a su trabajo y se preocupa por su bienestar” (p. 504). Según la TAO, la percepción de apoyo de la organización depende en gran medida de las atribuciones que hacen los empleados sobre la intención que tiene la organización cuando les da un trato favorable o desfavorable (Kurtessis et al., 2017).

Nuevas áreas de investigación subrayan que el apoyo de la organización es un factor importante para las firmas, por su efecto en la disposición de los empleados para colaborar (Qi et al., 2019). Por ello, cuando las personas perciben la inclinación de su empleador hacia ellas (Maan et al., 2020) y consideran que reciben un buen trato, tienden a desarrollar sentimientos de obligación que pueden detonar actitudes favorables que incrementan el compromiso, la alineación con la firma, el *engagement*, la satisfacción con la carrera, el deseo de ayudar a la firma y el bienestar psicológico (Qi et al., 2019).

2.3 Compromiso organizacional

Entre los obstáculos para la implementación exitosa de LM se citan carencias en el apoyo y compromiso de la alta dirección, la capacidad de liderazgo, el compromiso de los empleados, los recursos destinados y la poca comunicación (Al-hakim y Sevdalis, 2021). Entre las líneas de investigación sugeridas, Yadav et al. (2017) llaman a indagar sobre los retos prácticos de la aplicación del concepto *lean*, específicamente en las interacciones entre los elementos sociotécnicos de la organización y las razones de la falta de compromiso organizacional (CO). Este trabajo de investigación abona en esa vertiente.

El CO se define como una relación, vínculo o estado psicológico entre el empleado y la organización; es indicativo de aceptación de las relaciones laborales y disminuye la posibilidad de abandono voluntario a la firma (Purwaningrum et al., 2022). También se entiende como el vínculo que une al empleado con la firma, consecuencia de su identificación e involucramiento; se caracteriza por una fuerte creencia y aceptación de metas y valores empresariales, la disposición para esforzarse considerablemente en su beneficio y un fuerte deseo de seguir siendo miembro de ella (Benkarim y Inbeaum, 2021).

El CO impacta en distintos aspectos de las organizaciones (Lee y Kim, 2023) y en las iniciativas LM es una variable relevante dado que su alta tasa de fracaso se relaciona con la falta de compromiso de los empleados (Benkarim y Imbeau, 2021). Trabajos previos señalan que el apoyo percibido de las organizaciones puede favorecer el compromiso de los colaboradores. Este apoyo crea una identidad propia en los empleados y eleva su compromiso laboral (Li et al., 2023). Un metaanálisis (Kurtessis et al., 2017) y dos trabajos empíricos recientes (Maan et al., 2020; Suárez-Albanchez et al., 2022) confirmaron que la percepción de apoyo de la organización incrementa el compromiso de los empleados. Por ello, se propone que:

H1: El AOP influye positiva y significativamente sobre el CO.

Las empresas, en particular las manufactureras, se ven obligadas a recortar puestos de trabajo por factores como crisis financieras, deficiencias en desempeño y productividad (Amato et al., 2023), lo cual afecta el compromiso de los empleados (Sarkar, 2022). Sin embargo, debe tenerse presente que es necesario valorar y respetar a las personas, proporcionando entornos de trabajo en los que se sientan apreciadas (Cardon y Bribiescas, 2015). Cuando los colaboradores sienten confianza en el apoyo, la integridad y la imparcialidad de la organización, están más motivados a participar activamente en distintas actividades (Le y Lei, 2019). En el entorno de LM, el éxito de las iniciativas depende de que los empleados se sientan seguros para participar en la mejora continua, sin preocuparse por su continuidad laboral (Jurburg et al., 2015). En tal sentido, se plantea que:

H2: El AOP influye positiva y significativamente sobre el uso de prácticas de LM.

2.4 Participación de trabajadores

Las prácticas de RH deben apoyar los objetivos de LM, desarrollar capital humano y crear entornos propicios para su despliegue (Iranmanesh et al., 2019). Cuando a los trabajadores se les da la oportunidad de demostrar sus capacidades, tienen una mayor receptividad ante las nuevas prácticas y proponen un mayor número de ideas de mejora (Magnani et al., 2019). En esta vertiente, la participación es una característica clave de la implicación de los trabajadores (Ahlstrand y Gautié, 2022) y se considera una condición favorable creada por la organización (Purwaningrum et al., 2022), dado que el personal gerencial aplica estrategias para favorecer el empoderamiento de los trabajadores (Hussain et al., 2023). Por tanto, puede considerarse un símbolo de confianza de los superiores a los subordinados (Purwaningrum et al., 2022).

La participación es clave para LM, por su influencia en las actitudes, habilidades, conocimientos y capacidad de adaptación a los cambios (Marin-García y Bonavía, 2015). Además, es un aspecto integral que incrementa la flexibilidad, reduce la vulnerabilidad del sistema de producción y se manifiesta en actividades como la colaboración para identificar y eliminar causas raíz, la no interrupción del flujo de producción por anomalías o defectos y la adaptación de equipos por variaciones en tareas (Wickramasinghe, 2016). Estudios empíricos realizados en Italia y Sri Lanka evidencian que la percepción de apoyo de la organización incrementa la PT (Neirotti, 2018). En especial, se afirma que los empleados en entornos de apoyo solidarios podrían estar más propensos a comprometerse ante la ambivalencia de equilibrar el trabajo intenso y colaborar en acciones LM (Neirotti, 2018). Luego, se propone que:

H3. El AOP influye positiva y significativamente sobre la PT.

El compromiso y la participación de los empleados en la toma de decisiones organizacionales y la resolución de problemas son dos de las áreas más investigadas en la psicología y el comportamiento organizacional (Lines y Selart, 2013); sin embargo, se sabe poco acerca de cómo se comportan estos constructos en los procesos de cambio en la industria manufacturera. Si bien se ha encontrado que el CO determina el éxito en la implementación de LM (Aripin et al., 2023), al basarse en el esfuerzo y el nivel de habilidad de los trabajadores (Sancha et al., 2020), aún es un desafío identificar las capacidades que deben desarrollar los trabajadores para adaptarse a la cultura de LM (Benkarim y Imbeau, 2021). Como la participación requiere del esfuerzo de los empleados, se piensa que los más comprometidos tienen más probabilidades de participar voluntariamente en los procesos colaborativos que los menos comprometidos (Lines y Selart, 2013). En un estudio con empleados de cooperativas en España, Rodríguez-Oramas et al. (2022) encontraron que la participación contribuye al desarrollo del CO. En México, otros trabajos evidencian que el CO impulsa la participación en tareas de manufactura con beneficios agregados en indicadores de éxito (Videla, 2006). Por ello, se plantea que:

H4: El CO influye positiva y significativamente en la PT.

La participación de los colaboradores es relevante en LM. El "respeto por las personas", postulado por Toyota, considera que los empleados no deben considerarse máquinas, sino seres pensantes (Chen et al., 2020). Con este pilar, la empresa buscó crear un sistema que posibilitara la participación de los empleados en la mejora del trabajo y en el despliegue de sus capacidades (Benkarim y Imbeau, 2021). Para ello, son necesarios sistemas que alienten la generación y compartición de ideas (Cardon y Bribiescas, 2015). En LM es indispensable que los empleados participen constante y activamente en tareas como la resolución de problemas y la mejora de procesos: en LM, la adopción exitosa depende en gran medida del involucramiento de los colaboradores (Chen et al., 2020).

La participación de los empleados se asocia fuertemente con el éxito de la mejora continua y la gestión de la calidad (van Assen, 2021). El proceso de involucramiento de los colaboradores para que participen en los procedimientos de mejora repercute en la calidad de los productos y servicios (Hussain et al., 2023). Un estudio con empresas alemanas, italianas y canadienses identifica que una mayor participación de los trabajadores influye positivamente en la aplicación efectiva de LM (Longoni y Cagliano, 2015). Asimismo, trabajos realizados en España y Holanda revelan que

cuando se incrementa la delegación de funciones se produce un mayor despliegue de LM (Marin-Garcia y Bonavia, 2015) y que el involucramiento de los empleados incrementa la mejora continua (van Assen, 2021). Finalmente, otro estudio en distintos sectores españoles evidencia que el involucramiento incrementa los resultados de LM, particularmente en lo relativo a la reducción de desperdicios y la flexibilidad manufacturera (Hernandez-Matias et al., 2019). Por ello, se propone que:

H5: La PT influye positiva y significativamente sobre el uso de prácticas de LM.

2.5 Diferencia entre hombres y mujeres

La participación de las mujeres en la manufactura de exportación mexicana es cada vez mayor. Información estadística publicada en 2022 evidencia que en ese entorno la fuerza laboral de ellas representa el 36,3 % de la plantilla, y destaca su colaboración en subsectores como la fabricación de productos textiles (63,3 %), prendas de vestir (61,4 %), equipo de computación (51,8 %) y artículos de plástico y hule (41,3 %) (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2023).

Por otro lado, contrastar la percepción según el género es un tema de interés científico, dado que algunos trabajos identifican diferencias asociadas a variables como la inteligencia emocional y la motivación laboral (Marinovic et al., 2023), pero en otros se reportan similitudes en el comportamiento de hombres y mujeres en constructos como la precariedad en el empleo y la supervisión abusiva (Daly et al., 2020). En el ámbito manufacturero, hay pocos antecedentes de diferencias asociadas al género. En algunos trabajos (Hachtel y Armstrong, 2019), se indaga en aspectos como la realización de tareas que implican el uso de fuerza y la satisfacción laboral. En el entorno de LM, esta revisión identificó solo dos investigaciones. La más reciente (Migliore et al., 2021) investigó aspectos de estrés laboral y encontró que las mujeres, en comparación con los hombres, son más propensas a reportar dolor musculoesquelético y están más expuestas a la tensión laboral. La otra (Wickramasinghe, 2016) identificó que las mujeres perciben más apoyo organizativo y tienen mayor involucramiento en el trabajo y compromiso afectivo que los hombres. En lo relativo a la utilización de técnicas LM en empresas manufactureras, no se identificaron trabajos que indaguen en el tema, pero debe profundizarse en él ya que ello posibilita la optimización del rendimiento organizacional y ayuda a comprender las actitudes laborales (Wickramasinghe, 2016).

Se afirma que las actitudes y comportamientos en el trabajo son distintos en función del género y por ello las organizaciones gestionan asumiendo que hombres y mujeres reaccionan de forma diferente ante las situaciones laborales (Wickramasinghe, 2016). En el caso de México, la cultura ha influido en la

asignación diferenciada de roles a hombres y mujeres, ya que tradicionalmente a los primeros se les ve como protectores y proveedores, mientras que a las mujeres se les asignan actividades que implican compartir y educar; sin embargo, en el mundo contemporáneo la realidad es distinta, en ambos casos se busca poder económico y competir en el mercado del trabajo, y este cambio influye en la forma en se percibe el entorno laboral (Aguilar-Montes De Oca et al., 2013). Por lo anterior, se plantea que:

H6: No existe diferencia significativa en la percepción de LM por género, es decir, entre hombres y mujeres que laboran en la industria manufacturera.

3. Método

Se realizó una investigación cuantitativa, empírica, no experimental, transversal, con una muestra no probabilística de empleados de la IME. Inicialmente, se consultó y analizó la literatura académica disponible para identificar los antecedentes de las diversas variables que se miden en este estudio. Luego, a partir de escalas validadas previamente, se diseñó el instrumento para recolectar los datos. El levantamiento de datos se realizó durante los meses de marzo y abril del 2023 y se logró recabar una muestra de 130 encuestas válidas. Para el análisis de los datos, se aplicó la técnica estadística de modelización de ecuaciones estructurales basada en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), por su utilidad para explorar y predecir modelos, y para el desarrollo de teorías en etapas tempranas de desarrollo (Hair et al., 2019).

Las variables se midieron con escalas adaptadas al contexto, y su valoración se realizó con ítems de formato tipo Likert con cinco puntos de asignación de respuesta, que comprenden desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). La variable LM se evaluó por medio de nueve ítems adaptados de Gusman et al. (2015), la PT con cinco ítems adaptados de Neirotti (2018), el AOP con cinco ítems adaptados de Flores y Gómez (2018) y el CO con cinco ítems de Allen y Meyer (1990) y Flores y Gómez (2018). La muestra se integró por 130 trabajadores, 60 % hombres ($n = 79$) y 40 % mujeres ($n = 51$). La mayoría (42 %) jóvenes milenios (edad entre 18 y 24 años), solteros (58 %), con licenciatura terminada (61 %), 42 % con puesto de ingeniero y 18 % de técnico, que se desempeñan en empresas grandes, de más de 500 empleados (65 %).

4. Resultados

4.1 Evaluación de modelo de medida

Para el análisis estadístico inferencial de los datos se siguieron dos etapas: en la primera, se revisaron los atributos psicométricos del modelo de medición (validez

de convergencia y discriminante); en la segunda, se valoró el modelo estructural. Para el desarrollo del modelo se tomó en consideración que la operacionalización de los constructos es reflectiva. La validez convergente del modelo de medición se evaluó por medio del indicador alfa de Cronbach, la fiabilidad compuesta, la varianza extraída media (AVE) y las cargas factoriales (valor t y significancia estadística). Los valores obtenidos se presentan en la [Tabla 1](#).

Los indicadores alfa de Cronbach y fiabilidad compuesta de los constructos excedieron en todos los

casos el punto de corte mínimo de 0,70 ([Bagozzi y Yi, 1988](#)). En lo referente a la AVE, los indicadores de todos los constructos mostraron valores superiores a 0,50 ([Martínez y Fierro, 2018](#)). Además, de acuerdo con los resultados de las cargas factoriales, se eliminaron los ítems LM2, LM4, LM6, por no cumplir con el criterio; los ítems restantes exhiben cargas factoriales mayores a 0,708, con valores entre 0,727 (LM9) y 0,921 (AOP4), y en todos los casos sus valores t superan 1,96. Por lo tanto, se puede afirmar que el modelo de medición tiene validez de convergencia.

Tabla 1. Validez convergente y fiabilidad de consistencia interna.

Variable latente	Indicador	Validez convergente		Fiabilidad de consistencia interna		
		Carga > ,50	Valor t del indicador	AVE	Alfa de Cronbach > 0,60	Fiabilidad compuesta > 0,60
LM	LM1 Los empleados de las distintas áreas operativas (Producción, Calidad, Mantenimiento) pueden realizar distintas actividades.	0,745	10,071	0,593	0,862	0,897
	LM3 Contamos con un sistema de alerta para autorizar el movimiento de material (conos, tarjetas, estantes vacíos).	0,747	13,785			
	LM5 Los empleados son capaces de reducir el tiempo que toma los cambios de modelo. Se trabaja en reducir el tiempo que toma los cambios de modelo.	0,728	12,522			
	LM7 Se utilizan diferentes técnicas para mejorar la calidad del producto (gráficos de control).	0,824	21,241			
	LM8 Se cuenta con un sistema para notificar cuando la máquina está fallando (sonido, color de luz).	0,842	26,506			
PT	LM9 El material llega cuando el material se necesita.	0,727	15,111	0,698	0,892	0,920
	PT1 Regularmente doy sugerencias para la mejora continua de la empresa.	0,816	18,725			
	PT2 Sé cuáles son los objetivos de desempeño que debe de lograr mi equipo.	0,822	17,134			
	PT3 Conozco los objetivos de calidad que debe lograr mi equipo.	0,834	17,968			
	PT4 Cada vez me esfuerzo más por dar ideas que mejoren el trabajo en la empresa.	0,838	23,144			
AOP	PT5 Dedico tiempo para proponer ideas que ayuden a prevenir o resolver problemas.	0,865	24,535	0,808	0,940	0,954
	AOP1 La empresa valora lo que hago en mi trabajo.	0,878	32,740			
	AOP2 La empresa se siente orgullosa de mis logros en el trabajo.	0,917	53,523			
	AOP3 La empresa está dispuesta a ayudarme cuando necesito un favor especial.	0,860	26,945			
	AOP4 La empresa verdaderamente toma en cuenta mis metas y valores.	0,921	52,650			
CO	AOP5 La empresa realmente se preocupa por mí.	0,916	47,961	0,704	0,859	0,905
	CO1 Estaría feliz de trabajar el resto de mi vida laboral en esta empresa.	0,874	42,508			
	CO2 Los problemas de la empresa también son míos.	0,850	25,762			
	CO3 Esta empresa significa mucho para mí.	0,872	27,529			
	CO5 Difícilmente podría encariñarme a otra empresa como lo estoy en esta.	0,755	14,818			

Fuente: elaboración propia.

4.2 Validez discriminante

La validez discriminante se estableció con los criterios Fornell Larcker y Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). El primero indica que un constructo debe compartir mayor varianza con sus indicadores asignados que con los de otra variable latente (Hair et al., 2011). De esta manera, la raíz cuadrada de la AVE de cada variable latente debe ser mayor que sus correlaciones con cualquier otro constructo (Martínez y Fierro, 2018). Esto se puede apreciar en la diagonal principal de la Tabla 2. Con respecto al ratio HTMT, estudios de simulación realizados han demostrado que la validez discriminante se detecta de mejor forma a través de este indicador; el criterio señala que las correlaciones entre los indicadores que miden el mismo constructo deben superar las correlaciones entre los indicadores que miden diferentes constructos, con un punto de corte máximo de 0,85 (Henseler et al., 2015). Los resultados de este indicador se presentan en la Tabla 2 y confirman la existencia de este tipo de validez.

Tabla 2. Criterios Fornell Larcker y Heterotrait-Monotrait Ratio.

	Criterio Fornell-Larcker				Ratio HTMT			
	AOP	CO	LM	PT	AOP	CO	LM	PT
AOP	0,899							
CO	0,521	0,839			0,574			
LM	0,483	0,287	0,770		0,536	0,333		
PT	0,492	0,426	0,600	0,835	0,533	0,486	0,674	

Fuente: elaboración propia.

4.3 Modelo estructural

La evaluación del modelo estructural se realizó con los coeficientes de determinación (R^2), los *path* estructurales y los indicadores de relevancia predictiva Q^2 . El primero (R^2) determina la calidad de predicción del modelo estructural, al estimar el grado en que el modelo explica los datos (Seidel y Back, 2009); también se explica como el efecto combinado que las variables exógenas tienen sobre las endógenas (Hair et al., 2014). Como regla para determinar su magnitud, se considera que una R^2 de 0,75 es sustancial, una R^2 de 0,50, moderada y una R^2 de 0,25, débil (Hair et al., 2014). En el modelo propuesto, existen tres variables endógenas: CO, PT y LM. De acuerdo con la magnitud del coeficiente R^2 , el modelo explica de forma débil las tres variables latentes: CO (0,272), la PT (0,281) y LM (0,406).

Los coeficientes *path* de un modelo estructural PLS pueden interpretarse como coeficientes beta estandarizados de regresiones de mínimos cuadrados ordinarios y su significancia se determina a través del procedimiento *bootstrapping*; si los *path* carecen de significancia estadística o muestran signos contrarios a los propuestos, se carece de soporte para las hipótesis propuestas. Sin embargo, cuando son significativos estadísticamente, existe evidencia de que la relación causal propuesta se sustenta en los hallazgos empíricos (Hair et al., 2011). En el modelo propuesto, los cinco *path*

estructurales (H1, H2, H3, H4 y H5) coinciden en signo con el propuesto y son estadísticamente significativos (nivel de confianza del 95 %). A partir de los resultados, es posible afirmar que el AOP influye positiva y significativamente sobre el compromiso organizacional (0,521, $t = 6,539$); el AOP influye positiva y significativamente en LM (0,248, $t = 2,635$); el AOP influye positiva y significativamente sobre la participación de los trabajadores (0,371, $t = 3,890$); el compromiso organizacional influye positiva y significativamente en la participación de los trabajadores (0,232, $t = 2,810$); y la participación de los trabajadores influye positiva y significativamente sobre LM (0,478, $t = 4,885$) (ver Tabla 3).

El indicador Q^2 de Stone-Geisser valora el grado en que el modelo y sus parámetros reconstruyen los valores (Chin, 2010). Existe relevancia predictiva cuando los indicadores Q^2 son mayores de cero; de esa forma, el modelo es capaz de predecir los indicadores (reflectivos) de los constructos endógenos (Barroso et al., 2010). En la Tabla 4, se presentan los valores Q^2 del modelo. Como en ella se observa, los indicadores cumplen con el criterio anterior.

En la Figura 2 se presenta el modelo contrastado. En ella se exhiben los valores *path* de las relaciones estructurales y los valores R^2 respectivos.

Tabla 3. Relaciones estructurales propuestas en el modelo.

Hipótesis	<i>Path</i>	Valor t	Resultado
H1. El AOP influye positiva y significativamente en el CO	0,521	6,539	Validada
H2. El AOP influye positiva y significativamente en LM	0,248	2,635	Validada
H3. El AOP influye positiva y significativamente en la PT	0,371	3,890	Validada
H4. El CO influye positiva y significativamente en la PT	0,232	2,810	Validada
H5. La PT influye positiva y significativamente en LM	0,478	4,885	Validada

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Indicadores Q^2 de los constructos endógenos del modelo.

	Suma de cuadrados del error de predicción (SSO)	Suma de cuadrados del error utilizando la media para la predicción (SSE)	Validación cruzada de la redundancia del constructo
AOP	650,000	650,000	
CO	520,000	423,690	0,185
LM	780,000	600,013	0,231
PT	650,000	536,551	0,175

Fuente: elaboración propia.

4.4 Análisis multigrupo

Para atender el segundo objetivo del trabajo, se realizó un análisis multigrupo para identificar la existencia de diferencias estadísticamente significativas en los coeficientes *path* del modelo entre hombres ($n = 79$) y mujeres ($n = 51$). Hair et al. (2017) señalan que, de forma previa a este análisis, es necesario asegurarse de que

existe invarianza de medición entre los grupos, es decir, se requiere garantizar que los grupos perciben de forma similar las variables latentes. Para ello, se utiliza el procedimiento Measurement Invariance of Composite Models (MICOM), en el cual se revisan tres aspectos: invarianza configuracional, invarianza de composición y la igualdad compuesta de medias y varianzas. La primera valora cualitativamente las especificaciones de las variables latentes, en lo relativo a indicadores utilizados, tratamiento de datos y criterios de optimización (Hair et al., 2017). En este trabajo, los indicadores y escalas de medición en hombres y mujeres son similares, y el tratamiento de datos y los criterios de optimización son idénticos. Luego, la invarianza composicional se establece con el paso 2 de MICOM. En este sentido, se asegura que los puntajes compuestos son similares entre los grupos (Hair et al., 2017). En la Tabla 5 se muestran los resultados de la evaluación de la invarianza de composición. Puede observarse que la correlación original de los constructos del modelo no es significativamente diferente de 1, lo que evidencia que existe invarianza composicional.

Luego, la igualdad compuesta de medias y varianzas se determina con el paso 3 de MICOM; en este sentido, se examina si existen diferencias en los valores de las medias y varianzas de las varianzas compuestas entre los grupos (Hair et al., 2017). En la Tabla 6 se ilustra el paso 3 de MICOM, en ella se observa que los intervalos de confianza basados en la permutación incluyen las diferencias originales de los valores promedio y de las varianzas de la estimación del modelo original, con un valor $p > 0,05$, lo que evidencia que existe igualdad en medias y varianzas compuestas entre hombres y mujeres. Con este resultado, es posible afirmar que existe invarianza de medición completa entre los grupos.

El análisis multigrupo prueba la hipótesis nula de que los coeficientes *path* entre dos grupos no son significativamente distintos, es decir, si la diferencia absoluta en los coeficientes *path* es 0 (Hair et al., 2017). Lo anterior puede determinarse con el análisis PLS-MGA de Henseler y la prueba de permutación. En la Tabla 7 se presentan los resultados de ambas técnicas. Como en ella se observa, las diferencias en los *path* del modelo asociadas al género de los participantes no son estadísticamente distintas, es decir, no existe diferencia en los coeficientes *path* del modelo asociadas al género.

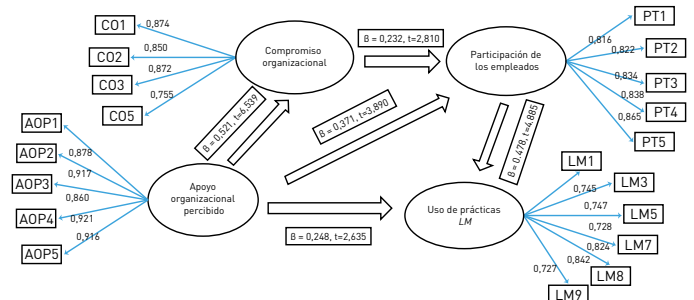


Figura 2. Modelo contrastado.

Fuente: elaboración propia con apoyo de SmartPLS.

Tabla 5. Paso 2 de MICOM. Evaluación de la invarianza de composición.

	Correlación original	Correlación de medias de permutación	5,0%	P-valores de permutación
AOP	1,000	0,999	0,999	0,805
CO	0,997	0,998	0,993	0,301
LM	0,997	0,997	0,991	0,372
PT	0,996	0,998	0,994	0,108

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Paso 3 de MICOM. Igualdad de medias y varianzas compuestas.

	Media -diferencias originales (hombres-mujeres)	Media -diferencia de medias de permutación (hombres-mujeres)	2,5%	97,5%	P-valores de permutación	Varianza -diferencia original (hombres-mujeres)	Varianza -diferencia medias permutación (hombres-mujeres)	2,5%	97,5%	P-valores de permutación
AOP	-0,160	0,001	-0,317	0,357	0,336	0,175	0,010	-0,537	0,593	0,522
CO	-0,096	0,011	-0,340	0,352	0,587	0,230	0,010	-0,446	0,517	0,317
LM	0,233	0,001	-0,332	0,359	0,188	-0,198	0,019	-0,662	0,699	0,559
PT	0,345	0,009	-0,338	0,372	0,057	-0,147	0,005	-0,830	0,859	0,775

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de Smart PLS.

Tabla 7. Análisis multigrupo hombres-mujeres.

	Coeficientes <i>path</i>		H		M		Diferencias de valor p					
	H	M	2,5%	97,5%	2,5%	97,5%	Diferencias <i>path</i>	AMG Henseler (p)	Valor p (H vs M)	Permutación (p)	P-valores de permutación	Soporte
H1	0,461	0,644	0,203	0,636	0,441	0,764	-0,183	0,219	0,169	0,325	0,291	No/no
H2	0,305	0,169	0,054	0,539	-0,092	0,446	0,136	0,470	0,465	0,563	0,530	No/no
H3	0,311	0,591	0,031	0,516	0,278	0,854	-0,281	0,138	0,135	0,147	0,210	No/no
H4	0,304	0,065	0,094	0,487	-0,214	0,334	0,239	0,152	0,165	0,172	0,185	No/no
H5	0,403	0,572	0,118	0,664	0,271	0,777	-0,169	0,398	0,365	0,443	0,439	No/no

Nota: H = hombres; M = mujeres.

Fuente: elaboración propia a partir de resultados de Smart PLS.

5. Discusión

LM lleva a los directivos a considerar dos enfoques potencialmente opuestos en la gestión de RH, uno de ellos considera a los trabajadores como un elemento a explotar y, por tanto, se centra en la intensidad del trabajo utilizando técnicas LM como *just in time* y con un enfoque *top down*, y el otro visualiza al RH como fuente de ventaja competitiva y, por tanto, las prácticas de gestión de RH se vuelven cruciales (Signoretti y Sacchetti, 2020).

Como se mencionó, este trabajo tuvo dos objetivos: el primero, analizar la influencia de la PT, el CO y el AOP sobre el uso de prácticas de LM; el segundo, determinar si existen diferencias significativas en los coeficientes *path*, asociados al género de los participantes. En tal sentido, resulta innovador porque, de acuerdo con la revisión realizada, no existen estudios que indaguen sobre el efecto directo e indirecto de variables relacionadas con el comportamiento organizacional sobre el uso de las prácticas de LM.

Se planteó que el AOP influye positiva y significativamente sobre el CO. Los resultados lo confirman en el entorno de la IME mexicana. Estos resultados coinciden con lo señalado por Li et al. (2023), quienes indican que el apoyo organizacional tiene efectos favorables sobre el compromiso en los empleados, pero difieren de los hallazgos de Tawil et al. (2023). En contexto, el AOP se manifiesta en mayor grado en la percepción del trabajador de que la empresa verdaderamente toma en cuenta sus metas y valores, siente orgullo por sus logros laborales y se preocupa por él y el CO se refleja fuertemente en la consideración del trabajador de que estaría feliz de continuar laborando el resto de su vida en la organización y en el alto significado de la empresa para él.

Además, se postuló que el AOP impacta positiva y significativamente en el uso de prácticas de LM. Los hallazgos de este estudio evidencian lo anterior. En el contexto de la IME, el uso de las prácticas de LM depende de prácticas de RH centradas en el trabajador, en las cuales debe quedar claro que la organización no solo se enfoca en lograr los métricos de competitividad y desempeño productivo, sino que también tiene en cuenta el desarrollo y cuidado del capital humano. En ese sentido, cobra relevancia el contrato social que, entre otros, crea ambientes laborales en los que las personas perciban seguridad, imparcialidad e integridad y se sientan apreciadas como individuos (Le y Lei, 2019), y ambas partes acuerdan colaborar en las iniciativas LM. Asimismo, es claro que las personas deben sentirse seguras de participar, sin preocuparse por perder su empleo (Sarkar, 2022). En el contexto de estudio, el uso de iniciativas LM se despliega en mayor grado en los sistemas que permiten identificar fallas en las máquinas, a través de sonidos o colores de luz, y en el uso de técnicas que permiten mejorar la calidad de los productos.

Los resultados confirman que el AOP influye positiva y significativamente sobre la PT, y coinciden con los

argumentos de Neirotti (2018), quien señala que el trabajador que percibe apoyo de la empresa se involucra en el análisis de problemas y propone soluciones. En el contexto de estudio, la PT se despliega en mayor grado en la dedicación de tiempo para proponer ideas que ayuden a prevenir o resolver problemas. Los resultados también indican que el CO influye positiva y significativamente en la PT, lo que reitera los hallazgos de Rodríguez-Oramas et al. (2022). Además, se confirmó que la PT influye positiva y significativamente en el uso de prácticas de LM, resultado que concuerda con el estudio de Hernández-Matías et al. (2019). También se validó la hipótesis de que no existe diferencia significativa en la percepción de prácticas de LM por género.

6. Conclusiones

El presente estudio contribuye a la literatura al analizar cómo las prácticas de gestión de recursos humanos impactan en el uso de prácticas de LM. Los resultados confirman que el apoyo organizacional percibido tiene un rol estratégico para detonar el compromiso organizacional, lograr la participación de trabajadores y el éxito de LM. Por lo tanto, los formuladores de políticas en la empresa deben buscar un equilibrio en la aplicación de estrategias de manufactura como LM y de gestión de personal, para evitar efectos negativos en el bienestar de los trabajadores que afecten su compromiso organizacional y participación.

Como futuras líneas de investigación se recomienda dar continuidad a este estudio para confirmar los resultados, además de profundizar en los factores vinculados al personal que determinan el éxito de LM. Dado que este trabajo es de corte cuantitativo, se recomienda complementar estos hallazgos con enfoques cualitativos que ayuden a identificar factores asociados con las variables estudiadas, no ubicados por las limitaciones propias del diseño empleado. Se destaca que estudios previos no ha utilizado juntamente las variables incluidas de este trabajo, por ello es difícil comparar con precisión los resultados de esta investigación con los resultados de otros trabajos. Sin embargo, se sabe que algunas prácticas de recursos humanos, como el ofrecer trabajo temporal, tienen impactos negativos en el compromiso organizacional que pueden afectar el desempeño de las prácticas de LM (Sancha et al., 2020), por lo que se recomienda que en estudios futuros se profundice sobre esta modalidad de contratación. Una limitación del estudio se asocia al hecho de que este estudio se realizó en el contexto de un solo país e industria y, por lo tanto, los resultados no pueden aplicarse a otros casos.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Aguilar-Montes De Oca, Y. P., Valdez-Medina, J. L., González-Arratia López-Fuentes, N. I. y González-Escobar, S. (2013). Los roles de género de los hombres y las mujeres en el México contemporáneo. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 18(2), 207-224.
- Al-Hakim, L. y Sevdalis, N. (2021). A novel conceptual approach to lean: Value, psychological conditions for engagement with work and perceived organizational support in hospital care. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(4), 1-8. <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzab148>
- Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amato, S., Patuelli, A., Basco, R. y Lattanzi, N. (2023). Family firms amidst the global financial crisis: A territorial embeddedness perspective on downsizing. *Journal of Business Ethics*, 183(1), 213-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04930-0>
- Aripin, N. M., Hussain, S. y Nawanir, G. (2023). Movers and shakers: Leadership attributes for a successful lean manufacturing implementation. *Global Business & Management Research*, 15, 116-126.
- Ahlstrand, R. y Gautié, J. (2022). Labour-management relations and employee involvement in lean production systems in different national contexts: A comparison of French and Swedish aerospace companies. *Economic and Industrial Democracy*, 0(0), 1-25. <https://doi.org/10.1177/0143831X221101427>
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Barroso, C., Carrión, G. C. y Roldán, J. L. (2010). Applying maximum likelihood and PLS on different sample sizes: Studies on SERVQUAL model and employee behavior model. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler y H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 427-447). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_20
- Benkarim, A. y Imbeau, D. (2021). Organizational commitment and lean sustainability: Literature review and directions for future research. *Sustainability*, 13(3357), 3357. <https://doi.org/10.3390/su13063357>
- Benkarim, A. y Imbeau, D. (2022). Exploring lean HRM practices in the aerospace industry. *Sustainability*, 14(9), 5208. <https://doi.org/10.3390/su14095208>
- Cardon, N. y Bribiescas, F. (2015). Respect for people: The forgotten principle in Lean Manufacturing implementation. *European Scientific Journal*, 11(13), 45-61. <https://eujournal.org/index.php/esj/article/view/5635>
- Chen P.-K., Lujan-Blanco I., Fortuny-Santos J. y Ruiz-de-Arbulo-López P. (2020). Lean manufacturing and environmental sustainability: The effects of employee involvement, stakeholder pressure and ISO 14001. *Sustainability*, 12(18), 7258. <https://doi.org/10.3390/su12187258>
- Chin, W. W. (2010). How to write up and report pls analyses. En V. Esposito Vinzi, W. W. Chin, J. Henseler y H. Wang (Eds.), *Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications* (pp. 655-690). Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-540-32827-8_29
- Coetzee, R., Jonker, C., Van der Merwe, K. y Van Dyk, L. (2019). The South African perspective on the lean manufacturing Respect for People principles. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1613>
- Daly, A., Schenker, M. B., Ronda-Perez, E. y Reid, A. (2020). Examining the impact of two dimensions of precarious employment, vulnerability and insecurity on the self-reported health of men, women and migrants in Australia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7540. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207540>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. y Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Flores M., J. y Gómez V., I. (2018). Apoyo organizacional percibido y compromiso organizacional en una empresa privada de Lima, Perú. *Ajayu Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología UCBSB*, 16(1), 1-30.
- Gusman, N., Teong, L. K. y Othman, S. N. (2015). Validation of lean manufacturing measurement instrument. *Journal of Technology and Operations Management*, 10(2), 25-36.
- Hachtel, J. C. y Armstrong, K. J. (2019). Illicit use of prescription stimulants: Gender differences in perceptions of risk. *Substance Use & Misuse*, 54(10), 1654-1662. <https://doi.org/10.1080/10826084.2019.1608246>
- Hair, J. F., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152. <https://doi.org/10.2753/MTP1069-6679190202>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L. y G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Gudergan, S. P. (2017). *Advanced issues in partial least squares structural equation modeling*. SAGE.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Castillo-Appraiz, J., Cepeda Carrion, G. y Roldán, J. L. (2019). *Manual de partial least squares structural equation modeling [pls-sem]* (2.ª ed.). OmniaScience.
- Henseler, J., Ringle, C. y 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>
- Hernandez-Matias, J. C., Ocampo, J. R., Hidalgo, A. y Vizán, A. (2019). Lean manufacturing and operational performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(2), 217-235. <https://doi.org/10.1108/jmtm-04-2019-0140>
- Hussain, S., Alsmairat, M., Al-Maaitah, N. y Almrayat, S. (2023). Assessing quality performance through seven total quality management practices. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(1), 41-52. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2022.12.002>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2023, 5 de diciembre). Encuesta anual de la industria manufacturera (EAIM) Cifras de 2022. Comunicado de prensa número 764/23. <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/EAIM/EAIM2022.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2024). Estadística manufacturera y maquiladora de exportación. https://www.inegi.org.mx/temas/manufacturasexp/#informacion_general
- Inman, R. A. y Green, K. W. (2018). Lean and green combine to impact environmental and operational performance. *International Journal of Production Research*, 56(14), 4802-4818. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1447705>
- Iranmanesh, M., Zailani, S., Hyun, S. S., Ali, M. H. y Kim, K. (2019). Impact of lean manufacturing practices on firms' sustainable performance: Lean culture as a moderator. *Sustainability*, 11(4), 1112. <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/4/1112>
- Jadhav, J. R., Mantha, S. S., & Rane, S. B. (2014). Exploring barriers in lean implementation. *International Journal of Lean Six Sigma*, 5(2), 122-148. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-12-2012-0014>
- Jardim da Costa, I., Sousa-Moreira, T. W., Fernandes de Melo Júnior, M., Pinheiro-Vital, L. F. y Silva-Costa, T. H. (2021). Melhoria da qualidade e produtividade através da manufatura enxuta: Uma Revisão da Literatura. *Revista de Psicologia*, 427-443. <https://doi.org/10.14295/online.v15i58.3337>
- Jurburg, D., Tanco, M., Viles, E. y Mateo, R. (2015). La participación de los trabajadores: clave para el éxito de los sistemas de mejora continua. *Memoria Investigaciones En Ingeniería*, 13, 17-32.
- Knapic, V., Rusjan, B. y Božič, K. (2022). Importance of first-line employees in lean implementation in SMEs: A systematic literature review. *International Journal of Lean Six Sigma*, 14(2), 277-308. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2021-0141>

- Kumar, N., Shahzeb Hasan, S., Srivastava, K., Akhtar, R., Kumar Yadav, R. y Choubey, V. K. (2022). Lean manufacturing techniques and its implementation: A review. *Materials Today: Proceedings*, 64, 1188-1192. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.03.481>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. y 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>
- Le, P. B. y Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: The roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23(3), 527-547. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568>
- Lee, M. y Kim, B. (2023). Effect of the employees' mental toughness on organizational commitment and job satisfaction: Mediating psychological well-being. *Administrative Science*, 13(5), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci13050133>
- Li, Z., Liu, J., Li, H., Huang, Y. y Xi, X. (2023). Primary healthcare pharmacists' perceived organizational support and turnover intention: Do gender differences exist? *Psychology Research & Behavior Management*, 16, 1181-1193. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S406942>
- Lines, R. y Selart, M. (2013). Participation and organizational commitment during change: From utopist to realist perspectives. En H. S. Leonard, R. Lewis, A. M. Freedman y J. Passmore (Eds.), *The wiley-blackwell handbook of the psychology of leadership, change and organizational development* (pp. 289-311). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118326404.ch14>
- Longoni, A. y Cagliano, R. (2015). Cross-functional executive involvement and worker involvement in lean manufacturing and sustainability alignment. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(9), 1332-1358. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-02-2015-0113>
- Magnani, F., Carbone, V. y Moatti, V. (2019). The human dimension of lean: A literature review. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 20(2), 132-144. <https://doi.org/10.1080/16258312.2019.1570653>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F. y Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Marin-Garcia, J. A. y Bonavia, T. (2015). Relationship between employee involvement and lean manufacturing and its effect on performance in a rigid continuous process industry. *International Journal of Production Research*, 53(11), 3260-3275. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.975852>
- Marinovic, I., Lazarevic, A. y Vemic-Djurkovic, J. (2023). Impact of gender and other demographic parameters on managers' motivation. *Current Psychology*, 42(16), 13346-13357. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-02610-w>
- Martínez, M. y Fierro, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16), 130-164. <https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336>
- Migliore, M. C., Ricceri, F., Lazzarato, F. y d'Errico, A. (2021). Impact of different work organizational models on gender differences in exposure to psychosocial and ergonomic hazards at work and in mental and physical health. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94(8), 1889-1904. <https://doi.org/10.1007/s00420-021-01720-z>
- Mostafa, S., Dumrak, J. y Soltan, H. (2013). A framework for lean manufacturing implementation. *Production & Manufacturing Research*, 1(1), 44-64. <https://doi.org/10.1080/21693277.2013.862159>
- Neirotti, P. (2018). Work intensification and employee involvement in lean production: New light on a classic dilemma. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(15), 1958-1983. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1424016>
- Purwaningrum, E. K., Suhariadi, F. y Fajrianthi. (2022). Participation and commitment to change on middle managers in Indonesia: The role of perceived organizational support as mediator. *Global Business Review*, 23(5), 1218-1235. <https://doi.org/10.1177/0972150919892371>
- Qi L., Liu B., Wei X. y Hu Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLOS ONE*, 14(2): e0212091. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0212091>
- Rodríguez-Oramas, A., Burgues-Freitas, A., Joanpere, M. y Flecha, R. (2022). Participation and organizational commitment in the Mondragon Group. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806442>
- Sancha, C., Wiengarten, F., Longoni, A. y Pagell, M. (2020). The moderating role of temporary work on the performance of lean manufacturing systems. *International Journal of Production Research*, 58(14), 4285-4305. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1651458>
- Sarkar, A. (2022). Factors associated with affective commitment of Indian IT/ITES employees in the aftermath of downsizing. *Indian Journal of Industrial Relations*, 57(4), 586-597.
- Sarria, M. P., Fonseca, G. A. y Bocanegra, C. C. (2017). Modelo metodológico de implementación de lean manufacturing. *Revista EAN*, 83, 51-71. <https://doi.org/10.21158/01208160.n83.2017.1825>
- Seidel, G. y Back, A. (2009). *Success factor validation for global ERP programmes*. 17th European Conference on Information Systems. 2009. Verona. <https://www.alexandria.unisg.ch/213715/>
- Signoretti, A. y Sacchetti, S. (2020). Lean HRM practices in work integration social enterprises: Moving towards social lean production. Evidence from Italian case studies. *Ann Public Coop Econ*, 91, 545-563. <https://doi.org/10.1111/apce.12283>
- Suárez-Albanchez, J., Gutierrez-Broncano, S., Jimenez-Estevez, P. y Blazquez-Resino, J. J. (2022). Organizational support and turnover intention in the Spanish IT consultancy sector: Role of organizational commitment. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/23311886.2022.2051790>
- Tawil, M. R., Mattalatta, M., Baharuddin, B. y Umar, A. (2023). The role of work engagement in mediating perceived organizational support and organizational commitment relationship to organizational citizenship behavior. *International Journal of Social Service & Research (IJSSR)*, 3(3), 746-762. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v3i3.306>
- Tortorella, G. L., Fettermann, D., Fogliatto, F. S., Kumar, M. y Jurburg, D. (2021). Analysing the influence of organisational culture and leadership styles on the implementation of lean manufacturing. *Production Planning & Control*, 32(15), 1282-1294. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1799255>
- Tortorella, G. L. y Fogliatto, F. S. (2014). Method for assessing human resources management practices and organisational learning factors in a company under lean manufacturing implementation. *International Journal of Production Research*, 52(15), 4623-4645. <https://doi.org/10.1080/00207543.2014.881577>
- van Assen, M. F. (2021). Training, employee involvement and continuous improvement – the moderating effect of a common improvement method. *Production Planning & Control*, 32(2), 132-144. <https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1716405>
- Videla, N. P. (2006). It cuts both ways: Workers, management and the construction of a "community of fate" on the shop floor in a Mexican garment factory. *Social Forces*, 84(4), 2099-2120. <http://www.jstor.org/stable/3844491>
- Wickramasinghe, G. L. D. (2016). Effects of gender on work-related attitudes: Study of lean implemented textile and apparel manufacturing firms. *The Journal of The Textile Institute*, 107(7), 854-863. <https://doi.org/10.1080/00405000.2015.1061795>
- Wickramasinghe, D. y Wickramasinghe, V. (2011). Perceived organisational support, job involvement and turnover intention in lean production in Sri Lanka. *Int J Adv Manuf Technol*, 55, 817-830. <https://doi.org/10.1007/s00170-010-3099-z>
- Wong, Y. C., Wong, K. Y. y Ali, A. (2009). A study on lean manufacturing implementation in the Malaysian electrical and electronics industry. *European Journal of Scientific Research*, 38(4), 521-535.
- Yadav, O. P., Nepal, B. P., Rahaman, M. M. y Lal, V. (2017). Lean implementation and organizational transformation: A literature review. *Engineering Management Journal*, 29(1), 2-16. <https://doi.org/10.1080/10429247.2016.1263914>

Women as leaders: unpacking the perceptions of gender, trust, and organizational performance

Carri A. Reisdorf* Associate Professor, Martha and Spencer Love School of Business, Elon University, Elon, Estados Unidos
creisdorf@elon.eduKevin Lehnert Professor, Seidman College of Business, Grand Valley State University, Grand Rapids, Estados Unidos
lehnertk@gvsu.edu

Carol M. Sánchez

Professor Emeritus, Seidman College of Business, Grand Valley State University, Grand Rapids, Estados Unidos
sanchezc@gvsu.edu

Abstract

The purpose of this paper is to explore how gender influences the perceptions of women as leaders, and how those affect the relationship between organizational trust and perceptions of the firm's performance. Results from Latin America and the United States samples show that the more positive the perception of women leaders, the stronger the relationship between trust and performance. These results are important because they provide additional support for enhancing leadership diversity and increasing trust. In particular, they suggest that firms that build strong organizational trust and create leadership diversity by having more women leaders may be associated with more positive perceptions of organizational performance.

