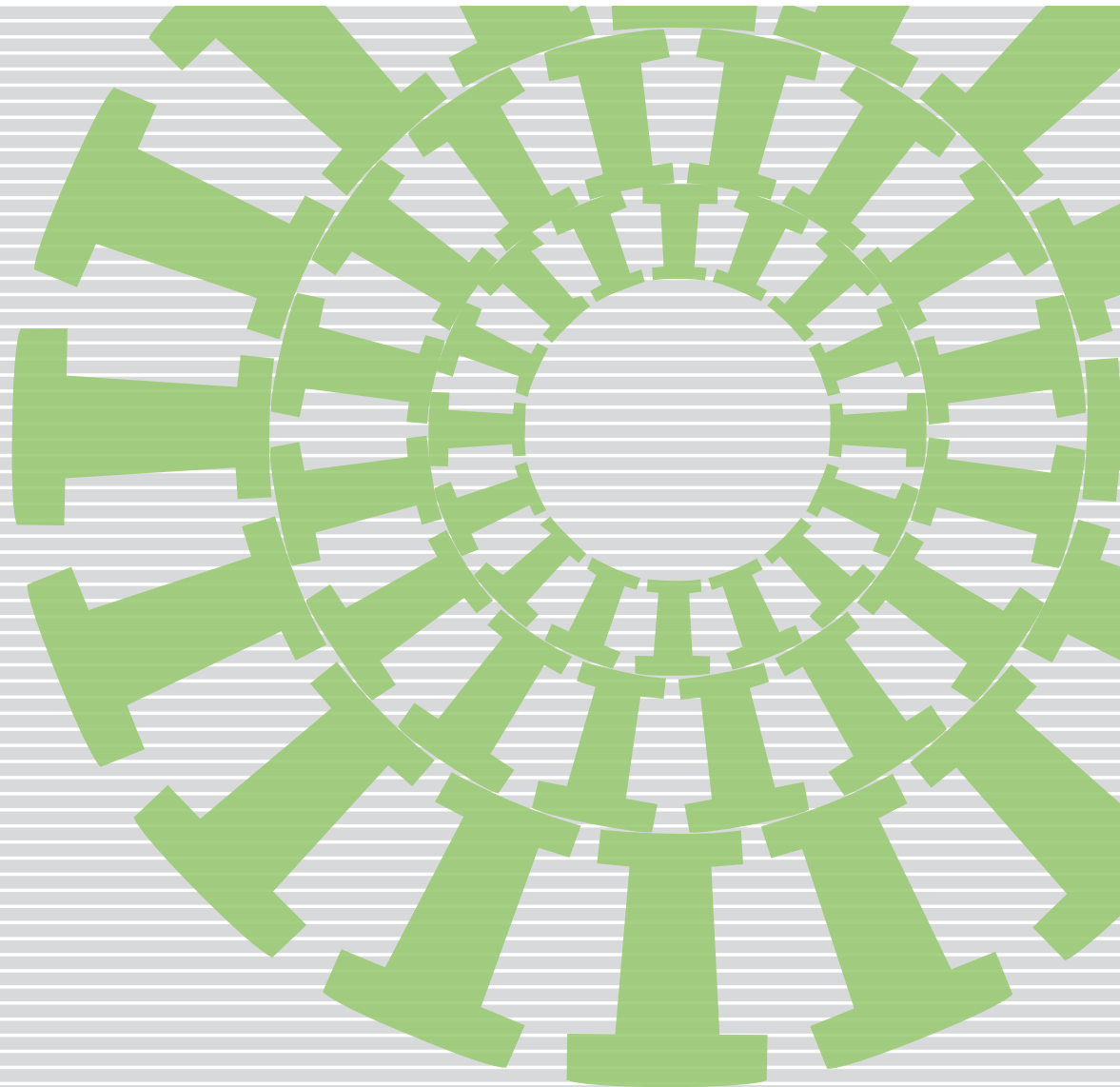


EG | Estudios Gerenciales

Journal of Management and Economics for Iberoamerica



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



Vol. 38
163
abril - junio 2022

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS - FCAE

Misión

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

Valores centrales

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

Visión de futuro - 2022

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

Objetivos de la facultad

Posicionamiento

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

Investigación

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

Estudiantes y egresados

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

Impacto en las organizaciones y el entorno

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

Uso de TIC

Incorporar TIC en los procesos de enseñanza/aprendizaje.

Profesores

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

Sostenibilidad y gestión de recursos

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



Revista publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Editor

Juan Felipe Henao Piza, Ph.D.
Universidad Icesi, Colombia
jfhenao@icesi.edu.co

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.

Comité Científico/Scientific Committee

José Manuel Saiz Álvarez, Ph.D.

EGADE Business School - Tecnológico de Monterrey, México

Christian A. Cancino del Castillo, Ph.D.

Universidad de Chile, Chile

Florina Guadalupe Arredondo Traperó, Ph.D.

Tecnológico de Monterrey, México

Francisco Puig, Ph.D.

Universidad de Valencia, España.

Francisco Venegas Martínez, Ph.D.

Instituto Politécnico Nacional, México

Gastón Silverio Milanesi, Ph.D.

Universidad Nacional del Sur, Argentina

Harish Suján, Ph.D.

Tulane University, Estados Unidos.

Jhon James Mora, Ph.D.

Universidad Icesi, Colombia.

José Roberto Concha, Ph.D.

Universidad Icesi, Colombia.

Juan Muro, Ph.D.

Universidad Alcalá de Henares, España

Samuel Mongrut, Ph.D.

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México

Reinaldo Guerreiro, Ph.D.

Universidad de Sao Paulo, Brasil.

Milagros Vivel Búa, Ph.D.

Universidad de Santiago de Compostela

Director Editorial/Managing Editor

Juan Pablo Viteri

Universidad Icesi, Colombia

jpviteri@icesi.edu.co

Indexaciones/Indexations

Scopus (Q4)

Scimago (Q4)

Emerging Sources Citation Index - Web of Science

PUBLINDEX - Colciencias

SciELO Citation Index

SciELO - Colombia

AEA's electronic indexes (JEL, e-JEL, CD-JEL, EconLit)

Redalyc

Dialnet

CLASE

Thomson Gale - Informe Académico

Catalogo de Latindex

EBSCO

RePEc

DoTEc

EconPapers

DOAJ

Años de publicación/Years publishing

38 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



UNIVERSIDAD
ICESI
Facultad de Ciencias
Administrativas
y Económicas

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



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



Editorial
Universidad
Icesi

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 38, N.º 163 | Abril - Junio de 2022 | ISSN 0123-5923 // 2665-6744 en línea | Cali, Colombia

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| PRESENTACIÓN | 135 |
| ARTÍCULOS | |
| Estilos de dirección en el sector salud en Colombia <i>Guido Angello Castro-Ríos y Ángela Lucía Noguera-Hidalgo</i> | 136 |
| Innovational Leadership: A new construct and validation of a scale to measure it <i>Francoise Contreras, Juan Carlos Espinosa & Utz Dornberger</i> | 151 |
| Bienestar y felicidad: impactos del ingreso, la riqueza y el empleo en el bienestar subjetivo en el ámbito urbano. El caso de Montevideo <i>Micaela Camacho y Roberto Horta</i> | 161 |
| Impacto económico de la violencia de pareja: el caso de dos empresas colombianas <i>Francoise Contreras, Alma Beltrán y Puga y Claudia M. Cortés-García</i> | 172 |
| Factores tecnológicos para implementar la gestión inteligente de las playas desde la percepción de los visitantes de Rosarito, Baja California <i>Isaac Cruz Estrada y Ana María Miranda-Zavala</i> | 184 |
| Economic impacts of agricultural policy responses to the outbreak of COVID-19 <i>Dora Elena Jiménez & Adrián Saldarriaga-Isaza</i> | 200 |
| Inclusión y alfabetización financiera: el caso de trabajadores estudiantes de nivel superior en Los Lagos, Chile <i>Luz María Ferrada y Virginia Montaña</i> | 211 |
| Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior <i>Ingrid N. Guayacán Rabelo, Andrés L. Zárate Jiménez y Orlando E. Contreras-Pacheco</i> | 222 |
| Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura <i>Jorge Guadalupe Barrón Torres y Mónica Lorena Sánchez Limón</i> | 235 |
| Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance <i>Sandra Patricia Hernández Rincón, María Constanza Aguilar Bustamante y Martha Peña-Sarmiento</i> | 250 |
| AGRADECIMIENTO REVISORES | 261 |

Presentación revista Estudios Gerenciales N.º 163

Tenemos el gusto de presentar el número 163 de *Estudios Gerenciales - Journal of Management and Economics for Iberoamerica*, correspondiente al segundo trimestre del 2022 (abril-junio), en la cual se incluyen 10 artículos de autores de Colombia, Alemania, Uruguay, México y Chile.

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

Inicialmente, el artículo de Guido Angello Castro-Ríos (Universidad de La Sabana, Colombia) y Ángela Lucía Noguera-Hidalgo (Universidad del Rosario, Colombia) describe las relaciones emergentes entre los comportamientos de liderazgo, los tipos de poder y las tácticas de influencia de los líderes sobre sus colaboradores en dos hospitales universitarios en Colombia.

Posteriormente, Françoise Contreras, Juan Carlos Espinosa (Universidad del Rosario, Colombia) y Utz Dornberger (Leipzig University, Alemania) proponen el constructo *Liderazgo para la Innovación*, un estilo específico de liderazgo que promueve comportamientos innovadores en los empleados.

El artículo de los autores Micaela Camacho y Roberto Horta (Universidad Católica del Uruguay, Uruguay) tuvo como objetivo conocer el impacto de tres variables económicas del bienestar objetivo en la felicidad (bienestar subjetivo) de los individuos, en el ámbito urbano.

Los autores Françoise Contreras, Alma Beltrán y Puga y Claudia M. Cortés-García (Universidad del Rosario, Colombia) se enfocan en visibilizar los costos económicos que la violencia hacia las mujeres tiene para el sector empresarial desde la perspectiva de género.

Por su parte, Isaac Cruz Estrada y Ana María Miranda-Zavala (Universidad Autónoma de Baja California, México) identifican los factores tecnológicos para la gestión inteligente de las playas de Rosarito, Baja California, desde la percepción del visitante.

Respecto al artículo de Dora Elena Jiménez y Adrián Saldarriaga-Isaza (Universidad Nacional de Colombia – Sede Medellín, Colombia), se enfoca en evaluar el impacto económico de las políticas económicas enfocadas al sector agropecuario, decretadas por el gobierno colombiano en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica con el fin de mitigar los efectos negativos de la pandemia COVID-19 en este sector.

En el artículo de Luz María Ferrada y Virginia Montaña (Universidad de Los Lagos, Chile), se estudió la relación entre inclusión y alfabetización financiera de trabajadores estudiantes de carreras técnicas profesionales de la región de Los Lagos, Chile.

Adicionalmente, los autores Ingrid N. Guayacán Rabelo, Andrés L. Zárate Jiménez y Orlando E. Contreras-Pacheco (Universidad Industrial de Santander, Colombia) examinan el impacto ejercido por la intensidad en la adopción de dicho esquema laboral sobre la satisfacción de los colaboradores del sector de la educación superior.


Jorge Guadalupe Barrón Torres y Mónica Lorena Sánchez Limón (Universidad Autónoma de Tamaulipas, México) presentan una revisión de literatura con el objetivo de identificar las teorías que mejor explican la resiliencia organizacional.

Finalmente, Sandra Patricia Hernández Rincón, María Constanza Aguilar Bustamante y Martha Peña-Sarmiento (Universidad Católica de Colombia, Colombia) realizan una revisión de la literatura que proporciona una descripción del concepto y las propiedades asociadas a la organización saludable desde el enfoque de la psicología positiva.


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

Estilos de dirección en el sector salud en Colombia

Guido Angello Castro-Ríos* 

Profesor asistente, Departamento de Administración y Organizaciones, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia.

guido.castro@unisabana.edu.coÁngela Lucía Noguera-Hidalgo 

Profesora, Facultad de Estudios Internacionales, Políticos y Urbanos, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

angela.noguera@urosario.edu.co

Resumen

El trabajo describe las relaciones emergentes entre los comportamientos de liderazgo, los tipos de poder y las tácticas de influencia de los líderes sobre sus colaboradores en dos hospitales universitarios en Colombia. Para evaluar estas relaciones se utilizaron instrumentos asociados a cada fenómeno: el inventario de prácticas directivas, la escala para la evaluación de las bases de poder social de French y Raven y el cuestionario de tácticas de influencia. A partir de un análisis de correspondencias múltiples y análisis de clasificación se identificaron tres clústeres conformados por múltiples comportamientos de liderazgo, varios tipos de poder y diferentes tácticas de influencia, a estos se les denominó *estilos de dirección*. Como resultado, se propone una taxonomía inicial de tres estilos de dirección: apoyo, mixto y restrictivo. Se destacan la presión y la coerción como los elementos que mayor diferenciación provocan entre los estilos de dirección propuestos.

Palabras clave: liderazgo; poder; influencia; dirección; presión; coerción.

Management styles in health sector in Colombia

Abstract

The paper describes the emerging relationships between leadership behaviors, types of power and influence tactics of leaders over their collaborators in two university hospitals in Colombia. Instruments associated with each phenomenon were used to evaluate these relationships: Managerial Practices Survey, Scale to Measure the French and Raven Bases of Social Power, and Influence Behavior Questionnaire. Using multiple correspondence analysis and classification analysis, three clusters were identified consisting of multiple leadership behaviors, various types of power, and different influence tactics, which were called as *management styles*. As a result, an initial taxonomy of three leadership styles is proposed: supportive, mixed, and restrictive. Pressure and coercion are highlighted as the elements that cause the greatest differentiation among the proposed management styles.

Keywords: leadership; power; influence; management; pressure; coercion.

Estilos de gestão no setor de saúde na Colômbia

Resumo

O artigo descreve as relações emergentes entre comportamentos de liderança, tipos de poder e táticas de influência de líderes sobre seus colaboradores em dois hospitais universitários na Colômbia. Para avaliar essas relações, foram utilizados instrumentos associados a cada fenômeno: o inventário de práticas gerenciais, a escala de avaliação das bases de poder social de French e Raven, e o questionário de táticas de influência. A partir de uma análise de correspondência múltipla e análise de classificação, foram identificados três clusters, compostos por comportamentos de liderança múltipla, vários tipos de poder e diferentes táticas de influência, estes foram chamados de estilos de gestão. Como resultado, propõe-se uma taxonomia inicial de três estilos de gestão: solidária, mista e restritiva. A pressão e a coação se destacam como os elementos que mais diferenciam os estilos de gestão propostos.

Palavras-chave: liderança; poder; influência; gestão; pressão; coerção.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M12.

Cómo citar: Castro-Ríos, G.A. y Noguera-Hidalgo, A.L. [2022]. Estilos de dirección en el sector salud en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 136-150. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4715>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4715>

Recibido: 23-03-2021

Aceptado: 20-08-2021

Publicado: 22-06-2022

1. Introducción

La relación existente entre el liderazgo, el poder y la influencia no es una relación perfecta; de hecho, son conceptos que suelen solaparse en el primero. Sin embargo, su integración y la forma como se explicitan en una organización suele dar origen a paradojas y tensiones entre los agentes que conforman una organización. En este sentido, mientras las personas adquieren mayores niveles de poder en su cotidianidad organizacional, la relación líder-seguidor se pone a prueba (Gordon, 2011). Ante la presencia de esta clase de paradojas, surge la inquietud respecto a qué clase de fenómenos podrían originarse al evaluar la presencia conjunta de los conceptos mencionados en una organización. Esta primera inquietud se convierte en una de las motivaciones centrales del presente trabajo.

Así las cosas, esta investigación trabaja en función de describir las relaciones que surgen entre los comportamientos de liderazgo, los tipos de poder y las tácticas de influencia de los líderes sobre sus colaboradores. Al finalizar, como resultado de los análisis realizados, se identificaron tres clústeres que reúnen diferentes tipos de comportamientos de liderazgo, varios tipos de poder y múltiples tácticas de influencia, a estos conjuntos se les denominó *estilos de dirección*, los cuales representan las diferentes maneras como los líderes logran movilizar la organización, con intencionalidad o no, hacia diferentes escenarios organizacionales, deseables o no.

Esta investigación en el sector salud obedeció a varias consideraciones. La primera consideración guarda relación con que este sector requiere una comprensión prioritaria de los fenómenos de liderazgo, pues, como afirma Mortlock (2011), los asuntos relacionados con el liderazgo constituyen una de las causas de la crisis por la que atraviesa el sector salud en la actualidad. La segunda consideración alude a que los líderes de las organizaciones del sector salud tienen el mandato de servir a los intereses de los pacientes al proporcionar excelentes resultados de atención (Al-Touby, 2012), es decir, el rol del liderazgo en este sector no solo se centra en un resultado de la gestión, sino en el logro de un propósito que podría ser considerado superior para aquellos que realizan labores asistenciales (Wood, 2021), en términos de que debe primar el bienestar del paciente y su salud (Aboramadan et al., 2021).

Una tercera consideración tiene relación con el creciente interés por parte de las organizaciones y líderes del sector salud en los procesos de liderazgo que se desarrollan en sus instituciones, esto último es posible evidenciarlo, por mencionar un ejemplo, en la creciente oferta de programas de posgrado, especialmente maestrías relacionadas con la gestión de organizaciones de salud y en las que es frecuente la

inclusión de seminarios de liderazgo en los currículos de este tipo de programas.¹

Lo anterior da lugar a la cuarta consideración, que tiene relación directa con la investigación de estos asuntos en el sector salud en Colombia. Los estudios sobre los fenómenos relacionados con el liderazgo en las organizaciones de salud son escasos, en comparación con otros países y regiones;² sin embargo, es un campo en desarrollo. Al respecto, se pueden destacar algunas investigaciones en el país, entre ellas el trabajo de Pacheco (2008), en el que se presenta el perfil gerencial para organizaciones prestadoras de salud en la ciudad de Barranquilla. Las investigaciones de Contreras, Barbosa, Juárez, Uribe y Mejía (2009) y el trabajo de Contreras, Juárez, Barbosa y Uribe (2010) abordan el tema de estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en empresas prestadoras de servicios de salud en el país. Los trabajos de Torres-Contreras (2013) y Ángel y Lopera (2013) tratan sobre liderazgo en profesionales de enfermería. El de Contreras, Espinosa, Hernández y Acosta (2013) explora la calidad de vida y el liderazgo en equipos asistenciales y administrativos de una organización de salud. El estudio de Juárez, Contreras y Barbosa (2013) analiza las propiedades psicométricas de un instrumento de liderazgo en organizaciones asistenciales de salud. En la investigación de Mendoza, Castaño y García (2016), se logra caracterizar el liderazgo transformacional en Colombia, así como en múltiples trabajos de grado en diferentes niveles de educación, en los que se explora el fenómeno del liderazgo en diferentes instituciones de salud.