Keywords: Gender; organizational trust; women as managers; performance; leadership diversity.

Mujeres como líderes: desempaquetando las percepciones de género, confianza y desempeño organizacional

Resumen

El propósito de este artículo es explorar cómo el género influye en las percepciones de las mujeres como líderes, y cómo éstas afectan la relación entre la confianza organizacional y las percepciones sobre el desempeño de la empresa. Los resultados de las muestras de América Latina y Estados Unidos señalan que cuanto más positiva es la percepción de las mujeres líderes, más fuerte es la relación entre la confianza y el desempeño. Estos resultados son importantes porque proporcionan apoyo adicional para mejorar la diversidad del liderazgo y aumentar la confianza. En particular, sugieren que las empresas que construyen fuerte confianza organizacional y crean diversidad de liderazgo al tener más mujeres líderes pueden estar asociadas con percepciones más positivas del desempeño organizacional.

Palabras clave: Género; confianza organizacional; mujeres líderes; desempeño; diversidad de liderazgo.

Mulheres como líderes: descompactando as percepções de gênero, confiança e desempenho organizacional

Resumo

O propósito deste artigo é explorar como o gênero influencia as percepções das mulheres como líderes, e como estas afetam a relação entre a confiança organizacional e as percepções sobre o desempenho da empresa. Os resultados das amostras da América Latina e dos Estados Unidos indicam que quanto mais positiva é a percepção das mulheres líderes, mais forte é a relação entre a confiança e o desempenho. Esses resultados são importantes porque fornecem suporte adicional para melhorar a diversidade de liderança e aumentar a confiança. Em particular, sugerem que as empresas que constroem forte confiança organizacional e criam diversidade de liderança ao ter mais mulheres líderes, podem estar associadas com percepções mais positivas do desempenho organizacional.

Palavras-chave: Género; confiança organizacional; mulheres líderes; desempenho; diversidade de liderança.

* Corresponding author.

JEL classification: JEL; M15.

How to cite: Reisdorf, C. A., Lehnert, K. y Sánchez, C. M. [2024]. Women as leaders: unpacking the perceptions of gender, trust, and organizational performance. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 204-215. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6478>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6478>

Received: 12-10-2023

Accepted: 21-05-2024

Available on line: 29-07-2024

1. Introduction

Compared with men, the number of women in positions of organizational leadership is low. Despite positive movement of women into upper management roles in organizations over the last fifty years (Eagly & Carli, 2007), there are still significantly fewer women than men leading organizations (Leonard, 2013). This occurs although women earn more undergraduate, graduate, and terminal degrees than men (Gonzales et al., 2013), suggesting that women strongly desire achievement and recognition; nevertheless, a gender divide leaves women outside many of the most powerful leadership positions in organizations.

When women do lead, they often have less responsibility than men (Eagly & Karau, 2002), are less represented on corporate boards in certain regions (Thams, Bendell, & Terjesen, 2018), and earn less pay (Wiler et al., 2022). Women are more likely to serve in assistant-type positions than their male counterparts, who still hold over 93% of CEO positions in Fortune 500 firms (Fortune, 2017). On average, men still earn over twenty cents per dollar more than women for the same job (Hegewisch & DuMonthier, 2016). Masculinity continues to dominate in business organizations, with women battling upstream against it by fighting blatant and subtle gender discrimination (Solomon, 2013). While current social movements attempt to focus awareness on the frequency of sexual harassment and sexual assault in the workplace (Hendrix, et al., 2018), women often are hesitant to challenge manifestations of discrimination for fear of repercussions that could negatively affect their careers (Sakoui, 2017).

Further, as women speak out about the proliferation of gender discrimination in technology, media, entertainment, and other fields (Zarya, 2017), something else becomes apparent: they are discouraged from advancing into top leadership positions. Not only must women frequently endure sexual harassment, but also the organizations they work for often overlook and ignore them when recruiting for leadership positions (McLaughlin, et al., 2017). Women leaders are as capable as men, although they are often considered to be less so (Sánchez & Lehnert, 2019). Research has reliably shown that women leaders are associated with strong economic and social performance (Galbreath, 2018), and a trustworthy working environment (Zhang & Hou, 2012) that emphasizes employee feedback and development (Melero, 2011).

While much research has been done on women in and out of leadership (Shen & Joseph, 2021), there is limited understanding of how perceptions of women as leaders affect an organization's performance. Our work explores the perception of women in leadership and how those perceptions interact with organizational trust and performance. We look to continue the development of theory to address some of the reasons why people may perceive differences between women and men as leaders. We argue that organizational relationships are

built on trust and suggest that organizational trust is a variable that might explain implicit biases about women's leadership abilities across genders.

Our intent is to contribute to the research on women in organizational leadership, highlighting how organizational trust can influence how employees perceive women as managers and organizational performance. This paper then attempts to contribute to developing theory on the relationship between gender and employee perceptions. By highlighting a distinction that is often ignored in the literature, we explore how employee gender affects their perceptions of women as leaders, specifically if the perception of women leaders varies between men and women employees. Our results lend support to the need for firms to build on organizational trust to promote gender diversity in leadership roles (Joshi & Diekman, 2022), recognizing the challenges that both men and women face as they aspire to be and become leaders.

2. Literature Review and Theoretical Framework

2.1 Trust, Gender, and Women as Leaders

Leaders of an organization may set a strong corporate culture and tone, but it is developed, maintained, and implemented by the firm's employees. Employee perceptions of leadership, including the abilities of women in those leadership positions, are critical to framing and maintaining an organization's culture. Employee perceptions of a company's authenticity of its leadership, job satisfaction, and work flexibility affect organizational culture, because the strength of those attributes exemplify the firm's values (Azanza et al., 2013). Building trust in the organization is foundational to building a strong culture (Wang & Hsieh, 2013). When employees trust their firm, they are more likely to embrace internal and external strategies and decisions, the corporate culture, and its perceived outcomes (Fukuyama, 1995; Wang & Hsieh, 2013).

Trust is "the mutual confidence that no party to an exchange will exploit another's vulnerability" (Sabel, 1993, p. 1133). It includes notions of competence, openness, and reliability (Fukuyama, 1995), and can determine how employees perceive strategic decisions and firm performance (Korsgaard et al., 1995). High organizational trust helps the achievement of organizational goals (Mayer et al. 1995); it also influences how people view their firm's reputation, performance, and social standing (Shockey-Zalabak et al., 2000). At its most fundamental, trust is the "preparedness to be vulnerable" (Bevelander & Page, 2011), and the confidence we place in something when we cannot fully control the outcome.

Employees put their trust in their workplace, recognizing that firm strategies involve risks that are likely to affect them; perhaps negatively. Employees want to trust that their firm will act, not just in the best interests of shareholders but in the interests of all stakeholders, including its employees. When employees have a high level of trust in their firm,

they are likely to be more productive (Nyhan & Marlowe, 1997), engage in more critical decisions (Korsgaard et al., 1995), be less corrupt (Uslaner, 2004), and support the corporate strategy (Korsgaard et al., 1995). They may even relinquish many of their own concerns, believing the firm has their best interests at heart (Uslaner, 2004). Because of its pervasiveness within corporate culture, trust sheds light on how people respond to managerial structures and decisions (Wang & Hsieh, 2013). It helps shape the confidence people have in the organization and its progress towards its long-term goals.

The perception of women as leaders impacts that organization on several performance dimensions. Larger firms that employ high percentages of women in management positions, and whose associates have a strong positive perception on their abilities, have high return on equity, return on assets, return on sales, and return on investments (Shrader et al., 1997). Among large, public Australian firms, strong social performance was the positive link that mediated between women on boards and financial performance (Galbreath, 2018). Firms that support equitable policies and practices, such as those that actively support women as leaders, may see strong strategic benefits alongside benefits of strong organizational trust (Joshi & Diekmann, 2022).

Indeed, women in leadership positions are often associated with stronger perceived firm performance (Katzenbach et al., 1995; Krishnan & Park, 2005), suggesting that a positive perception of women's ability to lead is associated with a positive overall perception of the firm. For example, in their study of US firms from 1992-2004, Khan & Vieito (2013) found that firms with women chief executive officers (CEOs) showed performance improvements compared to firms with male CEOs, and the firm's risk level was considered to be lower when women held a key leadership role. Thus, the perception of women as managers will influence employees' perception of the firm's performance. Based on the preceding, we hypothesize the following:

Hypothesis 1: The greater the organizational trust, the more positive the perception of organizational performance.

Hypothesis 2: The more positive the perception of women as managers, the more positive the perception of organizational performance.

Organizational trust influences employees' perception of women and their perceived performance in leadership roles (Javalgi et al., 2011). It encourages employees to accept decisions of top management (Uslaner, 2004) and to be a part of implementing such decisions. In this case, characteristics of the trustee is tightly coupled with their trustworthiness, such that the level of trust a person has in someone is transferred to the entity associated with that individual. In other words, people who trust organizations will also have greater trust in a specific organization (Pirson, et al., 2019). Higher organizational trust will drive employees to favor and embrace the firm's managerial

decisions, including those decisions to engage more women as managers, and the decisions of those women managers.

Trust in leadership is associated with positive organizational performance, work attitudes and organizational citizenship behaviors (Dirks & Ferrin, 2002). Likewise, employees' perceptions of the firm's other behaviors, such as corporate social responsibility, positively influence their perceptions of the firm's performance (Young & Makhija, 2014).

Trust usually occurs because of the belief that the trustworthy party embodies attributes such as competence, concern, openness, and reliability (Mishra, 1996). When employees have high levels of trust in the people in their organizations, personified by ability, benevolence, and integrity (Mayer et al., 1995; Mayer & Davis, 1999), that trust will extend to other aspects of the organization (Tan & Lim, 2009), including how leaders are identified and whether women are included in that process. Thus, if trust increases the confidence one has in another party (Schoorman et al., 2007), we suggest that the employees' perceptions of women as managers will influence the relationship between organizational trust in the firm and how employees view its performance.

So, if employees trust their firm, they will trust managerial strategies and decisions. The more that employees trust their firm, the more positive their perceptions of women leaders in their organization will be. Similarly, if employees perceive women in leadership as positive, the relationship between organizational trust and organizational performance will be more positive. Because of this, we posit the following relationship:

Hypothesis 3: The perception of women as managers mediates the relationship between organizational trust and organizational performance.

Men and women behave differently in organizations (Sánchez & Lehnert, 2019) and an employee's gender may influence the relationship between organizational trust, their perception of women as managers, and organizational performance (Correll, 2017). Men and women perceive each other differently especially as they serve in leadership roles (Prime et al., 2009). For example, a study about leadership styles found that women transformational leaders were less favored and more often criticized by male subordinates, compared to women subordinates (Ayman et al., 2009).

Men are often reluctant to work for a woman manager, whereas women who identify with being a woman in a managerial role, may be more empathetic and understanding (Berkery et al., 2013). Men tend to gender-type managerial roles with a preference towards other males, while women classify managerial roles as being for both men and women (Britton 2017). A study of women leaders in academia found that values typically attributed to women (e.g., multi-tasking, supporting and nurturing, people and communication skills, and teamwork), frequently conflict with universities' norms and cultures

[Joyner & Preston, 1998; Priola, 2004] that tend to value a more masculine culture. In settings where women are more likely to see themselves in a leadership role, they will not see much distinction between themselves and other women as managers (Sánchez & Lehnert, 2019). Men may perceive women leaders as an anomaly, as something different, unique, and outside of their ordinary experience. Women, on the other hand, are experienced leaders de facto and often operate without the title and recognition, therefore, they often perceive women leaders as just leaders. This difference between the way men and women perceive women leaders will influence the relationship between trust and the perception of the latter as managers, as posited below:

Hypothesis 4: Gender moderates the relationship between organizational trust and the perception of women as managers, since men see women as managers as different, while women do not.

Figure 1 highlights our theoretical model. It proposes that trust is important to understanding the relationship between an employee and how they perceive women as leaders in their organization. This component of trust drives an understanding of the organizational culture. Further, gender plays an important role in this association, moderating the relationship between trust and women as leaders, because men and women perceive women leaders differently. This provides a stronger understanding of how employees perceive their organization and its performance.

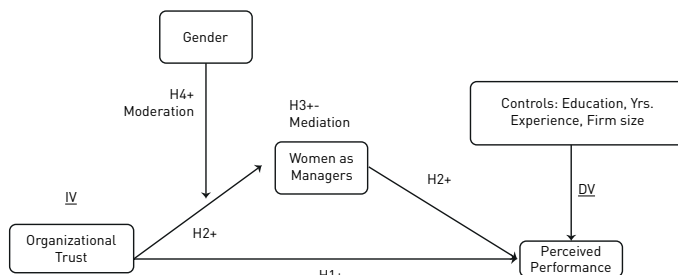


Figure 1. Theoretical Model: Organizational Trust, Gender, and Women as Managers

Source: own elaboration.

3. Methodology

To test our hypotheses, we administered surveys to managerial level, working professionals enrolled in graduate and executive education studies at universities in two Latin American countries (Mexico and Peru) and the United States of America. The sample included owners, CEOs, presidents, general managers, directors, managers, and supervisors of public and non-publicly traded organizations, reflecting a diverse population of active and engaged businesspeople.

As emphasized by Aguinis et al. (2020), research in Latin America is crucial to developing and testing theories with consequences for important societal issues

[Hincapie, & Sánchez, 2022]. We selected Mexico and Peru given these two Latin American nations are good examples of emerging markets that have undergone significant reforms. These reforms were designed to address social and economic challenges, including gender equity (EIU, 2013a, 2013b) in order to make their countries more stable and economically sound (Ciravegna et al, 2016).

In addition to these emerging markets, we wanted to examine the results in a developed nation that has also implemented and addressed gender equity throughout the workplace over the past several decades (Inglehart & Norris, 2003), and thus we chose the United States. Adding the sample from the United States offers a distinctive contrast to that of a Latin American country.

These diverse sample population presents a wide array of viewpoints regarding the perceptions of the firm's social structure and trust in the firm. Further, the use of diverse populations as a replication allows us to potentially mitigate possible social or cultural biases.

Native Spanish speakers translated and back translated the survey. The Latin American survey received 548 responses; however, due to incomplete data, 321 were usable. The average age of the Latin American sample was 38, with 43% women and 57% men. We controlled for education, with 14% of the respondents having an undergraduate degree and 86% holding a Post Baccalaureate degree. We measured firm size by the number of employees, with the average size being 4,580. Over 98% of the respondents were employed, with the other two percent having been recently employed. Respondent's position also represented a cross section of the firm, with 49% as upper-level managers, 13% as Owners/CEOs, and 36% as mid-level employees or supervisors.

To address potential common methods variance concerns (Podsakoff et al., 2003) we followed the process identified by Steenkamp and Baumgartner (1988) and verified cross-cultural invariance in combining the Latin American samples. Cross-cultural invariance was achieved by constraining no less than two items between the two samples. This produced a non-significant comparison between nested models (Chi-Square Difference = 20.72, df = 13; $p > .05$), allowing us to combine the samples. The final constrained nested model still shows adequate fit (RMSEA = .05; CFI = .90). Table 1 highlights the descriptive statistics and correlations for the Latin American sample.

The USA survey received 94 responses, of which only 72 were usable due to missing data. The average age was 33, with 38% women and 62% men; 15% of the respondents have an undergraduate degree and 85% hold a post-bachelor's degree. Over 99% of the respondents were employed. Position within the firm represented 50% as upper-level managers, 6% as Owners/CEOs, and 42% as mid-level employees or supervisors. The average firm size, by number of employees, was 24,870. Table 2 highlights the descriptive statistics and correlations for the USA sample.

Table 1. Descriptive Statistics and Correlations – Latin American Sample

	Mean	s.d.	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1. Education	0.87	0.33		1	.08	.04	-.08	-.11	-.10	-.06
2. Work Experience	15.23	9.26			1	-.05	-.24**	-.08	.09	.05
3. Firm Size	4580.83	28131.05				1	-.02	.06	.07	.11*
4. Gender	.41	0.49					1	.47**	-.04	.03
5. Women as Managers	6.12	.92	.87					1	.12*	.15*
6. Organizational Trust	5.05	1.26	.86						1	.58**
7. Organizational Performance	5.21	1.40	.90							1

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

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

Source: own elaboration.

Table 2. Descriptive Statistics and Correlations – USA Sample

	Mean	s.d.	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1. Education	.85	0.36		1	.09	.01	-.28*	-.34**	-.23*	-.18
2. Work Experience	12.85	11.00			1	-.08	-.03	.37**	.30*	.18
3. Firm Size	25189.20	73163.30				1	.11	-.03	.00	-.11
4. Gender	0.32	0.47					1	.23*	.24*	.11
5. Women as Managers	4.39	2.65	.95					1	.65**	.58**
6. Organizational Trust	4.28	1.66	.69						1	.60**
7. Organizational Performance	4.46	1.48	.79							1

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

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

Source: own elaboration.

3.1 Variables, Scale Development, and Reliability

Respondents answered 53 questions comprising eight subscales, using a seven-point Likert scale. The principal constructs were organizational trust, perception of women as managers, and perception of organizational performance.

To measure organizational trust, we adopted questions from Huff and Kelly (2005) and Sánchez and Lehnert (2019). Exemplar questions measuring trust include: “There is a very high level of trust throughout my firm,” and “I am willing to depend on my firm to back me up in difficult situations.”

Perceptions of women as managers was measured using Terborg et al.’s (1977) women as managers (WAMS) scale. WAMS has been used extensively in management literature to understand how men and women perceive women in management and leadership (Baldner and Pierro, 2024) and includes 21 items such as statements related to intention, ability, responsibility, and aggressiveness. These items highlight the stereotypes that women may face in managerial positions with higher rating reflecting a more negative position towards women as leaders (Contu, et al, 2023). The validity and reliability of WAMS was established during the initial development (Terborg et al., 1977) and has continued to show strong

reliability over the last four decades (e.g., Javalgi et al., 2011; Baldner and Pierro, 2024; and Contu et al. 2023).

Organizational performance was measured by asking respondents if they perceived their firm was much better than competitors in terms of revenue growth, net income growth, and overall performance (c.f., Sánchez & Lehnert, 2018). We averaged these measures to determine perceptions of firm performance. Delaney and Huselid (1996) noted that perceptions of organizational performance are valid and appropriate measures, especially to assure respondents of confidentiality protection, since our study surveyed people working for firms in Latin America and the United States, and many of those were private or family-held.

Further, previous research in management has measured respondents’ perceptions of firm performance, which tends to be positively correlated with objective measures of financial performance such as return on assets and growth in sales (Chadwick et al, 2015), making perceptions a valuable way to measure performance (Harel & Tzafir, 1999).

We verified our constructs and ran tests of convergent and discriminant validity for all scales utilizing Fornell and Larcker’s (1981) average variance extracted (AVE) and composite reliability measures as an alternate measure of reliability than Cronbach’s alpha. Convergent validity of all

items loading on each construct was above recommended levels for scalar reliability (0.6; [Fornell & Larcker, 1981](#)). [Tables 1 and 2](#) present the AVEs and the results of these tests confirm both discriminant and convergent validity of the scale measures, and reliability within each measure for both the Latin America and USA samples.

To test for common methods variance, ([Chang et al., 2010](#)), we performed both the Harman one factor test and constrained the measurement models as recommended by [Podsakoff et al. \(2003\)](#). Both tests indicated that our Latin sample did not exhibit any common methods variance. The US sample single factor exhibited 53% total variance, indicating a potential for common method variance.

To follow up on the level of common method variance ([Fuller et al., 2016](#)), we employed [Lindell and Whitney's \(2001\)](#) partial correlational analysis. We used marker variables (economic climate and financial weakness) with no theoretical correlations to the other variables to parse out common methods bias ([Lindell & Whitney, 2001](#)). These measures were adopted by [Venard \(2009\)](#). Sample questions for economic climate included "Inflation is problematic for the operation and growth of firms like mine." and for financial weakness were "High interest rates are problematic for the operation and growth of firms like mine." After running the zero-ordered correlations and partial correlations on our constructs and response with a marker variable for both the Latin and the USA models, we conclude that the model is not influenced by common method bias, with no significant differences between correlations. Furthermore, these results support the validity of the models.

4. Results

We used the PROCESS macro ([Hayes & Scharkow, 2013](#)) to conduct tests of our hypotheses. Analysis on the variance of inflations (VIF) indicate that multicollinearity is not an issue, as all non-interactive term values are below 5 as recommended by [Neter et al. \(1996\)](#).

[Table 3](#) tests the hypothesis relating to trust and the perception of women as managers. For each model, we controlled for Education, Work Experience, and Firm Size.

Model 1 reveals the positive effects of organizational trust and gender on the perception of women as managers (1), where the stronger the trust an individual has in their firm, the more likely they are to have a positive perception of women as managers. Model 2 highlights the relationship between our variables upon organizational performance and tests the mediating effect of women as managers. In support of Hypothesis 1, we see that the stronger the organization trust, the stronger the perceived performance (1). The latter also provides partial support for hypothesis 2 (1), which investigates the direct effect of the perception of women as managers positively impacting the perception of firm performance.

As a test of hypothesis 4, we see that there is an interactive effect of gender on the relationship between

organizational trust and women as managers (1). By graphing this interaction ([Figures 2 and 3](#)), we can interpret the negative coefficient within this relationship. The graph highlights that gender moderates the relationship between trust and women as managers for men, but not for women. This is an interesting result as it implies that the relationship between trust and women as managers is not enhanced in the case of women respondents. For women, their perception of women managers is independent of their perception of firm performance. The two are distinctly separate concepts, whereas men's perception of women as managers is linked to their perceptions of firm performance.

Hayes' PROCESS Macro ([Hayes, 2017](#)) extends the [Baron and Kenny \(1986\)](#) mediation analysis method by using a bootstrap technique and produces a confidence interval for the mediation paths; those paths that exclude zero provide support for the mediating effect of women as managers. This method allows us to look at the relationship of all our variables.

Results indicate evidence for mediation at one level of the moderator (gender), but not at the other. This allows us to investigate if this mediation effect is different based upon the gender of the respondents, providing comprehensive tests of the mediation proposed in Hypothesis 3 ([Preacher et al., 2007](#)).

Mediation results indicate that there is an effect for the US sample, supporting Hypothesis 3. Specifically, the relationship between women as managers and women as respondents is insignificant, indicating no mediating effect between trust and organizational performance for women, but there is such an effect for men.

The relationship between organizational trust and performance is mediated by the perception of women as managers, such that when men have a lower perception of women as managers, this has a negative mediating effect upon their perception of firm performance. Thus, for the US sample we see that for men who have a higher perception of women as managers, there is a stronger relationship between the level of trust they have in their organization and their perception of performance. This more positive perception of women as managers spills over, such that the relationship between the trust they have in their organization positively affects their confidence in the firm's performance. This suggest that at higher levels of perceptions of women as managers by men, the relationship between trust and performance becomes a direct relationship. For women, there is a direct relationship between trust and perceived performance, and there is no relationship between the perception of women as managers and performance.

Perhaps women do not see the importance of managerial gender, because it reflects their own identity within the trust performance relationship. This mediating effect is not replicated in the Latin American sample, though the moderating effect of gender is present. We discuss this result further below.

Table 3. Organizational Trust, Gender, and Ability/Acceptability

	Latin American Sample Dependent Variables		USA Sample Dependent Variables	
	Women as Managers (Model 1)	Firm Performance (Model 2)	Women as Managers (Model 1)	Firm Performance (Model 2)
Education	-.17 (.14)	.00 (.19)	-1.76* (.65)	.17 (.43)
Work Experience	.00 (.01)	.00 (.01)	.05* (.02)	-.01 (.01)
Firm Size	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)	.00 (.00)
Gender (Man = 0/ Woman = 1)	1.58** (.38)		3.41* (1.39)	
Organizational Trust	.15** (.05)	.63** (.05)	1.07** (.18)	.32** (.11)
Gender x Org Trust	-.14† (.07)		-.66* (.29)	
Women as Managers		.12 (.07)		.22** (.07)
N	321	321	75	75
Model F Statistic	17.89**	33.70**	13.62**	10.17**
MSE	.645	1.30	3.48	1.36
R ²	.25	.35	.55	.43
R ² Change		.1		-.12

Conditional Indirect Effect Mediation Analysis								
	Effect	SE	Low	High	Effect	SE	Low	High
Women as Managers / Gender (Man - 0)	.02	.01	.00	.06	.24	.11	.05	.49
Women as Managers / Gender (Woman - 1)	.00	.01	.00	.02	.09	.07	-.02	.26

** P<0.01, * P<0.05, † P<0.08; Numbers in parenthesis represent standard error

Source: own elaboration.

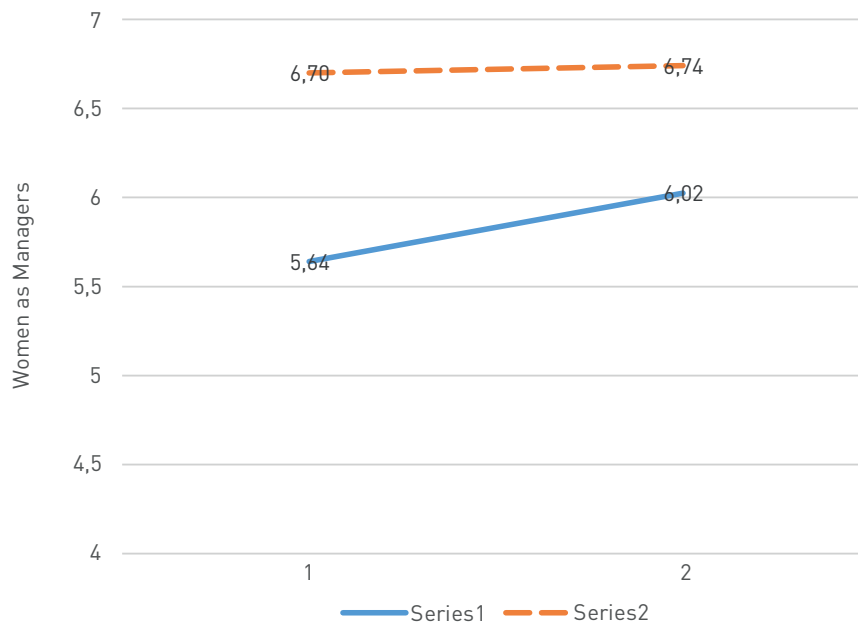


Figure 2. Gender x Trust Interaction – Latin American Sample

Source: own elaboration.

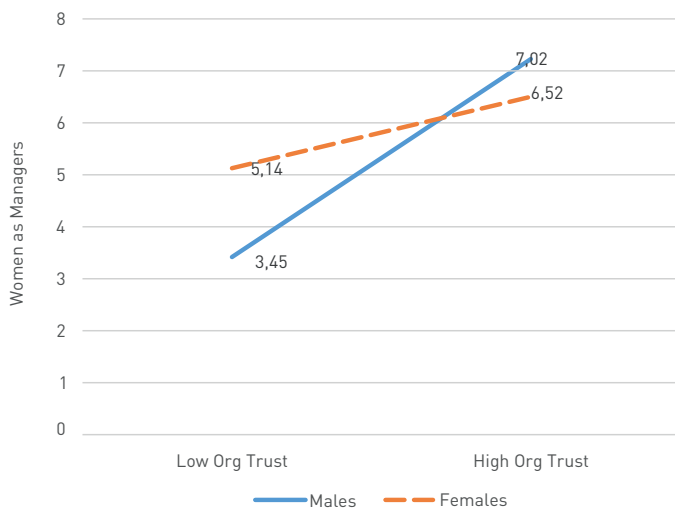


Figure 3. Gender x Trust Interaction – United States Sample
Source: own elaboration.

5. Discussion and Implications

Increasing gender diversity in today's organizational leadership continues to be an important goal. Our finding that employees' gender moderates the relationship between women as managers and the trust - performance relationship (Hypothesis 4) is one of the more important results of this study. Women's perception of women as managers, i.e., those who are just like me, neither strengthens nor weakens the relationship between trust and performance. This may be because women are unlikely to see a significant distinction between the abilities of their men and women managers, based on gender. Women already identify with, and have confidence, in their own capabilities as women. Therefore, women may not differentiate between the managerial abilities they see in women, as compared to those they see in men.

This finding contributes to the body of literature that examines gender, leadership, trust, and organizational outcomes. The idea that men perceive differences in men's and women's managerial abilities may help explain how these differences interact with their level of organizational trust to affect other key organizational outcomes, including performance, citizenship behaviors, and commitment (Goodwin et al., 2011). Given the current importance of current social movements, our finding directly reflects the theoretical challenges facing gender research and contributes to a better understanding of how different genders perceive women's ability to lead in the workplace.

Indeed, the moderated mediation of gender on the perception of women as managers is found only for men, and not for women (H4). This finding is important because it has implications for both theory and practice. Female leaders have been found to have an advantage over their male counterparts when it comes to leadership behaviors, employing more effective leadership actions

and less ineffective leadership behaviors. However, these differences do not always lead to a female advantage in leadership effectiveness. Evidence suggests that this could be due to perceptual biases towards women (Shen & Joseph, 2021) as we also found in our current study. Further, women are significantly less likely to self-select into leadership positions when there is a possibility they will receive backlash, which is more common than their male counterparts (Chakraborty & Serra, 2023). However, we find that women-led business, even in developing nations, are actually associated with growth, opportunity, and high impact (Huamán, Guede, Cancino, & Cordova, 2022). This also offers a unique opportunity for further investigation, as it is notable that men's and women's perceptions differ here, as they do on several workplace issues such as their approaches to problem solving (Schminke & Ambrose, 1997), decision making (Correll, 2017), and ethics (Lehnert et al., 2015).

Future research and practicing managers must consider not only how to include women in higher levels of organizational leadership, but how to address the impact of men's perceptions of women leaders in the organization. Understanding how differently men perceive women, compared with how women perceive women, is key to achieving the levels of trust, confidence, and support for the organization's strategic initiatives.

The role of organizational trust (Hypothesis 1) was also supported and has theoretical importance. Organizational trust was a strong positive influence on the perception of women as managers. We noted that trust is the "preparedness to be vulnerable" (Bevelander & Page, 2011). Employees know they have little control over many strategic decisions, but when they trust their organizations, they place confidence in those decisions. High trust in the organization may significantly influence how employees view their superiors and those strategic decisions. Despite slow progress to elevate sufficient numbers of women into leadership positions, more organizations are working to name more women as leaders. Indeed, trust is particularly crucial when considering those people who are members of underrepresented groups, like women (Joshi & Diekman, 2021). Future research should examine how organizational trust, manifested in various ways, can affect perceptions of diversity in leadership. Trust may offer a powerful avenue for gaining a deeper understanding of acceptance of women in leadership roles and helping firms overcome implicit biases between genders.

It is notable that the effect of women as managers on the perception of organizational performance (Hypothesis 2), and the mediating effect of women as managers (Hypothesis 3), was not found among Latin American respondents. This may suggest that when there is a moderately positive perception of women as managers (the mean for the Latin American sample was 6.02), employees do not perceive that leadership gender influences the organizational trust—performance relationship. Are people in Mexico

and Peru more accepting of women in powerful positions, and do they have less doubt about their abilities? Several Latin American countries, including Argentina, Chile, and Brazil, have a history of electing women presidents, suggesting that the ability of women to lead is seen more positively in those countries than in the United States, which has yet to elect a woman president. In other words, when people perceive that women are capable of being leaders such that they elect them as legitimate leaders, the question of gender distinction in leadership abilities becomes less relevant. People perceive their managers and leaders to be just that – managers and leaders – and they align themselves with the vision of robust equality in their organizations and societies.

5.1 Managerial relevance

Our results have several implications for managerial practice. There is an opportunity for a novel approach to improving representation of women in leadership by working to shift men's perceptions (Liu & Wilson, 2001) toward greater acceptance of and confidence in women's abilities, as may be the case in the Latin American countries. Women as leaders are associated with higher organizational earnings (e.g., Krishnan & Parsons, 2008), and improved performance and growth (Dwyer et al. 2003). As firms elevate more women to leadership, those firms experience positive financial results and additional associated effects, including more emphasis on work-life balance (see Adame, Caplliure, & Miquel, 2016).

Positive perceptions by both men and women of women's abilities to lead may be crucial to achieving organizational success because they influence other factors that result in a more trustworthy, and more successful, organization (Joshi & Diekman, 2022). Men who view women leaders favorably allow the trust they have in their organizations to positively impact their confidence in the firm's performance. Trust is the key to making this happen. Indeed, organizational trust is important to organizational success because working with others, including women colleagues and leaders, requires significant interdependence, respect, and trust one another to reach organizational goals (Joshi & Diekman, 2022). By facilitating organizational trust, it may be possible to overcome gender barriers to having women as managers. Firms that want to build organizational trust might try designing recruitment materials that boast substantial gender and other types of diversity, as suggested by Kroeper, Williams, & Murphy (2022).

Building trust in the firm's selection of leaders is a crucial step in reducing the gender disparity between employees (Correll, 2017). Wise company executives are aware of this. Organizational performance stands to benefit in firms where employees recognize the capabilities of its leaders, regardless of whether they are men or women (Javalgi et al., 2011), and where competence, integrity, benevolence, and other characteristics of trust are embedded in employees' perception of the firm (Dirks, 2000).

5.2 Limitations and future research

One of our study's limitations is the binary concept of gender. The masculine and feminine distinction of gender is necessarily limiting, especially as the cultural discussion on gender becomes broader and more inclusive in its understanding of gender-based identity. Future research might extend this study to a broader construct of gender identity and its impact on leadership.

A second limitation is based on the use of common methods. As we know, common methods variance may cause correlations to be either falsely inflated or deflated (Williams & Brown, 1994). A conversation in the literature continues, however, as to what level common methods variance needs to rise to start creating concerns of biases (see Brannick et al., 2010). We recognized this concern from our construct creation and sample selection and attempted to mitigate the biases by conducting convergent and discriminant validity testing across sample populations, using multiple sample populations within different countries, and using marker variables to test for bias (Conway & Lance, 2010).

A third and final limitation is the use of a sample from emerging market countries, and the caution required before generalizing the results to people and firms elsewhere. We recognized this concern and replicated the study using a USA sample. Nevertheless, as noted in the discussion about the lack of gender moderation in the Latin American sample, there may be cultural and institutional variables that also influence the trust, women as managers, and performance relationships in organizations in other countries.

5.3 Conclusion

There is need and opportunity to expand gender diversity among the leadership ranks in today's organizations (Abdallah & Jibai, 2020). As organizations struggle with overcoming the barriers that hinder leadership diversity, our research suggests that building greater trust might help break them down. Many leaders are committed to establishing greater organizational trust, and it may be useful for them to consider that perceptions men and women have about women leaders may differ. Those different perceptions might make their organizations vulnerable, so, to avoid vulnerability, they might work to build more diverse, open, and trustworthy organizations. Since both men and women have the ability and the desire to lead (Sánchez & Lehnert, 2019), and since men and women often lead differently, leaders of many firms might benefit from understanding how greater organizational trust by employees can drive strategic goals.

The differences in the ways men and women lead are important, and they are poised to positively impact the trajectories of modern organizations. The pace of change in firms is fast and furious, and to keep up with it, more women must serve in top leadership positions despite their current underrepresentation in the higher ranks.

Women still rise to organizational leadership at a very slow rate, and unless strategies and tactics to increase their numbers change radically, leadership diversity will not keep up. Furthermore, “women must be encouraged from the ground up to pursue opportunities, to seek supportive working relationships and to celebrate the accomplishments of other women” (Gillard & Okonjo-lweala, 2022).

We suggest that a key strategy to do this is to build trust among employees, particularly male employees, as firms adopt strategies to promote and appoint more capable and willing women to leadership positions. This trust building, we argue, will help break down barriers that may have led some employees, particularly men, to perceive that women may not be as qualified or as capable as men to lead. In other words, building trust and expanding leadership diversity to include more women are strategies that, if implemented in tandem, will reinforce one another and create a platform for positive organizational performance. Melody Hobson, president of Ariel Investments, challenged her colleagues at a meeting of Fortune 500 leaders who said they were “working on” more leadership diversity. Her point was blunt: “You do not ‘work on’ better earnings...you either do, or you do not” (Heimer, 2017), and she called for more women in powerful positions, period. Doing so is likely connected to greater perceptions of firm performance, and trust helps drive this relationship. This connection between greater gender equality in leadership and organizational trust can motivate organizational leaders to stop “working on” diversity, and to start delivering a more representative and equitable workplace that fosters trust among all individuals, thereby positioning the firm for stronger, more positive performance.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

References

- Aguinis, H., Villamor, I., Lazzarini, S. G., Vassolo, R. S., Amorós, J. E., & Allen, D. G. (2020). Conducting management research in Latin America: Why and what's in it for you? *Journal of Management*, 46(5), 1-22. <https://doi.org/10.1177/0149206320901581>
- Abdallah, J., & Jibai, S. (2020). Women in leadership: Gender personality traits and skills. *Business Excellence and Management*, 10(1), 5-15. <https://doi.org/10.24818/beman/2020.10.1-01>
- Adame, C., Capliure, E., & Miquel, M. (2016). Work-life balance and firms: A matter of women? *Journal of Business Research* 69(4), 1379-1383. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.111>
- Ayman, R., Korabik, K., & Morris, S. (2009). Is Transformational Leadership Always Perceived as Effective? Male Subordinates' Devaluation of Female Transformational Leaders. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(4), 852-879. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2009.00463.x>
- Azanza, G., Moriano, J. A., & Molero, F. (2013). Authentic leadership and organizational culture as drivers of employees' job satisfaction. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 45-50.
- Baldner, C., & Pierro, A. (2024). The Impact of the Need for Cognitive Closure on Attitudes toward Women as Managers and the Sequential Mediating Role of Belief in a Just World and Gender Essentialism. *Behavioral Sciences*, 14(3), 196.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
- Berkery, E, Morley, M., & Tiernan, S. (2013). Beyond gender role stereotypes and requisite managerial characteristics: From communal to androgynous, the changing views of women. *Gender in Management: An International Journal*, 28(5), 278-298. <https://doi.org/10.1108/GM-12-2012-0093>
- Bevelander, D., & Page, M.J. (2011). Ms. Trust: Gender, networks and trust— implications for management and education. *Academy of Management Learning & Education*, 10(4), 623-642. <https://doi.org/10.5465/amle.2009.0138>
- Brannick, M.T., Chan, D., Conway, J.M., Lance, C.E., & Spector, P.E. (2010). What is method variance and how can we cope with it? A panel discussion. *Organizational Research Methods*, 13(3), 407-420. <https://doi.org/10.1177/1094428109360993>
- Britton, D.M. (2017). Beyond the chilly climate: The salience of gender in women's academic careers. *Gender & Society*, 31(1), 5-27. <https://doi.org/10.1177/0891243216681494>
- Ciravegna, L., Lopez, L. E., & Kundu, S. K. (2016). The internationalization of Latin American enterprises—Empirical and theoretical perspectives. *Journal of Business Research*, 69(6), 1957-1962.
- Contu, F., Tesi, A., & Aiello, A. (2023). Intergroup Contact Is Associated with Less Negative Attitude toward Women Managers: The Bolstering Effect of Social Dominance Orientation. *Behavioral Sciences*, 13(12), 973. <https://doi.org/10.3390/bs13120973>
- Chadwick, C, Super, J.F., & Kwon, K.. (2015). Resource orchestration in practice: CEO emphasis on SHRM, commitment-based HR systems, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 36(3), 360-376. <https://doi.org/10.1002/smj.2217>
- Chakraborty, P., & Serra, D. (2023). Gender and Leadership in Organisations: The Threat of Backlash. *The Economic Journal*, 134(660), 1401-1430. <https://doi.org/10.1093/ej/uead110>
- Chang, S, Van Witteloostuijn, A., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international business research. *Journal of International Business Studies*, 41, 178-184. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.88>
- Conway, J.M., & Lance, C.E. (2010). What reviewers should expect from authors regarding common method bias in organizational research. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 325-334. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9181-6>
- Correll, S.J. (2017). SWS 2016 Feminist Lecture: Reducing gender biases in modern workplaces: A small wins approach to organizational change. *Gender & Society*, 31(6), 725-750. <https://doi.org/10.1177/0891243217738518>
- Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969. <https://doi.org/10.2307/256718>
- Dirks, K.T. (2000). Trust in leadership and team performance: Evidence from NCAA basketball. *Journal of applied psychology*, 85(6), 1004. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.6.1004>
- Dirks, K.T., & Ferrin, D.L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of applied psychology*, 87(4), 611. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Dwyer, S., Richard, O.C., & Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, 56(12), 1009-1019. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00329-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00329-0)
- Eagly, A.H., Carli, L., & Eagly, (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Harvard Business Press. <https://doi.org/10.1108/gm.2009.05324aae.001>
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.109.3.573>
- EIU ViewsWire. (2013a). Mexico: Finance outlook. In *EIU ViewsWire*. New York.
- EIU ViewsWire (2013b). Peru: Finance outlook. In *EIU ViewsWire*. New York.

- 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/10.1177/002224378101800104>
- Fortune. (2017). *These Are the Women CEOs Leading Fortune 500 Companies*. Fortune.com. <https://fortune.com/2017/06/07/fortune-500-women-ceos/>.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*.
- Fuller, C.M., Simmering, M.J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Galbreath, J. (2018). Is board gender diversity linked to financial performance? The mediating mechanism of CSR. *Business & Society*, 57(5), 863-889. <https://doi.org/10.1177/0007650316647967>
- Gillard, J., & Okonjo-Iweala, N. (2022). *Women and leadership: Real lives, real lessons*. MIT Press.
- Gonzales, L. M., Allum, J.R. & Sowell, R.S. (2013). *Graduate enrollment and degrees: 1999 to 2009*. Council of Graduate Schools and the Graduate Record Examinations Board, Washington, DC.
- Goodwin, V.L., Whittington, J.L, Murray, B., & Nichols, T. (2011). Moderator or mediator? Examining the role of trust in the transformational leadership paradigm. *Journal of Managerial Issues*, 23(4), 409.
- Hare, A.P, Koenigs, R., & Hare, S.E. (1997). Perceptions of observed and model values of male and female managers. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 18(5), 437- 447. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199709\)18:5%3C437::AID-JOB806%3E3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199709)18:5%3C437::AID-JOB806%3E3.0.CO;2-0)
- Harel, G.H., & Tzafrir, S.S. (1999). The effect of human resource management practices on the perceptions of organizational and market performance of the firm. *Human Resource Management*, 38(3), 185-199. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3%3C185::AID-HRM2%3E3.0.CO;2-Y](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3%3C185::AID-HRM2%3E3.0.CO;2-Y)
- Hayes, A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Publications.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: does method really matter?. *Psychological science*, 24(10), 1918-1927.
- Hegewisch, A., & DuMonthier, A. (2016). *The Gender Wage Gap: 2015: Annual Earnings Differences by Gender, Race, and Ethnicity*. Fact Sheet, IWPR C 446.
- Heimer, M. (2017). Building a workforce for every economy. *Fortune*, November (11), 20.
- Hendrix, S., Silverman, E., & Fisher, M. (2018). *Lunches, hugs, and break-room banter: Where are the new boundaries at work?* The Washington Post.
- Hincapie, M. X., & Sánchez, I. D. (2022). Does the context matter? Responsible Leadership in Latin America. A Literature Review. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 529-544. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.4926>
- Huamán, F., Guede, B., Cancino, C. A., & Cordova, M. (2022). Female entrepreneurship: Evidence-based high-impact perspective from Chile and Peru. *Estudios Gerenciales*, 38(162), 45-56. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.162.4586>
- Huff, L., & Kelley, L. (2005). Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study. *Journal of business research*, 58(1), 96-102. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00478-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00478-2)
- Inglehart, R., & Norris, P. (2003). *Rising tide: Gender equality and cultural change around the world*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CB09780511550362>
- Javalgi, R., Robert Scherer, G., Sánchez, C., Pradenas Rojas, L., Parada Daza, V., Hwang, C., & Yan, W. (2011). A comparative analysis of the attitudes toward women managers in China, Chile, and the USA. *International journal of emerging markets* 6(3), 233-253. <https://doi.org/10.1108/17468801111144067>
- Joshi, M. P., & Diekmann, A. B. (2022). My fair lady? Inferring organizational trust from the mere presence of women in leadership roles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 48(8), 1220- 1237.
- Joyner, K., & A. Preston. (1998). Gender differences in perceptions of leadership role, performance and culture in a university: A case study. *International Review of Women and Leadership*, 4(2), 34-43. <https://doi.org/10.1177/01461672211035957>
- Katzenbach, J. R., Beckett, F., Dichter, S., Feigen, M., Gagnon, C., Hope, Q., & Ling, T. (1995). *Real change leaders: How you can create growth and high performance at your company*. Times Books, Random House, New York, NY.
- Khan, W.A., & Veito, J.P. (2013). CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2013.01.003>
- Korsgaard, M.A., Schweiger, D.M, & Sapienza, H.J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management journal*, 38(1), 60-84. <https://doi.org/10.2307/256728>
- Krishnan, G.V., & Parsons, L.M. (2008). Getting to the bottom line: An exploration of gender and earnings quality. *Journal of Business Ethics*, 78(1-2), 65-76. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9314-z>
- Krishnan, H.A., & Park, D. (2005). A few good women—on top management teams. *Journal of business research*, 58(12), 1712-1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Kroeper, K. M., Williams, H. E., & Murphy, M. C. (2022). Counterfeit diversity: How strategically misrepresenting gender diversity dampens organizations' perceived sincerity and elevates women's identity threat concerns. *Journal of Personality and Social Psychology*, 122(3), 399. <https://doi.org/10.1037/pspi0000348>
- Lehnert, K., Yung-hwal P., & Singh, N. (2015). Research note and review of the empirical ethical decision-making literature: Boundary conditions and extensions. *Journal of Business Ethics*, 129(1), 195-219. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2147-2>
- Leonard, N. (2013). *Too few women and minorities in leadership roles, report says*. The McGill Daily.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of applied psychology*, 86(1), 114. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.114>
- Liu, J, & Wilson, D. (2001). The unchanging perception of women as managers. *Women in Management Review*, 16(4), 163-173. <https://doi.org/10.1108/09649420110392145>
- Mayer, R.C., & Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of applied psychology*, 84(1), 123. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Mayer, R.C., Davis, J.H, & Schoorman, J.F. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of management review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Melero, E. (2011). Are workplaces with many women in management run differently? *Journal of Business Research*, 64(4), 385-393. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.01.009>
- Mishra, A.K. (1996). Organizational responses to crisis. In *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*.
- McLaughlin, H., Uggen, C., & Blackstone, A. (2017). The economic and career effects of sexual harassment on working women. *Gender & Society*, 31(3), 333-358. <https://doi.org/10.1177/0891243217704631>
- Neter, J., Kutner, M.H., Nachtsheim, C.J., & Wasserman, W. (1996). *Applied linear statistical models*. Chicago: Irwin.
- Nyhan, R.C., & Marlowe Jr, H.A. (1997). Development and psychometric properties of the organizational trust inventory. *Evaluation Review*, 21(5), 614-635. <https://doi.org/10.1177/0193841X9702100505>
- Pirson, M., Martin, K., & Parmar, B. (2019). Public trust in business and its determinants. *Business & Society*, 58(1), 132-166. <https://doi.org/10.1177/0007650316647950>
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B, Lee, J., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>

- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research*, 42(1), 185-227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Prime, J. L., Carter, N. M., & Welbourne, T. M. (2009). Women take care, men take charge: Managers' stereotypic perceptions of women and men leaders. *The Psychologist- Manager Journal*, 12(1), 25-49. <https://doi.org/10.1080/10887150802371799>
- Priola, V. (2004). Gender and feminine identities—women as managers in a UK academic institution. *Women in Management Review*, 19(8), 421-430. <https://doi.org/10.1108/096494204105754149>
- Sabel, C. F. (1993). Studied trust: Building new forms of cooperation in a volatile economy. *Human relations*, 46(9), 1133-1170. <https://doi.org/10.1177/001872679304600907>
- Sánchez, C. M., & Lehnert, K. (2019). The unbearable heaviness of leadership: The effects of competency, negatives, and experience on women's aspirations to leadership. *Journal of Business Research*, 95, 182-194. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.033>
- Sánchez, C. M., & Lehnert, K. (2018). Firm-level trust in emerging markets: the moderating effect on the institutional strength-corruption relationship in Mexico and Peru. *Estudios Gerenciales*, 34(147), 127-138. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.147.2656>
- Sakoui, A. (2017). *Harvey Weinstein fired after sexual harassment allegations*. Bloomberg.
- Schminke, M., & Ambrose, M. L. (1997). Asymmetric perceptions of ethical frameworks of men and women in business and nonbusiness settings. *Journal of Business Ethics*, 16(7), 719-729. <https://doi.org/10.1023/A:1017953626566>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344-354. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410>
- Shen, W., & Joseph, D. L. (2021). Gender and leadership: A criterion-focused review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(2), 100765. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100765>
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational trust: What it means, why it matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Shrader, C. B., Blackburn, V., & Iles, P. (1997). Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study. *Journal of managerial issues*, 9(3), 355.
- Solomon, S. D. (2013). *Why so few women reach the executive rank*. 02 April. New York Times.
- Steenkamp, J. B. E., & Baumgartner, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of consumer research*, 25(1), 78-90. <https://doi.org/10.1086/209528>
- Tan, H. H., and Lim, A. K. (2009). Trust in coworkers and trust in organizations. *Journal of Psychology*, 143(1), 45-66. <https://doi.org/10.3200/JRPL.143.1.45-66>
- Terborg, J. R., Peters, L. H., Ilgen, D. R., & Smith, F. (1977). Organizational and personal correlates of attitudes toward women as managers. *Academy of Management Journal* 20(1), 89-100. <https://doi.org/10.2307/255464>
- Thams, Y, Bendell, B. L., & Terjesen, S. (2018). Explaining women's presence on corporate boards: The institutionalization of progressive gender-related policies. *Journal of Business Research*, 86, 130-140. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.043>
- Uslaner, E. M. (2004). Trust and corruption. In *The new institutional economics of corruption* (pp. 90-106). Routledge.
- Venard, B. (2009). Corruption in emerging countries: a matter of isomorphism. *M@n@gement*, 12(1), 2-27. <https://doi.org/10.3917/mana.121.0002>
- Wang, D. S., & Hsieh, C. C. (2013). The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 41(4), 613-624. <https://doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.613>
- Wiler, J. L., Wendel, S. K., Rounds, K., McGowan, B., & Baird, J. (2022). Salary disparities based on gender in academic emergency medicine leadership. *Academic Emergency Medicine*, 29(3), 286-293. <https://doi.org/10.1111/acem.14404>
- Williams, L. J., & Brown, B. K. (1994). Method variance in organizational behavior and human resources research: Effects on correlations, path coefficients, and hypothesis testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 57(2), 185-209. <https://doi.org/10.1006/obhd.1994.1011>
- Young, S. L., & Makhija, M. V. (2014). Firms' corporate social responsibility behavior: An integration of institutional and profit maximization approaches. *Journal of International Business Studies*, 45(6), 670-698. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.29>
- Zarya, V. (2017). *Biggest purge: The sexual harassment tidal wave*. December 15, Fortune.
- Zhang, Y., & Hou, L. (2012). The romance of working together: Benefits of gender diversity on group performance in China. *Human Relations*, 65(11), 1487-1508. <https://doi.org/10.1177/0018726712453931>

Artigo de pesquisa

Estrutura de propriedade, divulgação social, ambiental e de governança, e assimetria de informação: o caso brasileiro

Maria Laura Pereira Velho* Mestranda, Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.
marialauravelho@gmail.comLucas Veiga Ávila Professor, Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.
lucas.avila@ufsm.brLarissa Degenhart Professora, Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.
larissa.degenhart@ufsm.brLidiane Pasche Kunde Mestranda, Programa de pós-graduação em Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, Brasil.
lidipasche@gmail.com

Resumo

Esta pesquisa teve por objetivo analisar os efeitos moderadores da estrutura de propriedade na relação entre divulgação ambiental, social e de governança (ESG) e a assimetria de informação de empresas brasileiras. Realizou-se um estudo quantitativo, descritivo e documental, com dados de 68 empresas listadas na Bolsa Brasil Balcão (B3) entre 2015 e 2022, testados através do sistema de painel dinâmico one-step GMM. Os principais resultados mostram que a divulgação ESG é capaz de atenuar a assimetria de informação, enquanto a concentração de propriedade e a propriedade institucional têm um efeito moderador positivo nessa relação. O estudo ressalta a necessidade de ações regulatórias para mitigar potenciais problemas enfrentados por investidores menos informados e, relativas à divulgação das práticas ESG.

Palabras clave: Estrutura de propriedade; ESG; assimetria de informação; propriedade institucional.

Ownership structure, social, environmental and governance disclosure and information asymmetry: the Brazilian case

Abstract

This research aimed to analyze the moderating effects of ownership structure on the relationship between environmental, social, and governance (ESG) disclosure and information asymmetry in Brazilian companies. A quantitative, descriptive, and documentary study was conducted with data from 68 companies listed on the Bolsa Brasil Balcão (B3) between 2015 and 2022, tested using the one-step GMM dynamic panel system. The main findings indicate that ESG disclosure can reduce information asymmetry, while ownership concentration and institutional ownership have a positive moderating effect on this relationship. The study emphasizes the need for regulatory actions to address potential issues faced by less informed investors and improve the disclosure of ESG practices.

Keywords: Ownership structure; ESG; information asymmetry; institutional ownership.

Estructura de propiedad, divulgación social, ambiental y de gobernanza y asimetría de la información: el caso de Brasil

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo analizar los efectos moderadores de la estructura de propiedad en la relación entre la divulgación ambiental, social y de gobernanza (ESG) y la asimetría de información en las empresas brasileñas. Se realizó un estudio cuantitativo, descriptivo y documental, con datos de 68 empresas listadas en la Bolsa Brasil Balcão (B3) entre 2015 y 2022, probados a través del sistema de panel dinámico one-step GMM. Los principales resultados muestran que la divulgación ESG es capaz de mitigar la asimetría de información, mientras que la concentración de propiedad y la propiedad institucional tienen un efecto moderador positivo en esta relación. El estudio destaca la necesidad de acciones regulatorias para mitigar los problemas potenciales enfrentados por los inversionistas menos informados y mejorar la divulgación de las prácticas ESG.

Palabras clave: Estructura de propiedad; ESG; asimetría de la información; propiedad institucional.

*Autor para dirigir correspondência.

Classificações JEL: M41; M14; Q56.

Como citar: Velho, M. L. P., Ávila, L. V., Degenhart, L. & Kunde, L. P. (2024). Estrutura de propriedade, divulgação social, ambiental e governança e assimetria de informação: o caso brasileiro. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 216-229. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6493>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6493>

Recebido: 17-10-2023

Aceito: 21-05-2024

Publicado: 29-07-2024

1. Introdução

O ambiente de informações de uma empresa é um dos fatores que determina o risco patrimonial, o custo de capital e seu desempenho (Nguyen *et al.*, 2019), onde os investidores interagem com as empresas por meio de diversos canais, que incluem informações tanto financeiras quanto não-financeiras (Kim & Park, 2022). Quando a divulgação de informações da empresa é insuficiente, o preço de suas ações pode depender das condições de mercado (Hu *et al.*, 2023), pois, a informação desempenha um papel importante para os investidores na tomada de decisão sobre compra e venda das ações (Naqvi *et al.*, 2021).

A assimetria de informação é caracterizada como situações em que algumas partes têm mais informações que as outras sobre as condições de mercado (Alduais *et al.*, 2022); e é uma preocupação para os *stakeholders* (partes interessadas), bem como a busca por mecanismos para reduzi-la (Cormier *et al.*, 2011). Nessa perspectiva, a divulgação de informações ambientais, sociais e de governança (ESG) é um sinal positivo para uma empresa diante da assimetria de informações no mercado, pois aumenta a confiança dos credores, atrai potenciais investidores e promove o alcance de mais informações privadas (Hu *et al.*, 2023).

Estudos têm investigado a relação entre a divulgação ambiental, social e de governança e a assimetria de informação, tendo encontrado resultados mistos (Usman *et al.*, 2020; Alduais *et al.*, 2022). Essa relação é suportada pela Teoria dos *Stakeholders* e pela Teoria da Agência, pois, a divulgação ESG é capaz de aumentar a quantidade de informações sobre estratégias corporativas para os acionistas e *stakeholders*, o que pode reduzir os conflitos entre a agência e a assimetria de informação (Bilyay-Erdogan, 2022). A causa direta dos conflitos de agência, é a assimetria de informação decorrente da separação entre propriedade e controle (Chen & Xie, 2022). Os gestores normalmente possuem mais informações sobre o negócio e os resultados da empresa do que os *stakeholders* (Kim & Park, 2022), e podem se aproveitar de informações privadas. Tal fato pode ser atenuado pela presença de um controlador capaz de influenciar as políticas corporativas e de monitorar de perto a gestão da empresa (Rehman *et al.*, 2022).

Sob a ótica da Teoria da Agência, a alta concentração de propriedade é vista como uma forma de alinhar os interesses entre “agente” e “principal” (Jensen & Meckling, 1976), e pode favorecer os interesses dos controladores, os quais têm poder suficiente para influenciar políticas importantes da empresa, incluindo as ambientais e sociais (Crisóstomo *et al.*, 2019). Logo, a propriedade concentrada pode resultar na extração de benefícios privados (Caselli *et al.*, 2023) e, quando há uma alta concentração de propriedade nas mãos de um único acionista, o conflito de agência se dá entre os principais (La Porta *et al.*, 1999).

Além do exposto, diferentes tipos de propriedade podem afetar os custos de agência e gerar diferentes camadas de força nos mecanismos de governança e na tomada de decisões corporativas (Caselli *et al.*, 2023). Os investidores institucionais, por exemplo, têm poder para monitorar e incentivar as práticas ESG das empresas em que investem (Chen & Xie, 2022). Com relação à divulgação, Raimo *et al.* (2020) revelaram que a propriedade institucional exerce um efeito positivo sobre a qualidade do relatório integrado das empresas investigadas enquanto a concentração de propriedade, efeitos negativos. Contudo, com relação à assimetria de informação e divulgações ambientais e sociais, Cho *et al.* (2013) identificaram que a relação negativa entre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e *bid-ask spread* era menor em empresas com alto nível de investidores institucionais. Alduais *et al.* (2022), encontraram resultado semelhante relativo à concentração de propriedade.

Diante desses argumentos, percebe-se que a estrutura de propriedade fornece uma explicação crucial para questões de governança, incluindo poder gerencial, monitoramento, e políticas de divulgação corporativa (Jiang *et al.*, 2011). Dada a crescente importância da divulgação ESG, investigar como esta divulgação afeta o ambiente de informações é uma questão pertinente (Kim & Park, 2022), pois são incipientes as pesquisas que analisaram essa relação (Usman *et al.*, 2020; Rehman *et al.*, 2022). Do mesmo modo, evidências indicam que diferentes estruturas de propriedade refletem no nível de divulgação e afetam o grau de assimetria informacional (Raimo *et al.*, 2020).

Diante dessa abordagem, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: *Quais os efeitos moderadores da estrutura de propriedade na relação entre divulgação ESG e assimetria de informação de empresas brasileiras?* Esta pesquisa objetiva analisar os efeitos moderadores da estrutura de propriedade na relação entre divulgação ESG e assimetria de informação de empresas brasileiras. Para isso, foi desenvolvida a partir de uma abordagem quantitativa e descritiva, utilizando dados secundários obtidos através de pesquisa documental em 68 empresas listadas na B3, sendo analisados no período entre 2015 a 2022 por meio de um painel não-balanceado, utilizando o método dos momentos generalizados (GMM).

Este estudo se justifica por ser relevante compreender os fatores que podem mitigar o problema de assimetria de informação (Bilyay-Erdogan, 2022), e pela divulgação ser um dos meios para reduzi-la (Diebecker & Sommer, 2017). Ainda são consideradas incipientes as evidências sobre as divulgações ESG na América Latina (Husted & Sousa-Filho, 2019), pois estudos anteriores focaram principalmente em países desenvolvidos como a França e os Estados Unidos, tendo sido pouco investigado em países em desenvolvimento (Wu *et al.*, 2022). Outra justificativa é que a literatura existente oferece evidências limitadas sobre a ligação entre poderes de propriedade

e questões ambientais, sociais (Khan et al., 2022) e de governança, o que motiva a realização desta pesquisa.

No Brasil, há pouca proteção legal para os investidores e a propriedade nas empresas é predominantemente concentrada, o que pode gerar conflitos entre os principais (Crisóstomo et al., 2020). Assim, esta pesquisa é relevante, pois se trata do primeiro estudo com enfoque em empresas brasileiras a investigar a relação entre divulgação ESG, estrutura de propriedade e assimetria de informação. Estudos anteriores indicam que, no mercado brasileiro, grandes acionistas podem não perceber as questões ambientais e sociais como relevantes, e podem exercer um efeito adverso sobre essas práticas (Crisóstomo et al., 2019). Além disso, evidências anteriores sobre os efeitos da propriedade institucional nos mercados de capitais não são completamente consistentes (Siew et al., 2016), o que torna importante a investigação dos efeitos da estrutura de propriedade nas questões ESG e assimetria de informação das empresas brasileiras.

Além do exposto, este estudo difere de pesquisas anteriores como as de Alduais et al. (2022), Bilyay-Erdogan (2022), Rehman et al. (2022), Usman et al. (2020) e Siew et al. (2016), pois analisa a relação entre divulgação ESG e assimetria de informação juntamente com efeitos moderadores da estrutura de propriedade, mensurada por meio da concentração de propriedade, propriedade institucional e influência do controlador. Dessa forma, ao fazer uma análise do contexto brasileiro, esta pesquisa agrega evidências sobre a relação entre divulgação ESG, assimetria de informação e estrutura de propriedade em economias em desenvolvimento, preenchendo uma lacuna existente na literatura.

O estudo contribui de forma prática para com as empresas, gestores, investidores e órgãos reguladores, pois demonstra a importância da divulgação ESG para a melhoria do ambiente informacional das empresas e a redução da assimetria de informações. Sinaliza, ainda, potenciais conflitos de agência entre principais, e efeitos de entrenchamento e alinhamento por parte do controlador, o que ressalta a necessidade de ações regulatórias, tanto para mitigar potenciais problemas enfrentados por investidores e acionistas menos informados, quanto relativas à adoção e divulgação das práticas ESG.

2. Marco Teórico e Hipóteses

A informação é um recurso imprescindível e reduz as chances de risco (Naqvi et al., 2021). Com o intuito de serem mais transparentes perante os *stakeholders*, muitas empresas publicam relatórios sobre suas práticas ambientais e sociais (Cormier et al., 2011). No geral, estudos anteriores demonstram que a assimetria de informação se torna menor em empresas engajadas em RSC e divulgações ESG, pois fornecem informações para diferentes partes interessadas (Usman et al., 2020;

Rehman et al., 2022). A Figura 1 apresenta o modelo teórico de análise e a visão geral das hipóteses estabelecidas para a investigação.

A Teoria dos *Stakeholders* conceitua que, além de maximizarem os benefícios para os acionistas, as empresas também devem contribuir para os direitos humanos, meio ambiente e outras áreas, considerando os interesses de todas as partes interessadas (Gao et al., 2021). Nesse enfoque, a divulgação ESG pode refletir o *status* de desenvolvimento de uma empresa de forma mais abrangente, reduzir a assimetria de informações e o risco de investimento para os investidores (Hu et al., 2023). Além disso, evidências indicam que diferentes tipos de propriedade podem afetar a extensão e a qualidade da divulgação voluntária (Lavin & Montecinos-Pearce, 2021) e o grau de assimetria informacional (Raimo et al., 2020).

2.1 Divulgação ESG e Assimetria de Informação

A informação assimétrica refere-se à lacuna de conhecimento e de informação entre os investidores (Naqvi et al., 2021), e ao aumento do acesso às finanças sobre o qual certas partes têm mais informações sobre as condições de mercado, bem como diferentes níveis de habilidades e conhecimento em relação à interpretação dos dados (Alduais et al., 2022). O *bid-ask spread* é amplamente utilizado como métrica da assimetria de informação na literatura financeira (Usman et al., 2020; Kim & Park, 2022), cujo componente de assimetria de informação mede a proporção do *spread* que o especialista ou formador de mercado estabelece devido à negociação com comerciantes informados (Attig et al., 2006). Os comerciantes informados possuem informações não-públicas que permitem que tenham uma estimativa mais precisa do futuro do título (Jiang et al., 2011), o que coloca os participantes do mercado em desvantagem informacional, os quais aumentam os *spreads* de compra e venda, reduzindo a liquidez da ação para se protegerem (Gregoriou et al., 2005).

Nas últimas duas décadas (2000 a 2020), a noção de responsabilidade social das empresas evoluiu e o investimento socialmente responsável passou de um segmento específico para um fenômeno dominante (Barko et al., 2022). A divulgação ESG refere-se à divulgação de informações relativas à responsabilidade ambiental, social e de governança corporativa das empresas, a qual normalmente é de responsabilidade do departamento de gestão de relações com investidores (Gao et al., 2021), e que se tornou um canal importante para a comunicação de informações (Kim & Park, 2022). Assim, a administração pode atenuar a assimetria de informação ao divulgar informações não-financeiras voluntárias sobre suas atividades ESG (Bilyay-Erdogan, 2022), o que pode diminuir as expectativas incertas dos investidores, reduzir comportamentos irracionais, e promover um aumento da sincronia dos preços das ações (Hu et al., 2023).

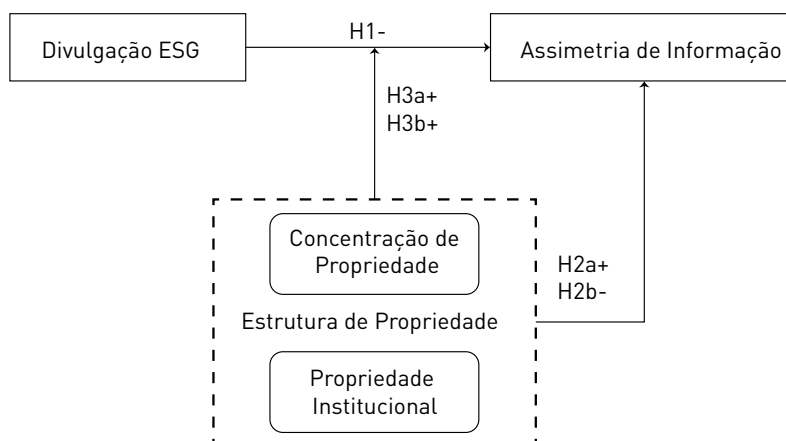


Figura 1. Modelo teórico de análise

Fonte: elaboração própria.

Apoiados na Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984), que postula que as empresas não devem buscar maximizar somente os interesses dos acionistas mas também de todas as partes interessadas, estudos empíricos têm investigado a relação entre divulgação ambiental e social e assimetria de informação (Alduais et al., 2022). Nguyen et al. (2019) analisaram a relação entre RSC e assimetria de informação de 391 empresas australianas no período entre 2004 a 2014, e identificaram que a RSC impacta negativamente o *bid-ask spread*. Alduais et al. (2022) investigaram a relação entre RSC e assimetria da informação (medida pelo *bid-ask spread*) e encontraram o mesmo resultado.

Com relação ao impacto da divulgação ESG na assimetria de informações (*bid-ask spread*), Siew et al. (2016) encontraram relação negativa entre a divulgação ESG e o *bid-ask spread* de 683 empresas listadas na Bolsa de Valores de Nova York entre 2007 e 2011. A partir de uma amostra de 1.294 empresas norte-americanas, Kim e Park (2022) também encontraram evidências de que a divulgação ESG reduz a assimetria de informações. Usman et al. (2020) analisaram os efeitos da divulgação ESG na assimetria de informação (*bid-ask spread*) de 37 empresas da Indonésia e de Portugal, no período entre 2012 a 2016. Os achados revelaram que a divulgação social impacta negativamente a assimetria de informações. Por outro lado, a divulgação ambiental e de governança apresentou efeitos negativos, mas estatisticamente insignificantes. Estas evidências sugerem que a divulgação ESG necessita ser melhor absorvida pelos participantes no mercado, para refletir nas alterações dos preços de compra e venda das ações e, assim, minimizar a assimetria de informação.

Nesse contexto, fornecer informações não-financeiras adicionais aos mercados tende a melhorar a transparência das organizações (Cui et al., 2016). Consistente com a teoria dos *stakeholders*, a divulgação ESG pode exercer um impacto negativo sobre a assimetria de informações das empresas (Kim & Park, 2022), pois é observada como uma ferramenta para melhorar a comunicação entre a

gestão e os *stakeholders*, e reduzir conflitos de interesse em termos de assimetria informacional (Bilyay-Erdogan, 2022). A partir disso, propõe-se que:

H1: A divulgação ESG está relacionada negativamente com a assimetria de informação.

2.2 Estrutura de Propriedade e Assimetria de Informação

Alguns tipos de estrutura de propriedade podem afetar o nível de assimetria informacional (Raimo et al., 2020). Nessa linha, a Teoria da Agência destaca dois potenciais efeitos da propriedade concentrada: o efeito de entrincheiramento e o de alinhamento (Caixe & Krauter, 2013; Rehman et al., 2022). Arthur et al. (2019), argumentam que o efeito de entrincheiramento ocorre quando acionistas com grande percentual de direitos a voto, utilizam seus direitos para obter benefícios próprios em detrimento dos demais acionistas, o que pode ser agravado por uma maior assimetria de informação entre acionistas majoritários e minoritários. Por outro lado, o efeito de alinhamento se dá quando os interesses dos acionistas majoritários estão alinhados com os dos minoritários (Crisóstomo et al., 2019).

Um único controlador tem poder suficiente para influenciar as políticas corporativas e monitorar de perto o processo de gestão da empresa (Rehman et al., 2022). Arthur et al. (2019) identificaram, em seu estudo, que níveis mais altos de concentração de propriedade estavam associados à melhor qualidade de relato financeiro, e que os interesses dos controladores pareciam alinhar-se com os interesses da empresa. Contudo, o modelo de informação assimétrica assume que uma estrutura de propriedade concentrada aumenta os *spreads* (Jiang et al., 2011), onde o maior acionista pode negociar as ações com base em informações privilegiadas e extrair benefícios privados do controle (Attig et al., 2006).

Tessema (2019) e Alduais et al. (2022) identificaram que a propriedade concentrada estava positivamente

relacionada à assimetria de informação. Isso ocorre devido às informações privadas que os grandes proprietários possuem. Logo, empresas com maior concentração de propriedade tendem a ter menos informações disponíveis (Alduais et al., 2022). Rehman et al. (2022) o analisarem a relação entre assimetria de informação e concentração acionária de 208 empresas chinesas no período entre 2008 a 2018, também encontraram relação positiva entre as variáveis. Nesse sentido, quando os acionistas controladores utilizam seu poder para expropriar os demais, é difícil que a governança corporativa interna funcione de forma eficaz, o que pode afetar o compromisso da empresa com seus *stakeholders* (Khan et al., 2022).

Uma peculiaridade relevante dos mercados emergentes é o crescente envolvimento de investidores institucionais nas decisões das empresas, os quais são capazes de gerar uma conexão entre a organização e as preferências das partes interessadas (Lavin & Montecinos-Pearce, 2021). Devido ao volume investido, os investidores institucionais tendem a gerenciar ativamente seus investimentos, o que pode reduzir a assimetria de informações (Daryaei & Fattahi, 2021) por meio da incorporação de informações e da redução do *bid-ask spread* (Vasconcelos & Martins, 2020).

Boone e White (2015) ao analisarem empresas dos Estados Unidos, descobriram que uma maior propriedade institucional (investidores que mantém as ações por longos períodos de tempo) estava associada a uma maior divulgação da administração, liquidez, e a uma menor assimetria de informações. Alinhado a isso, os achados de Vasconcelos e Martins (2020) sinalizaram que a presença de investidores institucionais pode elevar os níveis de eficiência do preço das ações de empresas brasileiras por meio da redução do *bid-ask spread*. Por outro lado, os resultados encontrados por Tessema (2019) revelaram que a propriedade institucional está relacionada a uma maior assimetria de informações, refletidas no volume de negociação de ações, no valor de mercado das ações negociadas e na volatilidade dos retornos das ações.

De acordo com o efeito de entrincheiramento abordado pela Teoria da Agência (Arthur et al., 2019) em mercados emergentes, os grandes acionistas possuem ações majoritárias e tendem a tirar vantagem com base em informações privadas, expropriando os direitos dos acionistas minoritários, o que agrava a assimetria informacional (Rehman et al., 2022). Em contrapartida, a presença de investidores institucionais pode aumentar a eficiência da informação nos preços de mercado (Cho et al., 2013), pois podem reduzir a assimetria de informações devido ao seu maior contato com o mercado de capitais (Daryaei & Fattahi, 2021). A partir dessas discussões, propõe-se que:

H2a: *A concentração de propriedade corporativa está relacionada positivamente com a assimetria de informação.*

H2b: *A propriedade institucional corporativa está relacionada negativamente com a assimetria de informação.*

2.3 Efeitos moderadores da Estrutura de Propriedade

De acordo com a Teoria da Agência a divulgação voluntária, incluindo divulgações ambientais e sociais, pode aumentar a quantidade de informações sobre estratégias corporativas e reduzir a assimetria informacional, quando empregada pelas empresas (Bilyay-Erdogan, 2022). Contudo, é recorrente o debate sobre se os recursos e investimentos necessários para adoção do ESG são relevantes financeiramente (Aydoğmuş et al., 2022) e contribuem para a riqueza do acionista (Alduais et al., 2022). Qualquer consideração desnecessária com aspectos sociais ou ambientais, implicaria em custos evitáveis e reduziria o valor para os acionistas. Logo, as informações devem ser importantes para esses (Diebecker & Sommer, 2017), uma vez que a estrutura de propriedade afeta fortemente as políticas de divulgação (Raimo et al., 2020).