Una última consideración obedece a razones metodológicas y tiene que ver con la necesidad de homogeneizar la muestra. Se pretendía demostrar la relación entre distintas variables, lo que implica que se cuente con participantes del mismo sector a fin de garantizar una mayor validez de los resultados del estudio. Al respecto, la investigación se llevó a cabo en dos hospitales universitarios de tercer nivel de complejidad. Uno de los centros asistenciales opera en Bogotá (78% de la muestra) y el segundo se encuentra ubicado en el municipio de Chía, ciudad aledaña al distrito capital (22% de la muestra). Se utilizó una muestra disponible de trabajadores en distintas posiciones jerárquicas de ambas organizaciones. Un total de 302 cuestionarios completos (se distribuyeron 345 y se excluyeron los mal diligenciados) fueron contestados por trabajadores de niveles asistenciales y administrativos de los dos hospitales universitarios que participaron en el estudio.

Para el desarrollo de la investigación, se utilizaron y articularon tres instrumentos previamente validados en diversos estudios, cada uno con un propósito diferente.

¹ En el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior de Colombia (SNIES) se reportan 24 programas de posgrado a nivel de maestría orientados al sector salud con énfasis en gestión. Más información en: <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/programas>.

² Para mencionar dos ejemplos, en Estados Unidos se edita desde el año 2009 el *Journal of Healthcare Leadership*, en el cual sus trabajos se circunscriben al liderazgo especialmente en las organizaciones de salud. Situación similar se presenta con el *Journal of Leadership in Health Services* editado en el Reino Unido desde 2007.

Para evaluar los denominados comportamientos de liderazgo se utilizó el *Managerial Practices Survey* (MPS) (Yukl, Wall y Lepsinger, 1990; Yukl, 2012); con el fin de identificar los tipos de poder presentes en cada organización se acudió al denominado *Scale to Measure the French and Raven Bases of Social Power* (SBSP) (Hinkin y Schriesheim, 1989; Fernandes-Martins, 2008); y para el estudio de las tácticas de influencia se utilizó el *Influence Behavior Questionnaire* (IBQ-G) (Yukl, Seifert y Chavez, 2008), el cual indaga sobre 11 tipos de tácticas que son utilizadas por los líderes.

Para el desarrollo de la investigación, inicialmente se describió el comportamiento de las variables, luego, a través de análisis multivariantes se establecieron tres clústeres en los que se evidenció la presencia de distintos comportamientos de liderazgo, múltiples tipos de poder y diversas tácticas de influencias; a estos conjuntos se les denominó *estilos de dirección* y se les asignó un nombre de acuerdo con sus características predominantes: estilo de apoyo, estilo mixto y estilo restrictivo. Los aspectos mencionados se corresponden con un diseño de carácter asociativo y predictivo de acuerdo con lo propuesto por Ato, López y Benavente (2013).

Como resultado, el estudio aporta a la comprensión de los procesos de dirección en relación con el rol de los líderes y su contribución con el desarrollo y el desempeño de las organizaciones, y a su vez sienta las bases para el desarrollo de un marco de investigación que contribuya a profundizar en el concepto de *estilos de dirección* en organizaciones del sector salud en Colombia, aunque también en otros sectores.

Luego de esta introducción, el documento presenta los aspectos teóricos relevantes que sustentan el trabajo y a su vez se lleva a cabo la presentación de la hipótesis que será resuelta en la investigación. En los apartados siguientes, se desarrolla la metodología utilizada y se muestran los principales resultados obtenidos. Finalmente, se presentan los principales hallazgos, la discusión de los resultados y las conclusiones del estudio.

2. Marco teórico

2.1 Comportamientos de liderazgo

Para explicar los denominados comportamientos de liderazgo, se acude a la taxonomía de prácticas gerenciales propuestas por Yukl, Gordon y Taber (2002) y Yukl (2012). Esta taxonomía desde su versión inicial constituye un esfuerzo de Yukl et al. (2002) por unificar y establecer los puntos convergentes de las investigaciones que se han desarrollado respecto al liderazgo efectivo y los tipos de comportamientos que lograban mejorar el desempeño individual y colectivo en las organizaciones.

En la taxonomía de comportamientos de liderazgo (tabla 1) es posible observar cuatro metacategorías u orientaciones en las que el líder suele enfocar sus esfuerzos: orientación a las tareas, orientación a las relaciones, orientación al cambio organizacional y orientación a los intereses externos. Estas metacategorías operan a través de 15 comportamientos que, de acuerdo con Yukl (2012), permiten entender la efectividad del líder, pero advirtiendo que debe examinarse cómo los comportamientos interactúan entre sí. Por su parte, Michel, Lyons y Cho (2011) concluyen que aunque no existe un único conjunto de comportamientos de liderazgo que constituya un modelo de rango total de la conducta de los líderes, estos usan un conjunto más amplio de comportamientos que los incluidos en el denominado Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ); además, demostraron que, con el MPS, la inclusión de ciertos comportamientos de liderazgo adicionales suma a la predicción de la eficacia de la gestión más allá de lo propuesto en el MLQ. Por su parte, Behrendt, Matz y Göritz (2017) señalan que “la taxonomía de Yukl proporciona una visión global y bien estructurada de los comportamientos percibidos en líderes exitosos. Sin embargo, no supera completamente los problemas de sesgos de observación y la confusión del comportamiento con la percepción del comportamiento” (p. 233).

En el ámbito de las organizaciones del sector salud, Contreras et al. (2013) proponen que el estudio del liderazgo se realice desde dos perspectivas:

Por una parte, desde los directivos cuyas prácticas pueden favorecer el desarrollo de las instituciones de salud y la calidad de la atención y, por otra, desde el efecto que dichas prácticas tienen sobre la calidad de vida de las personas que ofrecen el servicio de salud tanto en el área administrativa como asistencial. (p. 572)

El presente estudio se centra en la segunda perspectiva, la de los efectos del liderazgo en los equipos asistenciales y administrativos.

Cabe agregar que la postura que se aborda en este trabajo sobre liderazgo dista en alguna medida de la conceptualización que han realizado algunos autores sobre el liderazgo en el ámbito de las organizaciones de salud y más puntualmente en el concepto de *liderazgo clínico*. Este último es entendido, en muchos casos, como un proceso centrado en el cuidado del paciente y en los equipos que deben proveer un cuidado efectivo, seguro y satisfactorio hacia el paciente y del cual se espera que evidencie competencias asociadas a procesos propios del área clínica, entre otras (Mianda y Voce, 2017). En todo caso, es posible evaluar las categorías propuestas por Yukl et al. (2002) y Yukl (2012) en cualquier tipo de organización, y están estrechamente ligadas a la satisfacción de los empleados y a la efectividad de la gestión (Hassan, Prussia, Mahsud y Yukl, 2018; Yukl, Mahsud, Prussia y Hassan, 2019).

Tabla 1. Taxonomía de prácticas gerenciales y comportamientos de liderazgo.

| Metacategoría | Propósito | Comportamientos de liderazgo |
|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Orientación a la tarea | Se busca asegurar que las personas, el equipo y otros recursos se usen de manera eficiente para cumplir la misión de un grupo u organización. | Clarificar Planear Monitorear operaciones Solucionar problemas |
| Orientación a las relaciones | Mejorar las habilidades de los miembros de la organización, la relación líder-miembro, la identificación con el área de trabajo u organización y el compromiso con la misión. | Brindar soporte Desarrollar Reconocer Empoderar |
| Orientación al cambio | Aumentar la innovación, el aprendizaje colectivo y la adaptación a los cambios externos. | Promover el cambio Prever el cambio Fomentar la innovación Facilitar el aprendizaje |
| Orientación a los intereses externos | Facilitar el desempeño con conductas que proporcionen información relevante sobre eventos externos, obtener los recursos y la asistencia necesaria y promover la reputación y los intereses de la organización. | Crear redes Monitoreo externo Representar |

Fuente: elaboración propia a partir de Yukl et al. (2002) y Yukl (2012).

2.2 Bases de poder

Los procesos del poder impregnan todo a su alrededor, son complejos, y en ocasiones encubiertos por la sociedad, tal y como lo sustentaron French y Reven (1959). Para estos autores, las bases del poder se refieren a la relación entre un agente social B y una persona A , relación en la que el agente social puede ser entendido como otra persona, un rol, una norma, un grupo o un subconjunto de este. Así, la fuerza del poder de B sobre A en determinado sistema O es definida como la máxima capacidad potencial de B para influenciar a A en O (French y Raven, 1959, p. 442), en el que O es un sistema psicológico, entendido este como el todo o una parte del espacio de vida. Por lo tanto, el poder de B es medido como su posibilidad máxima de influenciar a A , aunque a veces el agente B pueda decidir no utilizar todo su poder. Luego, la relación entre B y A puede estar caracterizada por múltiples variables cualitativas, las cuales se constituyen en las bases del poder (French y Raven, 1959). Estos autores propusieron inicialmente cinco bases de poder, resumidas en la tabla 2.

Una sexta base fue añadida posteriormente, se denominó *poder de información*, el cual se basa en la percepción del agente A de que el agente B posee información que lo puede persuadir (Raven, Schwarzwald y Koslowsky, 1998; Munduate y Medina, 2004).

La tipología propuesta por French y Raven (1959) se convirtió en el paradigma preponderante en los estudios de poder en las organizaciones; es por tanto el pilar de estudios sobre la materia (Raven, 2008). Si bien se han realizado nuevos desarrollos teóricos, las bases de

poder propuestas por estos autores se han fortalecido y variado del modelo inicial de cinco a uno de 11 tipologías bases de poder (Raven et al., 1998). Pero, aun así, al estudiar diferentes enfoques sobre la conceptualización del poder, como lo identificaron Castro-Ríos y Noguera-Hidalgo (2014), el común denominador se ubica en entender "que el poder es la forma como un agente A impone sus intereses sobre un agente B " (p. 237).

En esta investigación se decidió utilizar como marco de referencia la propuesta original de French y Raven (1959), es decir, la tipología sustentada en cinco bases de poder; el motivo principal fue la posibilidad de evaluar y diferenciarlas de las *tácticas de influencia* propuestas por Yukl et al. (2008), las cuales se constituyen en ciertos comportamientos específicos utilizados para el ejercicio de influenciar a otros (Yukl, 2010), como se explicará a continuación.

Tabla 2. Bases de poder.

| Tipo de poder | Caracterización |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Poder de recompensa | Se basa en la percepción del agente A de que el agente B tiene la capacidad de recompensarlo. |
| Poder coercitivo | Basado en la percepción del agente A de que el agente B tiene la capacidad de castigarlo. |
| Poder legítimo | Basado en la percepción del agente A de que el agente B tiene el legítimo derecho de determinar su comportamiento. |
| Poder referente | Basado en cómo el agente A se siente identificado por el agente B . |
| Poder de experto | Basado en la percepción del agente A de que B posee ciertos conocimientos singulares o determinada experiencia. |

Fuente: elaboración propia a partir de French y Raven (1959).

2.3 Tácticas de influencia

La influencia puede ser entendida como aquella fuerza que posee un agente sobre otros para inducir un cambio, incluyendo comportamientos, actitudes y valores, luego, la "influencia es 'poder en acción' así como el poder es 'influencia potencial'" (Munduate y Medina, 2004, p. 92). Sin embargo, esta posibilidad de influir va de la mano con la forma como el líder logra captar la atención de la contraparte. Como lo afirma Birnbaum (2012), "solo cosas que llaman nuestra atención pueden influenciar nuestros pensamientos y comportamientos" (p. 244). Esta aceptación de la influencia corresponde a la legitimación del poder del líder, lo cual implica que el liderazgo depende en gran medida de la aceptación del líder. En este sentido, Stam, van Knippenberg, Wisse y Nederveen (2017) afirman que el respaldo al líder es uno de los precursores de su eficacia; sin la aceptación ni la cooperación de sus seguidores los líderes no pueden esperar ser eficaces ni lograr sus objetivos.

La influencia puede ser considerada como uno de los determinantes de la efectividad en la gestión, pero ello dependerá de las tácticas de influencia de las que se valgan para lograr influenciar a los subordinados, pares o incluso superiores (Yukl, Kim y Falbe, 1996). De hecho, no todas las personas aceptan la influencia de la misma manera o son influenciados por las mismas tácticas o los mismos estímulos.

La presente investigación utiliza como guía para el estudio de la influencia las propuestas desarrolladas por Yukl y Seifert (2002) (citadas en Yukl et al., 2008). Se trata de 11 tácticas de influencia (tabla 3); esta clasificación explica las formas en las que un agente A logra motivar, modificar o convencer a una persona objetivo B para alcanzar a hacer algo que el primer agente demanda, desea o considera que es necesario para el logro de algún objetivo (en la organización o incluso a nivel personal).

De esta manera, se propone que la articulación del liderazgo, el poder y la influencia (como variables interdependientes) da origen a un nuevo constructo que podría ser denominado estilo de dirección, el cual será descrito como las combinaciones de diferentes tipos de comportamientos de liderazgo, el uso de múltiples tipos de poder y la aplicación de ciertas tácticas de influencia para movilizar a la organización. Esta expectativa permite formular la hipótesis (H_1) que guía la investigación: *la combinación de los comportamientos de liderazgo, los tipos de poder y las tácticas de influencia configuran los estilos de dirección en la organización.*

3. Metodología

3.1 Diseño

El trabajo posee un diseño de carácter asociativo y descriptivo de acuerdo con la clasificación propuesta por Ato et al. (2013). El estudio se ajusta a las condiciones

de este tipo de diseños, pues cumple con las tres características requeridas: 1) una muestra única de participantes que no es seleccionada de forma aleatoria, en este estudio se trabajó con muestras disponibles; 2) se contó con variables de naturaleza cuantitativa (no manipuladas), cada variable estudiada se estimó a través de instrumentos de forma cuantitativa; y 3) "la disponibilidad, como punto de partida para abordar el análisis estadístico, de una matriz de correlaciones [...] entre variables" (Ato et al., 2013, p. 1051), esta característica también es observada y se evidencia en el apartado de resultados.

Tabla 3. Tácticas de influencia.

| Tácticas | Comportamientos identificados |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Táctica de presión | El agente A usa demandas, amenazas, o recordatorios persistentes para influenciar al agente objetivo B para que haga algo. |
| Táctica de intercambio | El agente A ofrece algo que la persona objetivo B desea, u ofrece reciprocidad posterior, si la persona objetivo B hace lo que el agente A requiere. |
| Táctica de coalición | El agente A obtiene la ayuda de otros, o utiliza el apoyo de los demás, como una manera de influir para que la persona objetivo B haga algo. |
| Táctica de adulación | El agente A utiliza la alabanza y la adulación antes o durante un intento de influir en la persona objetivo B para llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta. |
| Táctica de persuasión racional | El agente A utiliza argumentos lógicos y evidencias para demostrar que una propuesta es factible y pertinente para los objetivos importantes de una tarea. |
| Táctica de apelación a la inspiración | El agente A apela a los valores y los ideales de la persona objetivo B o procura despertar las emociones de la persona objetivo B para aumentar el compromiso con una solicitud o propuesta. |
| Táctica de consulta | El agente A le pide a la persona objetivo B que proponga mejoras o ayude a planificar una actividad propuesta o cambio para el cual se desea el apoyo de la persona objetivo B. |
| Táctica de apelación a lo personal | El agente A pide a la persona objetivo B llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta por amistad, o pide un favor personal antes de decir de qué se trata la solicitud. |
| Táctica de legitimación | El agente A busca establecer la legitimidad de una solicitud o comprobar que él / ella tiene la autoridad para hacerlo. |
| Táctica de colaboración | El agente A ofrece proporcionar asistencia o los recursos necesarios si la persona objetivo B lleva a cabo una solicitud o aprueba un cambio propuesto. |
| Táctica de orientación | El agente A explica cómo llevar a cabo una solicitud o apoyar una propuesta que beneficia directamente a la persona objetivo B o ayudará a que avance la carrera de la persona objetivo B. |

Fuente: elaboración y adaptación propia a partir de Yukl et al. (2008).

3.2 Participantes

En total se aplicaron 345 instrumentos, pero solo el 88% de estos, es decir, 302 cuestionarios fueron considerados útiles para este estudio, debido a que se identificaron cuestionarios que fueron resueltos de

manera incompleta o indebida, lo que llevó a su exclusión. La muestra final permitió alcanzar un nivel de confianza del 95% con un margen de error del 5,64%.

La muestra efectiva correspondió entonces a 302 colaboradores vinculados a dos hospitales de tercer nivel de complejidad, de acuerdo con lo establecido en la Resolución 5261³ de 1994 emanada del Ministerio de Salud. Una de las organizaciones lleva a cabo sus operaciones en Bogotá (78% del total de la muestra) y la segunda se encuentra ubicada en Chía, ciudad aledaña a la capital del país (22% del total de la muestra).

Del total de participantes, el 47% de los participantes se encontraba vinculado a la categoría asistencial (trato directo con pacientes o procesos relacionados con su atención) y el 53% restante se identificó como personal administrativo en diferentes posiciones jerárquicas de cada organización. Se utilizó una muestra disponible de trabajadores que ocupaban distintas posiciones jerárquicas en cada organización. Se estableció como criterio de inclusión que los trabajadores participantes refirieran al menos un año de labores en la organización. La muestra final contó con un 81% de mujeres y un 19% de hombres. Finalmente, el 25,8% señaló que su jefe era hombre y el restante 74,2% manifestó depender de una persona del sexo femenino.

3.3 Instrumentos y escalas utilizadas

Para indagar por los asuntos relacionados con los comportamientos de liderazgo, las bases de poder y las tácticas de influencia, se utilizaron tres instrumentos, organizados y editados en una cartilla única de tal forma que se facilitara la recolección de las respuestas por parte de los participantes en el estudio. En los casos que fue requerido, se solicitó la autorización para la traducción, adaptación y validación de los cuestionarios. Todos los cuestionarios utilizados fueron planteados para que el participante los diligenciara evaluando su relación y experiencias con su jefe inmediato.

3.3.1 Inventario de prácticas directivas (Managerial Practices Survey - MPS)

Desarrollado por Yukl, Wall y Lepsinger (1990), se utilizó para evaluar los comportamientos de liderazgo. El instrumento fue traducido y adaptado de su versión en inglés. Consta de 15 ítems distribuidos en cuatro categorías, las cuales corresponden a la taxonomía jerárquica de comportamientos de liderazgo propuesta por Yukl (2012). Los ítems se evaluaron en una escala Likert de cuatro puntos. El instrumento ha sido utilizado en diversas investigaciones, por ejemplo, la realizada por O'Donnell, Yukl y Taber (2012), quienes corroboraron su consistencia interna con un coeficiente alfa superior a 0,87 en cada una de sus dimensiones.

³ Esta resolución estableció el manual de actividades, intervenciones y procedimientos del plan obligatorio de salud del sistema general de seguridad social en salud en el país. En dicha norma se establecieron cuatro niveles de complejidad de las actividades, intervenciones y procedimientos. Los centros de atención que participaron en el estudio concentran sus actividades en lo que se denomina nivel III, siendo estos de alta complejidad.