Desse modo, se o efeito da concentração de propriedade é de entrincheiramento, os controladores podem se aproveitar de informações privadas, conforme resultado encontrado por Alduais et al. (2022), onde a concentração de propriedade modera positivamente a relação entre RSC e o *bid-ask spread*. Isso se agrava à medida em que a divulgação de práticas ligadas a questões ambientais e sociais agrega custos econômicos para os controladores, pois o incentivo para divulgação tende a diminuir, e o controlador pode expropriar os demais *stakeholders* ao fornecer um nível mais baixo de divulgação (Cao et al., 2019).

Por outro lado, quando o efeito é de alinhamento, o controlador tende a favorecer o alinhamento de interesses (Caixe & Krauter, 2013) e pode mitigar o risco de informação assimétrica, ao mesmo tempo em que melhora a eficiência em longo prazo (Shleifer & Vishny, 1997). Consistente com esses argumentos, os achados de Rehman et al. (2022), sinalizam que a concentração de propriedade modera negativamente a relação entre a divulgação ESG e a assimetria de informações (*bid-ask spread*) das empresas chinesas analisadas.

Sob outra perspectiva, além da concentração de propriedade, a literatura aborda que os investidores institucionais têm o poder de monitorar e incentivar as práticas ESG das empresas (Chen & Xie, 2022) visando reduzir riscos e maximizar os retornos de suas carteiras (Jiang et al., 2022). Os gerentes de portfólio podem influenciar as políticas das empresas em que investem tanto por meio de envolvimento direto com gestores e conselheiros, quanto por meio do uso de seus direitos de voto nas reuniões anuais de acionistas (Barko et al., 2022). Nessa linha, o termo de interação entre a divulgação ESG e a propriedade institucional pode fornecer uma visão do grau de "informação" dos investidores institucionais e como isso afeta a assimetria de informações (Siew et al., 2016).

Siew et al. (2016) identificaram que a propriedade institucional modera positivamente a relação entre divulgação ESG e assimetria de informação nas empresas analisadas, listadas na Bolsa de Nova York. Os autores argumentaram que, embora a divulgação ESG possa reduzir a assimetria de informação do mercado em geral, esse efeito pode não estar presente em empresas com alta propriedade institucional. Em estudo anterior, Cho et al. (2013) encontraram resultados semelhantes. Os achados mostraram uma relação positiva entre o *bid-ask spread* e o termo de interação entre a propriedade institucional e a RSC, e sinalizaram que os investidores institucionais com informações privadas de RSC tendem a explorar essa vantagem informacional, o que aumenta a assimetria de informações.

Em termos gerais, as evidências indicam que a estrutura de propriedade tem mais influência na qualidade e extensão da divulgação voluntária do que as características da empresa (Lavin & Montecinos-Pearce, 2021). No Brasil, o índice de orientação para as partes interessadas é baixo, o que implica que as empresas e as regulamentações normalmente se preocupam mais com os acionistas do que com as outras partes interessadas (Husted & Souza-Filho, 2019). Ademais, sob a ótica da Teoria da Agência, os conflitos entre os principais são predominantes no Brasil (La Porta et al., 1999), logo, acionistas majoritários podem se beneficiar de informações privadas (Alduais et al., 2022), bem como alguns investidores institucionais que tendem a manter pequenas posições por curtos períodos (Boone & White, 2015). Desse modo, mesmo que as empresas façam mais divulgações ESG para atender as demandas das partes interessadas, conforme a Teoria dos *Stakeholders* (Bilyay-Erdogan, 2022), a partir de uma vantagem informacional, os investidores mais informados podem camuflar suas negociações por meio de pequenas transações, para maximizar seus lucros até que as informações privadas sejam totalmente reveladas ao público (Cho et al., 2013). Isto posto, propõe-se que:

H3a: A concentração de propriedade corporativa modera positivamente a relação entre a divulgação ESG e a assimetria de informação.

H3b: A propriedade institucional corporativa modera positivamente a relação entre a divulgação ESG e a assimetria de informação.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Delineamento, População e Amostra

Esta pesquisa baseou-se em dados secundários, obtidos a partir de pesquisa documental nos formulários de referência divulgados pelas empresas na B3 e nos bancos de dados Economática e *Refinitiv Eikon*. Quanto à abordagem do problema e objetivo, a pesquisa é classificada como quantitativa e descritiva, pois testou as

hipóteses propostas por meio de modelos de regressão, utilizando o método dos momentos generalizados (*one-step GMM*).

A população compreendeu 363 empresas de diferentes setores, listadas na B3, que estavam ranqueadas na *Refinitiv Eikon* por meio do *ESG Score*. Para o período entre 2015 a 2022, a amostra foi composta por 68 companhias e um máximo de 512 observações em um painel não-balanceado. A composição da amostra se deu a partir das empresas que divulgaram informações ESG necessárias para o desenvolvimento da pesquisa e pode ser visualizada na Tabela 1.

Tabela 1. População e amostra da pesquisa

População ranqueada na <i>RefinitivEikon</i>		363
(-) Empresas sem Score ESG		-203
(-) Empresas financeiras		-42
(-) Empresas sem score ESG em pelo menos 4 anos		-43
(-) Empresas com Patrimônio Líquido negativo		-7
Amostra final		68
Composição por setor conforme a <i>Refinitiv Eikon</i>		
Serviços Acadêmicos e Educacionais	2	Saúde 4
Materiais Básicos	9	Industrial 8
Consumo Cíclico	6	Imobiliário 6
Consumo Não-Cíclico	10	Tecnologia 3
Energia	6	Utilidades 14

Fonte: elaboração própria.

Diante do objetivo da pesquisa, foram excluídas as empresas sem *score* ESG, e as empresas financeiras devido a variações significativas em suas estruturas de capital e ambiente regulatório, quando comparadas a outros setores (Alduais et al., 2022). Ademais, também foram retiradas as empresas com patrimônio líquido negativo, por prejudicar o cálculo de uma das variáveis de controle utilizada no estudo e as que não possuíam *score* ESG em pelo menos quatro anos, com o intuito de deixar o painel mais equilibrado.

3.2 Variáveis e Modelos Econométricos

Na Figura 2 evidenciam-se as variáveis utilizadas na pesquisa, sua devida definição operacional e autores que suportam as relações propostas.

Para testar a relação entre a divulgação ESG e a assimetria de informação (H1), operacionalizou-se o seguinte modelo de regressão:

$$Spread = \beta_0 + \beta_1 ESG_{it} + \beta_2 ROA_{it} + \beta_3 Ala_{it} + \beta_4 Caixa_{it} + \beta_5 Mtb_{it} + \beta_6 Tam_{it} + \varepsilon_{it} \quad [1]$$

Posteriormente, para analisar a H2 (H2a-H2b), que versa sobre a relação entre a estrutura de propriedade e a assimetria de informação, adotou-se os seguintes modelos:

$$Spread = \beta_0 + \beta_1 ConcPro_{it} + \beta_2 ROA_{it} + \beta_3 Ala_{it} + \beta_4 Caixa_{it} + \beta_5 Mtb_{it} + \beta_6 Tam_{it} + \varepsilon_{it} \quad [2]$$

$$Spread = \beta_0 + \beta_1 PropInst_{it} + \beta_2 ROA_{it} + \beta_3 Ala_{it} + \beta_4 Caixa_{it} + \beta_5 Mtb_{it} + \beta_6 Tam_{it} + \varepsilon_{it} \quad [3]$$

Na sequência, os modelos de regressão 4 e 5 visam analisar os efeitos moderadores da estrutura de propriedade na relação proposta (H3a-H3b):

$$Spread = \beta_0 + \beta_1 ESG_{it} + \beta_2 ConcPro_{it} + \beta_3 ESG \times ConcPro_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 Ala_{it} + \beta_6 Caixa_{it} + \beta_7 Mtb_{it} + \beta_8 Tam_{it} + \varepsilon_{it} \quad [4]$$

$$Spread = \beta_0 + \beta_1 ESG_{it} + \beta_2 PropInst_{it} + \beta_3 ESG \times PropInst_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 Ala_{it} + \beta_6 Caixa_{it} + \beta_7 Mtb_{it} + \beta_8 Tam_{it} + \varepsilon_{it} \quad [5]$$

Ressalta-se que as variáveis moderadoras foram operacionalizadas utilizando logaritmo natural, a fim de evitar problemas de colinearidade.

3.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados

A coleta dos dados teve como base a listagem das empresas em maio de 2023. As informações relativas à propriedade institucional foram obtidas a partir da seção 15.1/2 dos formulários de referência divulgados

pelas empresas no site da B3. As informações sobre a divulgação ESG foram coletadas na base de dados *Refinitiv Eikon* e as demais variáveis na *Economática*. Após a coleta, os dados foram organizados no *Microsoft Excel* de acordo com a empresa e ano correspondente, e submetidos ao *software Stata 17* para tratamento estatístico. A fim de evitar o efeito de *outliers* na amostra, todas as variáveis foram *winsorizadas* a 1%.

Estudos anteriores como os de [Cui et al. \(2016\)](#), [Bilyay-Erdogan \(2022\)](#) e [Rehman et al. \(2022\)](#) sugerem um possível viés de simultaneidade e endogeneidade na associação entre divulgação ESG e assimetria de informações. O estimador de painel dinâmico proposto por [Arellano e Bond \(1991\)](#), baseado no método generalizado dos momentos (GMM) introduzido por [Hansen \(1982\)](#) é considerado robusto para essa limitação. Desse modo, a análise das hipóteses se deu a partir do estimador de painel dinâmico de uma etapa (*one-stepgmm*) de [Arellano e Bond \(1991\)](#) e a variável dependente defasada (*spread*) foi utilizada como instrumento em todos os modelos. Por fim, também se utilizou do erro padrão robusto para heterocedasticidade. Os testes de robustez e validações são apresentados e discutidos na seção de análise dos dados.

Variável	Definição Operacional	Autores base
Variáveis Dependentes		
Assimetria de Informação <i>Spreads bid-ask (Spread)</i>	Média anual da proporção do <i>bidask spread</i> diário para o preço de fechamento diário de cada empresa <i>i</i> no ano fiscal <i>t</i> . Mensurado por: $(ask - bid) / ((ask + bid) / 2)$	Alduais et al. (2022) ; Bilyay-Erdogan (2022) ; Kim e Park (2022) ; Rehman et al. (2022) ; Usman et al. (2020) ; Siew et al. (2016) .
Variáveis Independentes		
Divulgação ESG	Pontuação ESG (ESG)	A divulgação ESG é uma pontuação geral da empresa com base nas informações auto-relatadas nos pilares ambiental, social e de governança corporativa.
Estrutura de Propriedade (Moderadoras)	Concentração de propriedade (ConcPro)	Número de ações ordinárias detidas pelo maior acionista/total de ações.
	Propriedade Institucional (PropInst)	Número de ações ordinárias detidas por investidores institucionais/total de ações.
Variáveis de Controle	Retorno sobre o patrimônio líquido (ROA)	EBIT/Ativo Total.
	Alavancagem (Ala)	Refere-se ao nível de alavancagem das empresas. Total de passivos/Total de ativos.
	Caixa (Caixa)	Relação entre caixa e equivalentes de caixa dividido pelo ativo total;
	<i>Market-to-book (Mtb)</i>	Desempenho de mercado medido por Valor de Mercado/Patrimônio Líquido.
	Tamanho da empresa (Tam)	Logaritmo natural do total de ativos corporativos.
		Alduais et al. (2022) ; Bilyay-Erdogan (2022) ; Kim e Park (2022) ; Siew et al. (2016) .
		Alduais et al. (2022) ; Rehman et al. (2022) .
		Cho et al. (2013) ; Siew et al. (2016) ; Tessema (2019) .
		Kim e Park (2022) ; Usman et al. (2020) .
		Bilyay-Erdogan (2022) ; Kim e Park (2022) ; Rehman et al. (2022) ; Usman et al. (2020) .
		Kim e Park (2022) ;
		Kim e Park (2022) ;
		Bilyay-Erdogan (2022) ; Kim e Park (2022) ; Rehman et al. (2022) ; Usman et al. (2020) .

Figura 2. Variáveis analisadas na pesquisa
Fonte: elaboração própria.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Análise dos Resultados

Para o teste de H1 a H3, os dados da estatística descritiva são apresentados na [Tabela 2](#).

Tabela 2. Análise descritiva

Variável	Média	Mediana	Desv. Padrão	Min	Max
Spread	0,0359	0,0349	0,0103	0,0122	0,0650
ESG	53,46	57,22	20,44	5,16	89,50
ConPro	39,72	37,00	21,97	5,34	97,26
PropInst	22,73	16,25	19,27	0,24	89,50
ROA	4,43	4,42	6,57	-22,30	24,31
Ala	0,61	0,62	0,18	0,07	0,97
Caixa	0,08	0,08	0,07	-0,13	0,26
Mtb	2,64	1,73	2,65	0,21	14,81
Tam	16,87	16,87	1,19	14,14	20,57

Legenda: *Spread*: assimetria de informação; EGG: pontuação de divulgação ambiental, social e de governança; ConcPro: percentual de concentração de propriedade; PropInst: percentual de propriedade institucional; ROA: Retorno sobre o Ativo; Ala: Alavancagem; Mtb: índice *market-to-book*; Tam: tamanho.

Fonte: elaboração própria.

O *bid-ask spread* apresentou média e mediana próximas, o que indica que quase metade da amostra possui *spread* acima de 0,0359 e baixa variação, uma vez que o desvio padrão está abaixo da média. Estes achados revelam que há uma baixa assimetria de informação nas empresas analisadas, o que sugere que as informações divulgadas para as partes interessadas apresentam uma maior transparência e, portanto, tendem a diminuir a assimetria informacional entre gestores e acionistas ([Usman et al., 2020](#)).

Com relação à divulgação ESG, a amostra possui pontuação média de 53,4 e mediana de 57,2, o que indica que pelo menos metade da amostra possui um nível de divulgação voluntária acima da média e deste modo, divulga informações ambientais, sociais de governança para todas as partes interessadas, o que pode minimizar a assimetria informacional ([Siew et al., 2016](#); [Usman et al., 2020](#); [Kim & Park, 2022](#)).

No que tange a estrutura de propriedade, verifica-se que as empresas da amostra possuem uma quantidade significativa de ações nas mãos de um único acionista, e em pelo menos metade da amostra a concentração de propriedade é superior a 37%, com média de quase 40%. A propriedade institucional se mantém abaixo da média (mediana de 16,2%), porém, com uma variabilidade alta conforme o desvio padrão de 19,27%.

Ademais, em termos de dimensão, verifica-se que as empresas da amostra são relativamente grandes e que o tamanho das empresas não possui grande variação, com média e mediana de 16,87 e desvio padrão de 1,19. Em relação à alavancagem, apresentam um endividamento

em média superior a 60%. Por outro lado, indicam um retorno sobre o ativo positivo, o que demonstra que as aplicações de recursos nas empresas analisadas estão gerando retornos financeiros, o que contribui para aumentar a confiança das partes interessadas.

Com relação às hipóteses, inicialmente buscou-se identificar a relação entre divulgação ESG e assimetria de informação, conforme os resultados apresentados na [Tabela 3](#).

Tabela 3. Relação entre divulgação ESG e Assimetria de Informação

Var. Dependente	Spread	N= 388	
Var. Independentes	Coefficiente	p-valor	
ESG	-0,0409131	0,069	***
ROA	-0,0748786	0,042	**
Ala	7,380225	0,145	
Caixa	19,00001	0,021	**
Mtb	-0,1719824	0,174	
Tam	0,0437008	0,935	
C	-0,1930262	0,979	
AR(1)		0,000	*
AR(2)		0,428	
Wald	13,54	0,030	**
VIF médio	1,43		
Hansen		0,178	

Notas: *p-valor<1%; **p-valor<5%; ***p-valor<10%.

Fonte: elaboração própria.

Os elementos de validação do teste foram realizados através do método dos momentos generalizados do sistema de painel dinâmico de uma etapa (*one-stepgmm*) com erros robustos (correção para heterocedasticidade). O teste de Hansen permite aceitar a hipótese nula de validade do instrumento, enquanto os testes AR (1) e AR (2) confirmam que o modelo está bem especificado. Por fim, o VIF médio indica que não existem problemas de multicolinearidade nas variáveis independentes, e o teste *Wald* demonstra que o conjunto de variáveis é significativo a 5% para explicar as variações da variável dependente: *bid-ask spread*.

O resultado indica que a divulgação ESG é estatisticamente significativa e negativa a 10% para explicar as variações do *bid-ask spread*. Quanto às variáveis de controle, somente o ROA e Caixa apresentaram relações estatisticamente significativas a 5%, negativa e positiva respectivamente, enquanto as demais variáveis de controle não foram significativas.

A partir do exposto, pode-se inferir que quanto maior a divulgação ESG e ROA, menor a assimetria de informação das empresas analisadas. Além disso, os achados sugerem que as partes interessadas podem captar a relevância da divulgação ESG para mitigar o nível de informação assimétrica. Esta divulgação pode ser interpretada como um sinal de que uma maior divulgação apresenta uma maior probabilidade de diminuir a

assimetria informacional, à medida que as empresas se tornam mais responsáveis e transparentes no que tange as questões ambientais, sociais e de governança corporativa (Usman et al., 2020).

Os resultados da relação entre estrutura de propriedade e assimetria de informação podem ser visualizados na Tabela 4.

Contrariamente ao esperado, a concentração de propriedade (ConcPro) se mostrou negativa e significativa a 10% em relação ao *bid-ask spread*, enquanto a propriedade institucional (PropInst) não apresentou relação estatisticamente significativa. Diante desses resultados, pode-se inferir que, na amostra analisada, a concentração de propriedade reduz a assimetria de informação. Assim, conforme se eleva a propriedade

do maior investidor, este tende a atuar pela redução da assimetria de informação e melhora da liquidez das ações.

Além destes indicadores, as variáveis de controle ROA e Caixa apresentaram, novamente, relações estatisticamente significativas negativa e positiva respectivamente, ao passo que o *Market-to-book* apresentou relação negativa e significativa no modelo relativo à propriedade institucional. Para tanto, quanto maior o desempenho da empresa, tanto financeiro quanto de mercado, maior a liquidez das ações medida pelo *bid-ask spread*, o que reflete em menor assimetria de informações no mercado brasileiro analisado.

Por fim, os resultados dos efeitos moderadores da estrutura de propriedade podem ser visualizados na Tabela 5.

Tabela 4. Relação entre Estrutura de Propriedade e Assimetria de informação

Var. Dependente	Spread	N= 464		Var. Dependente	Spread	N = 339	
Var. Independentes	Coefficiente	p-valor		Var. Independentes	Coefficiente	p-valor	
ConcPro	-0,0599348	0,098	***	PropInst	-0,0219906	0,411	
ROA	-0,2028548	0,000	*	ROA	-0,21087	0,000	*
Ala	2,902328	0,479		Ala	1,262145	0,753	
Caixa	28,63733	0,004	*	Caixa	16,45059	0,006	*
Mtb	-0,1178413	0,376		Mtb	-0,2675278	0,047	**
Tam	-0,1558183	0,709		Tam	0,3390915	0,536	
C	5,800902	0,409		C	-1,996496	0,821	
AR(1)		0,000	*	AR(1)		0,002	*
AR(2)		0,310		AR(2)		0,249	
Wald	21,39	0,002	*	Wald	27,6	0,000	*
VIF médio	1,33			Vif médio	1,48		
Hansen		0,147		Hansen		0,165	

Notas: **p*-valor<1%; ***p*-valor<5%; ****p*-valor<10%.

Fonte: elaboração própria.

Tabela 5. Efeitos moderadores da estrutura de propriedade

Var. Dependente	Spread	N= 509		Var. Dependente	Spread	N= 332	
Var. Independentes	Coefficiente	p-valor		Var. Independentes	Coefficiente	p-valor	
ESG	-0,1298948	0,028	**	ESG	-0,0765402	0,045	***
ConPro	-0,275811	0,022	**	PropInst	-0,0715474	0,060	***
ESGxConcPro	6,092084	0,029	**	ESGxPropInst	1,937262	0,059	***
ROA	-0,1668055	0,002	*	ROA	-0,143407	0,003	*
Ala	-1,495352	0,793		Ala	6,045057	0,016	*
Caixa	21,4505	0,006	*	Caixa	6,45504	0,235	
Mtb	-0,092419	0,495		mtb	-0,2835219	0,049	**
Tam	0,0855838	0,910		tam	0,0866087	0,887	
C	-24,6597	0,162		C	-7,775767	0,462	
AR(1)		0,003	*	AR(1)		0,016	**
AR(2)		0,968		AR(2)		0,259	
Wald	26,00	0,001	*	Wald	77,51	0,000	*
VIF médio	3,15			Vif médio	2,35		
Hansen		0,303		Hansen		0,130	

Notas: **p*-valor<1%; ***p*-valor<5%; ****p*-valor<10%.

Fonte: elaboração própria.

Com relação aos resultados, a divulgação ESG demonstrou-se negativa e significativa a 5% e 10% respectivamente nos dois modelos, corroborando achados anteriores. Igualmente, a concentração de propriedade (ConcPro) apresentou relação negativa e significativa a 5%, também consistente com o resultado anterior. Contudo, a propriedade institucional (PropInst) apresentou resultado divergente, pois revelou uma relação negativa e significativa a 10%. Sobre os efeitos moderadores, tanto a interação entre concentração de propriedade e divulgação ESG (ESGxConcPro), quanto entre propriedade institucional e divulgação ESG (ESGxPropInst) apresentaram relações significativas e positivas a 5% e 10%, respectivamente.

Nessa linha, pode-se inferir que quanto maior a divulgação ESG e maior a concentração de propriedade, menor tende a ser a assimetria de informações. Contudo, com relação à interação entre as variáveis, os achados sinalizam que conforme se eleva a concentração de propriedade e a divulgação ESG, maior a assimetria de informações. Nesse caso, possivelmente o maior acionista pode estar se beneficiando de informações privadas relacionadas ao ESG, antes que estas cheguem ao mercado de capitais, o que tende a elevar a assimetria de informações (Alduais et al., 2022). Nesse caso, a concentração de propriedade causa, de certa forma, uma ansiedade nos acionistas minoritários, pois podem suspeitar que a gestão é influenciada a tomar decisões que beneficiam os maiores acionistas (Alduais et al., 2022).

Do mesmo modo, na presença de divulgação ESG e maior propriedade institucional, tende a ocorrer uma

diminuição na assimetria de informações. No entanto, os achados evidenciam que ao interagir com a divulgação ESG, conforme se eleva a propriedade institucional, também se eleva a assimetria de informações. Logo, assim como o maior acionista, os investidores institucionais também podem estar se beneficiando de informações privadas antes que sejam divulgadas pela empresa (Tessema, 2019).

4.2.1 Análise de robustez

Com o objetivo de identificar uma possível influência do controlador, uma vez que este tem poder para declarar de forma independente as políticas corporativas (Rehman et al., 2022), foram realizados testes segregando a amostra conforme o nível de concentração de propriedade: maiores ou iguais a 50% e menores que 50% das ações, procedimento também adotado por Cao et al. (2019). Os resultados são apresentados na Tabela 6.

Os achados da relação entre o *bid-ask spread*, ESG e concentração de propriedade, corroboram com os anteriores. O primeiro e o segundo testes demonstram que a divulgação ESG é negativa e significativa a 5% e 10% respectivamente; tanto quando a concentração de propriedade é maior que 50%, como quando é menor. Com relação à concentração de propriedade, a variável foi significativa e negativa a 5% somente quando a concentração é maior ou igual a 50%, assim como a variável de interação (ESGxConcPro), positiva e significativa a 5%. Quando a concentração é menor que 50%, ambas as variáveis deixam de ser significativas.

Tabela 6. Análise de robustez

Spread	N= 188 ConcPro >= 50%		N= 321 ConcPro < 50%		N= 81 ConcPro >= 50%		N= 251 ConcPro < 50%		Coef.	p-valor		
	Coef.	p-valor	Coef.	p-valor	Coef.	p-valor	Coef.	p-valor				
ESG	-0,26107	0,021	**	-0,0612	0,094	***	-0,0479	0,09	***	-0,0983	0,005	*
ConcPro	-0,19466	0,028	**	-0,0698	0,140							
ESGxConcPro	8,86516	0,041	**	1,8150	0,169							
PropInst						-0,0305	0,530		-0,0964	0,096	***	
ESGxPropInst						0,4302	0,145		2,5892	0,024	**	
ROA	-0,09446	0,020	**	-0,1471	0,001	*	-0,0157	0,652		-0,0705	0,093	***
Ala	1,80258	0,670		11,2265	0,009	*	0,8814	0,754		8,7938	0,021	**
Caixa	10,94719	0,051	***	15,8439	0,010	*	8,4812	0,088	*	13,2460	0,028	**
Mtb	0,00981	0,945		-0,5119	0,004	*	0,1237	0,445		-0,2531	0,146	
Tam	1,61021	0,276		-0,6877	0,330		0,3616	0,399		-0,2747	0,658	
C	-70,43323	0,097	***	1,3667	0,893		-3,5163	0,61		-7,1381	0,442	
AR(1)		0,031	**		0,014	**		0,046	**		0,021	**
AR(2)		0,115			0,499			0,176			0,432	
Wald	33,03	0,000	*	43,76	0,000	*	19,00	0,015	**	48,06	0,000	*
Hansen		0,296			0,220			0,635			0,472	

Notas: *p-valor<1%; **p-valor<5%; ***p-valor<10%.

Fonte: elaboração própria.

Os resultados da relação entre o *bid-ask spread*, ESG e propriedade institucional também são consistentes com os achados anteriores. A divulgação ESG é negativa e significativa independentemente do nível de concentração de propriedade. Os resultados demonstram, ainda, que a propriedade institucional somente exerce efeito sobre o *bid-ask spread* quando a concentração de propriedade é menor que 50%, apresentando relação negativa e significativa a 10%. Além disso, a interação entre ESG e propriedade institucional (ESGxPropInst) somente é significativa e positiva ao nível de 5%, quando a concentração de propriedade é menor que 50%.

Nesse sentido, pode-se inferir que a divulgação ESG é capaz de atenuar a assimetria de informações. Com relação à concentração de propriedade, quando o acionista majoritário é controlador, este tem poder para reduzir a assimetria de informações e se beneficiar de informações privadas, o que não ocorre quando a propriedade é menor que 50%. Sobre a propriedade institucional, não há nenhum efeito quando a concentração de propriedade é maior que 50%. Os investidores institucionais somente conseguem reduzir a assimetria de informações e se beneficiar de informações privadas quando a propriedade do maior acionista é inferior a 50%.

4.2 Discussão dos resultados

Destaca-se, inicialmente, que a relação entre divulgação ESG e assimetria de informação apresentou relação negativa e significativa, o que permite não rejeitar a H1. Os achados corroboram os resultados encontrados por Alduais et al. (2022), Bilyay-Erdogan (2022), Kim e Park (2022), Usman et al. (2020) e Siew et al. (2016), e contrastam com os achados de Rehman et al. (2022). Nesse sentido, pode-se afirmar, de acordo com a Teoria dos *Stakeholders*, que a divulgação ESG é utilizada como uma ferramenta para melhorar a comunicação e que, ao melhorar a divulgação ESG, as empresas disponibilizam mais informações, o que reduz a assimetria de informações entre os participantes do mercado (Bilyay-Erdogan, 2022).

Com relação à concentração de propriedade e a assimetria de informação, os resultados apresentaram relações negativas e significativas, o que leva à rejeição da H2a e revela que os maiores acionistas podem minimizar a assimetria informacional e aumentar a eficácia da empresa em longo prazo (Alduais et al., 2022). Os resultados contrastam com os encontrados por Tessema (2019) para bancos, Alduais et al. (2022) e Rehman et al. (2022) em empresas chinesas. A partir da análise de robustez, o resultado se manteve significativo somente quando o maior acionista possuía um percentual de propriedade maior ou igual a 50%. Uma possível explicação pode estar relacionada ao efeito de alinhamento de interesses, uma vez que o controlador tem poder suficiente para influenciar políticas importantes da empresa, incluindo as ambientais e sociais (Crisóstomo et al., 2019), e pode favorecer o alinhamento de interesses (Caixe & Krauter, 2013) ao atuar para reduzir a assimetria de informações.

Por outro lado, a propriedade institucional apresentou resultados divergentes. Quando analisada no modelo 3 (Tabela 4), não apresentou relação estatisticamente significativa, o que leva à rejeição da H2b e diverge dos resultados encontrados por Boone e White (2015) para empresas norte-americanas, Tessema (2019) para o contexto de bancos e Vasconcelos e Martins (2020) para empresas brasileiras. A partir disso, pode-se afirmar que o argumento de que a presença de investidores institucionais é capaz de aumentar a eficiência da informação nos preços praticados no mercado (Cho et al., 2013) não é totalmente consistente com a realidade da amostra analisada para empresas brasileiras, pois a propriedade institucional apresentou um papel limitado na disseminação de informações no mercado de capitais (Tessema, 2019). Conforme os testes da H3b e análise de robustez, a propriedade institucional não é capaz de exercer influência sobre a assimetria de informações somente quando não analisada juntamente com outros fatores, e quando o acionista majoritário possui mais de 50% das ações. Do contrário, existe uma relação significativa, o que, em certa medida, pode explicar o resultado encontrado.

Sobre os efeitos moderadores, interesse principal deste estudo, os testes permitem não rejeitar H3a e H3b. Os resultados demonstraram que a concentração de propriedade exerce um efeito moderador positivo sobre a relação entre divulgação ESG e assimetria de informação, consistente com os achados de Alduais et al. (2022) e divergente dos achados de Rehman et al. (2022) para empresas chinesas. A análise de robustez revelou, ainda, que essa relação só é estatisticamente significativa quando o maior acionista possui uma propriedade maior ou igual a 50% das ações, o que sinaliza para potenciais conflitos de agência entre os principais e efeito de entrenchamento do controlador. Explicações possíveis para este resultado estão relacionadas à possibilidade de os controladores estarem se beneficiando de informações privadas (Alduais et al., 2022). Desse modo, os investidores mais informados, podem buscar maximizar seus lucros até que as informações privadas sejam totalmente divulgadas ao público (Cho et al., 2013), o que pode afetar o compromisso da empresa com seus *stakeholders* (Khan et al., 2022) ao agravar a assimetria de informações.

Do mesmo modo, a propriedade institucional também apresentou efeito moderador positivo e significativo na relação entre divulgação ESG e assimetria de informação, consistente com os achados de Cho et al. (2013) e Siew et al. (2016) em empresas listadas na bolsa de Nova York. Nesse sentido, verifica-se que, com as informações ESG, alguns investidores institucionais podem assumir uma posição diferente em relação aos investidores desinformados, para ganhar com suas atividades de negociação (Siew et al., 2016), pois possuem capacidade diferenciada de processamento e acesso superior a informações oportunas sobre questões ambientais e sociais, o que agrava a assimetria de informações (Cho et al., 2013).

Os resultados da análise de robustez revelaram que o efeito moderador e o efeito direto da propriedade institucional só são significativos quando o acionista majoritário detém menos de 50% das ações da empresa. Deste modo, à medida que a concentração de propriedade diminui, torna-se mais fácil para os investidores institucionais a redução do *bid-ask spread* e incorporação de informações (Vasconcelos & Martins, 2020), assim como, a obtenção de vantagem informacional que agrava a assimetria de informações (Daryaei & Fattahi, 2021).

A Figura 3 apresenta uma visão geral dos resultados esperados e encontrados para as hipóteses propostas na pesquisa.

Os achados permitiram constatar três das cinco hipóteses estabelecidas para investigação. Ademais, as variáveis de controle apresentaram diferentes resultados em cada um dos modelos, o que não fornece evidências conclusivas sobre seus efeitos na assimetria de informações, consistente com os resultados encontrados por Kim e Park (2022). Contudo, os resultados das análises principais sugerem que os mecanismos de governança corporativa (estrutura de propriedade) são cruciais para melhorar o nível de transparência das empresas analisadas (Tessema, 2019) e o seu nível de divulgação ambiental, social e de governança.

Hipótese	E*	RE*	Decisão
H1: A divulgação ESG está relacionada negativamente a assimetria de informação.	-	-	Aceita
H2a: A concentração de propriedade corporativa está relacionada positivamente à assimetria de informação.	+	-	Rejeita
H2b: A propriedade institucional corporativa está relacionada negativamente à assimetria de informação.	-	NS*	Rejeita
H3a: A concentração de propriedade corporativa modera positivamente a relação entre a divulgação ESG e a assimetria de informação.	+	+	Aceita
H3b: A propriedade institucional corporativa modera positivamente a relação entre a divulgação ESG e a assimetria de informação.	+	+	Aceita

Figura 3. Visão geral das hipóteses e resultados

Notas: * E = Sinal Esperado; RE = Resultado Encontrado; NS = Relação não significativa.

Fonte: elaboração própria.

5. Conclusões e Implicações dos Resultados

Apoiado na Teoria dos *Stakeholders* e na Teoria da Agência, este estudo teve por objetivo analisar os efeitos moderadores da estrutura de propriedade na relação entre divulgação ESG e assimetria de informações de empresas brasileiras. Os resultados demonstram que a divulgação ESG além de melhorar a imagem e reputação

da empresa, também é capaz de melhorar o ambiente de informações, ao reduzir a assimetria de informação, o que é consistente com a Teoria dos *Stakeholders*.

Além disso, para amostra analisada, tanto a concentração de propriedade, quanto a propriedade institucional, em certa medida, atuam para reduzir a assimetria de informações, o que corrobora com a Teoria da Agência, pois esta teoria sugere que a estrutura de propriedade é importante para monitorar as decisões ligadas a gestão, o que incentiva os gestores a manterem uma política de divulgação de informações consistente com a maximização do valor da empresa (Jensen & Meckling, 1976; Tessema, 2019). Contudo, os efeitos moderadores positivos exercidos por ambos, apontam para potenciais conflitos entre os principais, principalmente na presença de acionista controlador.

A literatura que aborda as três temáticas em conjunto (divulgação ESG, estrutura de propriedade e assimetria de informação) é considerada escassa e, até onde se sabe, este é o primeiro estudo desenvolvido com enfoque em empresas brasileiras a investigar essas relações. Desse modo, o estudo agrega evidências tanto sobre a divulgação ambiental, social e de governança (ESG), quanto sobre a estrutura de propriedade e a assimetria de informações em empresas brasileiras, reforçando a literatura sobre ESG, problemas de agência, Teoria dos *Stakeholders* e suas relações em países emergentes. Este estudo contribui para a ampliação do conhecimento sobre o papel da governança corporativa para a minimização da assimetria de informação (Tessema, 2019) e maximização da divulgação ESG.

A pesquisa também apresenta uma contribuição prática ao demonstrar a importância da divulgação ESG para a melhoria do ambiente informacional das empresas e a redução da assimetria de informações, além de sinalizar para potenciais conflitos de agência entre principais, e a existência de efeitos de entrenchamento e alinhamento por parte do controlador. Desse modo, as empresas devem priorizar divulgação de informações ESG de forma transparente e abrangente.

Isso implica em fornecer dados abrangentes e precisos sobre o uso de recursos, emissões, inovação ambiental, força de trabalho, direitos humanos, responsabilidade pelo produto, proteção dos acionistas, comitês, entre outros aspectos relacionados às questões ESG. Também considera-se importante que as empresas estejam cientes dos potenciais conflitos de agência entre os principais acionistas e outros investidores. A transparência e a divulgação adequada de informações, podem ajudar a mitigar esses conflitos ao promover uma governança corporativa sólida que reforça a confiança dos investidores no compromisso da empresa com a transparência e na criação de valor sustentável.

Os resultados também são relevantes para os gestores e partes interessadas, para que estes possam compreender melhor a importância da divulgação ESG na explicação da assimetria informacional (Usman et al., 2020). Nesse

sentido, os gestores devem se atentar em como esses fatores podem influenciar a percepção do mercado sobre a empresa, e adotar práticas de governança corporativa que promovam a transparência e a divulgação adequada de informações ESG, independentemente da estrutura de propriedade da empresa. Isso pode ser alcançado por meio da implementação de comitês de auditoria e de sustentabilidade, bem como através da adoção de padrões de relatórios reconhecidos internacionalmente.

Os achados também sugerem que os decisores políticos, legisladores e reguladores devem estar conscientes de que uma governança corporativa considerada forte pode ser uma condição essencial, mas não suficiente, para monitorar as ações e decisões dos gestores em divulgar informações das empresas (Tessema, 2019). Assim, o estudo também contribui ao ressaltar a necessidade de ações regulatórias tanto para mitigar potenciais problemas enfrentados por investidores e acionistas menos informados, quanto relativas à adoção e divulgação das práticas ESG no mercado brasileiro, visto os seus benefícios no que tange a melhoria da estrutura de propriedade e a diminuição da assimetria informacional. Desse modo, os órgãos de regulamentação devem considerar a promoção de diretrizes e regulamentos que incentivem a divulgação transparente de informações ESG por parte das empresas, além de incluir a definição de padrões de relatórios, a criação de incentivos para a adoção de boas práticas de governança corporativa e para a proteção de acionistas minoritários e demais partes interessadas.

Por fim, o estudo apresenta algumas limitações como, por exemplo, o tamanho da amostra analisada em decorrência da divulgação ESG das empresas. Logo, os resultados se restringem às empresas estudadas. Ademais, também possui limitações quanto às variáveis analisadas, uma vez que a estrutura de propriedade foi mensurada a partir da concentração de propriedade e propriedade institucional, medida por ações ordinárias, existindo outras formas de mensurar a propriedade nas empresas.

Recomenda-se que estudos futuros busquem ampliar o tamanho da amostra e investiguem outras formas de propriedade -como a propriedade executiva, múltiplos grandes acionistas e classes de ações- bem como o efeito quadrático da concentração de propriedade, já constatado anteriormente pela literatura. Pode-se sugerir também o uso de outras *proxys* para assimetria de informação além do *bid-ask spread*, tais como a dispersão das previsões dos analistas e a medida de impacto de preços, a investigação de potenciais impactos da crise da Covid-19 e do ambiente institucional do país em que as empresas operam, além da investigação da influência da divulgação ambiental, social e de governança de forma individual, pois podem apresentar impactos diferentes para as partes interessadas e para o mercado.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgment

Os autores agradecem a Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) pelo apoio financeiro na realização desta pesquisa – Código de Financiamento 001.


Referências

- Alduais, F., Almasria, N. A., & Airout, R. (2022). The Moderating Effect of Corporate Governance on Corporate Social Responsibility and Information Asymmetry: An Empirical Study of Chinese Listed Companies. *Economies*, 10(11), 1-23. <https://doi.org/10.3390/economies10110280>
- Arellano, M., & Bond, S. (1991). Some Tests of Specification for Panel Data: Monte Carlo Evidence and an Application to Employment Equations. *The Review of Economic Studies*, 58(2), 277-297. <https://doi.org/10.2307/2297968>
- Arthur, N., Chen, H., & Tang, Q. (2019). Corporate ownership concentration and financial reporting quality. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 17(1), 104-132. <https://doi.org/10.1108/jfra-07-2017-0051>
- Attig, N., Fong, W.-M., Gadhoun, Y., & Lang, L. H. P. (2006). Effects of large shareholding on information asymmetry and stock liquidity. *Journal of Banking & Finance*, 30(10), 2875-2892. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2005.12.002>
- Aydoğmuş, M., Gülay, G., & Ergun, K. (2022). Impact of ESG Performance on Firm Value and Profitability. *Borsa Istanbul Review*, 22(2), 119-127. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.006>
- Barko, T., Cremers, M., & Renneboog, L. (2022). Shareholder Engagement on Environmental, Social, and Governance Performance. *Journal of Business Ethics*, 180(2), 777-812. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04850-z>
- Bilyay-Erdogan, S. (2022). Corporate ESG engagement and information asymmetry: the moderating role of country-level institutional differences. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 1-37. <https://doi.org/10.1080/20430795.2022.2128710>
- Boone, A. L., & White, J. T. (2015). The effect of institutional ownership on firm transparency and information production. *Journal of Financial Economics*, 117(3), 508-533. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2015.05.008>
- Caixe, D. F., & Krauter, E. (2013). A influência da estrutura de propriedade e controle sobre o valor de mercado corporativo no Brasil. *Revista Contabilidade & Finanças*, 24(62), 142-153. <https://doi.org/10.1590/s1519-70772013000200005>
- Cao, F., Peng, S., & Ye, K. (2019). Multiple large shareholders and corporate social responsibility reporting. *Emerging Markets Review*, 38, 287-309. <https://doi.org/10.1016/j.ememar.2019.02.004>
- Caselli, S., Gatti, S., Chiarella, C., Gigante, G., & Negri, G. (2023). Do shareholders really matter for firm performance? Evidence from the ownership characteristics of Italian listed companies. *International Review of Financial Analysis*, 86, 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102544>
- Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, 83, 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102291>
- Cho, S. Y., Lee, C., & Pfeiffer, R. J. (2013). Corporate social responsibility performance and information asymmetry. *Journal of Accounting and Public Policy*, 32(1), 71-83. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2012.10.005>
- Cormier, D., Ledoux, M., & Magnan, M. (2011). The informational contribution of social and environmental disclosures for investors. *Management Decision*, 49(8), 1276-1304. <https://doi.org/10.1108/00251741111163124>
- Crisóstomo, V. L., Brandão, I. de F., & López-Iturriaga, F. J. (2020). Large shareholders' power and the quality of corporate governance: An analysis of Brazilian firms. *Research in International Business and Finance*, 51, 101076. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2019.101076>

- Crisóstomo, V. L., Freire, F. de S., & Freitas, M. R. D. O. (2019). Determinants of corporate sustainability performance – evidence from Brazilian panel data. *Social Responsibility Journal*, 16(8), 1053–1072. <https://doi.org/10.1108/srj-04-2018-0102>
- Cui, J., Jo, H., & Na, H. (2016). Does Corporate Social Responsibility Affect Information Asymmetry? *Journal of Business Ethics*, 148(3), 549–572. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3003-8>
- Daryaei, A. A., & Fattahi, Y. (2021). Stock liquidity and stock return: an asymmetric impact of institutional ownership approach. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/cg-03-2021-0119>
- Diebecker, J., & Sommer, F. (2017). The impact of corporate sustainability performance on information asymmetry: the role of institutional differences. *Review of Managerial Science*, 11(2), 471–517. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0195-y>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Gao, S., Meng, F., Gu, Z., Liu, Z., & Farrukh, M. (2021). Mapping and Clustering Analysis on Environmental, Social and Governance Field a Bibliometric Analysis Using Scopus. *Sustainability*, 13(13), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su13137304>
- Gregoriou, A., Ioannidis, C., & Skerratt, L. (2005). Information Asymmetry and the Bid-ask spread: Evidence from the UK. *Journal of Business Finance & Accounting*, 32(9-10), 1801–1826. <https://doi.org/10.1111/j.0306-686x.2005.00648.x>
- Hansen, L. P. (1982). Large Sample Properties of Generalized Method of Moments Estimators. *Econometrica*, 50(4), 1029–1054. <https://doi.org/10.2307/1912775>
- Hu, J., Zou, Q., & Yin, Q. (2023). Research on the effect of ESG performance on stock price synchronicity: Empirical evidence from China's capital markets. *Finance Research Letters*, 55, 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.103847>
- Husted, B. W., & Sousa-Filho, J. M. de. (2019). Board structure and environmental, social, and governance disclosure in Latin America. *Journal of Business Research*, 102, 220–227. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.017>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Jiang, H., Habib, A., & Hu, B. (2011). Ownership concentration, voluntary disclosures and information asymmetry in New Zealand. *The British Accounting Review*, 43(1), 39–53. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2010.10.005>
- Jiang, Y., Wang, C., Li, S., & Wan, J. (2022). Do institutional investors' corporate site visits improve ESG performance? Evidence from China. *Pacific-Basin Finance Journal*, 76, 101884. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2022.101884>
- Khan, F. U., Trifan, V. A., Pantea, M. F., Zhang, J., & Nouman, M. (2022). Internal Governance and Corporate Social Responsibility: Evidence from Chinese Companies. *Sustainability*, 14(4), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su14042261>
- Kim, J. W., & Park, C. K. (2022). Can ESG Performance Mitigate Information Asymmetry? Moderating Effect of Assurance Services. *Applied Economics*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/00036846.2022.2107991>
- La Porta, R., Lopez-De-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00115>
- Lavin, J. F., & Montecinos-Pearce, A. A. (2021). ESG Disclosure in an Emerging Market: An Empirical Analysis of the Influence of Board Characteristics and Ownership Structure. *Sustainability*, 13(19), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su131910498>
- Naqvi, S. K., Shahzad, F., Rehman, I. U., Qureshi, F., & Laique, U. (2021). Corporate social responsibility performance and information asymmetry: The moderating role of analyst coverage. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1549–1563. <https://doi.org/10.1002/csr.2114>
- Nguyen, V. H., Agbola, F. W., & Choi, B. (2019). Does corporate social responsibility reduce information asymmetry? Empirical evidence from Australia. *Australian Journal of Management*, 44(2), 188–211. <https://doi.org/10.1177/0312896218797163>
- Raimo, N., Vitolla, F., Marrone, A., & Rubino, M. (2020). The role of ownership structure in integrated reporting policies. *Business Strategy and the Environment*, 29(6), 2238–2250. <https://doi.org/10.1002/bse.2498>
- Rehman, I. U., Naqvi, S. K., Shahzad, F., & Jamil, A. (2021). Corporate social responsibility performance and information asymmetry: the moderating role of ownership concentration. *Social Responsibility Journal*, ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/srj-06-2020-0244>
- Rehman, I. U., Naqvi, S. K., Shahzad, F., & Jamil, A. (2022). Corporate social responsibility performance and information asymmetry: the moderating role of ownership concentration. *Social Responsibility Journal*, 18(2), 424–440. <https://doi.org/10.1108/srj-06-2020-0244>
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1997.tb04820.x>
- Siew, R. Y. J., Balatbat, M. C. A., & Carmichael, D. G. (2016). The impact of ESG disclosures and institutional ownership on market information asymmetry. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 23(4), 432–448. <https://doi.org/10.1080/16081625.2016.1170100>
- Tessema, A. (2019). The impact of corporate governance and political connections on information asymmetry: International evidence from banks in the Gulf Cooperation Council member countries. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 35, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.intaccaudtax.2019.05.001>
- Usman, B., Bernardes, O. T. F., & Kananlua, P. S. (2020). On the nexus between CSR practices, ESG performance, and asymmetric information. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 22(2), 151–177.
- Vasconcelos, L. N. C., & Martins, O. S. (2020). Governance through Stock Trading In Brazil: Evidence with Institutional Investors. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(6), 1-31. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eram200046>
- Wu, S., Li, X., Du, X., & Li, Z. (2022). The Impact of ESG Performance on Firm Value: The Moderating Role of Ownership Structure. *Sustainability*, 14(21), 1-22. <https://doi.org/10.3390/su142114507>

Artigo de pesquisa

Mulheres no Conselho de Administração e a divulgação de gênero à luz da Teoria do Tokenismo

Larissa Karoline Souza Silva* Doutoranda, Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.
larissak@alu.ufc.brMarcelle Colares Oliveira Professora Titular, Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Brasil.
marcellecolares@ufc.brManuel Salgueiro Rodrigues Junior Professor Adjunto, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, Brasil.
manuel.salgueiro@uece.brMaria Belen Lozano Professora Catedrática, IME, Departamento Administración y Economía de la Empresa, Universidad de Salamanca, Salamanca, España.
beloga@usal.es

Resumo

O estudo investiga a influência dos grupos minoritários, relacionados à presença feminina no Conselho de Administração, sobre a divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa (RSC) relacionadas ao gênero. Coletaram-se dados de 1.863 empresas de 52 países no período 2010-2022. Por meio de regressões Pooled OLS, verificou-se que a presença feminina em percentual satisfatório, em grupos “equilibrado” e “inclinado”, afeta positivamente a divulgação de RSC relativa ao gênero. Porém, nos grupos com baixo percentual, “uniformes” e “enviesados”, influencia negativamente a divulgação. O estudo contribui ao discutir a importância da presença dos grupos minoritários no Conselho de Administração, apoiando-se na Teoria do Tokenismo. Ademais, dá suporte ao aperfeiçoamento de políticas públicas que promovam a igualdade de gênero nos conselhos.

Palavras-chave: Responsabilidade social corporativa; grupos minoritários; presença feminina; Conselho de Administração; Teoria do Tokenismo.

Women on the board and disclosure based on gender in the light of Tokenism Theory

Abstract

This study investigates the influence of minority groups —the presence of women on corporate boards— on the disclosure of gender-related Corporate Social Responsibility (CSR) information. Data from 1,863 companies from 52 countries were collected for the period 2010-2022. Using the Pooled OLS regressions, it was found that the presence of women in satisfactory percentages, i.e., balanced and inclined groups, positively affects the disclosure of gender-related CSR; however, in groups with a low percentage, i.e., uniform and skewed groups, it negatively influences such disclosure. This study contributes to the topic by discussing the importance of minority group's presence on corporate boards, drawing on Tokenism. Additionally, it supports the improvement of public policies that promote gender equality on boards.

Keywords: Corporate social responsibility; minority groups; female presence; board of directors; Tokenism.

Mujeres en la junta directiva y divulgación según el género a la luz de la Teoría del Tokenismo

Resumen

Este estudio investiga la influencia de los grupos minoritarios —la presencia de mujeres en juntas directivas— en la divulgación de información sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC) relacionada con el género. Se recopilaron datos de 1.863 empresas de 52 países para el período 2010-2022. Utilizando las regresiones agrupadas de OLS, se encontró que la presencia de mujeres en porcentajes satisfactorios, i.e., grupos equilibrados e inclinados, afecta positivamente la divulgación de la RSC relacionada con el género; sin embargo, en grupos con un porcentaje bajo, i.e., grupos uniformes y sesgados, influye negativamente. Este estudio contribuye al tema discutiendo la importancia de la presencia de grupos minoritarios en las juntas directivas basado en el tokenismo; además, apoya la mejora de las políticas públicas que promuevan la igualdad de género en dichas juntas.

Palabras clave: Responsabilidad social corporativa; grupos minoritarios; presencia femenina; junta directiva; teoría del tokenismo

* Autor para dirigir correspondência.

Classificações JEL: M14; J16.

Como citar: Silva, L. K. S., Oliveira, M. C., Rodrigues Junior, M. S. & Lozano, M. B. (2024). Mulheres no conselho de administração e a divulgação de gênero à luz da teoria do tokenismo. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 230-244. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6497>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5498>

Recebido: 19-10-2023

Aceito: 06-06-2024

Publicado: 29-07-2024

1. Introdução

O termo “gênero” é definido como a diferença sexual estabelecida em cada sociedade, se impondo por meio dos distintos papéis designado aos sujeitos de cada sexo (Ferreira, 2022). Esse termo trata da existência de indivíduos de dois sexos, agregados por características comuns, sendo um o homem e o outro a mulher (Guedes, 1995). A questão de gênero tem ganhado espaço na alta administração, envolvendo a esfera da governança corporativa. Diversos pesquisadores têm interesse em investigar o efeito da presença feminina no Conselho de Administração sobre o desempenho da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) (Bear, Rahman, & Post, 2010; Boulouta, 2013; Celis, Velasco, Bobadilla, Alonso, & Intxaurburu, 2015; Nekhili, Nagati, Chtioui, & Nekhili, 2017; Terjesen, Sealy, & Singh, 2009).

Segundo resultados de pesquisas, um maior quantitativo de mulheres no Conselho de Administração das organizações tem a capacidade de melhorar o desempenho social da corporação, em virtude das mulheres manifestarem maior sensibilidade nesse sentido (Bear et al., 2010; Fernandez-Feijoo, Romero, & Ruiz, 2012; Hafsi & Turgut, 2013), influenciando na elaboração e divulgação dos relatórios de sustentabilidade; além de uma maior pluralidade de concepções para que os conselhos melhorem a imagem das corporações e causem impacto na comunidade (Hillman & Dalziel, 2003; Jizi, 2017). Ademais, observa-se que as mulheres demonstram uma orientação menos voltada ao interesse próprio e mais para o da sociedade (Jizi, 2017). Assim, identifica-se, como uma motivação extra para incorporar mulheres nos conselhos, o impacto positivo que causam na RSC (Celis et al., 2015).

A Responsabilidade Social Corporativa tem atraído a atenção sobre como as organizações abordam suas relações com as diferentes partes interessadas, sendo a inclusão de gênero uma de suas abordagens (Velasco, Aldamiz-Echevarría, Alonso, Bobadilla, Intxaurburu, & Larrieta, 2010). A existência de um agrupamento de indivíduos por atributos sexuais, faz com que a equidade de gênero ganhe destaque, e seja um propósito social que as organizações podem incluir voluntariamente no curso normal de suas operações; além das relações com seus parceiros, no âmbito de suas iniciativas de Responsabilidade Social (Celis, Balmaseda, Durana, Güemez, & Clemente, 2014; Medina-Vicent, 2017). A divulgação de informações é uma ferramenta importante para assegurar a transparência sobre as iniciativas de RSC; entre elas, o desempenho referente a questões de gênero, comunicando aos diversos *stakeholders*¹ o comportamento da organização a esse respeito (Amorelli & García-Sánchez, 2020; García-Sánchez, Oliveira, & Martínez-Ferrero, 2020).

Nesse sentido, a Teoria do Tokenismo demonstra como a proporção e a quantidade das minorias na diversidade

do conselho impacta na conduta dos grupos, na tomada de decisões e em suas agendas (Post, Rahman, & Rubow, 2011). Esta teoria aborda quatro grupos minoritários, com proporções variadas de indivíduos, nos quais o aumento dos sujeitos torna possível a formação de coalizões que afetem a dinâmica do grupo (Kanter, 1977a, 1977b). Caso o tamanho total do grupo minoritário seja pequeno, os *tokens* são considerados indivíduos solitários; ainda que existam dois *tokens* no grupo, esses sujeitos dificilmente desempenham uma ligação influente (Kanter, 1977b). Assim, mulheres encontrando-se sozinhas, ou em número pequeno, são consideradas *tokens* em grupo ocupado majoritariamente por homens. Esse contexto é frequentemente encarado pelas mulheres que atuam no campo organizacional (Kanter, 1977b). Um fundamento expressivo para promover o desempenho das mulheres em funções de altas responsabilidades, ocupando espaços em que possam tomar decisões, é o efeito multiplicador no empoderamento de outras mulheres, em todos os aspectos de suas vidas (ONU Mujeres, 2014).

Fundamentado na Teoria do Tokenismo que afirma que um indivíduo, em um grupo majoritário, tem pouco poder, e, levando-se em consideração a crença do papel das mulheres nas práticas de RSC voltadas para as ações de gênero, este estudo busca responder ao seguinte problema: qual a influência da presença de grupos de mulheres no Conselho de Administração sobre o nível de divulgação de informações de RSC relacionada ao gênero, à luz da Teoria do Tokenismo? A pesquisa se situa nos estudos sobre governança corporativa – características dos conselhos de administração – e sobre divulgação de ações de RSC; e tem como objetivo geral investigar a influência dos grupos minoritários, relacionados à presença de mulheres no Conselho de Administração, sobre o nível de divulgação de informações de RSC relacionado ao gênero, à luz da Teoria do Tokenismo. Para isto, utiliza-se uma amostra de 24.219 observações no período de 2010 a 2022 de um total de 1.863 organizações sediadas em 52 países, com dados extraídos da base *Refinitiv Eikon*.

A literatura que investiga a presença feminina na gestão, ou que ocupam cargos no Conselho de Administração, apresenta-se associada a debates mais amplos relativos à governança corporativa, à (des)igualdade de gênero e à RSC (Grosser, 2011). Observa-se a raridade de estudos que investiguem a divulgação de ações de RSC voltadas à minimização das desigualdades de gênero (Oliveira, Rodrigues Júnior, Lima, & Freitas, 2018). Assim, o debate envolvendo a diversidade de gênero na alta administração e a divulgação das ações de RSC relativas ao gênero, aflora a discussão a respeito das mulheres estarem preocupadas com o fortalecimento do gênero feminino nas empresas, e se o quantitativo da representação delas em funções de gestão, ou no Conselho de Administração, faz a diferença no alcance desse objetivo.

Dessa forma, a pesquisa contribui academicamente para a discussão acerca da influência do grupo de mulheres no Conselho de Administração nas ações vol-

¹ São todos os indivíduos e/ou entidades que têm interesse na gestão e são afetados pelas ações de uma determinada organização.

tadas a igualdade de gênero e, conseqüentemente, sua divulgação; diferentemente de trabalhos abordando o tema no âmbito ambiental (Jouber, 2022; Konadu, Ahinful, Boakye, & Elbardan, 2022), no âmbito geral da RSC (Amorelli & García-Sánchez, 2021; Hafsi & Turgut, 2013; Lim & Chung, 2021; Nerantzidis, Tzeremes, Koutoupis, & Pourgias, 2022) e no âmbito do desempenho (Kahloul, Sbai, & Grira, 2022; Mohsni, Otchere, & Shahriar, 2021). Além disso, contribui ao utilizar um suporte teórico inovador nas pesquisas contábeis, envolvendo a diversidade de gênero no campo empresarial, fundamentado na Teoria do Tokenismo, que é pouco utilizada no contexto dos estudos sobre RSC e sobre governança corporativa. Estudos contemporâneos têm se proposto a investigar questões relativas ao gênero de forma restrita, em um único país (Issa & Zaid, 2021). Assim, esta pesquisa se mostra robusta ao incorporar, em sua análise, empresas de 52 países, contribuindo academicamente com o desenvolvimento da temática da diversidade de gênero em diferentes países e contextos.

Os esforços pela equidade de gênero têm se intensificado nos últimos anos. De acordo com a Forbes (2023), em seu nono relatório anual intitulado "Mulheres no local de trabalho", a presença feminina em cargos executivos tem crescido ao longo da última década. No entanto, apesar desse avanço, há uma notável ausência de mulheres em cargos de média gestão, o que cria barreiras para sua ascensão aos primeiros níveis de liderança gerencial (Forbes, 2023). Embora alguns países, visando incentivar a equidade de gênero, estabeleçam cotas de gênero em cargos de gestão, podem-se identificar, também, empresas, cujo único foco é o lucro, com posicionamentos contrários a essa política (Nguyen, Nguyen, Nguyen, & Truong, 2021). Nessa perspectiva, esta pesquisa se mostra importante para que os gestores de empresas reconheçam a relevância do número de mulheres nos Conselhos de Administração e seu posicionamento frente às questões de RSC relativas ao gênero.

O estudo dá suporte para os *policymakers*² aprimorarem a formulação de políticas públicas voltadas ao gênero, inclusive para compreender seus eventuais fracassos. Além disso, aprofunda a discussão sobre a sub-representação feminina nos cargos de alto escalão, pois avalia o estabelecimento de cotas mínimas de mulheres no Conselho de Administração. Um estudo realizado pelo *World Economic Forum* (WEF), mostra que serão necessários cerca de 135,6 anos para que seja possível alcançar a paridade de gênero em todo o mundo (WEF, 2021). A pandemia da COVID-19 ampliou essa lacuna de igualdade em 36,1 anos (WEF, 2021). Ademais, o estudo auxilia os interessados em atingir o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 5, da ONU, relacionado à equidade de gênero (United Nations, 2015). Portanto, o trabalho preenche uma lacuna ao

abordar o tema específico de ações voltadas para o fortalecimento das mulheres nas empresas.

2. Referencial Teórico

2.1. Mulheres no Conselho, RSC e Divulgação de Ações Relacionadas ao Gênero

As investigações sobre Governança Corporativa têm discutido a ocupação e a representação feminina em Conselhos de Administração, comitês e diretorias (Bear et al., 2010; Fernandez-Feijoo et al., 2012; Grosser, 2011; Post et al., 2011; Rao & Tilt, 2016). Galbreath (2011) afirma que, em razão das habilidades relacionais, as mulheres nos Conselhos de Administração são mais predispostas e capazes de se envolver com vários membros e responder às suas necessidades, manifestando assim a capacidade de resposta social. Além disso, pesquisas verificam se essa representatividade na alta administração das organizações interfere na filantropia e/ou nas práticas de RSC da corporação (Celis et al., 2014; Celis et al., 2015; Fuente, García-Sánchez, & Lozano, 2017; Grosser, 2011; Hafsi & Turgut, 2013).

As aptidões, condutas e eficácia das mulheres que ocupam funções de gestão, são similares às dos homens (Everett, Thorne, & Danehower, 1996; Morrison & Glinow, 1990). Ademais, de modo geral, as mulheres são capazes de apresentar atributos que as tornam ainda mais apropriadas, para alguns cargos gerenciais, que os homens (Everett et al., 1996). As mulheres têm experiências profissionais mais variadas, podendo, assim, auxiliar as decisões do conselho de maneira mais criativa e inovadora (Burke, 1994); além de proporcionar o aumento na diversidade de opiniões.

Quando o conselho é mais heterogêneo, como um todo, seja no aspecto de estrutura ou demográfico, a empresa terá, à sua disposição, uma maior variedade de experiências, conhecimentos e capacidades (Post et al., 2011). Deste modo, conforme exposto por Bear et al. (2010), quanto maior a diversidade de recursos presente no Conselho de Administração, maior será a capacidade de compreensão e resolução de problemas que possibilitam ao conselho abordar, efetivamente, o ambiente corporativo e incentivar classificações positivas para a RSC.

Ademais, constatou-se que Conselhos de Administração com três ou mais mulheres em sua composição, são determinantes para a evidencição das práticas de RSC, além de ocorrer um aumento na divulgação acerca de suas estratégias (Fernandez-Feijoo et al., 2012). O foco na constituição numérica dos grupos da alta administração é predominante na atualidade, e é observado na preocupação presente com o crescimento da quantidade de mulheres ocupando posições de Gerência Sênior e na própria Diretoria (Lewis & Simpson, 2012). As investigações neste âmbito fundamentaram-se em noções de equilíbrio numérico.

² São os formuladores de políticas, os atores responsáveis por pensar e elaborar as políticas públicas.

A expansão da pluralidade de gênero nos conselhos corporativos é capaz de possibilitar melhoras nas decisões organizacionais, além de aumentar a diversidade de perspectivas e de demandas a serem consideradas (Bear et al., 2010; Shahbaz, Karaman, Kilic, & Uyar, 2020; Yarram & Adapa, 2021). Observa-se que a demanda das mulheres nos conselhos das organizações ganhou notoriedade e interesse prático em nível internacional, assim como ocorreu nas pesquisas a respeito da governança corporativa (Torchia, Calabrò, Huse, & Brogi, 2010).

As ações de RSC abrangem a problemática de gênero de diversas formas: seja por meio de práticas inerentes ao gênero ou mediante programas e/ou projetos mais extensos de RSC (Grosser & Moon, 2017). Estudos anteriores averiguaram a colaboração da RSC em direção a igualdade de gênero em um arranjo de integração de gênero (Grosser & Moon, 2005). Na concepção de Velasco, Aldamiz-Echevarría, Bobadilla, Intxaurburu e Larrieta (2013) a Responsabilidade Social voltada ao gênero pode ser entendida como a busca do objetivo da equidade de gênero nas inúmeras práticas de Responsabilidade Social desenvolvidas pela empresa. Verifica-se a inserção de parâmetros de igualdade de gênero em distintos instrumentos de RSC, dentre eles, destacam-se as orientações de relatórios de RSC (Grosser & Moon, 2005).

No estudo conduzido por Burke (1993) em uma empresa canadense, 60 CEOs³ do sexo masculino foram questionados sobre o impacto da presença feminina nos Conselhos de Administração. A maioria concordou que isso influenciava positivamente a sensibilidade para com as consumidoras, o progresso das mulheres na empresa, e a compreensão dos desafios que enfrentavam. Posteriormente, Burke (1994) confirmou que as mulheres nos conselhos, incentivavam outras a almejavam posições melhores e a na busca por recrutar mais mulheres (Lazzaretti, 2012). Essa influência feminina também se refletiu em melhores avaliações de RSC (Bear et al., 2010), sensibilizando-os para práticas mais responsáveis, e indicando um compromisso com questões de gênero e de minorias, tornando a organização mais socialmente responsável (Bear et al., 2010; Williams, 2003).

Celis et al. (2015) examinaram o impacto da presença feminina em vários níveis de liderança, incluindo Conselhos de Administração e Gestão de Departamentos de RSC, na implementação de políticas de equidade de gênero. Suas descobertas indicam que empresas com maior representação feminina tendem a implementar mais ações de RSC relacionadas à igualdade de gênero, enquanto aquelas com menor representação podem estar sujeitas ao fenômeno do tokenismo (Bear et al., 2010; Celis et al., 2015; Konrad, Kramer, & Erkut, 2008). Por outro lado, Oliveira et al. (2018), investigaram como as características dos Sistemas Nacionais de Negócios (SNN) afetam a divulgação de práticas de RSC relacionadas ao gênero em empresas latino-americanas signatárias dos

Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs). Eles observaram que empresas com forte liderança corporativa em igualdade de gênero tendem a divulgar mais informações sobre RSC. Além disso, García-Sánchez et al. (2020) constataram que a presença de mulheres nos conselhos está associada a uma maior divulgação de informações de RSC relacionadas ao gênero.

Mallidis, Giannarakis e Sariannidis (2024) examinaram a relação entre a diversidade de gênero nos Conselhos de Administração e a Responsabilidade Social Corporativa, com foco no desempenho de controvérsias ambientais, sociais e de RSC. Usando dados do índice STOXX Europe 600, de 2006 a 2021, constatou-se que uma maior presença feminina está associada a um melhor desempenho ambiental e social, embora moderadamente afetada pelo envolvimento com padrões como a ISO 14000 e o Pacto Global da ONU. Um estudo recente analisou o impacto ocasionado pela implementação das quotas de gênero pela lei francesa de 2011, revelando um aumento no desempenho ambiental e social pós-implantação, atribuído à maior participação das mulheres nos conselhos, que também lideraram comitês ambientais e sociais (Ginglinger & Raskopf, 2023). Outro estudo corroborou esses achados, destacando que um equilíbrio de gênero melhorado, está associado a avanços na Responsabilidade Social Corporativa, evidenciando a importância de um conselho diversificado para práticas empresariais mais éticas e socialmente responsáveis, destacando, nesse aspecto, especialmente o papel das mulheres na liderança (Yarram & Adapa, 2021).

2.2. Teoria do Tokenismo

A inclusão do gênero em pesquisas que buscam explicar a dinâmica do comportamento corporativo ganhou espaço na obra *Men and Women of the Corporation* de Rosabeth Moss Kanter, em 1977, na qual a autora identificou os efeitos das proporções na vida em grupo. Assim, Kanter (1977b) sugeriu a Teoria do Tokenismo em estudo realizado em uma corporação industrial pertencente à *Fortune* 500. A indústria, em 1972, apresentou a primeira mulher no quadro de vendedores. Em 1974, havia cerca de 20 mulheres em treinamento, em um universo de 300 homens no setor de vendas da indústria. Com isso, dividiram-se em grupos compostos por 10 a 12 vendedores, onde havia apenas 1 ou 2 mulheres em cada grupo.

A Teoria do Tokenismo de Kanter pondera as consequências dos benefícios e malefícios numéricos das questões relacionadas à visibilidade dos grupos minoritários nas corporações (Lewis & Simpson, 2012). Rixom, Jackson e Rixom (2022) conceituam o termo "tokenismo" como desequilíbrio distorcido entre membros de um grupo onde alguns, são considerados dominantes, enquanto outros são considerados *tokens*. Patel, Romani, Oberoi e Ramasamy (2021), apoiando-se na teoria do tokenismo, argumentam que a estrutura de um grupo determina os processos. Nessa perspectiva, afirma-se que os *tokens* podem passar por dificuldades

³ É a sigla em inglês que representa o Diretor Executivo de uma organização.

que afetam a sua participação no grupo como: visibilidade, polarização e assimilação [Biswas, Roberts, & Stainback, 2021]. Kanter (1977b) explica em que “proporções” são os números relativos de indivíduos social e culturalmente distintos, pertencentes a um determinado grupo, que é crítico na formação dinâmica da interação na vida em grupo (Kanter, 1977b, 1977a).

Kanter construiu uma tipologia que consiste em quatro distribuições distintas, sendo considerados “majoritários” os tipos de indivíduos mais presentes dentro de um grupo, e “minoritários” os sujeitos menos frequentes do grupo (Childs & Krook, 2008). Com isso, são identificadas quatro categorias de grupos, com base em conjuntos proporcionais variados (Kanter, 1977b, 1977a; Lewis & Simpson, 2012), onde, grupos com proporções distintas de indivíduos, diferem em dinâmica e processo.

Os grupos “uniformes” apresentam somente um padrão de indivíduo, sendo este uma classe social significativa (Kanter, 1977b). Esses conjuntos são capazes de gerar suas próprias diferenças. Entretanto, eles são considerados homogêneos no tocante a aspectos como gênero, raça ou etnia (Kanter, 1977b).

Grupos “enviesados” ou “distorcidos” são aqueles onde ocorre uma tendência de um tipo de indivíduo em relação ao restante do grupo, ou seja, há uma predominância de um sobre os outros. É o caso da presença de sujeitos dominantes e de *tokens*, conhecidos como “símbolos”. Os dominantes conduzem o grupo e, conseqüentemente, a cultura em que este funcionará. Já os *tokens* são considerados representantes da sua classe, e, devido a sua baixa representatividade, são denominados “símbolos” (Kanter, 1977b). Se o tamanho do grupo enviesado for relativamente pequeno, as pessoas consideradas símbolos podem ser igualmente apontadas como sujeitos solitários, sendo o único existente no grupo. Contudo, ainda que haja dois *tokens* no grupo classificado como enviesado, permanece complicado destes dois formarem uma coalizão que tenha a força suficiente para fazer a diferença, dentro do grupo dominante (Kanter, 1977b).

Grupos “inclinados” caminham para divisões menos extremas. Nesse caso os majoritários são meramente uma maioria que representa os indivíduos minoritários que possuem uma eminente capacidade de formar alianças, buscando impactar a cultura do grupo (Kanter, 1977b). Em grupos “equilibrados” há possíveis subgrupos originados a partir dos majoritários e dos minoritários. A cultura e a interação são características marcantes que retratam o equilíbrio encontrado nesse tipo de grupo (Kanter, 1977b). Os resultados para sujeitos pertencentes a um grupo de pares tão equilibrado, independente de qual tipo seja, dependerão de demais fatores estruturais e pessoais, englobando a criação de subgrupos ou papéis e competências diferenciadas (Kanter, 1977b).

Os atributos inerentes ao grupo “enviesado” sustentam um ponto de partida essencial para o entendimento dos efeitos da proporção. Apesar do grupo representar uma instância extrema do fenômeno, é identificado por uma

vasta quantidade de mulheres em diversos grupos e corporações, no qual as distribuições numéricas têm beneficiado historicamente os homens (Kanter, 1977b). Esses grupos envolvem uma grande quantidade de um tipo social (dominantes) em detrimento de outro (*tokens*).

Com base na perspectiva de quatro grupos caracterizados a partir de proporções distintas de sujeitos, o estudo de Kanter (1977b) decorre da investigação de somente um desses quatro tipos de grupos; uma conjuntura na qual a proporção de homens para mulheres é distorcida, sendo favorável aos homens, visto que sua preocupação central é a de desvendar o que acontece com as mulheres que ocupam a condição de símbolos em meio a um grupo repleto de homens (Kanter, 1977b). Os efeitos de números relativos podem alterar a interpretação dos resultados encontrados em pesquisas (Kanter, 1977b). Números relativos em um teste afetam do que homens ou mulheres são capazes de realizar de forma natural (Kanter, 1977b).

O trabalho de Kanter acarretou uma linha de investigações dentro das pesquisas voltadas ao gênero e às organizações, onde foi testada a Teoria do Tokenismo em distintas circunstâncias de trabalho (Kanter, 1977b; Lewis & Simpson, 2012). Este corpo de pesquisa abrange investigações voltadas à Ciência Política (legisladoras do sexo feminino) (Bratton, 2005; Childs & Krook, 2008; Dahlerup, 1988) e à Ciência Social (mulheres em Conselhos de Administração) (Broome, Conley, & Krawiec, 2011; Erkut, Kramer, & Konrad, 2008; Singh & Vinnicombe, 2004; Torchia, Calabrò, & Huse, 2011). No momento em que um grupo “enviesado” ou “distorcido” se transforma em um grupo “inclinado”, como defendido por Kanter, verifica-se uma modificação na dinâmica do grupo (Kanter, 1977b, 1977a; Lewis & Simpson, 2012). Desta maneira, sujeitos que antes eram considerados “símbolos”, passam a ter mais força dentro do grupo. Considerando as evidências empíricas encontradas, a presente pesquisa propõe testar a seguinte hipótese:

Hipótese 1: Grupos com maior quantidade de mulheres no Conselho de Administração, sob a ótica da Teoria do Tokenismo, influenciam positivamente o nível de divulgação de RSC relacionada a gênero.

3. Metodologia

3.1. Amostra

Diferentemente de trabalhos que buscam dados em relatórios de sustentabilidade, optou-se por utilizar dados disponibilizados pela *Refinitiv Eikon*, como os estudos de Birindelli, Iannuzzi e Savioli (2019), Gangi, Daniele, Varrone, Vicentini e Coscia (2021), Qureshi, Kirkerud, Theresa e Ahsan (2020) e Uyar, Kuzey, Kilic e Karaman (2021). A *Refinitiv Eikon* é uma empresa que capta informações e conecta comunidades financeiras de diferentes localidades do mundo. Atualmente ela tem

incorporada à sua base, mais de 40 mil instituições de aproximadamente 190 países (Refinitiv, 2022). A Refinitiv cobre informações ambientais, sociais e de governança, com mais de 450 métricas, de cerca de 80% do valor de mercado global, de 76 países (Refinitiv, 2022).

Nessa perspectiva, trabalhou-se com uma amostra intencional, obtida na base de dados da Refinitiv Eikon, que abrange todas as empresas listadas que apresentam informações sobre as ações de RSC relativas ao gênero, e dados sobre a composição do Conselho de Administração. Ao todo foram coletadas 24.219 observações de 1.863 organizações pertencentes a 52 países, no período de 2010 a 2022. O ano referência para o início da coleta de dados da pesquisa é justificado pelo lançamento dos Princípios de Empoderamento das Mulheres (WEPs), os quais apontam o caminho para as melhores práticas empresariais relativas ao gênero, que ocorreu em 2010 (ONU Mulheres & UNGC, 2017).

Os dados foram coletados em 2024, momento em que a base de dados da Refinitiv Eikon apresentava informações até o período de 2022. Para isso, vale destacar que mesmo que os dados tivessem sido coletados em relatórios de sustentabilidade, sempre haverá uma defasagem temporal entre os relatórios divulgados e o ano corrente em virtude de ser uma informação voluntária, sem posição para data de divulgação.

3.2. Variáveis

Para a consecução do objetivo da pesquisa, que busca investigar a influência dos grupos minoritários relacionados à presença de mulheres no Conselho de Administração, sobre o nível de divulgação de informações de RSC relacionada ao gênero, à luz da Teoria do Tokenismo, foi calculado o índice de divulgação de ações de RSC relativas ao gênero, composto por 10 indicadores selecionados na base da Refinitiv Eikon. Na Tabela 1 são apresentados os indicadores que compõem o índice de divulgação de RSC referente às práticas que revelam o compromisso das organizações quanto às questões de gênero. O indicador foi pontuado com 0 (zero) quando não divulgado pela empresa, e com 1 (um) quando divulgado. Assim, a pontuação anual do nível de divulgação obtida por cada empresa da amostra podia variar entre 0 e 10.

Na elaboração do índice descrito na Tabela 1, os pesquisadores empregaram uma variedade de indicadores abrangendo aspectos sociais, econômicos e ambientais, os quais são avaliados pela Refinitiv Eikon. Essa seleção foi fundamentada nas palavras-chave identificadas nos estudos de Morgan Stanley Research (2016) e de Van Huijgevoort (2017), que abordam questões como licença maternidade, cargos gerenciais, ocupação de cargos, promoções e creche. Posteriormente, foram examinados todos os indicadores disponíveis na Refinitiv Eikon, relacionados a essas temáticas.

Com relação à composição do Conselho de Administração, foram utilizadas variáveis *dummy*⁴ para identificação da presença de grupos uniformes (0% de mulheres - UNIFORME), grupos enviesados (de 0,01% até 15% de mulheres - ENVIESADO), grupos inclinados (de 15,01% até 40% de mulheres - INCLINADO) e de grupos equilibrados (de 40,01% até 50% de mulheres - EQUILIBRADO). Adotou-se o valor 1 (um) quando a empresa apresentava determinado grupo, e o valor 0 (zero) em casos contrários.

Tabela 1. Indicadores de divulgação de ações de RSC relativas a gênero.

Índice de divulgação de ações de RSC relativas a gênero - Pontuação máxima por empresa: 10 pontos	
Indicadores	
01.	Divulgação de políticas de diversidade do conselho
02.	Divulgação do percentual de mulheres no conselho
03.	Divulgação de gênero dos executivos
04.	Divulgação de funcionárias mulheres
05.	Divulgação de mulheres gerentes
06.	Divulgação da disponibilização de serviço de creche
07.	Divulgação de flexibilidade no horário de trabalho
08.	Divulgação de controvérsias de diversidade
09.	Divulgação de políticas de diversidade e oportunidades
10.	Divulgação de metas de diversidade e oportunidades

Fonte: indicadores extraídos da base de dados da Refinitiv Eikon.

Dessa forma, a Tabela 2 apresenta as variáveis independentes do estudo, e suas respectivas operacionalizações e embasamento teórico. Além disso, expõe, também, a variável dependente e as variáveis de controle da pesquisa, bem como suas respectivas operacionalizações e embasamento teórico.

Conforme visto na Tabela 2, ressalta-se que o estudo apresenta como variáveis de controle o tamanho do Conselho de Administração (TAM_CADM), o tamanho da empresa (TAM), o retorno sobre o ativo (ROA) e o setor de atividade (SETOR). A utilização dessas variáveis no estudo deve-se à relevância das mesmas em pesquisas que trabalham temáticas semelhantes às do presente trabalho (Bear et al., 2010; Galbreath, 2011; García-Sánchez et al., 2020; Pucheta-Martínez, Bel-Oms, & Olcina-Sempere, 2019; Torchia et al., 2011).

3.3. Tratamento e análise de dados

Para se alcançar o objetivo proposto no estudo e verificar o comportamento dos dados, foram realizadas análises descritivas dos dados, com o propósito de observar as características das variáveis da pesquisa e averiguar diferenças e semelhanças quanto aos grupos. Foi realizada a análise de variância (ANOVA) buscando verificar se o nível de divulgação de RSC relacionada ao gênero é diferente nos distintos grupos minoritários apresentados pela Teoria do Tokenismo.

⁴ São variáveis binárias, criadas para representar duas ou mais categorias, assumindo o valor "0" ou "1" para indicar a ausência ou presença de certos atributos.