3.3.2 Escala para la evaluación de las bases de poder social de French y Raven (Scale to Measure the French and Raven Bases of Social Power - SBSP)

El cuestionario elaborado por Hinkin y Schriesheim (1989) fue utilizado para evaluar los aspectos relacionados con las bases de poder. Se realizó la traducción, adaptación y validación con base en la versión en portugués elaborada por Fernandes-Martins (2008). El instrumento consta de 20 ítems distribuidos en cinco categorías, correspondientes a los tipos de poder propuestos por French y Raven (1959). Para responder los ítems del cuestionario se utilizó una escala Likert de cinco puntos.

En lo que respecta a su consistencia interna, la SBSP ha registrado un coeficiente alfa superior a 0,77 en todos sus ítems (Hinkin y Schriesheim, 2008). Estos valores fueron confirmados en el estudio de Drea, Bruner y Hensel (1993). Posteriormente, Fernandes-Martins (2008) reportó un alfa superior a 0,72 en todas las categorías evaluadas.

3.3.3 Cuestionario de tácticas de influencia (Influence Behavior Questionnaire - IBQ-G)

Esta escala fue desarrollada y validada por Yukl et al. (2008) para evaluar las tácticas de influencia. Se utilizó la versión extendida, denominada IBQ-G, que evalúa 11 tácticas de influencia y consta de 44 ítems. Para responder el cuestionario los participantes utilizaron una escala Likert de cinco puntos.

El cuestionario fue traducido, adaptado y validado. Se utilizó como referencia la adaptación al castellano realizada por Corts, Munduate y Medina (2008), aunque la adaptación que realizaron estos autores se basa en una versión previa del IBQ desarrollada por Yukl, Lepsinger y Lucía (1991), la cual solo evalúa nueve tácticas a través de 36 ítems. En lo que respecta a su consistencia interna, el IBQ-G señala un coeficiente alfa superior a 0,80 en cada una de las dimensiones evaluadas por Yukl et al. (2008).

Para el uso de los instrumentos mencionados, se tomaron en consideración las recomendaciones descritas por la International Test Commission (ITC), de tal forma que se garantizó la calidad, correcta aplicación y adecuado procesamiento de la información recolectada a través de los cuestionarios seleccionados para la investigación.

3.4 Análisis de datos

Se realizaron pruebas estadísticas multivariadas específicamente de variables categóricas, debido a su cantidad en este estudio. En vista de la necesidad de explicar un conjunto de variables en función de otro y la clasificación de estas en grupos que permitieran responder a la hipótesis planteada en la investigación, se seleccionaron las siguientes técnicas: análisis

de correspondencias múltiples (ACM) y análisis de clasificación (ACL). Los datos fueron procesados utilizando dos softwares estadísticos; en lo que respecta a los análisis descriptivos se utilizó el software IBM SPSS Statistics y para el análisis multivariante se utilizó el software estadístico System Protable pour l'Analyses de Donnés (SPAD) versión 5.6, sistema concebido para el análisis de grandes paquetes de datos, que, como señalan Bécue y Valls (2000), permite desarrollar una estrategia de análisis adecuada al tratamiento exploratorio multivariante.

4. Resultados

4.1 Fiabilidad y validez de los instrumentos

Se evaluó la consistencia interna de los instrumentos utilizados, para ello se realizó el cálculo del alfa de Cronbach tomándolo como satisfactorio cuando su valor fuera mayor o igual a 0,70. Como se evidencia en la tabla 4, en la gran mayoría de las categorías evaluadas se obtuvieron puntuaciones superiores al mínimo contemplado, salvo en el ítem *táctica de presión* del cuestionario IBQ-G, que obtuvo un alfa de 0,619. Las demás categorías puntuaron valores superiores a 0,752, lo que evidencia una consistencia interna adecuada, conforme a las premisas psicométricas planteadas por diversos autores (Luján-Tangarife y Cardona-Arias, 2015).

Se llevó a cabo un análisis por factorización de ejes principales, buscando identificar que cada categoría estudiada midiera un constructo diferente y único, con el propósito de determinar si este supuesto se cumplía y si las cargas factoriales de los reactivos poseen relación con los factores teóricos. En este análisis se llevó a cabo, en primera instancia, el cálculo del índice de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), para comprobar la susceptibilidad de los datos: satisfactorio cuando su valor fuera mayor o igual a 0,65. Luego, se obtuvieron los resultados de la prueba de esfericidad de Bartlett, tomando como satisfactorio cuando el p-valor (Sig.) fuera menor a 0,05. Para todos los casos se recurrió al método de extracción de máxima probabilidad. En la tabla 4 se pueden evidenciar los resultados obtenidos para las categorías evaluadas, en las que se obtuvieron valores estadísticos satisfactorios respecto a las dos pruebas mencionadas. En todos los casos los reactivos se asociaron a su factor principal con cargas factoriales mayores a 0,30.

Los análisis efectuados revelaron que para el caso de la categoría *presión* del instrumento IBQ-G tanto los valores de alfa como KMO los valores obtenidos fueron menores a los deseados; sin embargo, se decidió mantener la categoría para el análisis, puesto que la táctica de influencia de presión posee unas características teóricas relevantes para los procesos de dirección y gestión. Estudios posteriores deberán revelar aspectos que este estudio no contempló respecto a las incidencias de este tipo de táctica.

Tabla 4. Valores de alfa de Cronbach, KMO y prueba de esfericidad de Bartlett calculados para las categorías y sus respectivos ítems de los instrumentos utilizados en la investigación.

| Instrumento | Categorías/Variables | Alfa de Cronbach | Ítems/ Reactivos | KMO | Bartlett | | % Varianza Explicada |
|-------------|-----------------------------------------|------------------|------------------|-------|----------|-------|----------------------|
| | | | | | gl. | Sig. | |
| MPS | 1. Orientación a las tareas | 0,828 | 4 | 0,803 | 6 | 0,000 | 54,875 |
| | 2. Orientación a las relaciones | 0,818 | 4 | 0,794 | 6 | 0,000 | 53,614 |
| | 3. Orientación al cambio | 0,841 | 4 | 0,800 | 6 | 0,000 | 57,248 |
| | 4. Orientación a los intereses externos | 0,752 | 3 | 0,668 | 3 | 0,000 | 51,723 |
| IBQ-G | 5. Tácticas de persuasión racional | 0,885 | 4 | 0,829 | 6 | 0,000 | 66,250 |
| | 6. Tácticas de intercambio | 0,904 | 4 | 0,776 | 6 | 0,000 | 70,815 |
| | 7. Tácticas que apelan a la inspiración | 0,859 | 4 | 0,790 | 6 | 0,000 | 61,214 |
| | 8. Tácticas de legitimación | 0,796 | 4 | 0,778 | 6 | 0,000 | 51,156 |
| | 9. Tácticas de orientación | 0,927 | 4 | 0,845 | 6 | 0,000 | 76,208 |
| | 10. Tácticas de presión | 0,619 | 4 | 0,572 | 6 | 0,000 | (*) |
| | 11. Tácticas de colaboración | 0,812 | 4 | 0,745 | 6 | 0,000 | 53,157 |
| | 12. Tácticas de adulación | 0,874 | 4 | 0,767 | 6 | 0,000 | 63,912 |
| | 13. Tácticas de consulta | 0,878 | 4 | 0,808 | 6 | 0,000 | 64,484 |
| | 14. Tácticas que apelan a lo personal | 0,757 | 4 | 0,738 | 6 | 0,000 | 46,662 |
| | 15. Tácticas de coalición | 0,814 | 4 | 0,774 | 6 | 0,000 | 52,932 |
| SBSP | 16. Poder de recompensa | 0,764 | 4 | 0,752 | 6 | 0,000 | 48,787 |
| | 17. Poder coercitivo | 0,784 | 4 | 0,744 | 6 | 0,000 | 50,013 |
| | 18. Poder legítimo | 0,792 | 4 | 0,728 | 6 | 0,000 | 50,114 |
| | 19. Poder de experto | 0,826 | 4 | 0,784 | 6 | 0,000 | 55,203 |
| | 20. Poder referente | 0,796 | 4 | 0,722 | 6 | 0,000 | 50,425 |

(*) Con el método de extracción seleccionado no se logró generar resultados definitivos para el análisis factorial.

Fuente: elaboración propia.

4.2 Descripción de las variables

En la [tabla 5](#) se presentan los estadísticos descriptivos de las variables analizadas en el estudio. Como se manifestó en el apartado previo, los coeficientes de fiabilidad fueron satisfactorios y muestran coincidencia con los encontrados en estudios anteriores efectuados por otros autores.

Si bien el propósito principal del estudio no era el análisis profundo de correlaciones entre las variables propuestas, fue posible identificar correlaciones significativas entre ellas, salvo en algunos casos cuyas correlaciones significativas son escasas. Esto se presenta con las denominadas *tácticas de presión y el poder de recompensa*. En este sentido, la gran mayoría de correlaciones son positivas, pero en el caso del *poder coercitivo* presentan el mayor número de correlaciones negativas.

Las variables que presentan correlaciones muy fuertes respecto al resto de las variables son los comportamientos de liderazgo orientados a las tareas, a las relaciones y al cambio, también presentan correlaciones altas las denominadas *tácticas de influencia de persuasión racional*, las *tácticas que apelan a la inspiración y las de consulta*, además los denominados *poder de experto y poder referente*.

4.3 Configuración de los estilos de dirección

Mediante un ACM y posteriormente un ACL, se evaluó la combinación de los comportamientos de liderazgo, los tipos de poder y las tácticas de influencia para describir los *estilos de dirección* presentes en una organización. El ACM se utilizó para establecer el número de ejes factoriales con el cual se realizó la clasificación de los individuos. Posteriormente se aplicó el ACL y se obtuvieron los siguientes resultados.

Según la combinación de los comportamientos de liderazgo, las fuentes de poder y las tácticas de influencia, se establecieron tres grupos a partir del análisis de

clasificación, el cual es posible observar en la [figura 1](#), estos grupos/clústeres son los que fueron denominados *estilos de dirección*. En la [tabla 6](#) se presentan los centros de los clústeres finales.

En la [tabla 6](#) se presentan coeficientes que permiten identificar la presencia de los comportamientos de liderazgo estudiados, así como las tácticas de influencia y los tipos de poder en determinado clúster. Si bien en todos los conjuntos se evidencia algún grado de participación de las variables propuestas, en algunos casos su presencia es más significativa que en otros, lo que determina su consideración o no en los conjuntos establecidos. En el análisis detallado de los resultados estadísticos (que no se presenta por su extensión) fue posible establecer que algunas variables nunca estaban presentes en los clústeres, otras lo hacían de manera ocasional, o rara vez, y ciertas variables siempre lo hacían.

El primer clúster, denominado *estilo ED₁*, comprende el 45,03% de la población estudiada (136 respuestas). Este primer clúster se caracteriza por una distribución equilibrada y moderada de los comportamientos de liderazgo, el uso frecuente de diferentes tácticas de influencia salvo las de *tácticas de presión y de coalición* y, en correspondencia, la ausencia de *poder coercitivo*. Este estilo podría denominarse *estilo de dirección de apoyo*. Al respecto, los comportamientos de liderazgo que presenta este grupo son de orientación a la tarea, a las relaciones, al cambio y a lo externo.

Las tácticas de influencia presentes con frecuencia en el primer clúster son *persuasión racional, legitimación y orientación*; las *tácticas de intercambio, llamado a la inspiración, colaboración, adulación y consulta* son también características de este estilo directivo. En esta agrupación es escaso que se utilicen *tácticas de influencia que apelan a lo personal*. Finalmente, en este primer grupo se exhiben todos los tipos de poder a excepción de *coercitivo*, al parecer este tipo de líder recurre a ellos dependiendo de las necesidades y la situación como es recomendable.

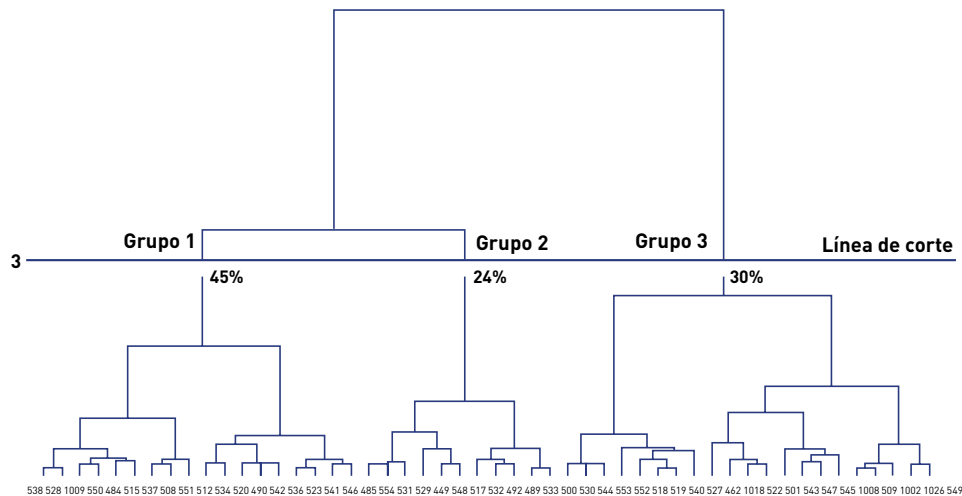


Figura 1. Dendrograma de clasificación de los estilos de dirección descritos a partir de los comportamientos de liderazgo, las tácticas de influencia y los grados de poder.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las variables analizadas en el presente estudio.

| Variables | α | \bar{x} | σ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
|-----------------------------------------|----------|-----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| 1. Orientación a las tareas | 0,828 | 3,29 | 0,65 | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Orientación a las relaciones | 0,818 | 3,03 | 0,72 | 0,718** | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Orientación al cambio | 0,841 | 3,09 | 0,70 | 0,756** | 0,783** | - | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Orientación a los intereses externos | 0,752 | 3,09 | 0,71 | 0,613** | 0,639** | 0,661** | - | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Tácticas de persuasión racional | 0,885 | 3,85 | 0,89 | 0,711** | 0,687** | 0,729** | 0,666** | - | | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Tácticas de intercambio | 0,904 | 2,31 | 1,20 | 0,272** | 0,315** | 0,319** | 0,250** | 0,322** | - | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Tácticas que apelan a la inspiración | 0,859 | 3,32 | 1,02 | 0,587** | 0,658** | 0,648** | 0,580** | 0,697** | 0,457** | - | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Tácticas de legitimación | 0,796 | 3,31 | 0,95 | 0,503** | 0,514** | 0,562** | 0,514** | 0,633** | 0,441** | 0,677** | - | | | | | | | | | | | | |
| 9. Tácticas de orientación | 0,927 | 3,32 | 1,20 | 0,499** | 0,523** | 0,551** | 0,445** | 0,546** | 0,506** | 0,671** | 0,576** | - | | | | | | | | | | | |
| 10. Tácticas de presión | 0,619 | 2,71 | 0,85 | -0,024 | -0,109 | -0,033 | -0,015 | -0,004 | 0,292** | 0,067 | 0,136* | 0,151** | - | | | | | | | | | | |
| 11. Tácticas de colaboración | 0,812 | 3,13 | 1,04 | 0,479** | 0,451** | 0,438** | 0,347** | 0,473** | 0,480** | 0,618** | 0,442** | 0,585** | 0,159** | - | | | | | | | | | |
| 12. Tácticas de adulación | 0,874 | 3,21 | 1,09 | 0,445** | 0,579** | 0,497** | 0,368** | 0,480** | 0,355** | 0,534** | 0,442** | 0,580** | 0,053 | 0,524** | - | | | | | | | | |
| 13. Tácticas de consulta | 0,878 | 3,06 | 1,07 | 0,479** | 0,600** | 0,535** | 0,419** | 0,549** | 0,395** | 0,653** | 0,506** | 0,555** | 0,024 | 0,589** | 0,680** | - | | | | | | | |

Tabla 5. Estadísticos descriptivos de las variables analizadas en el presente estudio (Continuación).

| | | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------|---------|---------|----------|----------|---------|---------|-------|
| 14. Tácticas que apelan a lo personal | 0,766 | 0,826 | 0,792 | 0,784 | 0,764 | 0,814 | 2,32 | 0,757 |
| 15. Tácticas de coalición | 3,90 | 4,05 | 3,90 | 2,65 | 2,87 | 2,15 | 2,32 | 0,814 |
| 16. Poder de recompensa | 0,85 | 0,79 | 0,75 | 1,02 | 1,02 | 0,97 | 0,97 | 0,757 |
| 17. Poder coercitivo | 0,327** | 0,443** | 0,191** | -0,334** | 0,111 | 0,108 | 0,189** | 0,814 |
| 18. Poder legítimo | 0,327** | 0,460** | 0,153** | -0,285** | 0,059 | 0,131* | 0,224** | 0,757 |
| 19. Poder de experto | 0,298** | 0,431** | 0,148* | -0,286** | 0,051 | 0,127* | 0,221** | 0,814 |
| 20. Poder referente | 0,205** | 0,329** | 0,155** | -0,209** | 0,046 | 0,109 | 0,152** | 0,757 |
| | 0,348** | 0,465** | 0,177** | -0,274** | 0,061 | 0,123* | 0,172** | 0,757 |
| | 0,219** | 0,197** | 0,166** | -0,053 | 0,134* | 0,426** | 0,502** | 0,757 |
| | 0,348** | 0,443** | 0,233** | -0,185** | 0,129* | 0,310** | 0,348** | 0,757 |
| | 0,317** | 0,418** | 0,276** | -0,056 | 0,143* | 0,312** | 0,308** | 0,757 |
| | 0,334** | 0,384** | 0,202** | -0,209** | 0,098 | 0,316** | 0,365** | 0,757 |
| | 0,048 | -0,079 | 0,158** | 0,193** | 0,081 | 0,368** | 0,321** | 0,757 |
| | 0,343** | 0,415** | 0,222** | -0,245** | 0,134* | 0,332** | 0,408** | 0,757 |
| | 0,349** | 0,409** | 0,238** | -0,189** | 0,165** | 0,255** | 0,290** | 0,757 |
| | 0,333** | 0,472** | 0,228** | -0,144* | 0,153** | 0,343** | 0,404** | 0,757 |
| | 0,184** | 0,167** | 0,195** | 0,034 | 0,2226** | 0,599** | - | 0,757 |
| | 0,178** | 0,144* | 0,285** | 0,03 | 0,269** | - | - | 0,757 |
| | 0,354** | 0,298** | 0,369** | 0,150** | - | - | - | 0,757 |
| | 0,800 | -0,140* | 0,112 | - | - | - | - | 0,757 |
| | 0,487** | 0,404** | - | - | - | - | - | 0,757 |
| | 0,595 | 0 | - | - | - | - | - | 0,757 |

α = alfa de Cronbach; \bar{x} = media; σ = desviación estándar. ** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). * La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Centros de clústeres finales.

| Instrumento | Dimensiones | Clúster ED ₁ | Clúster ED ₂ | Clúster ED ₃ |
|------------------------------|----------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Comportamientos de liderazgo | Tareas | 3,6 | 3,6 | 2,7 |
| | Relaciones | 3,4 | 3,4 | 2,4 |
| | Cambio | 3,4 | 3,5 | 2,4 |
| MPS | Intereses externos | 3,4 | 3,4 | 2,5 |
| | Persuasión racional | 4,2 | 4,4 | 3,0 |
| Tácticas de influencia | Intercambio | 1,8 | 3,7 | 1,7 |
| | Inspiración | 3,6 | 4,2 | 2,3 |
| | Legitimación | 3,4 | 4,1 | 2,5 |
| | Orientación | 3,5 | 4,4 | 2,2 |
| | Presión | 2,4 | 3,1 | 2,7 |
| | Colaboración | 3,3 | 3,9 | 2,3 |
| | Adulación | 3,4 | 4,0 | 2,3 |
| | Consulta | 3,3 | 3,9 | 2,1 |
| | Apelar a lo personal | 2,0 | 3,2 | 1,9 |
| | Coalición | 1,7 | 3,0 | 1,8 |
| Fuentes de poder | Recompensa | 2,8 | 3,2 | 2,7 |
| | Poder coercitivo | 2,4 | 2,5 | 3,1 |
| SBSP | Poder legítimo | 3,9 | 4,2 | 3,7 |
| | Poder experto | 4,3 | 4,4 | 3,5 |
| | Poder referente | 4,0 | 4,2 | 3,5 |

Fuente: elaboración propia.

El segundo clúster, denominado estilo de dirección *ED₂*, se encuentra constituido con el 23,18% de la población. Este segundo grupo se caracteriza por la presencia de todos los comportamientos de liderazgo, de todas las tácticas de influencia, aunque con uso parcial de las tácticas de influencia de presión y la presencia de todas las fuentes de poder. Este estilo podría denominarse *estilo de dirección mixto*. Los comportamientos de liderazgo que representan este grupo son orientación a las tareas, orientación al cambio, orientación a las relaciones y orientación a lo externo.

En lo que respecta las tácticas de influencia, se encontró que el segundo clúster se caracteriza por la persuasión racional, apelación a la inspiración, legitimación, orientación, colaboración, adulación, consulta y apelación a lo personal. De igual manera, es posible observar que las tácticas de influencia de intercambio y coalición también son frecuentes en este estilo de dirección. Por último, se acude también a las tácticas de influencia de presión, pero en menor medida. Ahora bien, los tipos de poder, de recompensa, poder legítimo, de experto y referente dan forma a este estilo de dirección. En cuanto al tipo de poder coercitivo, este no es representativo de este grupo.

El tercer tipo de estilo de dirección *ED₃* representa el 31,79% de la población. Este último clúster, el cual se denomina *estilo de dirección restrictivo*, se caracteriza por la presencia limitada de comportamientos de liderazgo. Los superiores acuden ocasionalmente a la presión como única táctica de influencia y, en lo que respecta a la presencia de tipos de poder, estos son neutrales.

En cuanto a los comportamientos de liderazgo que representan, en el tercer grupo solo se presenta la orientación a las tareas, incluso en forma moderada. Las tácticas de influencias de este grupo son escasas por cuanto se trata de un directivo que no ejerce influencia en forma significativa; podría afirmarse que solo acude a la presión como táctica de influencia y de manera ocasional, para lograr las tareas demandadas. En consecuencia, este directivo no tiene ningún poder que lo caracterice.

Los resultados del análisis ACL confirman la hipótesis *H₁*, como se esboza en la [figura 2](#), en la que la combinación de los comportamientos de liderazgo, los tipos de poder y las tácticas de influencia configuran, en este caso, tres clústeres, que fueron denominados *estilos de dirección*. De esta manera, los estilos de dirección pueden ser descritos como las combinaciones de diferentes tipos de comportamientos de liderazgo, el uso de distintos tipos de poder y la aplicación de ciertas tácticas de influencia por parte de los jefes al interior de una organización.

Por otro lado, es posible deducir, a partir de los valores relativos que representa cada estilo de dirección, que el estilo de dirección de apoyo (*ED₁*) agrupa un mayor número de superiores, es decir, el mayor porcentaje de jefes parece elegir el empleo de una diversidad de opciones a su alcance para movilizar a la organización, pero sin utilizar tácticas de influencia relacionadas con la presión o acudiendo a procesos coercitivos de poder. Lo expuesto tiene relación con los análisis de frecuencias realizados previamente. En segundo lugar, se encuentra

el que podría considerarse el patrón opuesto: el estilo de dirección restrictivo (ED_3), el cual se aleja del liderazgo, está muy centrado en el control de la tarea utilizando estilo restrictivo y usa tácticas de influencia sustentadas en la presión; además, no presenta ningún tipo de poder que soporte sus acciones. Por último, se encuentra en tercer lugar el estilo de dirección mixto (ED_2), el cual se compone de todos los comportamientos de liderazgo, un uso extendido de todas las tácticas de influencia y el uso de diferentes fuentes de poder exceptuando el uso de la coerción.

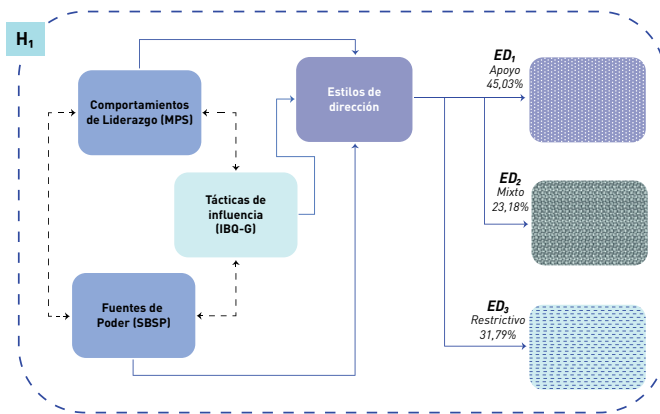


Figura 2. Representación de H1 en la que los comportamientos de liderazgo, las bases de poder y las tácticas de influencia se configuran como determinantes de los estilos de dirección en la organización.

Fuente: elaboración propia.

Cabe resaltar el papel de la táctica de influencia de presión y el poder coercitivo. Para los tres *estilos de dirección*, ambas categorías sirven para diferenciarlos; en el caso del estilo de apoyo (ED_1) se evidencia la ausencia de ambos ítems. En cuanto al estilo mixto (ED_2), la táctica de presión está siempre presente, pero no es el caso del poder coercitivo, el cual es prácticamente indeseado, por lo que estaría ausente. En cuanto al estilo restrictivo (ED_3), la presión es la única táctica de influencia a la que se acude ocasionalmente, mientras que existe una postura neutral en cuanto al poder coercitivo. Si bien ambas categorías parecieran ser semejantes, la presión como táctica de influencia se refiere al uso de amenazas persistentes para lograr que otro agente realice una labor, y el poder coercitivo se refiere a la capacidad que tiene un agente sobre otro para castigarlo. Cabe señalar que el estilo de dirección restrictivo (ED_3) se soporta en la posibilidad de amenazar de manera persistente y en la posibilidad de castigar al subordinado.

5. Discusión

La organización, como lo señala Castro-Ríos (2011), posee una dinámica asociada a los comportamientos de los agentes que la conforman y especialmente en la forma en que estos interactúan para resolver situaciones cambiantes, emergentes e incluso imprevisibles. Dichos agentes actúan de acuerdo con intereses propios, pero

que a su vez compiten con las metas del sistema (Olaya, 2015). En este contexto es que los jefes “transforman irritaciones en informaciones” (Luhmann, 2010, p. 58), es decir, transforman el sentir de sus equipos en información que debe facilitar la toma de decisiones y es aquí que usualmente surge el liderazgo como respuesta para lograr dirigir a la organización a estadios deseados y lograr mediar con los intereses individuales, que suelen ser divergentes. Ahora bien, se espera que este liderazgo, como lo propone Yukl (2012), logre influir y facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para el logro de objetivos compartidos.

De esta manera, uno de los propósitos de este trabajo consistió en explorar los efectos del liderazgo en los agentes que conforman la organización y que reciben la influencia del líder. Por lo tanto, se asumió el liderazgo como el resultado de las relaciones de poder y el proceso de influencia entre un líder y sus seguidores, en las que el líder puede influenciar a los agentes a su cargo para el logro de las metas organizacionales (Munduate y Medina, 2004). Con una particularidad adicional, las organizaciones utilizadas para resolver esta pregunta corresponden a organizaciones del sector salud de índole asistencial. En este orden de ideas, el primer reto era precisar lo que son los *estilos de dirección*, para lo cual se planteó la afirmación sustancial del estudio y que se constituye en su hipótesis central (H_1): *la combinación de los comportamientos de liderazgo, los tipos de poder y las tácticas de influencia configuran los estilos de dirección en una organización*.

Para resolver la conjetura anterior, se hizo necesario examinar los conceptos de *liderazgo*, *poder* e *influencia*, y se identificaron modelos teóricos concordantes que permitieran reconocer patrones de comportamiento. Para ello se acudió a los planteamientos de Yukl (2012) y su taxonomía de comportamientos de liderazgo, la cual es el resultado del esfuerzo y el interés por unificar los puntos convergentes de diversos abordajes que se han desarrollado respecto al liderazgo efectivo y los tipos de comportamientos que logran mejorar el desempeño individual y colectivo en las organizaciones (Yukl et al., 2002). Si bien diversos trabajos han conceptualizado el liderazgo en el ámbito del sector salud como un proceso centrado en el paciente, en su cuidado, en la motivación de equipos que prestan servicio al paciente y en las habilidades necesarias para dar respuesta al contexto clínico (Mianda y Voce, 2017), la postura utilizada en el trabajo permitió estudiar los procesos de influencia y poder presentes en organizaciones de índole clínico y asistencial, pero sin acudir exclusivamente a los axiomas que se han ido construyendo para este sector en particular.

En correspondencia, el liderazgo efectivo puede ser entendido, según Birnbaum (2012), como el producto de una interacción que influye en otros a través de medios no coercitivos. De esta manera, la influencia resulta ser uno de los determinantes de la efectividad en la gestión, aunque ello dependerá de las tácticas que se utilicen para

tal fin, lo que da origen a la clasificación de tácticas de influencia elaborada por Yukl y sus colegas (Yukl y Falbe, 1990; Yukl y Tracey, 1992; Yukl et al., 2008). Respecto a lo anterior, en el sector de la salud también se ha acudido al concepto de *influencia* y se ha utilizado como base de la definición de liderazgo, en la que este es concebido como la capacidad de influir de manera ética y efectiva en los demás para el beneficio de pacientes y poblaciones (Hargett et al., 2017, p. 69), lo cual corresponde a la visión de liderazgo utilizada en esta investigación.

En este orden de ideas, y asumiendo que el *acto de dirigir* (dirección), no solo se trata de dar guía a la organización, sino de influenciar a los agentes que la conforman para lograr movilizar los esfuerzos hacia los objetivos propuestos, los cuales en el sector salud parecen centrarse en el paciente y su cuidado. Se decidió utilizar las escalas asociadas a los enfoques teóricos señalados previamente y, por medio de análisis estadísticos, identificar posibles patrones que dieran forma a conjuntos de comportamientos diferenciados que a su vez dieran cuenta sobre cómo un líder logra influir en su equipo de trabajo en organizaciones asistenciales del sector salud.

El uso de las escalas seleccionadas y el respectivo análisis estadístico permitió identificar tres conjuntos de comportamientos disímiles entre sí, cada uno de ellos caracterizado por la presencia de ciertos comportamientos de liderazgo, el uso de distintos tipos de poder y la concurrencia de diversas tácticas de influencia. Es decir, los participantes en el estudio reconocieron en las afirmaciones presentes en cada instrumento ciertos procedimientos recurrentes en sus respectivos jefes. Estos conjuntos de comportamientos corresponden entonces a métodos heterogéneos utilizados por los líderes para lograr influenciar el trabajo y las actitudes de sus colaboradores; dichas combinaciones de conductas se denominaron *estilos de dirección*.

Es necesario precisar que si bien existen diversos estudios en los que son aplicados los mismos instrumentos en otros contextos y tipos de organizaciones (MPS, SBSP e IBQ-G), no se logró identificar investigaciones que articulen los tres conceptos y mucho menos que evidencien la aplicación paralela de los mismos instrumentos, o instrumentos semejantes, y que como resultado formulen la aparición de sendos clústeres de conductas a partir de las variables que se expresan en las escalas utilizadas.

En cuanto a la combinación de comportamientos para explicar la conducta directiva, Falbe y Yukl (1992) establecen que la agrupación de comportamientos en metacategorías facilita el análisis de incidentes críticos y la exploración de patrones de comportamiento organizacional. De igual manera, ambos autores determinaron que la combinación de comportamientos, especialmente las tácticas de influencia, era mejor que el uso de tácticas individuales para lograr influir

en los trabajadores (Falbe y Yukl, 1992). En todo caso, advierten que se debe prestar atención al tipo de tácticas que se combinan, puesto que no todas las mixturas conductuales resultan efectivas en una organización o diferentes contextos.

A la luz de los resultados, el liderazgo, como un proceso de influencia, es un fenómeno intencional que procura generar el cambio en las actitudes y comportamientos de aquellos que son influenciados. En este orden de ideas, resulta evidente que los líderes también buscan que sus seguidores actúen de forma tal que se logren los objetivos y el desempeño esperado en la organización.

Es preciso señalar que la *táctica de influencia presión* y el *tipo de poder coercitivo* son dos de los factores que generan un grado particular de diferenciación entre los *estilos de dirección* que se determinaron. Esto se relaciona con lo expuesto por Yukl et al. (2008) y Lee, Han, Cheong, Kim y Yun (2017), en el sentido de que la presión es una táctica que genera efectos adversos cuando se busca algún compromiso en el agente que es influenciado. Los resultados del estudio también son concordantes con otros trabajos que abordan la efectividad de las tácticas de influencia; por ejemplo, en la disertación de Corts et al. (2008), se estableció que la combinación de tácticas blandas y racionales resulta más efectiva que las tácticas duras, como lo son la presión y, por supuesto, el poder coercitivo.

6. Conclusiones

Se logró identificar concordancia entre las bases teóricas utilizadas en este estudio y los resultados obtenidos; sin embargo, la investigación debe ser concebida como un punto de partida y no como un escenario final, por cuanto se trata de un campo de estudio relevante pero escasamente abordado con enormes posibilidades de aplicación a las organizaciones.

De igual manera, se resalta la necesidad de continuar con el estudio de los constructos propuestos en el trabajo; la idea de los *estilos de dirección* requiere de nuevas exploraciones y comprobaciones, utilizando diferentes contextos y realidades organizacionales para continuar fortaleciendo la propuesta. Lo anterior resulta evidente, pues no fue posible contrastar los resultados de este estudio dada la ausencia de evidencias en otros trabajos y en la literatura revisada. Futuros trabajos permitirán validar la estabilidad de los patrones identificados y la taxonomía de los denominados *estilos de dirección* que se propone a partir de los hallazgos descritos.

Entre las limitaciones de este estudio se resalta la imposibilidad de realizar una generalización de los resultados a organizaciones distintas del sector salud y algunos factores que pueden asegurar la validez externa de la investigación. Se espera que avances futuros en este campo de estudio consideren muestras con características homogéneas caracterizadas por el nivel

jerárquico de los participantes, el tipo de organización, el tamaño de la organización, el sector, entre otros, para confirmar si existen diferencias entre ellos.

Cabe subrayar que este estudio se circunscribió específicamente al sector salud, organizaciones en las que los estudios relacionados con lo abordado en esta investigación son escasos en el país, tal como se mencionó en la introducción del trabajo. Esta situación evidencia un campo de estudio con extensas posibilidades y con la oportunidad de generar un impacto directo en organizaciones que requieren de diferentes estilos y capacidades de liderazgo, como lo son aquellas circunscritas en el sector salud, que a raíz de la pandemia ocasionada por la COVID-19 pusieron a prueba no solo sus capacidades estructurales, sino también sus capacidades de gestión.

También valdría la pena observar si los patrones descritos en el artículo y sus efectos se presentan en otros tipos de organizaciones y en otros sectores. De igual manera se sugiere, para estudios posteriores, la introducción de elementos que permitan identificar el impacto de otros factores organizacionales o del entorno y que consecuentemente podrían modificar los comportamientos de los líderes, así como generar otros efectos sobre los colaboradores o sobre las demás partes interesadas, que en el caso de las organizaciones del sector salud ineludiblemente incluyen a los pacientes y también a sus familias. El trabajo, entonces, sienta las bases para el desarrollo de un marco de investigación que tenga como propósito profundizar en los denominados *estilos de dirección*. El estudio de este constructo contribuirá a explorar asuntos relacionados, por mencionar algunos, con el clima y el desempeño organizacional, con el logro de propósitos estratégicos o incluso con procesos de innovación e intraemprendimiento, tanto en organizaciones del sector salud como en otros sectores.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

Aboramadan, M., Alolayyan, M., Turkmenoglu, M., Cikek, B. y Farao, C. (2021). Linking authentic leadership and management capability to public hospital performance: The role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(5), 1350-1370. <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2020-2436>

Al-Touby, S. S. (2012). Functional results-oriented healthcare leadership: A novel leadership model. *Oman Medical Journal*, 27(2), 104-107. <https://doi.org/10.5001/omj.2012.22>

Ángel, G. y Lopera, C. (2013). Relevancia y nivel de aplicación de las competencias de gestión en enfermería. *Investigación y Educación en Enfermería*, 31(1), 8-19.

Ato, M., López, J. y Benavente, A. (2013). Un sistema de clasificación de los diseños de investigación en psicología. *Anales de Psicología*, 29(3), 1038-1059. <https://doi.org/10.6018/analesps.29.3.178511>

Bécue, B. M. y Valls, J. (2000). Manual de introducción a los métodos factoriales y clasificación con SPAD, Recuperado el 26 de septiembre de 2016, de: <http://sct.uab.cat/estadistica/sites/sct.uab.cat/estadistica/files/manualSPAD.pdf>
<https://doi.org/10.15332/s2027-3355.2014.0001.05>

Behrendt, P., Matz, S. y Göritz, A. (2017). An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 28, 229-244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>

Birnbaum, R. (2012). Genes, memes, and the evolution of human leadership. En M. Rumsey (Ed.), *The Oxford handbook of leadership* (pp.243-266). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780195398793.013.0015>

Castro-Ríos, G. (2011). Perspectivas para el desarrollo de la administración y retos para la dirección de las organizaciones. *Universidad y Empresa*, 20, 145-159. <https://doi.org/10.4995/jiddo2019.2019.10432>

Castro-Ríos, G. y Noguera-Hidalgo, A. (2014). Depredación organizacional: las consecuencias del uso del poder en la organización. *Estudios Gerenciales*, 30, 233-242. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.03.001>

Contreras, F., Barbosa, D., Juárez, F., Uribe, A. y Mejía, C. (2009). Estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo. *Acta Colombiana de Psicología*, 12(2), 13-26.