Tabela 2. Variáveis dependentes e independentes; operacionalização e embasamento teórico

Constructo	Variável dependente	Operacionalização	Embasamento teórico
RSC relacionada a gênero (DISCGENERO)	Índice de divulgação de informações de RSC relacionadas ao gênero (DISCGENERO)	Pontuação obtida pela organização com os indicadores que compõem o DISCGENERO. Varia de 0 a 10	Morgan Stanley Research (2016) e Van Huijgevoort (2017)
Constructo	Variáveis independentes	Operacionalização	Embasamento teórico
Composição do Conselho de Administração (COMP_CADM)	Variável categórica a partir do percentual de mulheres no Conselho de Administração, conforme Teoria do Tokenismo (TOKENISMO)	Grupo uniforme 0% de mulheres no conselho; grupo enviesado de 0,01% até 15% de mulheres no conselho; grupo inclinado de 15,01% até 40% de mulheres no conselho; grupo equilibrado de 40,01% até 50% de mulheres no conselho	Kanter (1977b)
	Grupos uniformes quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (UNIFORME)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos uniformes quanto ao Conselho de Administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos	Kanter (1977b)
	Grupos enviesados quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (ENVIESADO)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos enviesados quanto ao Conselho de Administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos	Kanter (1977b)
	Grupos inclinados quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (INCLINADO)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos inclinados quanto ao Conselho de Administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos	Kanter (1977b)
	Grupos equilibrados quanto à presença de mulheres no Conselho de Administração (EQUILIBRADO)	Variável <i>dummy</i> : 1 – para observações englobadas nos grupos equilibrados quanto ao Conselho de Administração; 0 – para as observações com a presença de grupos distintos	Kanter (1977b)
Variáveis de controle (CONT)	Tamanho do Conselho de Administração (TAM_CADM)	Total de membros do Conselho de Administração	Galbreath (2011) e García-Sánchez et al. (2020)
	Tamanho da empresa (TAM)	Logaritmo natural de ativo total	García-Sánchez et al. (2020) e Torchia et al. (2011)
	Retorno sobre o ativo (ROA)	Divisão entre o lucro líquido e o ativo total	Bear et al. (2010) e García-Sánchez et al. (2020)
	Sector de atividade (SETOR)	Sector de atividade da empresa (<i>dummy</i>)	García-Sánchez et al. (2020)

Fonte: elaboração própria.

A ANOVA apresentou significância estatística. Assim, posteriormente, foi realizado o teste de *Post-Hoc* de Tukey-Kramer para se comparar as médias duas a duas, dos grupos indicados pela Teoria do Tokenismo. Em seguida, foi realizada a análise de correspondência (Anacor), com o objetivo de se investigar a associação entre os países e os grupos existentes, identificados com base em várias representações proporcionais de tipos de pessoas nas organizações, sendo considerada, nesse estudo, a proporção de mulheres existentes no Conselho de Administração. Os grupos foram divididos de acordo com a Teoria do Tokenismo.

Ao final, foram realizadas as regressões para a análise dos dados. A partir das variáveis elencadas na Tabela 2, para se investigar a influência dos grupos minoritários relacionados à presença de mulheres no Conselho de Administração, na divulgação de informações de RSC relacionada ao gênero, foram adotados os seguintes modelos econométricos, definidos com o intuito de testar a hipótese levantada:

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 UNIFORME_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_{it} + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 1})$$

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 ENVIESADO_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_{it} + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 2})$$

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 INCLINADO_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_{it} + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 3})$$

$$DISCGENERO_{it} = \beta_0 + \beta_1 EQUILIBRADO_{it} + \beta_2 TAM_CADM_{it} + \beta_3 TAM_{it} + \beta_4 ROA_{it} + \beta_5 SETOR_{it} + \varepsilon_{it} \quad (\text{Equação 4})$$

As informações utilizadas foram analisadas por meio do modelo de regressão *pooled OLS*. Destaca-se, ainda, que a aplicação dos testes estatísticos citados nesta seção foi realizada por meio da utilização do *software Stata*.

4. Apresentação e Análise dos Resultados

A Tabela 3 apresenta a estatística descritiva das variáveis do estudo. Observa-se uma média de divulgação

de informações de RSC relacionada ao gênero de 8,09 pontos, que ultrapassa a metade do valor máximo que o índice pode alcançar (10 pontos por organização). Esse resultado sugere que as organizações investigadas estão propensas a divulgar questões que envolvem as práticas de RSC relativas ao gênero, indicando uma variação do fenômeno observado no intervalo de tempo e nos países estudados, se comparado aos resultados alcançados por Oliveira et al. (2018) de 7,41 de 28 pontos relativo às organizações latino-americanas e por Rodrigues Júnior, Oliveira, Alves e Rodrigues (2017) de 7,2 de 28 pontos referente a organizações brasileiras.

Na Tabela 3, observa-se que 21,96% da amostra é composta por grupos uniformes, 26,90% por grupos enviesados e 43,44% por grupos inclinados; enquanto apenas 7,70% é composta por grupos equilibrados. Assim, pode-se verificar o baixo equilíbrio nos Conselhos de Administração, das observações investigadas quanto à presença de mulheres. Em contraponto, é observada uma maior adesão das observações da amostra aos grupos inclinados, uma vez que 43,44% têm, em seus conselhos, uma presença feminina que varia entre 15,01% e 40%.

A Figura 1 apresenta a análise de correspondência (Anacor). Realizou-se uma análise do percentual de mulheres no Conselho de Administração em cada observação do estudo. Em seguida, verificou-se em quais países cada observação se enquadrava, em quais grupos, respectivamente: se os países das observações se encaixavam em “uniformes”, “enviesados”, “inclinados” ou “equilibrados”. Assim, a Anacor possibilitou a identificação dos países da amostra com seus respectivos grupos da Teoria do Tokenismo.

A partir das informações apresentadas na Anacor, verificou-se que as observações dos seguintes países integram o grupo “uniforme”: Arábia Saudita, Chile, China, Cingapura, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Indonésia, Japão, Kuwait, Marrocos, Panamá, Qatar, Rússia e Taiwan. Enquanto o grupo “enviesado” é composto pelos seguintes países: Brasil, Colômbia, Egito, Filipinas, Grécia, Hong Kong, Hungria, Índia, Jordânia, México, Portugal, República Tcheca, Tailândia e Turquia. O grupo uniforme é caracterizado pela não-presença

de mulheres nos Conselhos de Administração, ou seja, conselhos formados exclusivamente por membros do sexo masculino. E o grupo enviesado é caracterizado por conselhos que apresentam um percentual de participação feminina de pelo menos 0,01% até 15%.

Ao analisar os resultados, observou-se que esses grupos contam com a presença de países pertencentes ao Médio Oriente e Norte da África (MENA) (Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes, Jordânia, Kuwait, Marrocos e Qatar). Os resultados obtidos corroboram com os estudos de Arayssi, Jizi e Tabaja (2020), Issa & Fang (2019) e Issa & Zaid (2021), nos quais os achados evidenciaram a baixa participação feminina nos Conselhos de Administração das empresas localizadas em países do MENA. Nessa perspectiva, deve-se destacar que países pertencentes ao MENA são considerados extremamente conservadores, onde homens e mulheres podem ser espiritualmente iguais, porém com funções e obrigações divergentes (Hourani, 2005; Salloum, Jabbour, & Mercier-Suissa, 2019).

Nos resultados apresentados anteriormente, observou-se também, a presença de países asiáticos nos grupos “uniforme” e “enviesado” (Arábia Saudita, China, Cingapura, Coreia do Sul, Filipinas, Hong Kong, Indonésia, Japão e Tailândia). Esses países, têm se destacado no desenvolvimento emergente da governança corporativa e, conseqüentemente, na diversidade de gênero. O resultado da pesquisa vai ao encontro com o exposto no estudo de Yasser, Al Mamun & Ahmed (2017), que evidenciou a baixa nomeação de uma ou mais mulheres conselheiras para o Conselho de Administração das empresas da região.

Na Figura 1, verificou-se que o grupo considerado “inclinado” abrange as organizações dos seguintes países: África do Sul, Alemanha, Áustria, Canadá, Espanha, Estados Unidos, Holanda, Irlanda, Israel, Malásia, Nigéria e Suíça. Já o grupo “equilibrado” foi composto pelas observações localizadas na Austrália, Bélgica, Dinamarca, Finlândia, França, Itália, Luxemburgo, Noruega, Nova Zelândia, Polônia, Reino Unido e Suécia. O grupo “inclinado” tem a presença de mulheres nos Conselhos de Administração entre 15,01% e 40%. Enquanto o grupo “equilibrado” é caracterizado por conselhos com a presença feminina entre 40,01% e 50%.

Tabela 3. Análise descritiva das variáveis da pesquisa

Variáveis	Obs.	Média	Mediana	DP	CV	Mínimo	Máximo
DISCGENERO	24.219	8,0969	8,0000	0,9535	0,1178	2,0000	10,0000
TAM_CADM	24.219	11,2446	11,0000	3,5385	0,3147	1,0000	38,0000
TAM	24.219	23,4450	23,2353	1,6143	0,0689	18,7439	29,4711
ROA	24.219	0,0358	0,0323	0,0378	1,0558	-0,1488	0,1498
Tokenismo							
Uniforme		Enviesado		Inclinado		Equilibrado	
5.319 (21,96%)		6.516 (26,90%)		10.518 (43,44%)		1.866 (7,70%)	

Notas: DP: Desvio padrão; CV: Coeficiente de variação.

Fonte: elaboração própria.

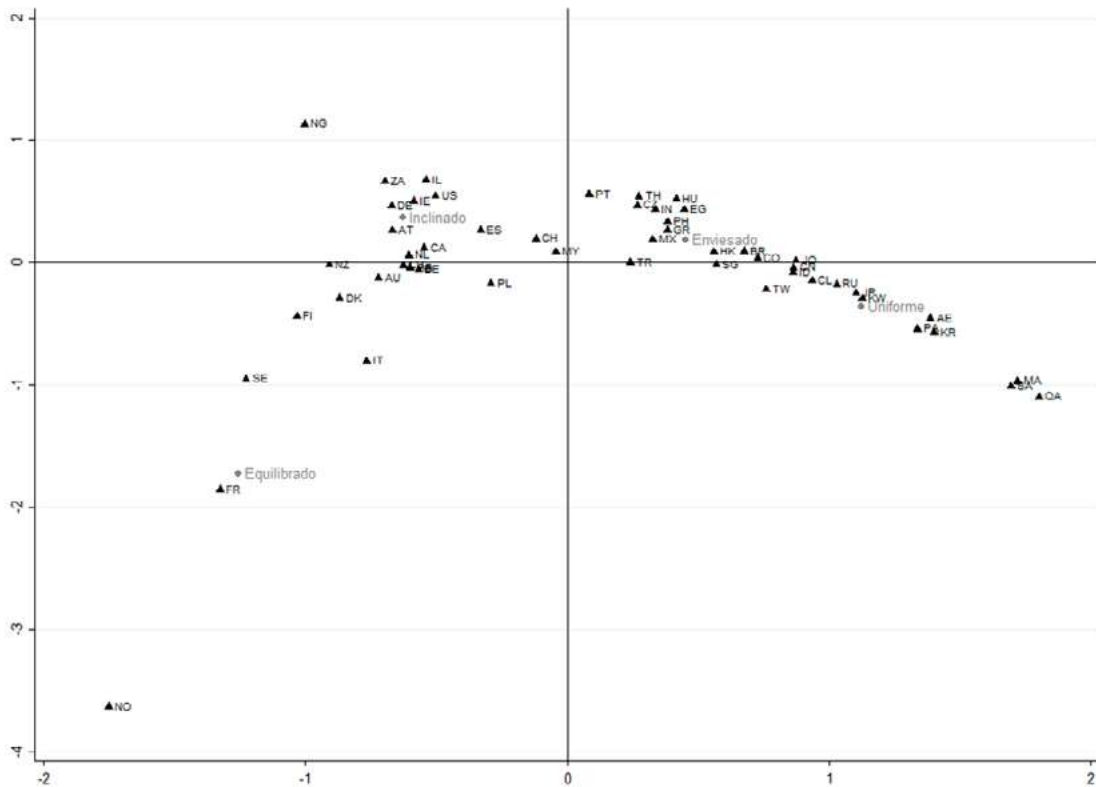


Figura 1. Análise de correspondência dos países da amostra com os grupos da Teoria do Tokenismo

Nota. Siglas dos países apresentados na Anacor. AE: Emirados Árabes; AT: Áustria; AU: Austrália; BE: Bélgica; BR: Brasil; CA: Canadá; CH: Suíça; CL: Chile; CN: China; CO: Colômbia; CZ: República Tcheca; DE: Alemanha; DK: Dinamarca; EG: Egito; ES: Espanha; FI: Finlândia; FR: França; GB: Reino Unido; GR: Grécia; HK: Hong Kong; HU: Hungria; ID: Indonésia; IE: Irlanda; IL: Israel; IN: Índia; IT: Itália; JO: Jordânia; JP: Japão; KR: Coreia do Sul; KW: Kuwait; LU: Luxemburgo; MA: Marrocos; MX: México; MY: Malásia; NG: Nigéria; NL: Holanda; NO: Noruega; NZ: Nova Zelândia; PA: Panamá; PH: Filipinas; PL: Polônia; PT: Portugal; QA: Qatar; RU: Rússia; SA: Arábia Saudita; SE: Suécia; SG: Cingapura; TH: Tailândia; TR: Turquia; TW: Taiwan; US: Estados Unidos e ZA: África do Sul.

Fonte: elaboração própria.

Salienta-se que esses dois grupos contêm países nórdicos (Dinamarca, Finlândia, Noruega e Suécia), que apresentam elevados Índices de Desenvolvimento Humano (IDH). Os países nórdicos são conhecidos por sua luta em prol da igualdade de gênero (Nielsen & Huse, 2010). A Noruega, por exemplo, tem políticas de cota mínima para a presença de mulheres em Conselhos de Administração, sendo essa cota de 40% (Nielsen & Huse, 2010; Smith, 2018). Essa situação acaba pulverizando a questão do tokenismo.

Destaca-se que o enquadramento de um país em um respectivo grupo, não está relacionado à unanimidade das observações nesse determinado grupo, mas sim a predominância de observações do país em um respectivo grupo (Tabela 4).

Estudos sugerem que mulheres são mais sensíveis às questões envolvendo as iniciativas de RSC (Bear et al., 2010; Hafsi & Turgut, 2013). Dessa forma, realizou-se uma análise de variância (ANOVA), buscando verificar se o nível de divulgação de RSC relacionada ao gênero é diferente nos diferentes grupos minoritários apresentados pela Teoria do Tokenismo. A ANOVA apresentou um F-test = 911,28 e o p -value < 0,001, indicando que ao menos uma das médias do nível de divulgação de RSC relativa ao gênero de um grupo é significativamente diferente de outra.

Em seguida, realizou-se o teste de *Post-Hoc* de Tukey-Kramer para as comparações das médias de divulgação de RSC relativa a gênero entre os diferentes grupos do tokenismo (Tabela 5).

Os resultados apontam que empresas com uma maior proporção de mulheres no Conselho de Administração apresentam uma maior média de divulgação de RSC voltada ao gênero (Tabela 5). Ou seja, as observações enquadradas no grupo “equilibrado” apresentam uma maior média de divulgação de RSC relativa ao gênero, se comparadas com as observações enquadradas nos outros grupos da Teoria do Tokenismo.

A Tabela 5 também demonstra que as empresas enquadradas nos grupos de baixa proporção de mulheres no Conselho de Administração (uniforme e enviesado) têm um nível inferior de divulgação de RSC voltado ao gênero que as empresas que apresentam uma maior proporção feminina no conselho; cenários em que é perceptível a ocorrência do tokenismo (Bear et al., 2010; Celis et al., 2015; Konrad et al., 2008). Além disso, destaca-se que foi encontrada diferença estatisticamente significativa ao comparar os valores de divulgação de gênero entre o grupo “uniforme” e o grupo “enviesado”. Verificou-se que o grupo uniforme apresenta uma média inferior em relação ao grupo enviesado.

Tabela 4. Número de observações dos países por grupos da Teoria do Tokenismo.

País	Uniforme	Enviesado	Inclinado	Equilibrado
Arábia Saudita (SA)	50	0	2	0
Chile (CL)	90	58	34	0
China (CN)	428	417	179	3
Cingapura (SG)	128	104	99	7
Colômbia (CO)	21	18	13	0
Coreia do Sul (KR)	373	136	24	0
Emirados Árabes (AE)	8	5	0	0
Indonésia (ID)	60	43	27	0
Japão (JP)	2.029	1.513	387	10
Kuwait (KW)	29	17	6	0
Marrocos (MA)	12	1	0	0
Panamá (PA)	9	3	1	0
Qatar (QA)	13	0	0	0
Rússia (RU)	45	34	12	0
Taiwan (TW)	391	367	169	35
Brasil (BR)	131	168	88	3
Egito (EG)	9	29	14	0
Filipinas (PH)	48	68	66	0
Grécia (GR)	35	59	47	2
Hong Kong (HK)	240	300	201	13
Hungria (HU)	6	33	13	0
Índia (IN)	101	229	177	0
Jordânia (JO)	5	6	2	0
México (MX)	40	68	56	5
República Tcheca (CZ)	5	11	10	0
Tailândia (TH)	14	113	53	2
Turquia (TR)	37	68	53	11
África do Sul (ZA)	2	51	193	14
Alemanha (DE)	31	90	433	44
Austrália (AU)	68	88	502	122
Áustria (AT)	4	20	69	11
Bélgica (BE)	12	37	96	24
Canadá (CA)	118	214	767	136
Dinamarca (DK)	5	22	98	31
Espanha (ES)	26	117	191	30
Estados Unidos (US)	316	1.217	3.606	282
Finlândia (FI)	0	28	151	55
França (FR)	7	55	389	381
Holanda (NL)	30	21	156	27
Irlanda (IE)	12	42	153	14
Israel (IL)	2	31	79	5
Itália (IT)	35	36	171	83
Luxemburgo (LU)	0	4	7	2
Malásia (MY)	69	65	146	19
Nigéria (NG)	0	0	13	0
Nova Zelândia (NZ)	1	12	63	15
Polônia (PL)	20	44	71	21
Portugal (PT)	11	23	31	0
Reino Unido (GB)	121	274	891	209
Suécia (SE)	1	22	260	133
Suíça (CH)	71	135	219	30
Noruega (NO)	0	0	30	87
Total	5.319	6.516	10.518	1.866

Fonte: elaboração própria.

Tabela 5. Teste de Tukey-Kramer para diferença de médias da divulgação de gênero entre empresas com diferentes percentuais de mulheres.

Comparação dos grupos da Teoria do Tokenismo	Divulgação de gênero
EQUILIBRADO-ENVIESADO	0,7998 ***
INCLINADO-ENVIESADO	0,3872 ***
UNIFORME-ENVIESADO	-0,2207 ***
INCLINADO-EQUILIBRADO	-0,4126 ***
UNIFORME-EQUILIBRADO	-1,0206 ***
UNIFORME-INCLINADO	-0,6079 ***

Nota. O símbolo de * indica que a variável é significativa a 10%; ** a 5% e *** a 1%.

Fonte: elaboração própria.

Utilizou-se a regressão *pooled OLS* para a divulgação de gênero sob a ótica da Teoria do Tokenismo, devido à existência de variável com efeito fixo no tempo (SETOR). A [Tabela 6](#) apresenta os resultados.

De acordo com as informações da [Tabela 6](#), todos os modelos de regressão apresentaram significância estatística a 1%. Além disso, observou-se que o poder explicativo dos dados nos modelos 1, 2, 3 e 4, apresentaram os percentuais de 10,44%, 7,29%, 8,94% e 9,43%, respectivamente. Ao analisar os modelos que apresentam como variável dependente a divulgação de RSC relacionada ao gênero, observou-se que todos os grupos propostos pela Teoria do Tokenismo demonstraram significância estatística a 1%. Contudo, os grupos “uniforme” e “enviesado” demonstraram influência negativa, enquanto os grupos “inclinado” e “equilibrado” influenciaram positivamente. Dessa forma, confirma-se a Hipótese 1.

Assim, quando as empresas classificam-se nos grupos em que há um percentual inferior de mulheres-como o grupo “uniforme” (0% de mulheres no conselho) e “enviesado” (de 0,01% até 15% de mulheres no conselho)- esta situação influenciará de maneira negativa o grau de divulgação de práticas de RSC relativas às ações que revelam o comprometimento das organizações no tocante às questões de gênero. De maneira oposta, a existência de mulheres em percentual suficiente para classificar as organizações em grupos inclinados (de 15,01% até 40% de mulheres no conselho) e equilibrados (de 40,01% até 50% de mulheres no conselho) influencia positivamente o nível de divulgação de informações acerca de RSC relativa ao gênero.

Quanto ao tamanho do conselho (TAM_CADM) e o tamanho da empresa (TAM), evidenciou-se significância estatística a um nível de 1% em todos os modelos analisados. A relação encontrada foi negativa para o tamanho do conselho e positiva para o tamanho da empresa. Com base nos resultados, verificou-se que empresas de maior porte e com conselhos menores apresentam uma maior evidência de iniciativas de RSC voltadas ao gênero. No entanto, em relação ao retorno sobre o ativo (ROA), não se observou significância estatística. Assim, não há evidência de que o nível de divulgação de informações de RSC relacionadas ao gênero seja afetado pela rentabilidade da organização.

Tabela 6. Regressão *pooled* OLS para a divulgação de gênero à luz da Teoria do Tokenismo

Variáveis	Divulgação de gênero							
	(1)		(2)		(3)		(4)	
Intercepto	4,5582	***	4,3857	***	4,315	***	4,3322	***
	(0,2034)		(0,2069)		(0,2048)		(0,2043)	
GRUPO UNIFORME	-0,4789	***						
	(0,0143)							
GRUPO ENVIESADO			-0,2207	***				
			(0,0135)					
GRUPO INCLINADO					0,3187	***		
					(0,0119)			
GRUPO EQUILIBRADO							0,6383	***
							(0,0219)	
TAM_CADM	-0,0158	***	-0,0062	***	-0,0094	***	-0,0079	***
	(0,0018)		(0,0019)		(0,0018)		(0,0018)	
TAM	0,1610	***	0,1618	***	0,1569	***	0,1622	***
	(0,0047)		(0,0048)		(0,0047)		(0,0047)	
ROA	-0,0825		0,1873		-0,0277		0,2365	
	(0,1635)		(0,1661)		(0,1648)		(0,1642)	
SETOR	SIM		SIM		SIM		SIM	
Obs.	24.219		24.219		24.219		24.219	
Nº de empresas	1.863		1.863		1.863		1.863	
F	201,468		135,920		169,826		179,924	
valor p	0,0000		0,0000		0,0000		0,0000	
R ²	0,1044		0,0729		0,0894		0,0943	

Nota. O símbolo de * indica que a variável é significativa a 10%; ** a 5% e *** a 1%. Todas as demais variáveis não apresentaram impacto estatístico significativo. Os erros padrão estão entre parênteses.

Fonte: elaboração própria.

5. Discussão

Uma pesquisa realizada no final dos anos 90, indicava que as mulheres levariam de 20 a 30 anos para alcançar igualdade de *status* nos cargos de alta administração [Crampton & Mishra, 1999]. Esse cenário persiste atualmente como evidenciado na Tabela 2, que mostra os baixos percentuais de mulheres nos Conselhos de Administração. Mesmo após duas décadas, a desigualdade de gênero nos cargos de liderança continua sendo uma realidade global. Embora alguns países tenham registrado melhorias, esses avanços não são consistentes em todo lugar.

Quando se analisa a diferença nas médias de divulgação de RSC relacionada ao gênero entre os grupos da Teoria do Tokenismo, percebe-se que as organizações classificadas como pertencentes aos grupos equilibrados em termos de presença feminina nos conselhos, apresentam uma divulgação mais elevada. Os achados mostram-se coerentes com a literatura, dado que as mulheres são mais direcionadas às questões sociais, conforme estudos anteriores de Bear et al. (2010), Hafsi e Turgut (2013), Jizi (2017) e Post et al. (2011). Evidencia-se que a participação feminina nos Conselhos de Administração pode proporcionar à alta administração uma maior

sensibilidade para demandas das mulheres no contexto organizacional (Konrad et al., 2008).

Conforme a Teoria do Tokenismo, ambientes em que a representação feminina é considerada enviesada, onde sua presença é inferior a 15%, estes indivíduos são considerados *tokens*, e evitam abordar sobre os interesses do próprio grupo minoritário, acabando por serem marginalizados pelos legisladores pertencentes ao grupo dominante (Bratton, 2005). Essa situação vai além do cenário político, sendo também aplicado ao ambiente organizacional.

Conforme os grupos minoritários vão se alterando, ultrapassando os percentuais de um grupo “enviesado” para um grupo “inclinado”, observam-se modificações nas práticas do grupo. Minimiza-se a visibilidade da minoridade uma maneira que estes sujeitos ficam menos desconfortáveis no grupo e se sentem mais aceitos e integrados, estabelecendo uma cultura de aceitação (Kanter, 1977b, 1977a; Lewis & Simpson, 2012). Assim, indivíduos que anteriormente eram vistos como “simbólicos”, passam a ter mais influência e a interferir nas atividades do grupo.

Leis em diversos países têm sido promulgadas para enfrentar a sub-representação feminina em cargos de

liderança corporativa (Aguir, Boubakri, Marra, & Zhu, 2023). Em 2022, o Parlamento Europeu estabeleceu que empresas da União Europeia listadas em bolsas de valores da União Europeia (eu) devem ter, até 2026, 40% de mulheres como membros não-executivos do Conselho de Administração, ou 33% de mulheres entre todos os membros do conselho (Aguir et al., 2023; Lefley, Vychová, & Trnková, 2024). Além disso, algumas nações implementaram leis de cotas visando elevar a presença de mulheres nos Conselhos de Administração corporativos (Aguir et al., 2023; Nguyen et al., 2021).

Essas medidas podem reduzir a ocorrência do tokenismo nos Conselhos de Administração das organizações. No entanto, em alguns casos, as empresas podem nomear mulheres para cargos administrativos de forma relutante, visando evitar penalidades financeiras, ao invés de reconhecerem os benefícios existentes da ampliação da diversidade de gênero nesses conselhos (Nguyen et al., 2021).

A interpretação de igualdade no contexto da diversidade de gênero nos conselhos de administração empresarial é equívoca, com metas de cotas variando de menos de 20% a 40% (Lefley et al., 2024). No entanto, a verdadeira igualdade implica em assegurar uma representação feminina equitativa nos Conselhos de Administração (Lefley & Janecek, 2023), promovendo, assim, a inclusão e a participação efetiva das mulheres nas decisões estratégicas da empresa.

Dessa forma, para impulsionar a diversidade de gênero na alta administração, é essencial que as organizações criem um ambiente inclusivo e de apoio às mulheres em cargos de liderança, afastando-se de aspectos relacionados ao tokenismo. Isso pode ser alcançado por meio da implementação de políticas que garantam a equidade na distribuição de oportunidades e recursos entre líderes masculinos e femininos; e da promoção de uma cultura organizacional que valorize a equidade e a inclusão. Essas medidas têm o potencial de mitigar preconceitos e discriminações tanto dentro como fora da organização (Aguir et al., 2023).

6. Considerações Finais

Em relação à classificação das organizações nos grupos minoritários, observou-se que as empresas dos grupos “inclinados” e “equilibrados”, que apresentam o maior quantitativo de mulheres nos Conselhos de Administração, influenciam positivamente e demonstram maior divulgação de Responsabilidade Social Corporativa relacionada ao gênero, confirmando a Hipótese 1.

Grupos com a participação escassa de conselheiras mulheres podem ter suas lideranças deslegitimadas e participações consideradas simbólicas nos Conselhos de Administração. Ressalta-se que apenas as organizações pertencentes à Noruega estão englobadas no grupo “equilibrado”, com um percentual de mulheres entre 40,01% e 50% nos Conselhos de Administração. Além disso, as empresas do grupo “uniforme”, com ausência

de mulheres nos conselhos, têm divulgação inferior de gênero nas empresas inseridas em quaisquer outros grupos determinados pela Teoria do Tokenismo, sejam grupos “enviesados”, “inclinados” ou “equilibrados”. É o grupo “equilibrado” o que apresenta maior percentual de minorias, nesse caso, as mulheres; além de apresentar, em todos os comparativos, melhor nível de divulgação de informações de Responsabilidade Social Corporativa relacionada ao gênero.

Por fim, a presença feminina em percentual satisfatório para categorizar as empresas em grupos “inclinados” (de 15,01% até 40% de mulheres no conselho) e “equilibrados” (de 40,01% até 50% de mulheres no conselho) afeta positivamente o nível de divulgação de Responsabilidade Social Corporativa relativa ao gênero. Enquanto que, os grupos com baixo percentual de mulheres -ocasiões em que se percebe o tokenismo-, resulta em um menor nível de adoção e divulgação de práticas de Responsabilidade Social Corporativa relacionadas a equidade de gênero.

Dessa forma, para fortalecer a participação feminina na alta gestão das organizações, é crucial que as entidades políticas busquem abordagens mais abrangentes do que simplesmente impor cotas de gênero nos Conselhos de Administração. Deve-se avançar para além da presença meramente simbólica, na qual as mulheres são incluídas nos Conselhos de Administração apenas para cumprir metas numéricas. Em vez disso, é fundamental promover políticas que garantam um envolvimento significativo e diversificado das mulheres nas decisões estratégicas da empresa, especialmente no que diz respeito às iniciativas de equidade de gênero.

O estudo contribui academicamente com a ampliação da discussão sobre a Responsabilidade Social Corporativa relacionada ao gênero em diferentes contextos organizacionais. Apoiando-se na Teoria do Tokenismo, o estudo confirma a importância dos grupos minoritários para a divulgação da Responsabilidade Social Corporativa relacionada a gênero. Outra contribuição está no estudo da mulher como um grupo minoritário. A partir da perspectiva da Teoria do Tokenismo, foi possível observar o impacto ocasionado pelas mulheres no Conselho de Administração, em diferentes níveis de proporção, sobre a divulgação de Responsabilidade Social Corporativa voltada a gênero. A pesquisa também contribui ao incluir o estudo da Teoria do Tokenismo no contexto organizacional, uma vez que estudos anteriores trabalhavam, com maior frequência, a Teoria, na perspectiva política.

A pesquisa contribui, ainda, para os governos, por possibilitar a determinação do contexto que os países se encontram no que concerne à diversidade de gênero nas empresas. Auxiliando, assim, os gestores públicos no encaminhamento de políticas públicas que envolvam efetivas melhorias para as mulheres que constituem a força de trabalho nas empresas das nações averiguadas no estudo. Além de práticas e condutas que busquem a representação igualitária das mulheres nos Conselhos de Administração das organizações.

Como limitações da pesquisa destaca-se que, pela natureza das variáveis dependentes, a utilização de uma análise multinível modificaria os panoramas encontrados no estudo. Apesar das limitações serem reconhecidas o trabalho contribui pertinentemente para o estudo do relacionamento da composição do Conselho de Administração com a divulgação de Responsabilidade Social Corporativa voltada ao gênero. Para investigações futuras, sugere-se explorar o impacto da nova lei da União Europeia sobre o equilíbrio de gênero nos Conselhos de Administração das empresas, particularmente focando no cenário europeu pós-2026, buscando identificar se essas políticas promovem não apenas a representatividade feminina, mas também a igualdade de oportunidades. Além disso, sugerem-se estudos que relacionem a Teoria do Tokenismo com a inclusão de diversidade LGBTQIA+ no alto escalão, para um maior conhecimento da importância do grupo de minorias na divulgação da Responsabilidade Social Corporativa voltada ao gênero.

Conflito de interesses

Os autores declaram não haver conflito de interesses.

Agradecimentos

A pesquisa que levou a esses resultados recebeu apoio financeiro do Spanish Ministry of Science and Innovation sob o Convênio de Subvenção PID2020-113498RA-C22 (IRENE), da Junta de Castilla y León e do European Regional Development Fund sob o Convênio de Subvenção CLU-2019-03 (Economic Management for Sustainability Unit of Excellence), do Spanish Ministry of Science and Innovation sob o Convênio de Subvenção PID2020-114797GB-I00 (SODEFGOC) e do Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME) da Universidad de Salamanca. E agradecemos, também, a Fundação Cearense de Apoio ao Desenvolvimento Científico e Tecnológico (FUNCAP) pela concessão da bolsa de estudo.

Referências

- Aguir, I., Boubakri, N., Marra, M., & Zhu, L. (2023). Gender diversity in leadership: Empirical evidence on firm credit risk. *Journal of Financial Stability*, 69, 101185. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2023.101185>
- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 204–221. <https://doi.org/10.1002/csr.1793>
- Amorelli, M. F., & García-Sánchez, I. M. (2021). Trends in the dynamic evolution of board gender diversity and corporate social responsibility. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(2), 537–554. <https://doi.org/10.1002/csr.2079>
- Arayssi, M., Jizi, M., & Tabaja, H. H. (2020). The impact of board composition on the level of ESG disclosures in GCC countries. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 11(1), 137–161. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-05-2018-0136>
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207–221. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0505-2>
- Birindelli, G., Iannuzzi, A. P., & Savioli, M. (2019). The impact of women leaders on environmental performance: Evidence on gender diversity in banks. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(6), 1485–1499. <https://doi.org/10.1002/csr.1762>
- Biswas, P. K., Roberts, H., & Stainback, K. (2021). Does women's board representation affect non-managerial gender inequality? *Human Resource Management*, 60(4), 659–680. <https://doi.org/10.1002/hrm.22066>
- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance. *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185–197. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1293-7>
- Bratton, K. A. (2005). Critical mass theory revisited: the behavior and success of token women in state legislatures. *Politics & Gender*, 1(1), 97–125. <https://doi.org/10.1017/S1743923X0505004X>
- Broome, L. L., Conley, J. M., & Krawiec, K. D. (2011). Does critical mass matter? Views from the boardroom. *Seattle University Law Review*, 34, 1049–1080.
- Burke, R. J. (1993). Women on corporate boards of directors. *Equal Opportunities International*, 12(6), 5–13. <https://doi.org/10.4337/9781848445192.00017>
- Burke, R. J. (1994). Women on corporate boards of directors: views of Canadian Chief Executive Officers. *Women in Management Review*, 9(5), 3–10. <https://doi.org/10.1108/eb010613>
- Crampton, S. M., & Mishra, J. M. (1999). Women in Management. *Public Personnel Management*, 28(1), 87–106.
- Celis, I. L. R. de, Balmaseda, E. V., Durana, C. A. E. G. de, Güemez, S. F. de B., & Clemente, M. G. I. (2014). La responsabilidad social como instrumento para el fomento de la igualdad de género en la empresa: la responsabilidad social de género. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 21, 181–202.
- Celis, I. L. R. de, Velasco, E. B., Bobadilla, S. F. de, Alonso, M. M. A., & Intxaurburu, G. C. (2015). Does having women managers lead to increased gender equality practices in corporate social responsibility? *Business Ethics: A European Review*, 24(1), 91–110. <https://doi.org/10.1111/beer.12081>
- Childs, S., & Krook, M. L. (2008). Critical mass theory and women's political representation. *Political Studies*, 56(3), 725–736. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.2007.00712.x>
- Dahlerup, D. (1988). From a small to a large minority: women in Scandinavian politics. *Scandinavian Political Studies*, 11(4), 275–298. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9477.1988.tb00372.x>
- Erkut, S., Kramer, V. W., & Konrad, A. M. (2008). Critical mass: does the number of women on a corporate board make a difference? In S. Vinnicombe, V. Singh, R. J. Burke, D. Bilimoria, & M. Huse (Eds.), *Women on Corporate Boards of Directors* (New Horizons, pp. 222–240). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Everett, L. H., Thorne, D., & Danehower, C. (1996). Cognitive moral development and attitudes toward women executives. *Journal of Business Ethics*, 15(11), 1227–1235. <https://doi.org/10.1007/BF00412821>
- Fernandez-Feijoo, B., Romero, S., & Ruiz, S. (2012). Does board gender composition affect corporate social responsibility reporting? *International Journal of Business and Social Science*, 3(1), 31–39.
- Ferreira, A. B. H. (2022). *Dicionário Aurélio da língua portuguesa* (5ª ed.). São Paulo: Positivo.
- Forbes. (2023). Liderança feminina avança, mas "degrau quebrado" impede mais promoções. In *Forbes Brasil*. <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/10/lideranca-feminina-avanca-mas-degrau-quebrado-impede-que-mais-mulheres-subam/>

- Fuente, J. A., García-Sánchez, I. M., & Lozano, M. B. (2017). The role of the board of directors in the adoption of GRI guidelines for the disclosure of CSR information. *Journal of Cleaner Production*, 141, 737–750. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.09.155>
- Galbreath, J. (2011). Are there gender-related influences on corporate sustainability? A study of women on boards of directors. *Journal of Management and Organization*, 17(1), 17–38. <https://doi.org/10.1017/S1833367200001693>
- Gangi, F., Daniele, L. M., Varrone, N., Vicentini, F., & Coscia, M. (2021). Equity mutual funds' interest in the environmental, social and governance policies of target firms: does gender diversity in management teams matter? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1018–1031. <https://doi.org/10.1002/csr.2102>
- García-Sánchez, I., Oliveira, M. C., & Martínez-Ferrero, J. (2020). Female directors and gender issues reporting: the impact of stakeholder engagement at country level. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 369–382. <https://doi.org/10.1002/csr.1811>
- Ginglinger, E., & Raskopf, C. (2023). Women directors and E&S performance: Evidence from board gender quotas. *Journal of Corporate Finance*, 83, 102496. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2023.102496>
- Grosser, K. (2011). *Corporate social responsibility, gender equality and organizational change: a feminist perspective*. University of Nottingham.
- Grosser, K., & Moon, J. (2005). Gender mainstreaming and corporate social responsibility: reporting workplace issues. *Journal of Business Ethics*, 62(4), 327–340. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-5334-3>
- Grosser, K., & Moon, J. (2017). CSR and feminist organization studies: towards an integrated theorization for the analysis of gender issues. *Journal of Business Ethics*, 155(2), 321–342. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3510-x>
- Guedes, M. E. F. (1995). Gênero, o que é isso? *Psicologia: ciência e profissão*, 15(1-3), 4–11. <https://doi.org/10.1590/S1414-98931995000100002>
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom Diversity and its Effect on Social Performance: Conceptualization and Empirical Evidence. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 463–479. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1272-z>
- Hillman, A. J., & Dalziel, T. (2003). Boards of directors and firm performance: integrating agency and resource dependence perspectives. *Academy of Management Review*, 28(3), 383–396. <https://doi.org/10.2307/30040728>
- Hourani, A. (2005). *A history of the Arab peoples*. Londres: CPI Bookmarque.
- Issa, A., & Fang, H. X. (2019). The impact of board gender diversity on corporate social responsibility in the Arab Gulf states. *Gender in Management*, 34(7), 577–605. <https://doi.org/10.1108/GM-07-2018-0087>
- Issa, A., & Zaid, M. A. A. (2021). Boardroom gender diversity and corporate environmental performance: a multi-theoretical perspective in the MENA region. *International Journal of Accounting and Information Management*, 29(4), 603–630. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2021-0101>
- Jizi, M. (2017). The influence of board composition on sustainable development disclosure. *Business Strategy and the Environment*, 26(5), 640–655. <https://doi.org/10.1002/bse.1943>
- Jouber, H. (2022). Women leaders and corporate social performance: do critical mass, CEO managerial ability and corporate governance matter? *Management Decision*, 60(5), 1185–1217. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2020-0953>
- Kahloul, I., Sbai, H., & Grira, J. (2022). Does Corporate Social Responsibility reporting improve financial performance? The moderating role of board diversity and gender composition. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 84, 305–314. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2022.03.001>
- Kanter, R. M. (1977a). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R. M. (1977b). Some effects of proportions on group life: skewed sex ratios and responses to Token women. *American Journal of Sociology*, 82(5), 965–990.
- Konadu, R., Ahinful, G. S., Boakye, D. J., & Elbardan, H. (2022). Board gender diversity, environmental innovation and corporate carbon emissions. *Technological Forecasting and Social Change*, 174(March 2021), 121279. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121279>
- Konrad, A. M., Kramer, V., & Erkut, S. (2008). Critical Mass: The Impact of Three or More Women on Corporate Boards. *Organizational Dynamics*, 37(2), 145–164. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2008.02.005>
- Lazzaretti, K. (2012). *A participação feminina nos conselhos de administração das empresas brasileiras: uma análise das características de formação e experiência profissional à luz da teoria do capital humano*. Universidade do Vale do Itajaí.
- Lefley, F., & Janecek, V. (2023). What is an equitable target percentage for women on corporate boards? *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 522–534. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2022-0120>
- Lefley, F., Vychová, H., & Trnková, G. (2024). Gender diversity on corporate boards: perceptions on quotas. *Corporate Communications: An International Journal*, 29(2), 123–138. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-10-2023-0137>
- Lewis, P., & Simpson, R. (2012). Kanter Revisited: Gender, Power and (In)Visibility. *International Journal of Management Reviews*, 14(2), 141–158. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00327.x>
- Lim, M. H., & Chung, J. Y. (2021). The effects of female chief executive officers on corporate social responsibility. *Managerial and Decision Economics*, 42(5), 1235–1247. <https://doi.org/10.1002/mde.3304>
- Mallidis, I., Giannarakis, G., & Sariannidis, N. (2024). Impact of board gender diversity on environmental, social, and ESG controversies performance: The moderating role of United Nations Global Compact and ISO. *Journal of Cleaner Production*, 444, 141047. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141047>
- Medina-Vicent, M. (2017). Responsabilidad social de género y obligatoriedad moral. *Femeris: Revista Multidisciplinar de Estudios de Género*, 2(1), 30–48. <https://doi.org/10.20318/femeris.2017.3546>
- Mohsni, S., Otchere, I., & Shahriar, S. (2021). Board gender diversity, firm performance and risk-taking in developing countries: the moderating effect of culture. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, 73, 101360. <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2021.101360>
- Morgan Stanley Research. (2016). A framework for gender diversity in the workplace. In *Sustainable and responsible*. https://www.eticanews.it/wp-content/uploads/2016/04/morganstanley_SUSTAINABLE_20160331_0000.pdf
- Morrison, A. M., & Glinow, M. A. Von. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200–208. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0003-066X.45.2.200>
- Nekhili, M., Nagati, H., Chtioui, T., & Nekhili, A. (2017). Gender-diverse board and the relevance of voluntary CSR reporting. *International Review of Financial Analysis*, 50, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2017.02.003>
- Nerantzidis, M., Tzeremes, P., Koutoupis, A., & Pourgiaris, A. (2022). Exploring the black box: board gender diversity and corporate social performance. *Finance Research Letters*, 48(April), 102987. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.102987>
- Nguyen, T., Nguyen, A., Nguyen, M., & Truong, T. (2021). Is national governance quality a key moderator of the boardroom gender diversity-firm performance relationship? International evidence from a multi-hierarchical analysis. *International Review of Economics & Finance*, 73, 370–390. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2021.01.013>
- Nielsen, S., & Huse, M. (2010). The contribution of women on boards of directors: going beyond the surface. *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136–148. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2010.00784.x>