Contreras, F., Juárez, F., Barbosa, D. y Uribe, A. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18(2), 7-17. <https://doi.org/10.18359/rfce.2270>

Contreras, F., Espinosa, J., Hernandez, F. y Acosta, N. (2013). Calidad de vida laboral y liderazgo en trabajadores asistenciales y administrativos en un centro oncológico de Bogotá (Colombia). *Psicología desde el Caribe*, 30(3), 569-590.

Corts, I., Munduate, L. y Medina, F. (2008). Efectividad de los patrones de influencia. *Psicothema*, 20(3), 369-375.

Drea, J., Bruner, G. y Hensel, P. (1993). Comparing alternative measures of the French and Raven power bases. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13(4), 73-80.

Falbe, C. y Yukl, G. (1992). Consequences for managers of using single tactics and combinations of tactics. *Academy of Management Journal*, 35(3), 638-652. <https://doi.org/10.2307/256490>

Fernandes-Martins, M. (2008). Bases do poder organizacional. En M. Siqueira (Ed.), *Medidas do comportamento organizacional, ferramentas de diagnóstico e gestão* (pp. 23-30). Porto Alegre: Artmed <https://doi.org/10.13037/gr.vol27n80,1131>

French, J. y Raven, B. (1959). The bases of social power. En D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 150-167). Michigan: University of Michigan Press.

Gordon, R. (2011). Leadership and power. En A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson y M. Uhl-Bien (Eds.), *The Sage handbook of leadership* (pp. 195-202). Londres: Sage Publications.

Hargett, Ch., Doty, J., Hauck, J., Webb, A., Cook, S., Tsipis, N., Neumann, J.,... y Taylor, D. (2017). Developing a model for effective leadership in healthcare: A concept mapping approach. *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 69-78. <https://doi.org/10.2147/jhl.s141664>

Hassan, S., Prussia, G., Mahsud, R. y Yukl, G. (2018). How leader networking, external monitoring, and representing are relevant for effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(4), 454-46. <https://doi.org/10.1108/loj-02-2018-0064>

Hinkin, T. y Schriesheim, C. (1989). Development and application of new scales to measure the French and Raven (1959) Bases of social power. *Journal of Applied Psychology*, 74(4), 155-174. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.4.561>

Hinkin, T. y Schriesheim, C. (2008). A theoretical and empirical examination of the transactional and non-leadership dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 19, 501-513. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.001>


Juárez, F., Contreras, F. y Barbosa, D. (2013). Propiedades psicométricas del test de adjetivos de Pitcher para la evaluación

- del liderazgo. *International Journal of Psychological Research*, 6(2), 24-36. <https://doi.org/10.21500/20112084.673>
- Lee, S., Han, S., Cheong, M., Kim, S. y Yun, S. (2017). How do I get my way? A meta-analytic review of research on influence tactics. *The Leadership Quarterly*, 28, 210-228. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.001>
- Luhmann, N. (2010). *Organización y decisión*. México: Herder.
- Luján-Tangarife, J. y Cardona-Arias, J. (2015). Construcción y validación de escalas de medición en salud: revisión de propiedades psicométricas. *Archivos de Medicina*, 11(3), 1-10.
- Mendoza, I., Castaño, J. y García, B. (2016). *Caracterización del liderazgo transformacional del sector salud en Colombia*. Memorias del XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e informática de la Universidad Nacional Autónoma de México UNAM. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxi/docs/3.01.pdf>
- Mianda, S. y Voce, A. (2017). Conceptualizations of clinical leadership: a review of the literature. *Journal of Healthcare Leadership*, 9, 79-87. <https://doi.org/10.2147/jhl.s143639>
- Michel, J., Lyons, B. y Cho, J. (2011). Is the full-range model of leadership really a full-range model of effective leader behavior? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 493-507. <https://doi.org/10.1177/1548051810377764>
- Ministerio de Salud (agosto 5 de 1994). Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud [Resolución 5261 de 1994]. Bogotá. https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/RESOLUCION%20C3%93N%205261%20DE%201994.pdf
- Mortlock, S. (2011). A framework to develop leadership potential. *Nursing Management*, 18(7), 29-32. <https://doi.org/10.7748/nm2011.11.18.7.29.c8784>
- Munduate, L. y Medina, F. (2004). Power, authority, and leadership. En Ch. Spielberger (Ed.), *Encyclopedia of Applied Psychology* (pp. 91-99). San Diego: Academic Press. <https://doi.org/10.1016/b0-12-657410-3/00348-2>
- O'Donnell, M., Yukl, G. y Taber, T. (2012). Leader behavior and LMX: A constructive replication. *Journal of Managerial Psychology*, 27(2), 143-154. <https://doi.org/10.1108/02683941211199545>
- Olaya, C. (2015). Liderazgo: pura ingeniería de sistemas. *Tribuna Revista de Asuntos Públicos*, 10, 28-32.
- Pacheco, A. (2008). Perfil gerencial para las instituciones prestadoras de salud en Barranquilla. *Pensamiento & Gestión*, 25, 139-160.
- Pinzón, O. (2014). Liderazgo en los servicios de salud. *Ciencia y Salud Virtual*, 6(1), 37-53. <https://doi.org/10.22519/21455333.413>
- Raven, B. (2008). The bases of power and the power/interaction model of interpersonal influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 8(1), 1-22. <https://doi.org/10.1111/j.1530-2415.2008.00159.x>
- Raven, B., Schwarzwald, J. y Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and measuring a power interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(4), 307-332. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01708.x>
- Stam, D., van Knippenberg, D., Wisse, B. y Nederveen, A. (2017). Motivation in words: Promotion and prevention-oriented leader communication in times of crisis. *Journal of Management* (en prensa). <http://dx.doi.org/10.1177/0149206316654543>
- Torres-Contreras, C. (2013). Liderazgo situacional en enfermeras de una institución de salud de Bucaramanga (Colombia). *Enfermería Clínica*, 23(4), 140-147. <https://doi.org/10.1016/j.enfcli.2013.04.004>
- Wood, C. (2021). Leadership and management for nurses working at an advanced level. *British Journal of Nursing*, 30(5), 282-286. <https://doi.org/10.12968/bjon.2021.30.5.282>
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7.a ed.). Boston: Pearson.
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: what we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85. <https://doi.org/10.5465/amp.2012.0088>
- Yukl, G. y Falbe, C. (1990). Influence tactics and objectives in upward, downward, and lateral influence attempts. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>
- Yukl, G., Gordon, A. y Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior: Integrating a half century of behavior research. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 15-32. <https://doi.org/10.1177/107179190200900102>
- Yukl, G., Kim, H. y Falbe, C. (1996). Antecedents of influence outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 309-317. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.3.309>
- Yukl, G., Lepsinger, R. y Lucía, T. (1991). Preliminary report on development and validation of the influence behavior questionnaire. En K. Clark, M. Clark y D. Campbell (Eds.), *Impact of leadership* (pp. 417-427). Greensboro: Center for Creative Leadership.
- Yukl, G., Mahsud, R., Prussia, G. y Hassan, S. (2019). Effectiveness of broad and specific leadership behaviors. *Personnel Review*, 48(3), 774-783. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2018-0100>
- Yukl, G., Seifert, C. y Chavez, C. (2008). Validation of the extended Influence Behavior Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 19, 609-621. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.006>
- Yukl, G. y Tracey, B. (1992). Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss. *Journal of Applied Psychology*, 77(4), 525-535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>
- Yukl, G., Wall, S. y Lepsinger, R. (1990). Preliminary report on validation of the managerial practices survey. En K. Clark y M. Clark (Eds.), *Measures of Leadership* (pp. 223-237). West Orange: Leadership Library or America.


Innovational Leadership: A new construct and validation of a scale to measure it

Francoise Contreras* 

Full-time Professor, School of Management and Business, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

francoise.contreras@urosario.edu.coJuan Carlos Espinosa 

Full-time Professor, School of Management and Business, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

juanc.espinosa@urosario.edu.coUtz Dornberger 

Professor, International SEPT Competence Center, Leipzig University, Leipzig, Germany.

dornberg@uni-leipzig.de

Abstract

Due to the current highly competitive business environment, companies need committed employees with innovative behaviors who contribute to innovation in the company. In this regard, we propose the construct Innovational Leadership, a specific style of leadership that promotes such manners. Likewise, we present the process of construction and validation of the Innovational Leadership Scale (ILS-16) through three sequential studies analyzing psychometric properties. These studies were conducted with different samples for a total of 367 employees. The results demonstrated that the ILS-16 is a valid and reliable unidimensional scale for assessing the proposed construct. This study involves scholars who will have the possibility to build new models, and also managers because ILS-16 constitutes a practical tool to measure innovational leadership in their companies.

Keywords: Innovational leadership; individual innovation; leadership; innovative work behavior; test constructions; test validation.

Estilo de Liderazgo para la Innovación: Presentación de un nuevo constructo y validación de una escala para medirlo

Resumen

Dado el entorno empresarial actual, altamente competitivo, las empresas necesitan empleados comprometidos, que tengan comportamientos innovadores y que contribuyan a la innovación de la organización. En este sentido, proponemos el constructo Liderazgo para la Innovación, un estilo específico de liderazgo que promueve comportamientos innovadores en los empleados. Asimismo, presentamos el proceso de construcción y validación de la Escala de Liderazgo para la Innovación (ILS-16, por su sigla en inglés), a través de tres estudios secuenciales, analizando sus propiedades psicométricas. Los estudios se realizaron con diferentes muestras, para un total de 367 empleados. Los resultados demostraron que la ILS-16 es una escala unidimensional válida y confiable para evaluar el constructo propuesto. Este estudio tiene implicaciones para los académicos que tendrán la posibilidad de construir nuevos modelos y para los gerentes, en tanto que la ILS-16 constituye una herramienta práctica para medir el liderazgo para la innovación en sus organizaciones.

Palabras clave: liderazgo para la innovación; innovación individual; liderazgo; comportamiento innovador en el trabajo; construcción de escalas; validación de escalas.

Estilo de Liderança para Inovação: apresentação de um novo construto e validação de uma escala para medi-lo

Resumo

Dado o ambiente de negócios altamente competitivo de hoje, as empresas precisam de colaboradores comprometidos, com comportamentos inovadores e que contribuam para a inovação da organização. Nesse sentido, propomos o construto "Liderança para a Inovação", um estilo específico de liderança que promove comportamentos inovadores nos colaboradores. Da mesma forma, apresentamos o processo de construção e validação da Escala de Liderança em Inovação (ILS-16, Innovation Leadership Scale), por meio de três estudos sequenciais, analisando suas propriedades psicométricas. Os estudos foram realizados com diferentes amostras, totalizando 367 funcionários. Os resultados demonstraram que a ILS-16 é uma escala unidimensional válida e confiável para avaliar o construto proposto. Este estudo tem implicações para acadêmicos que terão a oportunidade de construir novos modelos e para gestores, pois o ILS-16 é uma ferramenta prática para medir a liderança da inovação em suas organizações.

Palavras-chave: liderança para a inovação; inovação individual; Liderança; comportamento inovador no trabalho; construção de escalas; validação de escala.

* Corresponding author.

JEL classification: M12.

How to cite: Contreras, F., Espinosa, J.C. & Dornberger, U. (2022). Innovational Leadership Style: toward a new construct and measurement validation. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 151-160. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4763>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4763>

Received: 22-04-2021

Accepted: 15-10-2021

Available online: 22-06-2022

1. Introduction

Companies face a highly complex and uncertain environment nowadays, they should transform themselves continuously to successfully adapt to these changing circumstances without losing their stability. In this context, innovation is a key factor that helps companies survive and thrive, and employees play a crucial role in this innovation. They create and implement innovative solutions in their organization, thus enhancing its innovation capacity (Purc & Laguna, 2019). Those who think differently and propose innovative and productive changes in their work environment are essential under such conditions. In fact, they are considered critical for companies' survival and success in the current times, since they allow the company to adapt to a changing business environment and help it build and maintain a competitive advantage (AlEssa & Durugbo, 2021; Choi et al., 2016; De Spiegelaere et al., 2014). Therefore, employees should be able to create synergies with others to propose useful ideas or transformations by sharing knowledge and enhancing their learning capacities. This study introduces the term innovational leadership, a kind of leadership that encourages innovative work behavior (IWB) individually in their employees.

Thus, developing and maintaining employee innovative behaviors is currently the most important and relevant challenge for companies to successfully cope with a complex business environment in which global market forces are highly competitive (Kim & Lee, 2013; Wang et al., 2018). However, despite its importance, the knowledge about organizational and individual factors underlying this behavior is still limited (Shafie et al., 2014). In this regard, a recent review conducted by AlEssa and Durugbo (2021) highlights the need to address the issue of leadership in future research, and suggests to study leadership styles that influence IWB in different industries and countries.

Although it is well known that leadership is an important driver of employees' IWB, results are not conclusive and there is an important gap in this regard that should be addressed by studying the type of leadership that encourages it in the organizations (Sudibjo & Prameswari, 2021). This study presents a new construct named "Innovational Leadership", that contributes to fill this gap. In addition, we offer a valid questionnaire to measure it, which has practical implications because it can be applied in companies with other organizational and individual variables, allowing them to design more effective interventions to enhance innovative behaviors based on leadership practices.

This study is presented as follows: first, we present a theoretical framework to support the new construct proposed. Then, we analyze and discuss some terms related to innovational leadership by delimiting the proposed construct. Subsequently, the background to develop the construct and the scale's building process is

presented through three sequential studies: In study 1, we present the item generation and initial version of the Innovational Leadership Scale (ILS), including statistical analysis to estimate the dimensionality and reliability of the scale; In study 2, we present an adjusted model and examine the criterion-related validity; In study 3, the psychometric properties of the final version of the scale are presented. This analysis includes dimensionality, convergent validity, and reliability. Finally, the discussion and conclusions are presented.

2. Theoretical Framework

2.1 Leadership and organizational innovation

Broadly speaking, leadership styles directly or indirectly affect organizational innovation. Leaders influence organizational climate, organizational learning, knowledge sharing, and employees' innovative behavior (Alblooshi et al., 2020). They also influence organizational practices that shape an environment which supports and promotes the innovation process (Jia et al., 2018). Studies have extensively focused on the relationship between leadership styles and organizational innovation. A systematic literature review by Alblooshi et al. (2020) showed leadership styles that directly affect organizational innovation, such as entrepreneurial, strategic, and integrative leadership. Other styles that indirectly affect organizational innovation are authentic, ethical, altruistic, and spiritual leadership. Some others such as transformational and transactional leadership affect organizational innovation both directly and indirectly. According to the cited literature review, transformational leadership affects innovation indirectly by enhancing an organizational climate for innovation and directly by promoting followers' innovative work behaviors. However, to a lesser extent, transactional leadership, a style based on benefit and goals, also has a significant impact on organizational innovation, mainly through exploitative innovation activities. Similarly, Miller and Miller (2020) highlighted the fact that leaders should be oriented toward more transformational rather than transactional tasks to encourage innovative behaviors. In any case, despite the lack of conclusive results about the specific leadership style that encourages IWB, it can be asserted that leadership is one of the main factors to encourage innovation in companies (Sethibe & Steyn, 2017).

Based on those two leadership styles, we built the initial models of Innovational Leadership Style. They were selected because they affect innovation directly and indirectly by creating an organizational environment appropriate for it. This work environment includes an organizational climate broadly understood as a sociological context, where formal and informal interpersonal relationships occur. The employees feel

free to interact openly, and confident and safe to share their ideas and to propose changes (Alblooshi et al., 2020). Thus, innovational leadership can be understood as a style of leadership that encourages innovative behaviors in the employees.

2.2 Leadership and innovation: Related notions

The literature review shows that leadership and innovation have been linked from various perspectives. In this framework, we found two different ones: innovative leadership and innovation leadership. Innovative leadership is defined as the process of making relevant changes to solve problems and benefit people (Şen & Eren, 2012). Thus, organizational innovation requires a leadership that encourages organizational learning, enables employees' participation in the decision-making process, promotes team collaboration, provides support and resources to innovate, and creates an organizational climate for innovation where change and risk are accepted. From this perspective, leaders are oriented to innovation in their companies, and they should transform ideas into tangible assets (Alblooshi et al., 2020). Accordingly, these authors asserted that "Innovative leaders know the past, see the present and predict the future, and establish a vision for changing and creating new political, social, economic, and technological conditions for solving the present and anticipated future problems and satisfying the needs of people in organizations and nations" (p.5). Thus, innovative leader are strategists who share a vision that inspires followers to work toward goals, encourages collective thinking, and focuses on stakeholders' needs and their feedback. Accordingly, the leaders are those who know when there is a need to be innovative (Sultana & Rahman, 2012). Innovative leaders inspire and have a clear strategic vision, strong focus on the customer, and the ability to create an organizational climate of trust through concrete actions (Mamula et al., 2019). In general, the concept of innovative leadership is linked to performance and successful organizational change (Whitney & Schau 1998) through vision, competencies, and management of organizational innovation by developing an innovative culture in their companies and giving a strategic direction to do it (Goals, principles, and policies) (Sultana & Rahman, 2012). Innovative leadership is related to the strategy and innovation culture (Agin & Gibson, 2010).

Alternatively, the term "innovation leadership" refers to leaders who can create strategy, build relationships, and bring commitment to implement something new that adds value to their organization. Thus, the main role of those leaders is to influence creativity and innovation by promoting, sponsoring, and leading the innovation processes with its components strategically (Alsolami et al., 2016; Ailin & Lindgren, 2008; Deschamps, 2003; Samad & Abdullah, 2012). Therefore, innovation leaders

should have the competences to motivate employees to change and propose creative ideas, be a strategist, and build capacities in the organization to accomplish their innovative goals (Vlok, 2012). At an individual level, innovation leadership involves leaders' behaviors that stimulate employees' initiative, assign responsibilities, provide performance feedback, and maintain a trusting relationship with them to contribute to organizational innovation (Carmeli et al., 2010).

3. Innovational Leadership: Conceptual Delimitation

Alternatively, this study proposes innovational leadership, which refers to a style of leadership that encourages individual innovation and innovative behaviors in their employees. Innovative work behavior is defined as an employee's intentional action addressed to generating, applying, and implementing new ideas, products, or processes. These behaviors can be demonstrated from different job positions within a role, group, or organization (Farr & Ford, 1990; Janssen, 2000; De Spiegelaele et al., 2014). Thus, innovational leadership is centered on employees' innovative outcomes and is defined as a set of practices and skills that leaders develop to promote innovative behaviors in their workers at the individual and collective level.

3.1 Research background: Building the notion of innovational leadership

Considering that IWB was the criterion variable, this study proposed and tested an exploratory model of leadership that included some individual and organizational variables that, according to the literature review, have shown some relationship to this behavior. These variables were organizational absorptive capacity, organizational climate for innovation, and employee work engagement. In this model, the concepts of transformational and transactional leadership were used as a base due to their theoretical and empirical robustness.