- Oliveira, M. C., Rodrigues Júnior, M. S., Lima, S. H. de O., & Freitas, G. A. de. (2018). The Influence of the Characteristics of the National Business System in the Disclosure of Gender-Related Corporate Social Responsibility Practices. *Administrative Sciences*, 8(14), 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci8020014>
- ONU Mujeres. (2014). *Empoderamiento político de las mujeres: marco para una acción estratégica*. Ciudad de Panamá.
- ONU Mulheres, & UNGC. (2017). Princípios de empoderamento das mulheres. *ONU Mulheres e Pacto Global Rede Brasileira*. Recuperado em 23 de janeiro de 2023, de: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf
- Patel, T., Romani, L., Oberoi, P., & Ramasamy, C. (2021). Gender role encapsulation as resistance to patriarchy: women politicians' work and gender equality in India. *Organization*, 30(2), 307–325. <https://doi.org/10.1177/1350508421995764>
- Post, C., Rahman, N., & Rubow, E. (2011). Green governance: boards of directors' composition and environmental corporate social responsibility. *Business and Society*, 50(1), 1–19. <https://doi.org/10.1177/0007650310394642>
- Pucheta-Martínez, M. C., Bel-Oms, I., & Olcina-Sempere, G. (2019). Commitment of independent and institutional women directors to corporate social responsibility reporting. *Business Ethics: A European Review*, 28(3), 290–304. <https://doi.org/10.1111/beer.12218>
- Qureshi, M. A., Kirkerud, S., Theresa, K., & Ahsan, T. (2020). The impact of sustainability (environmental, social, and governance) disclosure and board diversity on firm value: the moderating role of industry sensitivity. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1199–1214. <https://doi.org/10.1002/bse.2427>
- Rao, K., & Tilt, C. (2016). Board composition and corporate social responsibility: the role of diversity, gender, strategy and decision making. *Journal of Business Ethics*, 138(2), 327–347. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2613-5>
- Refinitiv. (2022). *Soluções de investimentos ESG*. Recuperado em 10 de dezembro de 2022, de: <https://www.refinitiv.com/pt/sustainable-finance/esg-investing>
- Rixom, J. M., Jackson, M., & Rixom, B. A. (2022). Mandating Diversity on the Board of Directors: do Investors Feel That Gender Quotas Result in Tokenism or Added Value for Firms? *Journal of Business Ethics*, 182, 679–697. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-05030-9>
- Rodrigues Júnior, M. S., Oliveira, M. C., Alves, I. M. A. R., & Rodrigues, M. G. R. (2017). Disclosure of gender-based social information by Brazilian companies that signed the women's empowerment principle. *RISUS - Journal on Innovation and Sustainability*, 8(4), 3–23. <https://doi.org/10.24212/2179-3565.2017v8i4p3-23>
- Salloum, C., Jabbour, G., & Mercier-Suissa, C. (2019). Democracy across gender diversity and ethnicity of middle eastern SMEs: how does performance differ? *Journal of Small Business Management*, 57, 255–267. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12336>
- Shahbaz, M., Karaman, A. S., Kilic, M., & Uyar, A. (2020). Board attributes, CSR engagement, and corporate performance: what is the nexus in the energy sector? *Energy Policy*, 143(April), 111582. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2020.111582>
- Singh, V., & Vinnicombe, S. (2004). Why so few women directors in top UK boardrooms? Evidence and theoretical explanations. *Corporate Governance*, 12(4), 479–488. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2004.00388.x>
- Smith, N. (2018). Gender quotas on boards of directors. *IZA World of Labor*.
- Terjesen, S., Sealy, R., & Singh, V. (2009). Women directors on corporate boards: A review and research agenda. *Corporate Governance: An International Review*, 17(3), 320–337. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2009.00742.x>
- Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: from tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299–317. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-0815-z>
- Torchia, M., Calabrò, A., Huse, M., & Brogi, M. (2010). Critical mass theory and women directors' contribution to board strategic tasks. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*, 6(3), 42–51. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1861447>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Recuperado em 13 de janeiro de 2023, de: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- Uyar, A., Kuzey, C., Kilic, M., & Karaman, A. S. (2021). Board structure, financial performance, corporate social responsibility performance, CSR committee, and CEO duality: Disentangling the connection in healthcare. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(6), 1730–1748. <https://doi.org/10.1002/csr.2141>
- Van Huijgevoort, J. (2017). *The relationship between ESG-factors and the corporate financial performance: A study for European small capitalization firms* [Universiteit Van Tilburg]. <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=144007>
- Velasco, E., Aldamiz-Echevarría, C., Bobadilla, S. F. D., Intxaurburu, G., & Larrieta, I. (2013). *Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Velasco, E., Aldamiz-Echevarría, C., Alonso, M. D. M., Bobadilla, S. F. D., Intxaurburu, G., & Larrieta, I. (2010). *La Perspectiva de Género en las Iniciativas de Responsabilidad Social: La Responsabilidad Social de Género*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades.
- World Economic Forum, WEF. (2021). *The Global Gender Gap Report, 2021. Insight Report*. Geneva: World Economic Forum.
- Williams, R. J. (2003). Women on corporate boards of directors and their influence on corporate philanthropy. *Journal of Business Ethics*, 42, 1–10. <https://doi.org/10.1023/A:1021626024014>
- Yarram, S. R., & Adapa, S. (2021). Board gender diversity and corporate social responsibility: is there a case for critical mass? *Journal of Cleaner Production*, 278, 123319. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123319>
- Yasser, Q. R., Al Mamun, A., & Ahmed, I. (2017). Corporate Social Responsibility and Gender Diversity: insights from Asia Pacific. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24(3), 210–221. <https://doi.org/10.1002/csr.1400>

Artículo de investigación

Una mirada a los determinantes próximos del emprendimiento con vocación exportadora desde un enfoque global

León Darío Parra Bernal* 

Profesor asociado, Facultad de Administración y Ciencias Económicas, Universidad EAN, Bogotá, Colombia.

ldparra@universidadean.edu.coMilena Linneth Argote Cusi 

Chapter Leader (Coordinadora de trabajo de campo), Women in Global Health, Colombia.

wghcolombia@womeningh.org

Resumen

Una de las grandes preocupaciones en el estudio del emprendimiento es cómo promover su orientación al mercado internacional y, en este sentido, diversificar la oferta exportable de una nación. La presente investigación tuvo como objetivo indagar por los factores o determinantes próximos que se asociaron con el emprendimiento con vocación exportadora a nivel global entre el 2010 y el 2022. Se definieron los emprendimientos con vocación exportadora como aquellos que tienen como mínimo un 25 % de sus clientes en el exterior, y se implementó un modelo logístico utilizando la información de la encuesta a población adulta en un panel desbalanceado para 112 economías que participaron de forma discontinua en el Global Entrepreneurship Monitor entre el 2010 y el 2022. Entre los principales hallazgos está que las características propias de los emprendedores relacionadas con su experiencia previa en emprendimiento, la baja aversión al riesgo y la autoconfianza, así como una valoración positiva del macroentorno manifestaron una asociación significativa y positiva con emprendimientos con vocación exportadora a nivel global para el periodo analizado.

Palabras clave: Emprendimiento exportador; Global Entrepreneurship Monitor; vocación exportadora; emprendimiento internacional, logístico asimétrico.

A look at proximate determinants of export-oriented entrepreneurship from a global perspective

Abstract

One of the major concerns in the study of entrepreneurship is how to promote its orientation towards international markets and, consequently, diversify the exportable offer of a nation. The present research aimed to investigate the proximate determinants associated with export-oriented entrepreneurship at a global level between 2010 and 2022. Entrepreneurship with export-oriented aspirations was defined as those that have at least 25% of their clients abroad. Based on this, an asymmetric logistic model for rare samples was implemented using information from the APS survey in an unbalanced panel for 112 economies that participated in the Global Entrepreneurship Monitor between 2010 and 2022. Among the main findings, it was found that the own characteristics of the entrepreneurs related to their previous experience in entrepreneurship, low aversion to risk, and self-confidence, as well as a positive assessment of the macro environment, showed a significant and positive association with global export-oriented entrepreneurship for the analyzed period.

Keywords: Export-oriented entrepreneurship; Global Entrepreneurship Monitor; export orientation; international entrepreneurship; asymmetric logistic.

Um olhar sobre os determinantes próximos do empreendedorismo com vocação exportadora a partir de uma abordagem global

Resumo

Uma das grandes preocupações no estudo do empreendedorismo é como promover sua orientação para o mercado internacional e, nesse sentido, diversificar a oferta exportável de uma nação. A presente pesquisa teve como objetivo investigar os fatores ou determinantes próximos que se associaram ao empreendedorismo com vocação exportadora a nível global entre 2010 e 2022. Os empreendimentos com vocação exportadora foram definidos como aqueles que têm no mínimo 25% de seus clientes no exterior, e implementou-se um modelo logístico utilizando as informações da pesquisa com a população adulta em um painel desbalanceado para 112 economias que participaram de forma descontínua no Global Entrepreneurship Monitor entre 2010 e 2022. Entre os principais achados está que as características próprias dos empreendedores relacionadas com sua experiência prévia em empreendedorismo, a baixa aversão ao risco e a autoconfiança, assim como uma avaliação positiva do macroambiente, manifestaram uma associação significativa e positiva com empreendimentos com vocação exportadora a nível global para o período analisado.

Palavras-chave: Empreendedorismo exportador; Global Entrepreneurship Monitor; vocação exportadora; empreendedorismo internacional; logístico assimétrico.

*Autor para dirigir correspondencia.

JEL classification: JEL; M15.

Cómo citar: Parra, L. D. y Argote, M. L. (2024). Una mirada a los determinantes próximos del emprendimiento con vocación exportadora desde un enfoque global. *Estudios Gerenciales*, 40(171), 245-255. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6558>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2024.171.6558>

Recibido: 20-11-2023

Aceptado: 11-06-2024

Publicado: 29-07-2024

© 2024 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

1. Introducción

El estudio del proceso de internacionalización de los emprendimientos, o su orientación hacia el mercado externo, ha suscitado gran interés desde hace ya varias décadas en virtud del acelerado proceso de globalización económica. En ese sentido, diferentes aproximaciones han abordado el proceso de inserción de los emprendimientos en el mercado internacional, bien sea a partir de un enfoque de internacionalización gradual en el que los emprendimientos van realizando su inserción en el mercado externo gradualmente, en función de las oportunidades que identifican en él y su nivel de maduración (Paul et al., 2017), u orientándose al mercado externo desde su nacimiento o en etapas tempranas para ser globales desde el inicio, y configurar así lo que se conoce con el término de *born-global firms* (Rennie, 1993 citado en Paul y Rosado-Serrano, 2019).

Sin embargo, en la revisión de literatura que realizaron Paul y Rosado-Serrano (2019), se advierte que aún persisten grandes vacíos en la contrastación empírica de ambas aproximaciones, dado que aún no queda del todo claro el comportamiento y la definición de algunas variables, como la velocidad a la que se internacionaliza un emprendimiento, la curva de aprendizaje y la experiencia de los emprendedores en el mercado externo, el alcance del proceso de internacionalización, así como el nivel de desarrollo tecnológico y de innovación que deberían tener los emprendimientos para considerarse *born-global* o de internacionalización gradual (Paul y Rosado-Serrano, 2019).

Si bien la operacionalización empírica del concepto de *born-global* es abordada y definida por Knight y Cavusgil (2004), quienes indican que dichas empresas se caracterizan por tener menos de tres años de funcionamiento y exportan cuando menos el 25% de sus productos o servicios, otros autores como Prieto y Merino (2022) indican que además de ello las *born-global* deben tener una mentalidad y visión global desde su inicio, además de un fuerte componente de innovación y tecnología.

Lo anterior trae consigo grandes retos en cuanto a lo que se entiende por un emprendimiento que nace global, así como el alcance y operacionalización que puede traer dicho concepto, por lo que la presente investigación se interesó más por el concepto operacional de *emprendimientos con vocación exportadora* de Hessels y van Steal (2011). El interés en este concepto se da sobre todo teniendo en cuenta que no necesariamente todos los emprendimientos que tienen más del 25% de sus ventas en el mercado externo nacen con una visión global, sino que más bien podrían estar aprovechando oportunidades de exportación de un mercado externo en particular con el cual han generado una relación comercial desde sus inicios (Hessels y van Steal, 2011).

En este sentido, el estudio buscó indagar por los determinantes próximos de los emprendimientos con vocación exportadora utilizando como variable dependiente los emprendimientos en etapa temprana,¹ que tienen más del 25% de sus clientes en el exterior, independientemente de su visión estratégica, el alcance en la orientación de su mercado, la experiencia del equipo de emprendedores o el nivel de innovación o uso de tecnología, para diferenciarlos del concepto de *born-global* (Hessels y van Steal, 2011).

Por otra parte, es de anotar que este tipo de emprendimiento en la práctica ha sido escasamente estudiado a nivel empírico, desde una perspectiva global, debido al bajo nivel de representatividad que tienen los emprendedores con vocación exportadora en el total de la actividad emprendedora de un país, lo cual dificulta su análisis y la relación interdependiente que guarda con las variables predictoras (López y Álvarez, 2018).

De manera concomitante, la pregunta de investigación giró en torno a establecer cuáles fueron los determinantes próximos, a nivel del individuo, que se asociaron con el emprendimiento con vocación de exportación a nivel global entre el 2010 y el 2022. Para abordar la anterior pregunta, se trabajó con los microdatos de la encuesta a población adulta (*Adult Population Survey, APS*) del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que ha recopilado datos sobre emprendimiento en más de 1000 países en el periodo comprendido entre el 2010 y el 2022. De esta forma, se construyó un panel desbalanceado con los datos de los individuos y los países que estuvieron en la muestra para el periodo analizado, así haya sido de forma intermitente o discontinua, y los criterios de selección de la población emprendedora que se encuentran definidos por la Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA).

El artículo se desarrolla de la siguiente manera. Luego de esta introducción, se presenta una revisión de la literatura, las hipótesis de estudio y los factores que regularmente se han asociado con este tipo de emprendimiento. En la tercera sección se presenta la metodología y el modelo estadístico que se utilizó para determinar los factores asociados al emprendimiento con vocación exportadora entre el 2010 y el 2022 con datos del GEM. En la cuarta sección se exponen los resultados del modelo para identificar la relación entre las variables seleccionadas y la variable dependiente, que para este caso fue la TEA con vocación exportadora, la cual involucra los emprendimientos con una participación de más del 25% de sus clientes o ventas en el mercado externo. Para terminar, en las últimas dos secciones se cierra con una discusión sobre los

¹ Como emprendimiento en etapa temprana se asumen aquellos emprendimientos incluidos en la Total Entrepreneurial Activity (TEA), la cual involucra el porcentaje de individuos entre 18 y 64 años de edad que se identifican como emprendedores nacientes o nuevos emprendedores y tienen menos de 42 meses operando en el mercado. Igualmente, el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) define la TEA intensiva en exportación como aquellos emprendimientos con más del 25% de sus ventas en el mercado externo (Arenius y Minniti, 2005).

hallazgos y las conclusiones del estudio, así como sus posibles implicaciones en la toma de decisiones sobre políticas públicas en emprendimiento.

2. Revisión de la literatura e hipótesis de estudio

Como se mencionó en la introducción, el estudio del emprendimiento que se orienta al mercado externo ha suscitado gran interés y debate en las últimas décadas, máxime si se tienen en cuenta las diferentes aproximaciones teórico-empíricas que se han desarrollado para abordarlo. En este sentido, los estudios sobre el tema podrían subdividirse en tres grandes aproximaciones. Primero, aquellos estudios que indican que la internacionalización de un emprendimiento es un proceso que se da de forma gradual, a medida que el emprendimiento o empresa madura y crece en términos de sofisticación productiva, nivel tecnológico e innovación (Cannone y Ughetto, 2014) y, por ende, las relaciones y red de contactos que los emprendedores vayan construyendo a lo largo del tiempo, el nivel de experiencia en el sector y la orientación de su mercado son claves para que este pueda internacionalizarse (Rumyantseva y Welch, 2023). Un segundo enfoque se orienta a analizar el proceso de internacionalización de los emprendimientos en su primera etapa de gestación, e indica que la orientación hacia el mercado exterior puede darse de forma temprana y con un enfoque global, debido al rápido proceso de globalización que se ha visto en las últimas décadas (Knight y Cavusgil, 2004; Cavusgil y Knight, 2015). El tercer enfoque analiza la internacionalización de los emprendimientos desde las características de las unidades productivas, y ve a la exportación como un mecanismo en el proceso de internacionalización de los emprendimientos (Hessels y van Steal, 2011; Crick y Crick, 2022).

Respecto a la pregunta de por qué está aún vigente el concepto de emprendimiento con vocación exportadora, tanto el GEM como otros enfoques resaltan la necesidad de diferenciar los tipos de empresas que se generan en la economía, principalmente discernir entre aquellas firmas que son impulsadas por la necesidad de subsistencia de sus gestores y que se encuentran en sectores de base tradicional y aquellas empresas dinámicas que logran perdurar en el tiempo y presentar rendimientos a escala. En este contexto, el emprendimiento, cuya orientación al mercado externo es significativa, es interesante de analizar no solo por su naturaleza, sino también porque invita a reflexionar acerca de los factores que inciden en tal situación y cómo se diferencia de los emprendimientos que se orientan solo al mercado interno (Farhat et al., 2021).

Sin embargo, tal como lo mencionan Paul y Rosado-Serrano (2019) y Cavusgil y Knight, (2015), las investigaciones que han profundizado en los emprendimientos con vocación exportadora y con mínimo el 25 % de sus clientes en el exterior, como

variable dependiente, dejan aún vacíos desde el punto de vista empírico, en la medida en que no todos los emprendimientos que ostentan dicha característica en la orientación de su mercado podrían considerarse ni *born-global* ni emprendimientos de internacionalización gradual. Incluso Knight y Cavusgil (2004) indican que para que un emprendimiento se conciba como *born-global* debe tener un fuerte componente de innovación y presentar un crecimiento en sus capacidades organizacionales.

Por su parte, Choquette et al. (2016) encuentran que las *born-global* manifiestan tasas de crecimiento en la generación de empleo muy superiores a sus pares, orientadas al mercado interno, con lo cual la variable de creación de puestos de trabajo en las primeras fases podría estar jugando un rol importante en tal definición.

A su vez, Freeman et al. (2006) encontraron grandes restricciones asociadas a las *born-global* en relación con las competencias de los emprendedores para hacer redes y alianzas con sus proveedores, distribuidores u otro tipo de socios. En este sentido, se percibe que a pesar de que varios estudios utilizan la variable de intensidad en los niveles de exportación, como parámetro de operacionalización y clasificación de los emprendimientos como *born-global* (Prieto y Merino, 2022), resulta bastante apresurado indicar que aquellos emprendimientos que exportan más del 25 % de sus productos o servicios podrían tener una visión global de sus negocios. Para confirmarlo, se tendría que definir cuando menos un nivel mínimo de diversificación de los mercados, a los cuales se orientan los emprendimientos, así como estándares de sofisticación productiva en términos de innovación, tecnología y madurez organizacional.

De acuerdo con cifras del GEM a nivel global, tan solo el 3% de los emprendimientos en una muestra de más de 100 países tiene como mínimo el 25% de sus clientes fuera de su país, y dicho segmento se puede reducir si se analiza la misma muestra de países para los últimos diez años (Bosma et al., 2021). Esta situación se complica si, además del porcentaje de exportación de sus ventas, se le añade el destino de dichas exportaciones, dado que el 95% de dichos emprendimientos exporta a no más de dos destinos siguiendo la misma fuente. Esto indicaría que la relación comercial con otro país podría estar más asociada a efectos de proximidad geográfica o acuerdos comerciales bilaterales, como Colombia-Venezuela o México-Estados Unidos, que a una visión global de los emprendedores y su voluntad de nacer orientados hacia un mercado globalizado.

Con base en la anterior revisión, la presente investigación optó por hablar de *vocación exportadora* para el análisis de los emprendimientos con una significativa intensidad en la orientación hacia el mercado externo, en lugar de acogerse a la definición de *born-global* ampliamente discutida. Para ello, la aproximación empírica tuvo en cuenta la variable de control de tamaño de los emprendimientos de acuerdo con el número de empleos generados, de tal forma que se puedan

controlar los efectos según el perfil productivo de los emprendimientos.

2.1 Hipótesis de estudio

La discusión teórica desglosada anteriormente y el interés propio de la investigación en indagar si las características personales de los emprendedores influyen en su predisposición a clasificarse como emprendimiento con vocación exportadora llevaron a formular las siguientes hipótesis de estudio.

Hipótesis 1. La probabilidad de clasificarse como emprendedor con vocación exportadora tiene una asociación positiva y significativa con el nivel de escolaridad del individuo, así como con su conocimiento y experiencia previa en emprendimiento.

Al respecto, varios estudios han encontrado una asociación entre el llamado *self-efficacy* y el hecho de desarrollar emprendimientos dinámicos o con potencial de crecimiento (Solesvik, 2017; Antoncic et al., 2016; Parra y Argote, 2021). Otros estudios, como el de Larios-Hernández (2018) para el caso de México y el de Amorós et al. (2016) para el caso de Chile, han corroborado la asociación entre manifestar un nivel de escolaridad superior en el emprendedor y tener experiencia previa en emprendimiento con una orientación hacia el mercado exterior.

Hipótesis 2. Un bajo nivel de aversión al riesgo mediado por la variable de no tener miedo al fracaso al momento de emprender manifiesta una asociación positiva y significativa con la probabilidad de clasificarse como emprendedor con vocación exportadora.

En la revisión de literatura llevada a cabo por López y Álvarez (2018), se refleja cómo la variable del miedo al fracaso ha sido un factor de principal importancia en el estudio del emprendimiento, pues actúa como variable proxy del nivel de aversión al riesgo que tienen los individuos y cómo ello incide en una menor intención para emprender. En ese orden, algunos estudios han encontrado evidencia empírica que indica que una mayor aversión al riesgo, o miedo a fracasar, impacta negativamente tanto la tasa de emprendimiento como su orientación hacia el mercado externo. Esto se da porque implica un mayor riesgo de fracasar en un mercado desconocido, sobre todo en países cuya situación socioeconómica es más incierta y puede afectar negativamente la toma de decisiones de los emprendedores, así como su capacidad para asumir riesgos (Valencia-Arias y Marulanda-Valencia, 2019).

Hipótesis 3. La probabilidad de clasificarse como emprendedor con vocación exportadora en el individuo se asocia de forma positiva y significativa con su buena valoración del entorno y las oportunidades para emprender en cada país.

La valoración del entorno por parte de los individuos es una de las variables claves en la formación de emprendimientos con vocación exportadora. De acuerdo con datos del GEM, a nivel global y en países emergentes, se observa que en aquellas naciones en las que existe una mejor valoración del entorno y oportunidades para emprender la tasa de emprendimiento por oportunidad y con orientación hacia el mercado exterior aumenta (Hill et al., 2022), mientras que en aquellas en las que la valoración del entorno es inferior o no se visualizan mejores condiciones para emprender el emprendimiento por oportunidad y aquel con orientación hacia la exportación decrece (Ali y Jabeen, 2022).

3. Metodología y datos

La base de datos GEM es la fuente de información sobre emprendimiento más grande del mundo. La APS se aplica a población adulta de 18 y 64 años de edad, con el fin de captar el potencial empresarial de un país a partir de su espíritu emprendedor y su actividad empresarial. La APS tiene representación a nivel de ciudad y cuenta con dos mil cuestionarios para adultos que cumplen con las características de la muestra seleccionada. La Total Early-Stage Entrepreneurial Activity (TEA) de un país es el porcentaje de la población entrevistada entre 18 y 64 años que realiza una actividad empresarial, incluye emprendedores nacientes —aquellos que participan en un proyecto empresarial, pero que aún no han tenido algún costo de producción— y nuevos emprendedores —emprendimientos con menos de 42 meses desde su creación—. El detalle de la metodología GEM se describe en Kelley et al. (2021).

En este sentido, a partir de la base de datos del GEM se procedió a seleccionar la muestra tipo panel, lo que implicó varias fases. Primero, las tablas de datos anuales de todos los países que participaron en el GEM se unieron por año, para contar con una base completa de los últimos doce años, y se incluyeron las naciones que han participado en el proyecto GEM, así su participación haya sido discontinua. De esta forma se integró lo que se conoce como un panel de datos desbalanceado. Luego se aplicaron dos filtros: el primero corresponde a la selección de la población que forma parte de la TEA, es decir, aquellos individuos que afirmaron ser emprendedores, y en el segundo filtro se seleccionaron aquellos que afirmaron tener más del 25 % de sus clientes fuera del país, lo que deja una muestra de 32 661 (1,3 %) casos del total de 2 223 283 de los registros en el panel desbalanceado. Los casos válidos de la muestra para las variables de interés y los países que formaron parte del panel se pueden observar en las Tablas 1 y 2.

Una vez definida la muestra, se procedió a construir el modelo conceptual que se observa en la Figura 1. En este se identificó como variable dependiente la propensión del individuo entrevistado a ser un emprendedor con vocación exportadora: que tenga como mínimo un 25% de sus clientes en el exterior. De esta forma, con “0” se etiquetó a

los emprendedores pertenecientes a la TEA que no tienen actividad exportadora o cuyo nivel de exportación es inferior al 25% de sus clientes, y con "1", a los emprendedores clasificados con vocación exportadora.

Las variables independientes se construyeron como dicotómicas o categóricas iguales a "1" si el encuestado respondía afirmativamente a la pregunta, y a "0" si respondía lo contrario. También se dividieron en tres bloques de jerarquía. En el primer bloque, se introdujeron las variables de control: género {gender}, edad {agegroup}, nivel educativo {UNEDUC} y tamaño del emprendimiento

según el número de empleados generados {omnowjob}. En el segundo bloque, se introdujeron las variables asociadas regularmente a la autoeficacia del emprendedor, de si tiene experiencia y conocimientos previos en emprendimientos {subskill} y miedo al fracaso {fearfail}. En el tercer bloque, se introdujeron las variables relacionadas con la evaluación del entorno a nivel de país por parte de los emprendedores: buenas condiciones del entorno para emprender y hacer negocios {nbgoodc} y la facilidad de emprender y hacer negocios en el país de acuerdo con la normatividad vigente {easystart}.

Tabla 1. Variables para la selección de los emprendedores con amplia vocación emprendedora.

Variable (inglés)	Variable (español)	Casos
Involved in Total early-stage Entrepreneurial Activity	Incluidos en la Tasa de Actividad Emprendedora	286 631
Q1G4. What percentage of your annual sales revenues will usually come from customers living outside your country?	¿Qué porcentaje de sus ventas anuales proceden de clientes fuera del país?	67 145
TEA: strong international orientation (more than 25% of revenue from outside country)	TEA con amplia vocación emprendedora	32 661

Nota. La tabla muestra el número de casos válidos incluidos en el panel tanto para la TEA como para aquellos emprendedores que afirmaron tener algún porcentaje de sus ventas en el exterior y, luego, se seleccionó la TEA que tiene una fuerte orientación al mercado internacional con más del 25% de las ventas en el exterior.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Países de la muestra con casos válidos para el panel 2010-2021.

Id	Europa	Id	Américas
1	Países Bajos	20	Estados Unidos
2	España	21	Canadá
3	Italia	22	Argentina
4	Suiza	23	Brasil
5	Suecia	24	Chile
6	Alemania	25	Colombia
7	Portugal	26	Guatemala
8	Israel	27	Panamá
9	Rusia	28	Ecuador
10	Grecia	29	Uruguay
11	Croacia	30	Puerto Rico
12	Eslovenia		Asia-Pacífico
13	Eslovaquia	31	Tailandia
14	Luxemburgo	32	Taiwán
15	Reino Unido	33	Japón
16	Irlanda	34	Corea del Sur
	Oriente Medio/África	35	China
17	Sudáfrica	36	India
18	Qatar		
19	Irán		

Nota. La tabla muestra el número de casos válidos incluidos en el panel 2010-2021 por país para el conjunto de naciones que participaron en el proyecto GEM y que contaron con información para dicho periodo.

Fuente: elaboración propia.

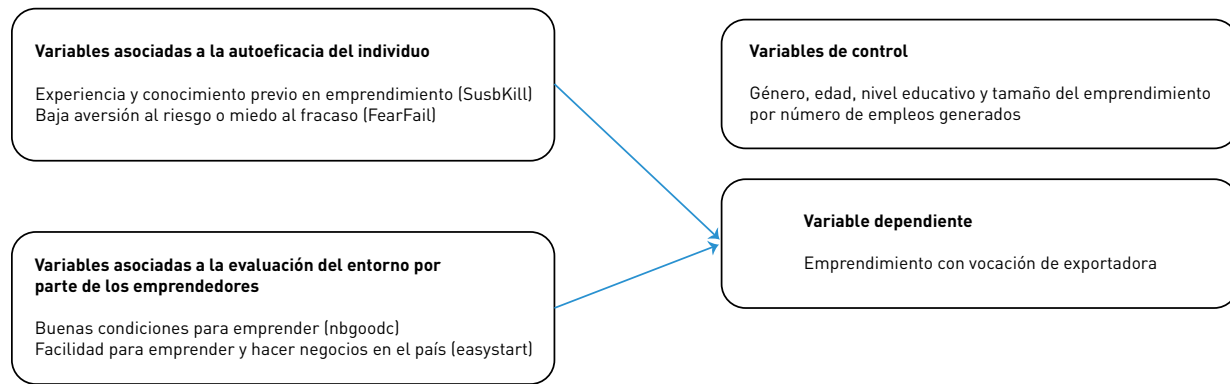


Figura 1. Modelo conceptual.
Fuente: elaboración propia.

La selección de variables independientes se basó en el marco teórico descrito y se consideraron en tres niveles de jerarquía, con base en el modelo conceptual de la [Figura 1](#) y en lo que se ha descrito como posibles determinantes del emprendimiento internacional ([Muralidharan y Pathak, 2017](#)).

3.1 Modelo estadístico

Dada la naturaleza de la muestra, en la que solo un pequeño porcentaje de los encuestados se clasificó como emprendedor con vocación exportadora, se utilizó un modelo jerárquico logístico asimétrico para muestras raras, el cual ya ha sido utilizado en otros estudios con características similares de la muestra, pero para empresarios establecidos ([Parra y Argote, 2024](#)). En este sentido, el modelo representa la relación que existe entre la variable dependiente y un grupo de variables independientes enlazadas por la función logístico asimétrica que permite predecir el resultado de la variable categórica Y con "0" como emprendedor nuevo o naciente sin vocación exportadora y "1" como emprendedor nuevo o naciente con amplia vocación exportadora. El objetivo del modelo es encontrar la probabilidad basada en el número de casos y la información que las variables independientes pueden ofrecer para estimar una tasa de ocurrencia o propensión final, como en la ecuación 1.

$$\text{logit}(p_i) = \ln\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) = \beta_0 + \beta_1 x_{1,i} + \dots + \beta_k x_{k,i} \quad (1)$$

A su vez, de acuerdo con Chen et al. (1999, citado en [Parra y Argote, 2024](#)), el modelo logit asimétrico difiere del logit tradicional en que el primero toma una función de enlace para definir las variables auxiliares de acuerdo con su peso en la muestra, como se observa en la ecuación 2.

$$W_i = X_i \beta + \delta Z_i + \varepsilon_i; \quad Z_i: G, \varepsilon_i \quad (2)$$

Por otro lado, la razón de momios u odds ratio se modela por la función lineal de las variables independientes. Las

variables beta son los efectos aditivos en el logaritmo de odds ratio correspondiente a una unidad de cambio en la variable explicativa *j* – *esima*, como se muestra en la ecuación 3.

$$\left(\frac{p_i}{1-p_i}\right) \quad (3)$$

Para evaluar la significancia de la variable en el modelo, se usa el valor de *p* para aceptar o rechazar la hipótesis nula. Si el valor *p* es inferior al nivel de significancia, la hipótesis nula es rechazada, mientras que, si el valor *p* tiende a cero, el resultado es más significativo. En el presente caso, la hipótesis nula implica que las variables independientes, $X_{i..n}$, no tienen incidencia en la variable dependiente y_i "emprendimientos con amplia vocación exportadora", como se muestra en la ecuación 4.

$$\text{logit}(P_i) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 \dots + \varepsilon \quad (4)$$

Considerando

$X_{i..n}$ = variables independientes

El modelo logístico asimétrico jerárquico se implementó utilizando el panel de datos desbalanceado construido para el periodo 2010-2022 para el conjunto global de países que participaron en el proyecto GEM durante dicho periodo, así su participación fuese discontinua.

4. Resultados

En la [Tabla 3](#), se observan los resultados de los modelos para el conjunto de países con datos válidos para el presente estudio en los últimos doce años. Al observar los resultados del modelo, se puede analizar lo siguiente. En primer lugar, de las variables de control seleccionadas, el género y el nivel educativo resultaron significativas, mientras que la edad solo lo fue para el primer intervalo de edad (18 a 35 años). Este hallazgo indica que el ser hombre manifiesta una asociación significativa con el emprendimiento con

vocación exportadora, dado que el coeficiente de la variable es negativo. A su vez, la variable de nivel de escolaridad resultó significativa y su coeficiente positivo, lo que indica una relación directa entre escolaridad y emprendimiento con vocación exportadora, que valida lo planteado en la primera hipótesis del estudio y se encuentra en la misma línea con los hallazgos de otras investigaciones (Larios-Hernández, 2018 y Amorós et al., 2016).

Es de anotar que el coeficiente se hace más grande para el nivel de educación secundaria, lo que indica que los emprendedores con este nivel de escolaridad son más proclives a manifestar una vocación exportadora frente a sus pares con niveles inferiores de escolaridad. A su vez, en el nivel de educación terciaria o superior, el coeficiente decrece, pero no deja de ser significativo. La variable de control de tamaño del emprendimiento reflejó una relación inversa con la variable dependiente en virtud de su coeficiente negativo, e indica que a menor tamaño la propensión de ser un emprendimiento con vocación exportadora decrece y viceversa; dicha relación

es significativa. Este hallazgo apoya el planteamiento acerca de que los emprendimientos orientados al mercado global han de ser analizados de acuerdo con los recursos con los que cuentan y su estructura productiva, más allá de identificarlos solo con la intensidad de su exportación (Hessels y van Steal, 2011).

Con relación a la segunda hipótesis del estudio, relacionada con las variables de la autoeficacia de los emprendedores y la relación con su vocación exportadora, se encontró que la autopercepción del emprendedor de contar con los conocimientos y experiencia previa para emprender, así como una menor aversión al riesgo y al fracaso, resultó significativo y positivo, lo que indica entonces que el emprendimiento con vocación exportadora, según la evidencia empírica disponible para la muestra de países y años analizados, estaría asociado con el hecho de que el emprendedor manifieste una mejor autopercepción y autoconfianza de sí mismo respecto a sus conocimientos y experiencia previa para emprender, así como un menor temor al fracaso empresarial.

Tabla 3. Modelo logístico asimétrico para emprendedores con vocación exportadora, panel 2010-2021 con 36 países en la muestra.

*** Significativo al 0,01 ** significativo al 0,05 *significativo al 0,1		
Variables	Panel 2010 - 2021 Muestra global	
N. Casos Validos		185 219
(-2 log de la verosimilitud)		5258,5
R cuadrado de Cox y Snell		0,0325
R cuadrado de Nagelkerke		0,0514
Prueba de Hosmer y Lemeshow		0,1760
	Exp(B)	Sig.
Bloque 1: Características demográficas y personales del empresario (nivel individual)		
Género: Hombre = 0, Mujer = 1	-0,0480	**
Edad		
18-24	0,0353	**
25-34	-0,0469	**
35-44	-0,0403	N. S.
45-54	-0,0261	N. S.
55-64	-0,0140	N. S.
Nivel educativo/educación		
Menos de secundaria = 0	-0,5009	**
Secundaria	-0,0648	**
Terciaria o superior	0,3892	**
Bloque 2: Desempeño y competencias del emprendedor (nivel individual)		
Tiene la experiencia y los conocimientos previos en la creación de empresas: Sí tiene = 1, No tiene = 0	0,04713	***
Miedo al fracaso: Tiene miedo al fracaso = 0, No tiene = 1	-0,70464	**
Bloque 3: Percepción del entorno para emprender		
Se percibe un buen entorno para emprender en los próximos 6 meses: Sí = 1, No = 0	0,0393	**
Facilidad para hacer negocios: Sí es fácil = 1, No es fácil = 0	0,02640	***
Constante		

Nota. La tabla muestra los resultados del modelo logístico asimétrico para el panel de datos de 36 países con datos sobre las variables seleccionadas para el periodo 2010-2021. La variable dependiente se definió como emprendedores con vocación exportadora en la que 0 = Emprendedores de base tradicional; 1 Emprendedor con vocación exportadora.

Variable dependiente: Emprendedores con amplia vocación de exportación (más del 25% de sus clientes se encuentra en el exterior). Variable dicotómica de 0 y 1; 0 = Emprendedores de base tradicional, o TEA tradicional; 1 = Emprendedor con amplia vocación de exportación (TEA_Export).

Fuente: elaboración propia.

Lo anterior, además de corroborar la segunda hipótesis del estudio, se encuentra en la misma dirección de varias investigaciones de la perspectiva de autoeficacia (*self-efficacy*), en relación con la influencia de las competencias y aptitudes del individuo sobre la generación de empresas dinámicas o con potencial de crecimiento y, para este caso, con vocación exportadora (Arenius y Minniti, 2005; Camelo-Ordaz et al., 2016).

Respecto a la tercera hipótesis del estudio, orientada a probar la asociación entre los factores de evaluación del entorno para hacer negocios en su país por parte de los emprendedores y su vocación exportadora, se encontró que las variables de percibir un buen entorno y condiciones para emprender, así como la facilidad para hacer negocios en su país resultaron positivas y significativas, lo que indica una relación directa entre una buena valoración del entorno por parte del emprendedor y su probabilidad de manifestar vocación exportadora. Esto corrobora la tercera y última hipótesis del estudio. A su vez, este resultado refuerza y actualiza los hallazgos de otras investigaciones y estudios para años anteriores a 2017, en los cuales se encontró una fuerte incidencia del entorno sobre el emprendimiento con vocación exportadora, y refleja que dicha asociación ha perdurado en el tiempo (Zahra, 2021; Aparicio et al., 2021).

Los anteriores hallazgos permiten también profundizar en el análisis sobre la incidencia de las características personales del emprendedor en su vocación para exportar. En efecto, si una mayor escolaridad y una mejor autoeficacia y buena valoración del entorno se visualizan como algunos de los posibles determinantes próximos del emprendimiento con vocación de exportación, dichas variables se deben tomar en cuenta para construir tipologías acerca del emprendimiento internacional, pues la intensidad de la exportación en la unidad productiva por sí sola sería insuficiente para definir qué emprendimientos nacen o se gestan con una orientación al mercado globalizado. Asimismo, hace falta indagar por los recursos con los que cuenta cada emprendimiento en su proceso de gestación, las redes y conocimientos que va generando a lo largo del tiempo y su nivel de innovación y uso de nuevas tecnologías. A su vez, el contexto en el cual se encuentra inmerso el emprendedor, mediado por la facilidad para hacer negocios y buenas oportunidades para emprender en un país, parece tener un rol importante en la vocación exportadora de un emprendimiento, lo cual indicaría la necesidad de indagar más a fondo acerca del impacto que pueden tener variables de tipo macroeconómico y de ecosistema en el desarrollo de tales emprendimientos.

5. Discusión y aportes

Lo desglosado en el presente escrito permitió, por una parte, indagar por las diferentes perspectivas que han abordado el tema del emprendimiento internacional, bien sea desde la perspectiva de los *born-global* o desde

la perspectiva de internacionalización gradual del emprendimiento, y desde aquella que analiza la vocación exportadora tomando en cuenta las características productivas del emprendimiento. En este sentido, se discutió en el apartado de revisión de literatura las bondades y restricciones de cada uno de estos enfoques, con la indicación de que, al momento de operacionalizar la definición conceptual, cada estudio se encuentra con grandes desafíos para definir las variables a partir de las cuales se clasifica el tipo de internacionalización en el que se circunscribe un emprendimiento.

Por lo tanto, en la presente investigación se optó por hablar de vocación exportadora más que asumir alguna de las otras dos perspectivas (*born-global* o internacionalización gradual), porque hay variables, tales como la visión del equipo emprendedor, su nivel de sofisticación productiva y la diversificación en el destino de las exportaciones, que son difícilmente capturadas por las fuentes de datos existentes con una representatividad significativa.

En consecuencia, la presente investigación arrojó dos grandes aportes, tanto teóricos como empíricos. En primer lugar, respecto a lo teórico, se discutió que podría resultar prematuro definir a los emprendimientos como *born-global*, tomando solo como referente la intensidad de su nivel de exportación en como mínimo el 25 % de sus ventas, y excluyendo de la definición conceptual y operativa variables como el nivel de diversificación de su mercado, la visión del equipo emprendedor y la sofisticación productiva del emprendimiento en términos de innovación y uso de nuevas tecnologías. En lugar de ello, se hace necesario realizar una indagación más exhaustiva por el acceso y la disponibilidad de recursos en los emprendimientos, para determinar si estos sí cuentan con el perfil productivo y de exportación para considerar que nacen con una visión "global" del mercado, o si esta se va dando de forma gradual a medida que el emprendimiento madura a través del tiempo, y puede tener un mayor o menor nivel de éxito en el mercado internacional.

En segundo lugar, desde el punto de vista empírico, se aportó nueva evidencia a nivel global que permitió corroborar que las características del emprendedor, su autopercepción y una evaluación del entorno positiva se asocian de manera significativa con una mayor prevalencia de emprendimiento con vocación exportadora y, en ese mismo orden, verificar que dicha relación se mantuvo en el tiempo, tomando como referente la base de datos GEM con países de diferentes niveles de desarrollo en los últimos doce años (2010-2022). En la misma línea, en cuanto a lo metodológico, se está realizando un aporte para resolver el problema del bajo nivel de representatividad de los emprendimientos con vocación exportadora en la muestra global, al utilizar un modelo logístico asimétrico para muestras raras que toma en cuenta la baja prevalencia de emprendimientos

con vocación exportadora entre el total de la TEA, lo cual, a su vez, genera nuevas oportunidades de futuras líneas de investigación que utilicen esta técnica para analizar el fenómeno por grupos de países según su nivel de desarrollo.

Por último, y a pesar de que existe abundante literatura sobre el emprendimiento internacional, el tema aún cuenta con serios desafíos si se enfoca la mirada en definir las variables que operativizan el concepto, dejando áreas inexploradas sobre todo en el tema de la aplicación y los procesos de internacionalización que reflejan las competencias y oportunidades que tienen los emprendimientos para pasar al siguiente nivel de competitividad. Es en este sentido, una fuente de datos a nivel individual como la APS del GEM permite explorar variables interesantes para aportar al análisis y a la búsqueda de respuestas acerca de los factores que influyen en el emprendimiento exportador, en favor de políticas públicas que benefician el desarrollo económico, la generación de empleo y la innovación [Paul et al., 2017].

6. Conclusiones y futuras líneas de investigación

Los factores analizados en la presente investigación dejan importantes hallazgos. En el tema de género, es importante subrayar que, al igual que lo corroboran otros estudios recientes, las mujeres tienen una menor probabilidad de incursionar en emprendimientos con enfoque exportador frente a la misma situación en los hombres. En este sentido, Garg y Shastri [2022], en su estudio sobre comportamiento exportador en empresas de la India, utilizando datos del World Bank's Enterprise Survey con información sobre 9281 firmas localizadas en diferentes regiones de la India, encontraron que las empresas, en su mayoría de mujeres, tienen menor probabilidad de incursionar en la exportación, y en aquellas que sí exportan, el género no tiene un impacto en la diversificación de los mercados.

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación corrobora que, dado que la variable género, que es una variable de control, resultó significativa en el modelo, sería importante profundizar en la interacción de dicha variable tanto con otras características personales asociadas a la autoeficacia del emprendedor como con su entorno, para, de esta forma, establecer su peso específico en la vocación exportadora de un emprendedor.

A su vez, al resultar significativas las variables asociadas al nivel de escolaridad, las competencias y autopercepción del individuo en relación con sus conocimientos y habilidades para emprender, experiencia previa en otros emprendimientos y una baja aversión al riesgo o miedo al fracaso, se visualiza que las características propias de cada sujeto, así como su desempeño, resultan claves en el desarrollo y éxito de emprendimientos con vocación

exportadora. Con esto, dichas variables podrían ser los determinantes próximos para que un emprendedor manifieste vocación exportadora.

En cuanto al tamaño de la empresa, se encontró que a medida que el emprendimiento crece en tamaño es más probable que manifieste una vocación exportadora, lo que vendría a reforzar el concepto de disponibilidad de recursos y el nivel de sofisticación productiva que requiere una nueva unidad productiva para orientarse hacia el mercado exterior, como se discutió anteriormente.

En cuanto a las variables asociadas a la evaluación del entorno por parte de los emprendedores, al resultar significativas indicaron que en contextos socioeconómicos con un escenario favorable y eficiente para la creación y sostenibilidad de empresas, aumenta la probabilidad de emprendimientos con vocación exportadora. Esto está en línea con otras investigaciones como la de Aparicio et al. [2021], que desde una visión institucional buscaron responder a las diferencias en las capacidades de exportación entre países en vías de desarrollo y los países desarrollados. En su modelo, que utiliza datos GEM de 43 países (2004-2012), encontraron que el acceso a crédito y la facilidad para hacer negocios tuvieron una relación significativa con los emprendimientos con orientación exportadora.

En la misma dirección, Paul et al. [2017] indican que en un contexto nacional con limitadas oportunidades y facilidades para emprender es más probable que las grandes empresas puedan sortear mejor los retos del mercado globalizado que las pequeñas empresas, y más aún los emprendimientos nacientes. Este resultado igualmente se corroboró en la presente investigación, pues las variables de una percepción favorable de oportunidades para emprender y la facilidad para hacer negocios en un país resultaron significativas; esta última al nivel de 0,001 y con un efecto positivo, considerando los países de la muestra en el panel (2010-2022).

Para terminar, se puede concluir que, a pesar de la amplia experiencia y literatura disponible desde los diferentes enfoques aquí abordados en el campo del emprendimiento internacional, los hallazgos del presente artículo muestran la necesidad de seguir refinando las líneas de investigación en torno a la definición conceptual de este tema y su aproximación empírica, tanto cuando se trabaja con una fuente de datos a nivel global como el GEM como a nivel particular con casos de estudio. En este sentido, aún resulta pertinente y necesario profundizar el análisis acerca de la mediación de variables asociadas a la capacidad de liderazgo y visión de los emprendedores, acceso y disponibilidad de recursos, y el nivel de sofisticación productiva de los emprendimientos en lo referente al uso de nuevas tecnologías e innovación, con el objetivo de explicar el comportamiento del emprendimiento internacional, aspectos que se plantean como futuras líneas de investigación y análisis.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Ali, J. y Jabeen, Z. (2022). Understanding entrepreneurial behavior for predicting start-up intention in India: Evidence from global entrepreneurship monitor (GEM) data. *Journal of Public Affairs*, 22(1), e2399. <https://doi.org/10.1002/pa.2399>
- Antonic, B., Auer, J. A. y Aaltonen, H. M. (2016). Marketing self-efficacy and firm creation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(1), 90-104. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2015-0093>
- Aparicio, S., Audretsch, D. y Urbano, D. (2021). Why is export-oriented entrepreneurship more prevalent in some countries than others? Contextual antecedents and economic consequences. *Journal of World Business*, 56(3), 101177. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101177>
- Amorós, J. E., Basco, R. y Romani, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: The case of Chile. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12(1), 283-307. <https://doi.org/10.1007/s11365-014-0343-2>
- Arenius, P. y Minniti, M. (2005). Perceptual variables and nascent entrepreneurship. *Small Business Economics*, 24(3), 233-247. <https://doi.org/10.1007/s11187-005-1984-x>
- Bosma, N., Hill, S., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Guerrero, M., Schott, T. y Global Entrepreneurship Research Association (2022). *GEM Global Report 2020/2021*. Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, Regents Park.
- Camelo-Ordaz, C., Diáñez-González, J. P. y Ruiz-Navarro, J. (2016). The influence of gender on entrepreneurial intention: The mediating role of perceptual factors. *BRQ Business Research Quarterly*, 19(4), 261-277. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.03.001>
- Cannone, G. y Ughetto, E. (2014). Born globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. *International Business Review*, 23(1), 272-283. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2144097>
- Cavusgil, S. T. y Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. <https://doi.org/10.1057/jibs.2014.62>
- Choquette, E., Rask, M., Sala, D. y Schroder, P. (2016). Born globals – Is there fire behind the smoke? *International Business Review*, 26(3), 448-460. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.10.005>
- Crick, J. M. y Crick, D. (2022). Coopetition and international entrepreneurship: The influence of a competitor orientation. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(3), 801-828. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-06-2021-0519>
- Farhat, S. D., Valdiviezo, M. A. V. y Ramírez, N. A. (2021). Análisis estructural de los factores que inciden en el emprendimiento. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(93), 334-348. <https://doi.org/10.52080/rvg93.23>
- Freeman, S., Edwards, R. y Schroder, B. (2006). How smaller born-global firms use networks and alliances to overcome constraints to rapid internationalization. *Journal of International Marketing*, 14(3), 33-63. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>
- Garg, K. y Shastri, S. (2022). Export behaviour of firms in India: Does gender of the firm owner matter? *International Journal of Gender and Entrepreneurship*. Advance online publication.
- Hill, S., Ionescu-Somers, A., Coduras, A., Guerrero, M., Roomi, Bosma, N. y Shay, J. (2022). *Global Entrepreneurship Monitor 2022/2023 Report: Adapting to a new normal*. Babson College.
- Hessels, J. y van Stel, A. (2011). Entrepreneurship, export orientation, and economic growth. *Small Business Economics*, 37(2), 255-268. <https://doi.org/10.1007/s11187-009-9233-3>
- Kelley, D., Bosma, N. y Guerrero, M. (2021). *Global entrepreneurship monitor Report*. Babson College.
- Knight, G. y Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400096>
- Larios-Hernández, G. J. (2018). Patterns in international ICT entrepreneurship: Mexico's case. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 633-650. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0327>
- López, T. y Álvarez, C. (2018). Entrepreneurship research in Latin America: A literature review. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 31(4), 736-756. <https://doi.org/10.1108/ARLA-12-2016-0332>
- Muralidharan, E. y Pathak, S. (2017). Informal institutions and international entrepreneurship. *International Business Review*, 26(2), 288-302. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.006>
- Paul, J., Parthasarathy, S. y Gupta, P. (2017). Exporting challenges of SMEs: A review and future research agenda. *Journal of World Business*, 52(3), 327-342. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- Paul, J. y Rosado-Serrano, A. (2019). Gradual internationalization vs born-global/international new venture models: A review and research agenda. *International Marketing Review*, 36(6), 830-858. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2018-0280>
- Parra, L. y Argote, M. (2021). The Logic of production in the Informal enterprises: The case of Bolivia and its implications for public policy. En N. Faghih y A. Forouharfar (Eds.), *Strategic Entrepreneurship: Perspectives on Dynamics, Theories, and Practices* (Chapter 24). Springer.
- Parra, L. y Argote, M. (2024). Factores asociados a los empresarios establecidos en Colombia desde el enfoque GEM entre 2006 y 2022. *Lecturas de Economía*, 101, 1-31. <https://doi.org/10.17533/udea.le.n101a351807>
- Prieto, C. J. y Merino, F. (2022). Prevalence of the born-global phenomenon in different countries: An integrated perspective. *Multinational Business Review*, 30(4), 471-498. <https://doi.org/10.1108/MBR-09-2021-0120>
- Rumyantseva, M. y Welch, C. (2023). The born global and international new venture revisited: An alternative explanation for early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 54(7), 1193-1221. <https://doi.org/10.1057/s41267-023-00613-2>
- Sotesvik, M. Z. (2017). A cross-national study of personal initiative as a mediator between self-efficacy and entrepreneurial intentions. *Journal of East-West Business*, 23(3), 215-237. <https://doi.org/10.1080/10669868.2017.1306821>
- Valencia-Arias, J. A. y Marulanda-Valencia, F. Á. (2019). Evolución y tendencias investigativas en autoeficacia emprendedora: un análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(151), 219-232. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.151.3277>
- Zahra, S. A. (2021). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101143. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>

Anexos

Anexo 1. Matriz de correlaciones.

		Género	Grupo de Edad	Nivel Educativo	Expectativa de buenas condiciones en el entorno para emprender	Posee conocimiento, habilidades y experiencia previa en emprendimiento	Tiene miedo al fracaso de iniciar un nuevo negocio	En mi país es fácil iniciar una nueva empresas.
Género	Coeficiente de Correlación de Pearson	1	0,035	-0,025	-0,005	-0,081	0,050	-0,030
Grupo de Edad		0,035	1	-0,076	0,008	0,077	-0,061	-0,002
Nivel Educativo		-0,025	-0,076	1	0,019	0,039	-0,006	0,002
Expectativa de buenas condiciones en el entorno para emprender		-0,005	0,008	0,019	1	0,180	0,118	0,218
Posee conocimiento, habilidades y experiencia previa en emprendimiento		-0,081	0,077	0,039	0,180	1	0,064	0,126
Tiene miedo al fracaso de iniciar un nuevo negocio		0,050	-0,061	-0,006	0,118	0,064	1	-0,055
En mi país es fácil iniciar una nueva empresa.		-0,030	-0,002	0,002	0,218	0,126	-0,055	1

Nota. La tabla muestra la matriz de correlaciones para verificar el nivel de multicolinealidad posible que exista entre las variables dependiente y predictoras, así como entre sí mismas. En la tabla se observa que la correlación es baja, por lo cual se puede asumir que no hay problemas de multicolinealidad.

Fuente: elaboración propia.

AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en el Vol. 40. N° 171, correspondiente al segundo trimestre del 2024 (abril - junio).

Beatriz Londoño-Giraldo
Universidad de Antioquia, Colombia

Daniel Antonio Herrera González
Universidad EAN, Colombia

África Calanchez Urribarri
Universidad San Ignacio de Loyola, Perú

Joan Ramon Sanchis-Palacio
Universitat de València, España

Olga Inés Vélez Bernal
Institución Universitaria Marco Fidel Suárez, Colombia

David Ferreira Lopes Santos
Universidade Estadual Paulista, Brasil

Francisco Puig
Universidad de Valencia, España

Antonio Huerta Estévez
Tecnologico Nacional de Mexico/Instituto Tecnológico de
Veracruz, México

Olivia del Roble Hernández Pozas
Tecnologico de Monterrey, México

Roberto Rojero Jiménez
Instituto Tecnológico de Durango, México

María Luisa Saavedra García
Universidad Nacional Autónoma de México.

Alan Bandeira Pinheiro
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Edicreia Andrade dos Santos
Universidade Federal do Paraná, Brasil

Cibele Roberta Sugahara
Pontificia Universidade Católica de Campinas, Brasil

José Tomás Peláez Soto
Pontificia Universidad Javeriana, Colombia

Alexander Rosado-Serrano
Universidad Interamericana de Puerto Rico

Alejandro Valencia-Arias
Universidad Señor de Sipán, Peru

Política editorial

Estudios Gerenciales es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las subáreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, estrategia, negocios internacionales y economía de los negocios. Su principal objetivo es la difusión de rigurosos trabajos de investigación y casos de enseñanza en estas áreas temáticas, que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países Iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y casos de estudio. El caso de estudio se define como un “documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos.” (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir casos de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto Iberoamericano, las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

Copyright

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

Periodicidad, distribución y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; la revista se distribuye a través de una base de datos de suscriptores, bibliotecas y centros de investigación en administración y economía en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales es continuidad de Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales es una revista científica patrocinada y publicada por la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Icesi.

Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Ithenticate* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- La revista no cobra cargos (*article processing charge -APC*) por la postulación, revisión y/o publicación de los artículos.
- Al postular el manuscrito a través de la plataforma, en el campo “Comentarios para el Editor/a” debe indicar de forma breve cuál es la contribución del artículo al área de conocimiento que trata.

Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores externos para una revisión “doblemente ciega”, donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login y seguir todas las instrucciones de la sección “Nuevo envío”. Al realizar la postulación se deben registrar a todos los autores del artículo usando la opción “Añadir colaborador”. La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* se deben preparar dos archivos, la página de presentación y el manuscrito anónimo, estos deben contener:

- 1) Página de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:
 - a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
 - b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.
 - c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
 - d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5). No se acepta el uso de abreviaciones.
 - e) Clasificación JEL¹ para todos los artículos (máximo 3 códigos).
 - f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.
- 2) Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés) y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir (el texto no se debe enviar en dos columnas):²
 - Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
 - d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
 - e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
 - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición (véase el final de esta sección)³.
 - g) Anexos.
 - Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.
 - d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
- e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- f) Anexos.
 - La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
 - d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
 - e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
 - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA en su última edición.
 - g) Anexos.
- 3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Para las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.
- 4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
- 5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.
- 6) Citas textuales. Corresponde al material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).
- 7) Consideraciones generales
 - a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
 - b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.
 - c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.

¹ Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar:

<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico:

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto, figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en el listado de las referencias. Igualmente, todas las referencias del listado deben ser nombradas en el cuerpo del documento.

Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10.....>

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas.DOI.

Ejemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En inicial del nombre y apellido de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial. Ejemplo:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

- Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Ejemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidad. Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

Claridad. Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

Publicación redundante o duplicada. *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se superpongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

Autoría. Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
- 2) Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
- 3) Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

Financiación. Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

Obtención de permisos. Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi está bajo una licencia internacional CC BY de Creative Commons Attribution 4.0.

Information about *Estudios Gerenciales*

Editorial policy

Estudios Gerenciales is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the sub-thematic areas of organizational management, entrepreneurship, business innovation, marketing, accountancy, finance, strategy, international business and business economics. The journal's primary objective is the dissemination of rigorous research and teaching cases related to these subject areas to further the study of the Ibero-American community and its current economic and administrative context.

Estudios Gerenciales, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and case studies. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including case studies is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number, range of pages of the publication and DOI must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using *Revista Estudios Gerenciales*).

Periodicity, distribution and electronic access

The journal has a quarterly periodicity; the journal is distributed through a database of subscribers, libraries and research centers in management and economics in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales is a continuity of *Publicaciones ICESI*.

Estudios Gerenciales is a scientific journal sponsored and published by the Business School of the Universidad Icesi.

Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Ithenticate software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.
- The journal does not charge fees (article processing charge -APC) for the postulation, review and/or publication of the articles.
- When submitting the manuscript through the platform, in the field "Comments for the Editor", you should briefly indicate the contribution of the article to the area of knowledge that it deals with.

Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two external peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

Article submissions

Authors interested in submitting an article for the publication in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login and follow all the instructions in the "New Submission" section. When making the submission, all the authors of the article must be registered using the option "Add contributor". Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must be prepared two files, the presentation page and the anonymous manuscript, which should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
 - a) Title in English and Spanish. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
 - b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the authors will be selected to receive correspondence.
 - c) Analytical summary of the article in English and Spanish. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, methodology and outcome or the most important recommendation arising from the work. It should not contain references.
 - d) Keywords in English and Spanish (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
 - e) JEL classification¹ for all the articles (maximum 3 codes).
 - f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.
- 2) Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in English and Spanish) and JEL codes, anonymous manuscripts should include (the text should not be sent in two columns):²
 - For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
 - d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
 - e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition (see the end of this section)³.
 - g) Annexes.
 - For literature reviews articles the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.
 - d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- e) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition. A literature review of at least 50 references must be included.
- f) Annexes.
 - The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
 - d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
 - e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to APA style in its latest edition.
 - g) Annexes.
- 3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Images and photos should be sent in high definition.
- 4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.
- 5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.
- 6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text “[added italics].” The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).
- 7) General considerations
 - a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).
 - b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.
 - c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.
 - d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate

¹ To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ For more information, visit: <http://www.apastyle.org>.

thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

All references that are named in the body of the article must be included in the list of references. Likewise, all the references in the list must be named in the body of the document.

For references that have DOI, it must be included at the end of each one. The format is <https://doi.org/10>

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

- Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.DOI.

Example:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title* (# Ed., Vol.). City of publication: publisher.

Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

- Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

- Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Example:

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Ethical responsibilities

Responsibility. The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

Clarity. The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

Redundant or duplicate publication. *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

Authorship. Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

Funding. The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

Obtaining permission. Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales by Universidad Icesi is licensed under CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Informações sobre Estudios Gerenciales

Política editorial

Estudios Gerenciales é a revista Ibero-americana de gestão e economia focada principalmente nas subáreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação de negócios, marketing, contabilidade, finanças, estratégia, negócios internacionais e economia de negócios. O seu principal objetivo é a difusão de rigorosos trabalhos de investigação e casos de ensino relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto económico e administrativo.

Estudios Gerenciales, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e estudos de caso. O estudo de caso é definido como um "documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico. Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos" (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de estudos de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume, o número, o intervalo de páginas da publicação e o DOI, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidade, distribuição e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral; a revista é distribuída através de um banco de dados de assinantes, bibliotecas e centros de pesquisa em gestão e economia na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales
Estudios Gerenciales é uma continuidade de Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales é uma revista científica patrocinada e publicada pela Faculdade de Negócios e Economia da Universidad Icesi.

Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas acadêmicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Ithenticate* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.
- A revista não cobra taxas (*article processing charge -APC*) para a postulação, revisão e/ou publicação dos artigos.
- Ao enviar o manuscrito através da plataforma, No campo "Comentários para o Editor", você deve indicar brevemente a contribuição do artigo para a área de conhecimento com a qual ele lida.

Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por dois pares avaliadores externos com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceite, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

Submissão de um artigo

Os autores interessados na submissão um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login deve ser acessado e seguir todas as instruções da opção "Nova submissão". Ao fazer a submissão, todos os autores do artigo devem ser cadastrados utilizando a opção "Incluir coautor". A submissão de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar a publicação de um artigo em *Estudios Gerenciales*, devem ser preparados dois arquivos, a página de apresentação e o manuscrito anônimo, que devem conter:

- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
 - a) Título em português e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
 - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título acadêmico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.
 - c) Resumo analítico do artigo em português e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o resultado ou a recomendação mais importante resultante do trabalho. Não deve conter referências.
 - d) Palavras-chave em português e inglês (mínimo 3, máximo 5). Não deve conter abreviaturas.
 - e) Classificação JEL¹ para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
 - f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.

 - 2) Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em português e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir (o texto não deve ser enviado em duas colunas):²
 - Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
 - d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
 - e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
 - f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo última edição (ver o final desta seção)³.
 - g) Anexos.

 - Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.
 - d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
 - e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo última edição.
- f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
 - g) Anexos.
 - A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
 - d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
 - e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
 - f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo última edição.
 - g) Anexos.
- 3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (continua de acordo com a sua aparência no texto), título e fonte. As tabelas e figuras devem ser incluídas no lugar apropriado do corpo do texto e devem ser enviadas em arquivo separado em seu formato original (PowerPoint, Excel, etc.). As tabelas e figuras que sejam copiadas e reproduzidas a partir de outras fontes, devem adicionar o número da página a partir do qual foram levadas. As imagens e fotos devem ser enviadas em alta definição.
 - 4) Equação. As equações serão feitas exclusivamente com um editor de equações. Todas as equações devem ser listadas em ordem de aparecimento.
 - 5) Notas de rodapé. Não mostrar apenas informação de esclarecimento, cada nota irá ser numerada consecutivamente, sem figuras ou tabelas.
 - 6) Citações textuais. Correspondem ao material citado que é original de uma outra fonte. Uma citação textual incorporada no texto se deve incluir entre aspas duplas. Em qualquer caso, o autor, ano e página específica do texto citado devem ser incluídos sempre, e devem incluir a citação completa na lista de referências. As citações devem ser fiéis, isto é, não devem ser feitas mudanças no texto, mesmo se a ortografia está errada. Não devem ir em texto sublinhado ou itálico, e nos casos em que o autor deseje enfatizar, pode adicionar-se itálico e, em seguida, o texto entre colchetes “[itálico adicionado].” Só precisa-se adicionar o número da página no caso de citações textuais (incluindo figuras e tabelas).
 - 7) Considerações de caráter geral
 - a) Extensão: não deve exceder 30 páginas no total (inclui bibliografia, gráficos, tabelas e anexos).
 - b) A formatação do texto e das páginas: o artigo deve ser enviado em formato Word; fonte Times New Roman, tamanho 12, tamanho de página carta, espaçamento 1,5, margens simétricas de 3 cm.
 - c) Os artigos devem ser escritos em terceira pessoa do singular (impessoal), ter uma pontuação e uma redação adequadas e

¹ Para selecionar os códigos de acordo com a classificação JEL, ver: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Os leitores são incentivados a rever a estrutura dos artigos previamente publicados em *Estudos Gerenciais* para ver exemplos da estrutura de um manuscrito científico: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ Para mais informações, visitar: <http://www.apastyle.org>

com ausência de erros ortográficos. O autor é responsável por revisar o estilo antes da sua solicitação à revista.

- d) Nos artigos em espanhol e português, devem ser utilizados pontos em todas as cifras como separadores de milhar e vírgula como separadores decimais (texto, tabelas e figuras). Em artigos em inglês, as vírgulas são usadas como separadores de milhar e os pontos como separadores decimais.

O estilo APA para a apresentação de citações bibliográficas

As referências bibliográficas são incluídas no corpo do texto de duas maneiras: como uma narrativa (entre parênteses apenas o ano de publicação, por exemplo: sobrenome (ano)); e como uma referência (entre parênteses o sobrenome do autor e o ano, exemplo: (sobrenome, ano)). No caso de mais do que dois autores, citar o sobrenome de todos pela primeira vez e, em seguida, apenas o primeiro seguido por um "et al."

Todas as referências nomeadas no corpo do artigo devem ser incluídas na lista de referências. Da mesma forma, todas as referências na lista devem ser nomeadas no corpo do documento.

Para referências que têm DOI, deve ser incluído no final de cada um. O formato é <https://doi.org/10>

A lista de referências deve ser incluída no final, em ordem alfabética. O seguinte estilo deve ser considerado:

• Artigo de revista

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título do artigo. *Nome da revista*, Volume (Número), intervalo de páginas.DOI.

Exemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

• Livro

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título (# Ed., Vol.). Cidade de publicação: editorial

Exemplo:

Prychitko, D. e Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ª ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

• Capítulo em livro editado

Nome do autor do capítulo. (ano). Título do capítulo. Em nomes dos editores do livro (Eds.), *Título do livro* (intervalo de páginas do capítulo no livro). Cidade de publicação: editorial.

Exemplo:

Becattini, G. (1992). O distrito industrial marshalliano como conceito sócio-económico. Em F. Pyke, G. Becattini e W. Sengenberger. (eds.), *Os distritos industriais e as pequenas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministério do Trabalho e da Segurança Social.

• Contribuição inédita para um simpósio

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano, mês). Título da palestra ou comunicado. Em nome organizadores (Organizador/presidente), nome do simpósio. Descrição do simpósio, cidade, país.

Exemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. e Childers, C.K. (1990, junho). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. Em T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simpósio realizado na reunião do First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suécia.

• Internet

Sobrenome, inicial(-ais) do nome (ano). Título. Recuperado no dia do mês do ano, de: endereço eletrônico.

Exemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *A taxa de câmbio na Colômbia: impacto e determinantes num mercado global*. Recuperado em 21 de junho de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentaciones/discursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidade. Os autores dos artigos devem declarar que a pesquisa foi conduzida de forma ética e responsável e sempre em conformidade com as leis aplicáveis.

Clareza. Os resultados do estudo devem ser explicados de forma clara e honesta e os métodos de trabalho devem ser descritos de forma inequívoca para que seus resultados possam ser confirmados por outros.

Publicação redundante ou duplicada. *Estudios Gerenciales* não aceita material já publicado e não serão considerados para ser publicados os manuscritos que sejam submetidos simultaneamente a outras revistas, nem publicações redundantes ou duplicadas, ou seja, artigos que se sobrepõem substancialmente a outros já publicados em meios impressos ou eletrônicos. Os autores devem estar cientes de que não informar que o material submetido para publicação tem sido total ou parcialmente publicado constitui uma grave violação da ética científica.

Autoria. Os autores se comprometem a assumir a responsabilidade coletiva do trabalho apresentado e publicado. Na declaração de autoria se refletirão com precisão as contribuições individuais para o trabalho. A lista de autores só deve incluir as pessoas que contribuíram intelectualmente para o desenvolvimento do trabalho.

O autor de um artigo deve ter participado de forma relevante na concepção e desenvolvimento do mesmo para assumir a responsabilidade pelo conteúdo e, também, deve concordar com a versão final do artigo. Em geral, para aparecer como autor, os seguintes requisitos devem ser cumpridos:

- 1) Ter participado na concepção e no desenho, na aquisição de dados e na análise e interpretação dos dados do trabalho que resultou no artigo.
- 2) Ter colaborado na elaboração do texto e nas possíveis revisões do mesmo.
- 3) Ter aprovada a versão que será finalmente publicada.

A revista *Estudios Gerenciales* recusa qualquer responsabilidade pelos eventuais conflitos decorrentes da autoria dos trabalhos publicados na Revista.

Financiamento. Os autores devem declarar as fontes de financiamento e os possíveis conflitos de interesse. Há conflito de interesses quando o autor tenha tem relações financeiras ou pessoais que influenciem suas ações de forma inapropriada. O potencial conflito de interesse existe independentemente de que as partes interessadas considerem que estas relações influenciam ou não seu critério científico.

Obtenção de licenças. Os autores são responsáveis pela obtenção das licenças apropriadas para reproduzir parcialmente material (texto, tabelas ou figuras) de outras publicações. Essas licenças devem ser solicitadas tanto ao autor como ao editor de tal material.

A revista pertence ao Committee on Publication Ethics (COPE) e adere aos seus princípios e procedimentos (www.publicationethics.org)

Estudios Gerenciales na Universidad Icesi estão sob uma licença internacional CC BY da Creative Commons Attribution 4.0.

Nos dedicamos apasionadamente a elevar los estándares de calidad de la comunicación de la ciencia. Trabajamos de la mano con editores de revistas e investigadores, ofreciendo asesorías y servicios especializados para mejorar la redacción, edición, publicación, difusión y posicionamiento de textos científicos.

Nos comprometemos a promover el conocimiento dentro de un marco de buenas prácticas editoriales, priorizando la integridad y la excelencia en la literatura especializada.

Únete a nosotros y hagamos que el acceso al conocimiento científico sea más amplio y de la más alta calidad



Diseño de gráficos y figuras



Traducción, corrección de estilo y formateado



Cursos, talleres y capacitaciones



Evaluación de editoriales y revistas científicas (EC3Metrics)



Diseño, instalación y actualización de OJS



XML-JATS para SciELO y Redalyc e implementación de DOI



Preparación de artículos en LaTeX



Publicación de Call for Papers y Red de Revistas

Contactanos:



<https://jasolutions.com.co/>



info@jasolutions.com.co



[/JournalsAuthors](https://www.facebook.com/JournalsAuthors)



[@jasolutions3](https://twitter.com/jasolutions3)



[+57 316 732 23 47](https://wa.me/573167322347)

GLOBAL MBA

DUAL DEGREE
MBA, Tulane University & Magister en Administración, U. Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA & #11 IN LATIN AMERICA ACCORDING TO 2021 RANKING **América economía**

Academic experiences in **three continents** with Tulane and International MBA students.



Icesi's MBA program is part of the select group of universities in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



infoposgradosfcae@icesi.edu.co
 322 6018380
 (572) 555 2334, ext: 8247

www.icesi.edu.co/mbaglobal

LLEGAMOS A OTRO NIVEL

DOCTORADO EN ECONOMÍA DE LOS NEGOCIOS

SNIES: 105255

Ph.D. in Business Economics

La Universidad Icesi ofrece el Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



UNIVERSIDAD
ICESI

**A OTRO
NIVEL**

Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
 - Maestría en Ciencias Administrativas
 - Maestría en Finanzas Cuantitativas
 - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

Grupos de investigación

Tres grupos de investigación con el más alto nivel de clasificación en colciencias.

Cuerpo profesoral altamente calificado

37 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8074 - 8709
E-mail: bzuluaga@icesi.edu.co



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS



AACSB
ACCREDITED

www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios

Síguenos en:  /universidadicesi  @icesi  @universidad_icesi  /universidadicesi  universidad icesi

La Universidad Icesi es una Institución de Educación Superior que se encuentra sujeta a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional



APUNTES DEL CENES
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y
TECNOLÓGICA DE COLOMBIA
ESCUELA DE ECONOMÍA



ISSN 0120-3053
E-ISSN 2256-5779

VOL 43, N° 77
ENE - JUN 2024

Contenido

Editorial

La reforma a la regla fiscal en Colombia
Luis E. Vallejo Zamudio

Artículos

Cadenas globales de valor a la luz de la historia del comercio internacional: ¿disrupción o continuidad de la matriz centro-periferia?

Julio Francisco Villarreal, Nuria Carolina Villasante Calderón

Economía política marxista: los debates en Cuadernos del Sur (1985-1989)

Ignacio Andrés Rossi

El índice Big Mac y su relación con la paridad del poder de compra en el caso colombiano

Álvaro Hernando Chaves Castro, Álvaro Andrés Perdomo Strausch, María Constanza Torres Tamayo

Estrategias de adaptación de la hotelería colombiana ante la pandemia

Diego Alejandro López-Cadavid, Jorge Aníbal Restrepo-Morales, Juan Gabriel Vanegas-López, María Alexandra Arango-Mesa

Brechas de género y corrupción: el fenómeno de las mujeres ninis en Colombia

Nathalie Henao Orozco

Innovación social para la conservación de prácticas textiles-artesanales en Boyacá Colombia

Pedro Ignacio Moya Espinosa, Nubia Consuelo Cortes Rodríguez, Juan Carlos Socha López

La mortalidad infantil en México 2020: un análisis espacial multicausal

Gerardo Núñez Medina, Patricia Catalina Medina Pérez

Valoración económica del Santuario de Nuestra Señora de Las Lajas en Ipiales, Colombia

Mario Eduardo Hidalgo Villota, Jessica Mayeri Enríquez Narváez, Yamile Karolina Valenzuela Erazo

Las condiciones de la producción agropecuaria en Boyacá

Helmuth Yesid Arias Gómez, Gabriela Antošová

Apuntes del Cenes se encuentra en:

Índices: Scopus - Scielo - Redalyc - Bibilat - Pubindex - ESCI(WoS)

Agregadores: EBSCO - Dialnet - REDIB - CLASE - ProQuest

Directorios: DOAJ - Latindex - EconLit - Latinrev - DOTEK - RepEc - ERIH Plus - The WZB library - VCU - Econpapers - EconBib - EconBiz - Socionet - Worldcat - Academia -

Apuntes del
CENES

Contacto:

Luis E. Vallejo Zamudio(Editor)

Ricardo Tejedor Estupiñán

(Asistente Editorial)

apuntes.cenes@uptc.edu.co

La Universidad Icesi forma profesionales en 24 programas de pregrado, 2 doctorado, 33 maestrías, 18 especializaciones médico-quirúrgicas y 26 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

Programas de pregrado

- Ingeniería en Energía Inteligente
- Administración de Empresas con Énfasis en Negocios Internacionales
- Mercadeo Internacional y Publicidad
- Economía y Negocios Internacionales
- Finanzas
- Diseño Industrial
- Diseño de Medios Interactivos
- Ingeniería de Sistemas
- Ingeniería Telemática
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Bioquímica
- Biología con Concentraciones en Conservación y Biología Molecular/Biotecnología
- Química con Énfasis en Bioquímica
- Química Farmacéutica
- Antropología
- Ciencia Política con Énfasis en Relaciones Internacionales
- Derecho
- Psicología
- Música
- Sociología
- Comunicación con Enfoque Digital
- Medicina

Licenciaturas

- En Lenguas Extranjeras con Énfasis en Inglés
- En Ciencias Sociales

Programa de Doctorado

- Doctorado en Ciencias Económicas y Administrativas
- Doctorado en Ingeniería

Programas de posgrado

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

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

Especializaciones

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

Programa de Alta Gerencia Internacional Programas a la medida de las necesidades de la empresa

De vuelta a lo básico: la simplicidad del empaque y la percepción prémium // Ana M. Arboleda

Estrategias de emprendedores sociales peruanos desde lo cognitivo y el entorno // Hellen López Valladares, Judith Huamaní Cadenas, Gerardo Arroyo y Manuel Díaz Gamarra

Transformación estratégica de una empresa tradicional a una ambidiestra en entornos turbulentos. El caso de Corpaul // Viviana Sánchez Alzate y Juan Velez-Ocampo

La importancia de la gestión de recursos humanos para la manufactura esbelta // Aurora Irma Maynez-Guaderrama, Virginia Guadalupe López Torres y Arely Julissa Urías Álvarez

Women as leaders: unpacking the perceptions of gender, trust, and organizational performance // Carri A. Reisdorf, Kevin Lehnert & Carol M. Sánchez

Estrutura de propriedade, divulgação social, ambiental e de governança, e assimetria de informação: o caso brasileiro // Maria Laura Pereira Velho, Lucas Veiga Ávila, Larissa Degenhart y Lidiane Pasche Kunde

Mulheres no Conselho de Administração e a divulgação de gênero à luz da Teoria do Tokenismo // Larissa Karoline Souza Silv, Marcelle Colares Oliveira, Manuel Salgueiro Rodrigues Junior y Maria Belen Lozano

Una mirada a los determinantes próximos del emprendimiento con vocación exportadora desde un enfoque global // León Darío Parra Bernal y Milenka Linneth Argote Cusi