Three studies were conducted to support the proposed model. The first study included a sample of 267 Colombian employees. The results showed that both leadership styles influence employees' innovative behavior, direct and mediated by organizational climate, for innovation and organizational absorptive capacity. Employees' work engagement showed a direct effect in the relationship between leadership and IWB instead of a moderation role (Contreras et al., 2017).

Later, this model was tested on 1429 employees from seven Latin American countries (Contreras et al., 2020). The objective of the second study was twofold: (1) to observe whether the found relationships remain in other cultures that keep similarities, and (2) to have deeper knowledge about how leadership boosts the employees' innovative behavior. The results showed

that leadership by itself is not enough to promote IWB in the employees. The effect of transformational and transactional leadership on IWB is mediated by absorptive capacity and work engagement, respectively. Similarly, organizational absorptive capacity and employee work engagement demonstrated direct effects on IWB. Interestingly, the organizational climate for innovation showed a moderating effect on the entire model. Despite the cultural differences between Latin American countries, the proposed model demonstrated its validity for the region. Consequently, it can be concluded that leadership practices are needed to encourage employees' innovative behavior; however, other variables are needed to ensure this effect.

Finally, a third study using this model was conducted in Africa to explore how the culture could affect the relationships proposed and tested in Latin American samples. [Atorba \(2019\)](#) replicated the model in a sample of 284 employees from Ghana. The results are similar to those of previous studies. Transformational and transactional leadership demonstrated their influence on IWB. Furthermore, employee work engagement and organizational absorptive capacity demonstrated their mediating role and organizational climate for innovation played a moderating role, but only for the relationship between transformational leadership and IWB, not for transactional leadership.

Based on the previous findings, this study draws the characteristics that comprise the Innovational Leadership Style, understood as a set of practices and skills that leaders develop to promote innovative behaviors in their workers at the individual and collective level. Based on a literature review, a set of characteristics that underline the study findings is proposed to provide an integral approach to such leadership. These characteristics were used to support the development of the initial pool of items ([Table 1](#)).

Table 1. Variables revealed by our previous studies to configure the Innovational Leadership Style

| Characteristics | Related to |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Encourage safe environment for change | Organizational climate for innovation |
| Promotes learning processes | Absorptive capacity |
| Strategic thinking | Transformational and Transactional Leadership |
| Trustable and Fair | Transformational Leadership |
| Oriented to people | Transformational Leadership |
| Provides support | Transformational Leadership |
| Recognize and reward performance | Transactional Leadership |
| Monitoring and adjustment | Transactional Leadership |
| Stimulate a sense of belonging and gratification | Work Engagement |

Source: own elaboration.

4. Building the Innovational Leadership Scale (ILS)

On the identification of variables that underlined the earlier findings, three studies were conducted to develop the ILS and accumulate evidence on the validity of the measure. This section presents the procedure and the sample used in each study. Acceptance of data processing was obtained from the participants of the three studies before completing the online questionnaires. Anonymity and confidentiality of the information were guaranteed. The inclusion criterion in the three studies was full-time employment for at least six months in their company.

4.1 Study 1: Scale development

4.1.1 Item generation

The questionnaire items are constructed based on the previously tested models. The characteristics representing the study findings are then identified. A pool of items was generated after the exclusion of 74 items based on judges' revision. They were distributed as follows: Encourage safe environment for change (10 items), promote learning processes (13 items), strategic thinking (7 items), reliable and fair (10 items), people-oriented (10 items), provide support (6 items), recognize and reward performance (4 items), monitor and adjustment (10 items), and stimulate a sense of belonging and gratification (4 items).

4.1.2 Dimensionality and reliability of the first version of ILS

In this phase, the dimensionality of the construct was evaluated with exploratory factor analysis procedure in a sample of 83 employees. The study results showed two factorial solutions: one consisting of 15 items grouped into four factors (ILS-15) and the other consisting 16 items (ILS-16) grouped into a single component ([Tables 2 and 3](#)).

4.1.3 Research sample for study 1

The sample consisted of 83 employees (27.7% male, 72.3% female). Most respondents were between 18 and 29 years of age (60.2% of the whole sample), 30 and 39 (31.3%), and the rest were over 40 (8.4%). In terms of tenure, 28.9% of the sample reported being employed at the organization for less than one year, 61.4% reported being employed for one to five years, and 9.6% reported more than five years of employment. Furthermore, respondents were at managerial (56.6%) and non-managerial (43.4%) levels. Finally, 42.2% of the participants were employed in SMEs, while 57.8% worked in big companies.

Table 2. Exploratory factor analysis of ILS-15. Rotated Component Matrix^a

| My Boss... | Factor Load |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Factor 1 (Cronbach's alpha = 0.87) | |
| delegates tasks and responsibilities correctly, taking into account the capabilities of people | 0.70 |
| has the ability to make people work harmoniously | 0.68 |
| takes into account the opinion of employees to make decisions | 0.78 |
| prefers to make decisions by involving everyone | 0.77 |
| Factor 2 (Cronbach's alpha = 0.86) | |
| does a fair distribution of duties | 0.70 |
| encourages change although it implies taking risks | 0.83 |
| encourages employees to be part of the organization through its principles | 0.74 |
| acknowledges and rewards exceptional results | 0.76 |
| Factor 3 (Cronbach's alpha = 0.86) | |
| urges me to overcome the situation when things do not go well | 0.52 |
| gives me precise and accurate information | 0.80 |
| is clear in what he/she wants to communicate | 0.77 |
| encourages that employees engage in the processes in a critical way | 0.71 |
| Factor 4 (Cronbach's alpha = 0.79) | |
| knows very well how things work in our corporate sector | 0.74 |
| is capable of identifying opportunities and prepares to exploit them | 0.75 |
| quickly identifies opportunities as soon as they appear | 0.81 |
| Note. Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. ^a . Rotation converged in six iterations with four components with eigenvalue > 1 Kaiser Mayer Olkin (KMO) = 0.89 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 780.71 df = 105 Sig. = 0.00 | |

Source: own elaboration.

Table 3. Exploratory factor analysis of ILS-16. Component matrix.

| My Boss... | (Cronbach's alpha = 0.96) | Factor Load |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------|
| urges me to overcome the situation when things do not go well | | 0.70 |
| knows what is happening in the environment so that the organization is prepared for changes | | 0.70 |
| delegates tasks and responsibilities correctly, taking into account the capabilities of people | | 0.72 |
| seeks ways to overcome difficult situations | | 0.88 |
| challenges work teams with the purpose to generate changes | | 0.74 |
| takes into account the opinion of employees to make decisions | | 0.78 |
| is clear in what he/she wants to communicate | | 0.74 |
| helps us to solve conflicts effectively | | 0.85 |
| knows how to take advantage of daily conflicts for the benefit of the organization | | 0.80 |
| likes that we think in a critical way | | 0.76 |
| accepts opinions different from his/her own when they are well argued | | 0.84 |
| acts in such way that it generates well-being among his/her employees | | 0.86 |
| acknowledges the balance between work and family | | 0.79 |
| encourages different teams to work together in a coordinated manner | | 0.79 |
| supports employees who propose changes although it implies taking risks | | 0.78 |
| values people for what they are | | 0.90 |
| Note Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: none due to 1 component extracted. KMO = 0.94 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 981.39 df = 120 Sig. = 0.00 | | |

Source: own elaboration.

4.2 Study 2: Selected model and Criterion-related validity of the ILS

The second study obtained additional empirical evidence to confirm the dimensionality of the two obtained versions of ILS and select the one that maintains the former structure. The criterion-related validity was tested in the selected scale by examining the relationship between the ILS and outcome variable: IWB. It was measured using the scale designed by Janssen (2000), which assessed individual innovative behavior in the workplace through nine items to be responded on a seven-point scale. The questionnaire assessed the IWB understood as the generation, promotion, and implementation of ideas by the employees. The scale had demonstrated high reliability (Cronbach's alpha = 0.95). Although the IWB scale has three factors, it could be considered a one-dimensional scale because its subscales are strongly intercorrelated. Indeed, this construct is best understood in a combined form as an overall score (Janssen, 2000; Scott & Bruce, 1994).

4.2.1 New evidence of ILS dimensionality

A confirmatory analysis was conducted. According to the results, the structure of the previous four factors in

the ILS-15 was not replicated in the second study and instead a bi-factorial structure was found with no clear groupings of the items: 7 out of the 15 items had factorial loads higher than 0.40 in both factors. Alternatively, Study 2 proves the one-dimensionality of the ILS-16 because in a sample other than that used in the first study, the structure of a single component emerged for the second time (Table 4), while the multidimensional structure of ILS-15 was not maintained. Consequently, the ILS-15 form is discarded for estimating the proposed construct.

Analysis of the ILS-16 items shows that four of the nine variables were represented: (1) Promote learning processes; (2) Encourage safe environment for change; (3) monitor and adjust; and (4) oriented to people (Table 4). To confirm the one-dimensionality of the ILS-16, the internal consistency was estimated based on Cronbach's alpha, which was 0.96. Thus, the reliability of the ILS-16 to measure the construct Innovational Leadership Style was demonstrated. Overall, innovational leadership, evaluated by ILS-16, is a style characterized by the promotion of the learning process among employees in companies; the creation of a safe environment for the employees to propose changes, where they have the opportunity to participate; for being people-oriented and led by monitoring and adjustment.

Table 4. Exploratory factor analysis of ILS-16. Component Matrix.

| Innovational Leadership Features | My Boss... | Factor Load |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Promotes learning processes | knows what is happening in the environment so that the organization is prepared for changes | 0.70 |
| | encourages different teams to work together in a coordinated manner | 0.73 |
| | delegates tasks and responsibilities correctly taking into account the capabilities of people | 0.71 |
| | guides the employees to make their own decisions | 0.82 |
| Encourage safe environment for change | challenges work teams with the purpose to generate changes | 0.73 |
| | likes that we think in a critical way | 0.82 |
| | accepts opinions different from his/her own when they are well argued | 0.74 |
| Monitoring and adjustment | supports employees who propose changes although it implies taking risks | 0.77 |
| | is clear in what he/she wants to communicate | 0.77 |
| | helps us to solve conflicts effectively | 0.86 |
| Oriented to people | knows how to take advantage of common problems for the benefit of the organization | 0.79 |
| | seeks ways to overcome difficult situations | 0.81 |
| | acts in such way that it generates well-being among his/her employees | 0.85 |
| | acknowledges my work-life balance | 0.80 |
| | appreciates people for who they are | 0.80 |
| | urges me to overcome the situation when work-related issues do not go well. | 0.82 |

Note
(Cronbach's alpha = 0.96)
 Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: none due to 1 component extracted.
 KMO = 0.92
 Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square = 723.70 df = 120 Sig. = 0.00

Source: own elaboration.

4.2.2 Criterion-related validity of the ILS-16

The second objective of Study 2 was to estimate the correlation of scores of ILS-16 with an independent external measure as an outcome variable. Based on the literature, this study identified that the IWB scale constitutes an adequate criterion for the proposed estimation. The results indicated a correlation between both the measures ($r_{xy} = 0.39$ sig. 0.002), which confirms the positive relationship between the constructs. As expected, we found a moderate level of correlation among measures of different constructs; namely, the results of the criterion validity prove that ILS-16 measures an emerging construct called Innovational Leadership Style. Similarly, it is assumed that this leadership style promotes innovative behaviors in the employees.

4.2.3 Research sample for study 2.

In this study, the following two samples are used:

ILS-15 sample: The sample consisted of 145 employees (42.8% male, 57.2% female). Most respondents were between 30 and 39 years of age (53.1% of the whole sample), over 40 (32.4%), the rest were between 18 and 29 (13.1%). About the tenure, 4.8% were employed for less than a year, 39.3% for 1–5 years, and 55.9% for more than 5 years. Furthermore, respondents were at managerial (29.7%) and non-managerial (70.3%) positions. Finally, all participants were employed by large companies.

ILS-16 sample: The sample consisted of 63 employees (41.3% male, 58.7% female). Most respondents were between 18 and 29 years of age (58.7% of the whole sample), between 30 and 39 (36.5%), and the rest were over 40 (4.8%). About the tenure, 37.1% were employed for less than a year, 57.1% for 1–5 years, and 6.4% for more than 5 years. Furthermore, respondents were at managerial (51.1%) and non-managerial (42.9%) positions. Finally, 36.5% of the participants worked at SME companies, while 63.5% were employed by large companies.

4.3 Study 3: Final version of ILS-16

The objective of Study 3 was to add more evidence on the psychometric properties of the ILS-16. First, additional evidence of the dimensionality and criterion-related validity was collected. Additionally, the convergent validity of the scale was demonstrated by examining transformational leadership using the scale proposed by Rafferty and Griffin (2004). Finally, the reliability of this final version was proven.

4.3.1 Psychometric properties.

The third application of the scale provides new empirical evidence that confirms the one-dimensionality of the ILS-16 (Appendix). This scale comprises different

behaviors that conform to a construct called Innovational Leadership Style. The reliability of the ILS-16 was tested with a Cronbach's alpha value of 0.95. Regarding the criterion-related validity, this study uses the transformational leadership scale proposed by Rafferty and Griffin (2004), which has shown high reliability (Cronbach's alpha=0.96). Although these authors propose a 15-item scale with five separate factors to assess transformational leadership, a total score of the scale can be used to measure this style as a whole (Van Dierendonck et al., 2014). This approach is consistent with that of Judge and Bono (2000), who argued that the differentiation between leadership dimensions is not useful because of the high inter-factor correlations (Judge & Bono, 2000; Bono and Judge, 2003). Indeed, empirical studies suggest that the dimensions of transformational leadership are highly correlated with each other (Rafferty & Griffin, 2004). According to the results, ILS-16 appeared to be a better predictor of IWB than transformational leadership (Table 5).

According to the results, the correlation between ILS-16 and transformational leadership is highly significant, which demonstrated the convergent validity of the two scales since both measure the construct of leadership, and the instruments correlated positively and significantly with IWB. However, the correlation between ILS-16 and IWB was higher, which demonstrates a greater specificity of the *Innovational Leadership Style* with regard to the IWB. Moreover, following the procedures of Eid et al. (2017), the difference between the correlations ILS-16 with IWB ($r_{12} = 0.54$) and transformational leadership scale with IWB ($r_{13} = 0.43$) was estimated and a comparison was made in the same sample, showing a significant difference ($z = 2.135$ sig. 0.016).

4.3.2 Research sample for study 3

The sample consisted of 76 employees (32.9% male, 67.1% female). Most respondents were between 18 and 29 years of age (46.1% of the whole sample), between 30 and 39 (40.8%), the rest were over 40 (13.2%). With regard to tenure, 27.6% of the sample was employed for less than a year, 51.3% for 1–5 years, and 21.9% for more than 5 years. Furthermore, respondents were at managerial (34.2%) and non-managerial (65.8%) positions. The 25% of the participants worked at SME companies while 75% worked in large companies.

Table 5. Zero-order correlations between the study variables.

| Scale | Mean | SD | 1 | 2 | 3 |
|--------------------------------|------|------|--------|--------|--------|
| 1. Innovative Work Behavior | 3.37 | 0.82 | (0.93) | | |
| 2. Innovational Leadership | 3.47 | 0.88 | 0.54** | (0.95) | |
| 3. Transformational Leadership | 3.52 | 0.87 | 0.43** | 0.87** | (0.94) |

Note: Cronbach's alpha in the diagonal. **p < .01.

Source: own elaboration.

5. Discussion and conclusions

Companies today should transform permanently to maintain their competitiveness and growth in a highly complex work environment. This process involves the active participation of employees who, due to their different positions, produce changes through innovative behaviors. Several studies found that leadership styles encourage this behavior in employees. However, the influence of leadership on employees' IWB involves other variables that should be considered, which in turn are shaped by leadership. In this framework, this study proposes a new construct of leadership called Innovational Leadership Style, which is based on earlier studies and our own research background about this topic.

This study contributes to expand the knowledge about the effect of leadership and innovative work behaviors, which are necessary, as suggested by [AlEssa and Durugbo \(2021\)](#). Likewise, by proposing a new model of leadership that promotes innovative behaviors, and due to the inclusion of different styles of leadership, this research contributes to reduce the knowledge gap observed in the literature. Up to date, the results of thesis studies are not conclusive ([Sudibjo & Prameswari, 2021](#)).

Therefore, this study offers an integral approach to leadership, which includes other relevant variables to encourage employees' innovative behaviors. Based on this perspective, this study proposes a scale to measure this style of leadership, called Innovational Leadership Scale (ILS-16). It introduces the process of construction and validation. According to the results, the ILS-16 demonstrated its one-dimensionality despite involving characteristics from different variables. These characteristics were identified based on the earlier findings. Similarly, the ILS-16 shows a higher correlation to IWB than traditional transformational leadership. Overall, the ILS-16 demonstrated its validity and reliability to assess Innovational Leadership Style.

This research highlights the importance of encouraging innovation in the companies through employees' innovative behaviors as was suggested by [Purc and Laguna \(2019\)](#). The relevance of developing a construct about a style of leadership to enhance innovative behaviors and build a scale for its measurement is something that should be closely considered as is suggested by [AlEssa and Durugbo \(2021\)](#). This tool acquires relevance considering that innovative employees are crucial for companies to remain and acquire competitive advantages ([AlEssa & Durugbo, 2021](#); [Choi et al., 2016](#)). In addition, the proposed construct from the leadership approach could contribute to enhancing the innovative behaviors, considering that leadership is one of the most important associated factors ([Sethibe, & Steyn, 2017](#)).

The implications of this newly proposed leadership style are threefold. From a conceptual point of view, this study enhances the literature regarding leadership and innovation through employees' behavior. From the research perspective, it provides a reliable and valid new scale to assess the Innovational Leadership Style. This scale can be used in relation to other organizational and individual variables to understand the effect of leadership on innovation processes in companies. Finally, the practical implications for managers can be oriented to examine their own leadership through employees' perceptions and to improve their leadership practices to encourage employees' innovative behavior, therefore, their innovation capacity. Currently this capacity is considered one of the most important organizational features that allow companies to remain and thrive in the highly complex business environment ([Wang et al., 2018](#)).

The results of this study contribute to both scholars and managers. In the first case, this scale offers scholars the possibility to measure the innovational leadership and build models that allow them to identify related variables with this construct, widening the knowledge in this field. In the second case, this scale is useful for managers insofar as ILS-16 constitutes a practical tool to measure innovational leadership in their supervisors or directors, which leads to conduct effective training interventions that enhance this style of leadership from human resources departments.

Finally, it is important to develop further studies to consolidate this new style of leadership and obtain additional evidence to support the psychometric properties of the presented scale. Therefore, ILS-16 can be used by academicians when the Innovational Leadership Style needs to be measured ([Appendix](#)).

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

References

- Agin, E., & Gibson, T. (2010). Developing an innovative culture. *Training and Development*, 64(7), 52-55.
- Ailin, M., & Lindgren, P. (2008). Conceptualizing Strategic Innovation Leadership for Competitive Survival and Excellence. *Journal of Knowledge Globalization*, 1, 87-107
- Alblooshi, M., Shamsuzzaman, M., & Haridy, S. (2020). The relationship between leadership styles and organisational innovation. *European Journal of Innovation Management*, 1-33. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2019-0339>
- AlEssa, H. S., & Durugbo, C. M. (2021). Systematic review of innovative work behavior concepts and contributions. *Management Review Quarterly*, 1-38. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00224-x>
- Alsolami, H. A., Cheng, K., & Twalh, A. (2016). Revisiting Innovation Leadership. *Open Journal of Leadership*, 5(2), 31-38. <https://doi.org/10.4236/ojl.2016.52004>

- Atorba, T. (2019). Leadership and innovative work behaviour: The role of employee work engagement, climate for innovation, and absorptive capacity. Master thesis for the attainment of the academic degree of Master of Business Administration International SEPT Program, Leipzig University.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, *46*, 554–571. <https://doi.org/10.2307/30040649>
- Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, *21*(3), 339–349. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.001>
- Choi, S. B., Kim, K., Ullah, S. E., & Kang, S. W. (2016). How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korean workers: Examining mediating and moderating processes. *Personnel Review*, *45*(3), 459–479. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2014-0058>
- Contreras, F., Espinosa, J.C., Dornberger, U., & Cuero, Y. (2017). Leadership and employees' innovative work behavior: Test of a mediation and moderation model. *Asian Social Science*, *13*(9), 9–25. <https://doi.org/10.5539/ass.v13n9p9>
- Contreras, F., Juarez, F., Cuero, Y., Dornberger, U., Soria-Barreto, K., Corrales-Estrada, M., et al. (2020). Critical factors for innovative work behaviour in Latin American firms: Test of an exploratory model. *Cogent Business & Management*, *7*, 1, 1812926. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1812926>
- De Spiegelaere, S., Van Gyes, G., De Witte, H., Niesen, W., & Van Hootegeem, G. (2014). On the relation of job insecurity, job autonomy, innovative work behavior and the mediating effect of work engagement. *Creativity and Innovation Management*, *23*(3), 318–330. <https://doi.org/10.1111/caim.12079>
- Deschamps, J. P. (2003). Innovation and Leadership. In L. V. Shavinina (Eds.), *The International Handbook on Innovation* (pp. 815–834). Amsterdam: Elsevier.
- Eid, M., Gollwitzer, M., & Schmitt, M. (2017). *Statistik und forschungsmethoden*. Beltz. <https://www.psychometrica.de/correlation.html>
- Farr, J., & Ford, C. (1990). Individual innovation. In West, M. & Farr, J. (Eds.), *Innovation and creativity at work: Psychological and Organizational Strategies* (pp. 63–80). Wiley: Chichester
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness, and innovative work behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *73*, 287–302. <https://doi.org/10.1348/096317900167038>
- Jia, X., Chen, J., Mei, L., & Wu, Q. (2018). How leadership matters in organizational innovation: a perspective of openness. *Management Decision*, *56*(1), 6–25. <https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0415>
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five-factor model of personality and transformational leadership. *Journal of applied psychology*, *85*(5), 751. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.85.5.751>
- Judge, T. A., Thorson, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, *127*(3), 376–407. <https://doi.org/10.1037//0033-2909.127.3.376>
- Kim, T. T., & Lee, G. (2013). Hospitality employee knowledge-sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior. *International Journal of Hospitality Management*, *34*, 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.009>
- Mamula, T., Perić, N., & Vujić, N. (2019). The contribution of innovative leadership style as an answer to global and business changes. *Calitatea*, *20*(170), 9–14.
- Miller, L., & Miller, A. F. (2020). Innovative work behavior through high-quality leadership. *International Journal of Innovation Science*, *12*(2), 219–236. <https://doi.org/10.1108/IJIS-04-2019-0042>
- Purc, E., & Laguna, M. (2019). Personal values and innovative behavior of employees. *Frontiers in psychology*, *10*, 865. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00865>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, *15*, 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Samad, S., & Abdullah, Z. (2012). The influence of leadership styles on organizational performance of logistics companies. *International Business Management*, *6*(3), 374–383. <http://dx.doi.org/10.3923/ibm.2012.374.383>
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative work behaviour: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, *37*, 580–607. <https://doi.org/10.5465/256701>
- Şen, A., & Eren, E. (2012). Innovative leadership for the twenty-first century. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *41*, 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.001>
- Sethibe, T., & Steyn, R. (2017). The impact of leadership styles and the components of leadership styles on innovative behaviour. *International Journal of Innovation Management*, *21*(02), 1750015. <https://doi.org/10.1142/S1363919617500153>
- Shafie, S. B., Siti-Nabiha, A. K., & Tan, C. L. (2014). Organizational culture, transformational leadership and product innovation: a conceptual review. *Organizational Innovation Strategies*, *7*, 30–43
- Sudibjo, N., & Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person–organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, e07334. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07334>
- Sultana, N., & Rahman, M. A. (2012). Innovative Leadership (People). *The Jahangirnagar Journal of Business Studies*, *2*(1), 37–51.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., & Alkema, J. (2014). Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, *25*(3), 544–562. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.014>
- Vlok, A. (2012). A Leadership Competency Profile for Innovation Leaders in a Science-Based Research and Innovation Organization in South Africa. *Procedia- social and Behavioural Sciences*, *41*, 209–226. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.04.025>
- Wang, H., Wang, L., & Liu, C. (2018). Employee competitive attitude and competitive behavior promote job-crafting and performance: A two-component dynamic model. *Frontiers in psychology*, *9*, 2223. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02223>
- Whitney, D., & Schau, C. (1998). Appreciative inquiry: An innovative process for organization change. *Employment Relations Today*, *25*(1), 11–21. <https://doi.org/10.1002/ert.3910250103>


Appendix

Innovational Leadership Scale (ILS-16)

Please fill in according to your perception at the workplace: *How often does your boss display the following behaviors?*
In case you have more than one boss, please choose the one with whom you work most directly.

| MY BOSS: | Never | Hardly Ever | Sometimes | Almost Always | Always |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. urges me to overcome the situation when work-related issues do not go well | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. knows what is happening in the environment so that the organization is prepared for changes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. delegates tasks and responsibilities correctly, taking into account the capabilities of people | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. seeks ways to overcome difficult situations | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. challenges work teams with the purpose to generate changes | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. guides the employees to make their own decisions | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 7. is clear in what he/she wants to communicate | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 8. helps us to solve conflicts effectively | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. knows how to take advantage of common problems for the benefit of the organization | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 10. likes that we think in a critical way | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 11. accepts different opinions to his/her own when they are well argued | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 12. acts in such way that it generates well-being among his/her employees | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 13. acknowledges my work-life balance | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 14. encourages different teams to work together in a coordinated manner. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 15. supports employees who propose changes although that may imply taking risks | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 16. appreciates people for who they are | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Bienestar y felicidad: impactos del ingreso, la riqueza y el empleo en el bienestar subjetivo en el ámbito urbano. El caso de Montevideo

Micaela Camacho* Directora Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay.
mcamacho@ucu.edu.uyRoberto Horta Investigador Senior, Instituto de Competitividad, Universidad Católica del Uruguay, Montevideo, Uruguay.
rhorta@ucu.edu.uy

Resumen

El bienestar, sus componentes y determinantes han retomado importancia en la teoría económica, y se han convertido en un tema actual y significativo. Por ello, este estudio tuvo como objetivo conocer el impacto de tres variables económicas del bienestar objetivo en la felicidad (bienestar subjetivo) de los individuos, en el ámbito urbano. A través de un modelo de regresión logística aplicado a datos de la ciudad de Montevideo, se pudo observar que existe una relación significativa entre el ingreso, la riqueza y el desempleo de un individuo con la probabilidad de que se autoproclame feliz (positiva en los dos primeros casos y negativa en el tercero). Los resultados obtenidos permiten asistir a la construcción de política pública en lo que respecta a la relevancia de las variables consideradas.

Palabras clave: bienestar; bienestar subjetivo; felicidad; competitividad urbana; Montevideo.

Well-being and happiness: Impacts of income, wealth and employment on subjective well-being at the urban level. The case of Montevideo

Abstract

The well-being, its components, and determinants have regained importance in the economic theory. Therefore, the aim of this study was to identify the impact of three economic variables of the objective well-being on happiness (subjective well-being) of the individuals at an urban environment. Through a logistic regression model applied to data from Montevideo city, it was observed a significant relationship between income, wealth, and unemployment of a person and the probability to self-report as happy (positive in the first and second cases and negative in the third). Results allow to assist in the construction of public policy with respect to the relevance of the variables considered.

Keywords: well-being; subjective well-being; happiness; urban competitiveness; Montevideo.

Bem-estar e felicidade: impactos da renda, riqueza e emprego no bem-estar subjetivo no âmbito urbano. O caso de Montevideu

Resumo

O bem-estar, seus componentes e determinantes têm retomado a importância na teoria econômica, tornando-se uma questão atual e significativa. Portanto, este estudo teve como objetivo determinar o impacto de três variáveis econômicas de bem-estar objetivo sobre a felicidade (bem-estar subjetivo) dos indivíduos, no ambiente urbano. Por meio de um modelo de regressão logística aplicado a dados da cidade de Montevideu, observou-se que existe uma relação significativa entre renda, riqueza e desemprego de um indivíduo com a probabilidade de ele se autodeclarar feliz (positivo nos primeiros casos e negativo no terceiro). Os resultados obtidos permitem auxiliar na construção de políticas públicas quanto à relevância das variáveis consideradas.

Palavras-chave: bem-estar; bem-estar subjetivo; felicidade; competitividade urbana; Montevideu.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: D91; I31; O12.

Cómo citar: Camacho, M. y Horta, R. (2022). Bienestar y felicidad: impactos del ingreso, la riqueza y el empleo en el bienestar subjetivo en el ámbito urbano. El caso de Montevideo. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 161-171. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4802>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4802>

Recibido: 14-05-2021
Aceptado: 28-09-2021
Publicado: 22-06-2022

© 2022 Universidad ICESI. Published by Universidad Icesi, Colombia.
This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

1. Introducción

Desde fines del siglo pasado, el estudio del bienestar comenzó a adquirir relevancia, y se ha convertido en un eje de debate importante y significativo en la teoría económica. Esto sucede luego de haber perdido por muchos años su lugar frente al estudio de la creación y distribución de la riqueza, considerada como instrumento directo a la felicidad (Bruni, 2004; Bruni y Guala, 2001; Bruni y Porta, 2007; Bruni y Zamagni, 2016; Rojas, 2009; Vivenza, 2007). De acuerdo con la teoría económica dominante (ortodoxa o estándar) reglada por los supuestos de racionalidad ilimitada y preferencias reveladas, el bienestar se identifica plenamente con la utilidad y esta puede ser observada por las acciones o elecciones de los individuos que brindan toda la información necesaria y, por lo tanto, la utilidad no es algo que pueda o tenga que ser medido (Bruni y Guala, 2001; Frey y Stutzer, 2002a, 2002c; Powdthavee, 2007; Varian, 1993). Sin embargo, siguiendo a los autores críticos de la corriente económica estándar, acercarse al estudio de la utilidad desde un enfoque subjetivo aporta elementos importantes para la comprensión de la economía y la búsqueda del desarrollo competitivo; los asuntos económicos importan en tanto y por cuanto hacen más felices a las personas, puesto que este es el objetivo último de la vida. El desempeño económico se vuelve, entonces, un medio para un fin: la felicidad o el bienestar (subjetivo) de las personas, y debe ser investigado (Dixon, 1997; Frey y Stutzer, 2002a, 2002b, 2002c, 2005; Kahneman, 2003; Kahneman y Sugden, 2005; Ng, 1997, 2003; Oswald, 1997; Sen, 1997).

Entender pues la relación que existe entre resultados económicos y bienestar subjetivo, que, como plantean Frey y Stutzer (2002c) y Frey (2018), es el término científico de felicidad, se convierte en un asunto clave. Específicamente, los hallazgos que puedan obtenerse de la investigación de los determinantes del bienestar subjetivo tienen implicancias en las políticas públicas (Navarro y Sánchez, 2018). Así, según plantean Unanue, Martínez, López y Zamora (2017), indagar en los estados subjetivos de bienestar del ser humano es de gran relevancia para las políticas públicas, puesto que la subjetividad humana refleja las verdaderas percepciones y sentimientos de los individuos respecto a su calidad de vida, sin limitarse a la evaluación de terceros o a lo que los gobiernos crean que es lo deseable para una buena vida.

En la misma línea, el bienestar es un elemento que ha comenzado a adquirir una destacada relevancia en la literatura sobre el desarrollo económico y, sobre todo, en la literatura referida a la competitividad de los territorios y regiones. Así, se ha llegado a argumentar que el objetivo último del proceso competitivo de una región es generar bienestar (Aiginger, 2006; Aiginger y Firgo, 2015; Huggins, Izushi y Thompson, 2013); incluso se pasa de una visión restringida de los resultados de la

competitividad, que pone foco en la productividad o en el producto interno bruto (PBI) per cápita, a una visión más amplia de esos resultados, y se llega a los diferentes aspectos relacionados con el bienestar o calidad de vida de las personas que habitan en el territorio (Aiginger, Bärenthaler-Sieber y Vogel, 2013; Aiginger y Firgo, 2015, 2017; Aiginger y Vogel, 2015; Camacho, 2020a; Camacho, 2020b; Horta, Camacho y Silveira, 2017). Se incorpora además una característica de sostenibilidad¹. Comprender, entonces, los elementos que se involucran al hablar de bienestar se torna un trabajo esencial para el estudio de la competitividad y el desarrollo económico en cualquier ámbito territorial.

A grandes rasgos, bienestar es entendido como un “estado” que reporta “satisfacción” a las personas y, por ende, es algo deseable. Se involucran en el concepto, dos elementos indivisibles. Por un lado, un “estado”, un conjunto de condiciones, una situación objetiva en la que se encuentran los individuos. Por otro, la “satisfacción”, o la repercusión que tiene ese “estado” en el grado de confort, o de felicidad, de las personas. Este último elemento, lo que el “estado” genera en los individuos, es intrínsecamente subjetivo y de más difícil aproximación o medición. Podría decirse, entonces, que existe un “bienestar objetivo” —que corresponde al “estado” o situación en el que se encuentran los individuos, cuyas características son observables y pueden ser medidas directa y objetivamente— y un “bienestar subjetivo”, es decir, la reacción de los individuos a partir del estado en el que se encuentran, el nivel de satisfacción al que acceden. El bienestar subjetivo se refiere a la evaluación personal que hacen los individuos sobre su propia vida; es un constructo que refleja hasta qué punto los individuos creen (elemento cognitivo) y sienten (elemento afectivo) que sus vidas son deseables, satisfactorias y gratificantes (Unanue et al., 2017).

En este marco, el presente artículo busca indagar en la relación entre los dos elementos indivisibles del bienestar (objetivo y subjetivo), con el fin de identificar características del ámbito económico que determinan el “estado” o “situación” en el que se encuentran los individuos y que tienen incidencia en su nivel de satisfacción. De esta manera, la pregunta de investigación inicial de este estudio puede definirse como: *¿cuáles son los elementos económicos del bienestar objetivo que tienen incidencia en el nivel de satisfacción (bienestar subjetivo) experimentado por los individuos?* Dar respuestas a dicho interrogante se constituye en un aporte relevante al estudio del bienestar, así como a la literatura que estudia la competitividad de las regiones como un proceso que busca generar bienestar.

A partir de la pregunta inicial, y con el fin de especificarla para efectos de las definiciones metodológicas, la investigación se enfocó en ciudades. Este enfoque permitió obtener información sobre un tipo

¹ La sostenibilidad se entiende desde una perspectiva temporal. Para una ampliación sobre el tema ver Camacho y Horta (2021) y Horta, Albertoni y Camacho (2020).

específico de individuos que son quienes residen en las aglomeraciones urbanas y, de esta manera, permitió realizar aportes al estudio de la competitividad territorial en ese ámbito. Si bien algunos estudios hablan sobre la necesidad de obtener resultados competitivos tanto para las personas que residen en las ciudades (regiones) como para las empresas que allí operan (Annoni y Dijkstra, 2013; Benzaquen, Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010; Camagni, 2002; Dijkstra, Annoni y Kozovska, 2011; Storper, 1997), en esta investigación se consideró solo el bienestar de los individuos residentes en la ciudad, con base en el enfoque de otros estudios también relevantes (Aiginger et al., 2013; Aiginger y Vogel, 2015; Bailey, Docherty, Turok, 2002; Fagerberg, 1996; Garelli, 2018; Martin, 2003; Meyer-Stamer, 2008). De esta manera, la pregunta de investigación específica de este estudio puede redefinirse de la siguiente manera: *¿cuáles son los elementos económicos del bienestar objetivo que tienen incidencia en el nivel de satisfacción (bienestar subjetivo) experimentado por los residentes urbanos?*

Para contestar la interrogante, en la siguiente sección se desarrolla en forma breve el marco conceptual que permite definir las hipótesis sobre las relaciones específicas entre bienestar objetivo y bienestar subjetivo y que serán puestas a prueba de forma empírica. Luego, se presentan los datos y la metodología que fueron utilizados y que permitieron comprobar que existe una relación significativa entre elementos económicos del bienestar objetivo de los residentes urbanos (nivel de ingreso, riqueza y empleo) con la probabilidad de que se autoproclamen felices (bienestar subjetivo). Como se explica en las conclusiones del artículo, estos resultados podrían implicar que, para el desarrollo de la competitividad, entendida esta como el proceso de generar bienestar sostenible (Camacho, 2020a), las variables de ingreso, riqueza y niveles de empleo adquieren relevancia preponderante.

2. Marco conceptual: el bienestar subjetivo desde la economía, la importancia de la felicidad

El estudio del bienestar subjetivo o la felicidad ha sido objeto casi particular de la psicología, que ha utilizado el concepto como un término “paraguas” para referirse a cómo las personas piensan y sienten sobre sus vidas (Dolan, Peasgood y White, 2008; Powdthavee, 2007). Aunque se ha argumentado que la actividad económica (la producción de bienes y servicios) no es un objetivo en sí mismo, sino que tiene valor solo en cuanto contribuye a la felicidad humana (Frey y Stutzer, 2002b, 2005; Oswald, 1997), solo en las últimas décadas ha comenzado a trasladarse el estudio del bienestar subjetivo al campo de la economía moderna. Por lo general, se identifica el aporte de Easterlin (1974) como la contribución que tuvo mayor impacto en el acercamiento de las dos ciencias, aunque su impulso recién tomó fuerza en los últimos años de la década del noventa (Clark, Frijters y Shields,

2008; Di Tella y MacCulloch, 2006; Frey y Stutzer, 2002a, 2002c)².

De acuerdo con Bruni y Zamagni (2016), la economía se ha vuelto históricamente conocida como la “ciencia de la riqueza” y, citando a Marshall (1890), dichos autores afirman que ha sido “con la esperanza que la pobreza y la ignorancia se extinguieran gradualmente” (p. 3). Por ello, los economistas se han volcado al estudio de la naturaleza y las causas de la riqueza, con la esperanza de que, al incrementar la cantidad de personas que disfrutaban las necesidades básicas, se incrementa la felicidad pública.

La corriente principal de la teoría económica en lo que refiere a la utilidad, durante los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial, se centró en la teoría de las preferencias reveladas (Frey y Stutzer, 2002a; Ng, 1997; Powdthavee, 2007). Esta teoría se basa en la premisa de que la utilidad individual puede inferirse del comportamiento (o, en otras palabras, de las preferencias que se revelan de ese comportamiento), bajo los supuestos de que los individuos son racionales, están totalmente informados y buscan siempre maximizar su utilidad. Este enfoque considera que las elecciones que realizan los individuos pueden proveer toda la información requerida para conocer la utilidad, y se aplica tanto a nivel individual como social, para medir el bienestar social (Frey y Stutzer, 2002c). Sin embargo, recientemente, este enfoque ha sido criticado tanto por sus supuestos fundamentales como por la falta de incorporación de elementos subjetivos³. Una de las mayores críticas que se le hace a la teoría de las preferencias reveladas es que a través de la elección no necesariamente puede desprenderse la conclusión sobre si un individuo está experimentando el mayor nivel de bienestar o, incluso, que las preferencias no necesariamente anteceden la elección (Sen, 1997). Un ejemplo claro de esto puede verse en un interesante estudio de Easterlin (2004), en el que concluye que, en el transcurso de la vida, las circunstancias familiares y de salud tienen efectos más duraderos sobre el bienestar que el dinero. Sin embargo, luego argumenta que estos resultados no son compatibles con lo que se observa en la realidad de los individuos. Dado que el tiempo es limitado, las personas no distribuyen el uso de su tiempo de forma que maximice su utilidad. Según plantea, las personas basan sus decisiones en una “ilusión del dinero”, y creen que mayores ingresos darán mayor nivel de bienestar. Dados los hallazgos de Easterlin (2004), si se toman en cuenta las preferencias reveladas de que al destinar mayor tiempo a obtener ingreso este tiene una importancia preponderante en el nivel de bienestar, se estaría llegando, quizás, a conclusiones equivocadas.

La necesidad de integrar el bienestar subjetivo en los análisis de desarrollo comienza a ser un enfoque ampliamente aceptado (Domínguez-Martín y López-

² Algunos autores citan también la contribución temprana de Scitovsky (1976).

³ Inclusive se han elevado críticas de investigadores de otras disciplinas, como desde la psicología (Kahneman, 2003).

Noval, 2012). Solo desde hace cuatro décadas los economistas han incursionado en la investigación sobre felicidad (Ferrer-i-Carbonell, 2011), en la línea de lo que se denomina el bienestar subjetivo. Los primeros aportes que se identifican son los de Easterlin (1974)⁴ y Scitovsky (1976), seguidos por aportes como el de van Praag (1977) sobre la desigualdad y la percepción, y el de Layard (1980) sobre las implicancias para las políticas públicas surgidas de los efectos estudiados de variables económicas como el ingreso, el estatus o la inflación sobre la felicidad.

Esta creciente ola de investigaciones ha dado lugar a un nuevo campo en la disciplina económica denominado *la economía de la felicidad*, en el que hoy en día trabajan en conjunto sociólogos, psicólogos, economistas y otros científicos sociales (Ansa-Eceiza, 2008; Díaz-Vázquez, Portela-Maseda y Neira-Gómez, 2011; Rojas, 2009; Stutzer y Frey, 2012).

Según plantea Rojas (2009), existen tres modos para abordar el estudio de la felicidad en el área de la economía. El primero consiste en el estudio directo de la felicidad de los seres humanos, en el que han incursionado muy pocos autores, principalmente porque demanda ir más allá de la formación disciplinaria. El segundo modo es el estudio de la relación entre la felicidad y distintas variables económicas como el ingreso, el desempleo y la inflación, que es el que más investigaciones ha generado. El tercero consiste en la utilización de la felicidad como proxy de utilidad, utilizada mayoritariamente para calcular compensaciones monetarias, por ejemplo, ante eventos externos como accidentes o contaminación, o para calcular externalidades ante la construcción de puentes o carreteras (Frey y Stutzer, 2002a).

El segundo tipo de investigaciones de los tres mencionados en el párrafo anterior es el que más ha acaparado la atención de los investigadores. Según Frey (2018), una de las tareas más importantes de la investigación en la felicidad es determinar, aislar y medir los varios determinantes del bienestar humano. Por su parte, Easterlin (2004) dice que la economía pone especial énfasis en la importancia de las circunstancias del bienestar: particularmente el ingreso y la situación de empleo. En esta línea, Stutzer y Frey (2012) repasaron las variables abordadas en las investigaciones y encontraron que el ingreso, el empleo, el capital social y la salud son las variables más estudiadas como determinantes del bienestar subjetivo.

El bienestar subjetivo⁵ se refiere a la evaluación tanto afectiva como cognitiva de las personas sobre su propia vida (Cuadra y Florenzano, 2003; Diener, 1984, 2000; Diener, Diener y Diener, 1995; Diener, Scollon y Lucas, 2009; Diener y Biswas-Diener, 2002; Diener, Lucas,

Oishi, Hall y Donnellan, 2018; Frey, 2018; Frey y Stutzer, 2002c)⁶. Por un lado, la evaluación afectiva se relaciona con los estados de ánimo y los sentimientos, por lo que puede ser positiva o negativa. Por su parte, la evaluación cognitiva se refiere a la manera racional e intelectual en la que los seres humanos evalúan su bienestar subjetivo.

Según plantean Dolan et al. (2008), los estudios sobre los determinantes del bienestar subjetivo, de forma general, adoptan la siguiente forma:⁷

$$BS_{reportado} = r(h) \quad (1)$$

donde el bienestar subjetivo autorreportado ($BS_{reportado}$), que generalmente es una respuesta a una pregunta de satisfacción o felicidad a nivel general, es una función de reporte (r) del verdadero bienestar subjetivo (h). Esta función de reporte r se construye en una base multidimensional, que incluye los elementos afectivos de la evaluación de la persona sobre su bienestar. En este sentido, involucra aspectos psicológicos, como los rasgos de personalidad, y hasta emocionales, como el estado de ánimo, al responder la pregunta. Por tal motivo, el estudio de la construcción de la función r escapa a los objetivos de la presente investigación, que pone el foco en la determinación de los factores que se involucran en la función h .

El verdadero bienestar subjetivo (h) puede ser utilizado como proxy de utilidad (felicidad) de la persona y, por lo tanto, puede regresarse en una función econométrica que considere una función de felicidad que dependa de variables sociodemográficas y socioeconómicas conocidas (Frey y Stutzer, 2002c, p. 406). En otras palabras, tal como señalan Dolan et al. (2008), el verdadero bienestar subjetivo está determinado por un rango de factores sociales, económicos y ambientales (X 's) que generalmente se modela empíricamente como una función aditiva:

$$BS_{it} = \alpha + \beta_1 X_{1it} + \beta_2 X_{2it} + \dots + \beta_n X_{nit} + \varepsilon_{it} \quad (2)$$

donde BS_{it} es el verdadero bienestar subjetivo del individuo i en el tiempo t , X_{nit} es el valor del factor n para el individuo i en el tiempo t y ε_{it} captura las diferencias individuales al reportar.

El bienestar pasa a constituirse, entonces, en un constructo que depende de elementos objetivos y subjetivos. Los elementos objetivos (X 's) son todos aquellos que pueden observarse, como el nivel de ingreso, el empleo, la vivienda, la cantidad de necesidades básicas cubiertas, la edad, la educación, etc. Por su parte, los elementos subjetivos son aquellos que permiten "transformar" los elementos objetivos en felicidad (la función h).

⁴ El trabajo de Easterlin (1974), además de representar la investigación pionera que trae el estudio de la felicidad al campo económico, representa una pieza fundamental en el campo de estudio, puesto que encuentra una conclusión no-intuitiva en el estudio de la relación entre renta y felicidad. Esto es, no logra probar que países con mayores niveles de renta tengan mayores niveles de felicidad, lo que se conoce como "la paradoja de Easterlin".

⁵ De acuerdo con Diener et al. (2009), el bienestar subjetivo puede ser entendido como un campo dentro de las ciencias del comportamiento en el que las evaluaciones de las personas sobre sus vidas son estudiadas.

⁶ Es interesante señalar que Rojas (2009) incluye, además de la experiencia afectiva y cognitiva, la experiencia hedónica. Así, plantea que la experiencia cognitiva se manifiesta en logros y fracasos en el alcance de metas y propósitos de vida. La experiencia afectiva se relaciona con los afectos, las emociones y los estados de ánimo; la experiencia hedónica implica el uso de los sentidos, es una experiencia sensorial y se manifiesta en los placeres y dolores.

⁷ Ejemplos de estudios que adoptan esta forma son los de Blanchflower y Oswald (2004a, 2004b).

De esta manera, el bienestar subjetivo se identifica con niveles de felicidad a partir de cómo se sienten las personas con el bienestar objetivo al que acceden (Veenhoven, 1991). La felicidad es, en consecuencia, una apreciación hecha por el interesado respecto a su experiencia de vida, o a su nivel de desarrollo personal (Rojas, 2009). Por lo tanto, es posible hacer una distinción entre la felicidad (bienestar subjetivo) y el bienestar en sí (bienestar objetivo). Dicho con otras palabras, el estudio del bienestar engloba el bienestar en sí (bienestar objetivo) y la manera en la que las personas sienten ese bienestar (bienestar subjetivo).

A través de una extensa revisión de las investigaciones en el área económica sobre el tema del bienestar subjetivo, Dolan et al. (2008) encuentran que las influencias que han sido identificadas se refieren a las siguientes categorías: 1) ingreso, 2) características personales, 3) características desarrolladas socialmente, 4) manejo del tiempo, 5) actitudes y creencias hacia uno mismo/ los otros/la vida, 6) relaciones y 7) el entorno económico, social y político. Asimismo, de acuerdo con lo hallado en la revisión de la literatura y especialmente en los artículos de Easterlin (2004), Di Tella y MacCulloch (2006, 2008) y, más recientemente, de Stutzer y Frey (2012), entre los elementos más importantes que determinan la situación económica (bienestar objetivo económico) de una persona se encuentran su nivel de ingreso y su situación de empleo, convirtiéndose en dos de las variables más estudiadas en el campo de la "economía de la felicidad". Siguiendo este enfoque, ingreso y empleo son las dos variables que se seleccionaron para probar la relación entre el bienestar económico objetivo y el bienestar subjetivo. A partir de lo expresado se definieron las siguientes hipótesis:

H1: El nivel de ingreso tiene un efecto significativo y positivo en el bienestar subjetivo de las personas.

H2: El desempleo o subempleo tienen un efecto significativo y negativo en el bienestar subjetivo de las personas.

3. Las variables económicas que influyen en el bienestar subjetivo: datos y metodología

Para testear empíricamente las hipótesis definidas, se utilizó información referida a la ciudad de Montevideo, Uruguay, proveniente de los microdatos de la encuesta de Latinobarómetro para el año 2017⁸. La base de datos original contiene 498 observaciones para la ciudad de Montevideo, pero las diferentes técnicas estadísticas utilizadas para el testeo empírico de las hipótesis, así como la existencia de casos perdidos en algunas observaciones, implicaron una base limpia final de 484 observaciones.

⁸ Encuesta realizada por la Corporación Latinobarómetro, una organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro con sede en Santiago de Chile. Al tratarse de información referida a comportamientos que no varían en el corto plazo, se entiende que para los fines de esta investigación es razonable utilizar datos de 2017.

Dado que el bienestar subjetivo puede ser aproximado a través de encuestas con escala ordinal, se utilizó un modelo de regresión logística binomial⁹, para intentar predecir los efectos sobre la probabilidad de que una persona se autoproclame "feliz" (satisfecho con la vida) con base en un grupo de variables de bienestar objetivo, controlando por un conjunto de variables sociodemográficas.

La variable dependiente se construyó a partir de la pregunta de la encuesta (Latinobarómetro, 2017) correspondiente al nivel de satisfacción de la persona con su vida¹⁰. De acuerdo con la literatura, esta es una de las maneras apropiadas para acercarse a la medición del bienestar subjetivo ("nivel de felicidad") de un individuo (Di Tella y MacCulloch, 2006; Frey y Stutzer, 2002b). Dado que lo que se busca es el efecto que tienen el ingreso y el empleo sobre la probabilidad de que un individuo se autorreporte como "satisfecho con su vida", se utilizó una variable dicotómica que adquiere el valor 1 cuando el individuo reporta estar "muy satisfecho" o "bastante satisfecho" y el valor 0 cuando el individuo reporta estar "no muy satisfecho" o "para nada satisfecho".

El siguiente paso fue operacionalizar las variables independientes, ingreso y empleo. Considerando que el cuestionario de la encuesta de Latinobarómetro no incluye ninguna pregunta específica referente al nivel de ingreso de las personas, se decidió, a partir de la información disponible, construir tres proxies al nivel de ingreso de las personas: a) índice de riqueza del hogar al que pertenece el individuo encuestado, b) capacidad de ahorro y c) suficiencia de ingreso. La primera variable (índice de riqueza) es una variable de stock, es decir, cuán "rico" es un hogar, mientras que las otras dos variables son de "flujo", puesto que permiten aproximarse al ingreso disponible de los hogares.

En relación con la construcción del índice de riqueza, se ha argumentado en la literatura que los índices basados en gastos son más certeros que los basados en ingresos. Esto se debe a que hay una alta ausencia de respuesta cuando se pregunta por medidas basadas en el ingreso, así como reportes erróneos, tanto hacia arriba como hacia abajo, en las encuestas de hogares o estándares de vida (Córdova, 2009). En cambio, si se realizan índices de riqueza considerando la posesión de determinados activos, se incrementa significativamente la cantidad de observaciones disponibles (no es necesaria una respuesta de ingresos) así como la validez de las respuestas (se reducen los sesgos). Si bien se ha detectado la presencia de sesgos en las respuestas en la posesión de activos, esta es menos frecuente y de menor grado que en la respuesta sobre ingresos (Martinelli y Parker, 2009, como se cita en Córdova, 2009). Debido

⁹ Se exploró la posibilidad de aplicar una regresión logística ordinal con probabilidades proporcionales, pero fue descartada ya que el supuesto de razones de probabilidad proporcionales no se verificó.

¹⁰ La pregunta expresamente dice: "P1ST: En términos generales, ¿diría Ud. que está satisfecho con su vida? ¿Diría Ud. que está...? (a) Muy satisfecho, (b) Bastante satisfecho, (c) No muy satisfecho, (d) Para nada satisfecho...?". La pregunta se ubica al principio del cuestionario, lo que es importante para reducir el sesgo de orden, con base en Gerstenblüth, Melgar y Rossi (2013) y en Graham (2008).

a estos motivos, se optó por construir un índice de riqueza de hogares de Montevideo (IRHM) basado en la posesión de activos en el hogar (por el hogar, por el entrevistado o por algún habitante del hogar, tal como lo define la encuesta de Latinobarómetro). Estos índices se construyen con variables dicotómicas (u ordinales o cardinales) sobre si determinados activos están presentes en el hogar, o son poseídos por el encuestado (Moser y Felton, 2009)¹¹. Por lo tanto, cada observación tiene asociado un nivel de riqueza del hogar al que pertenece. La construcción del índice requiere luego una decisión sobre la forma de ponderación de la presencia de los bienes, para que el índice posea validez interna, esto es, que sea capaz de discriminar entre individuos con mayor y menor grado de riqueza. En este estudio se optó por seguir la metodología de ponderación de activos mediante pesos no arbitrarios asignados por el método de Análisis de Componentes Principales (ACP); metodología que se está usando con mayor frecuencia (Ateca-Amestoy, Aguilar y Moro-Egido, 2014; Rojas, 2016). Esta metodología fue sugerida por Filmer y Pritchett (2001) para evaluar los efectos de la riqueza, sin datos de gastos, sobre la matriculación en centros de estudios en India. Para la construcción del IRHM, se optó por seguir dicha metodología. De esta manera, siguiendo a Filmer y Pritchett (2001), Córdova (2009) y Hjelm, Mathiassen, Miller y Wadhwa (2017), el IRHM se construyó siguiendo la siguiente ecuación:

$$IRHM = \alpha_1 \left(\frac{X_1 - \bar{X}_1}{S_1} \right) + \alpha_2 \left(\frac{X_2 - \bar{X}_2}{S_2} \right) + \dots + \alpha_k \left(\frac{X_k - \bar{X}_k}{S_k} \right) \quad (3)$$

donde \bar{x}_k y s_k son la media y el desvío estándar del activo x_k , y α_k representa el peso de cada variable. Después, se verificó la validez interna del indicador, estudiando si cada quintil de la población establecido de acuerdo al IRHM efectivamente posee más bienes que el quintil anterior (siguiendo el enfoque de Córdova, 2009). Los resultados fueron consistentes con lo que podría esperarse *a priori*: la pertenencia a un quintil mayor de IRHM significa una mayor posesión de activos. Los activos que resultaron significativos para la construcción del índice fueron 1) habitación distinta entre padres e hijos, 2) casa propia, 3) computador, 4) lavarropa, 5) teléfono fijo, 6) auto, 7) agua caliente de cañería, 8) alcantarillado y 9) *smartphones* (ver tabla 1).

Además del IRHM, que es un indicador de stock de riqueza de los hogares de Montevideo, se consideró relevante incluir dos variables adicionales que complementaran el efecto del índice de riqueza, siendo dos indicadores que aproximan más al flujo del ingreso y, específicamente, al ingreso disponible. Estas dos variables se construyeron a partir de la pregunta S5¹² de

la encuesta, que apuntaba a categorizar los hogares según el nivel de suficiencia del ingreso. A partir de esa pregunta se generaron las variables dicotómicas: *capacidad de ahorro*, que toma el valor 1 cuando el entrevistado manifiesta poder ahorrar y 0 en caso contrario, y, en el otro extremo, la variable *insuficiencia de ingreso*, que toma el valor 1 cuando el encuestado manifiesta tener grandes dificultades para cubrir las necesidades del hogar y 0 en caso contrario.

En resumen, se puso a prueba el efecto en el bienestar de dos variables de ingreso y una de riqueza. Se espera que las variables IRHM y capacidad de ahorro sean significativas con efectos positivos en la variable dependiente, mientras que la variable insuficiencia de ingreso sea significativa, pero que tenga un efecto negativo en la variable dependiente.

Tabla 1. Posesión de bienes por quintil según IRHM.

| Quintiles | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------|-------|-------|------|------|------|
| Activos | | | | | |
| Habitación | 46% | 86% | 96% | 99% | 100% |
| Casa propia | 26% | 43% | 68% | 85% | 100% |
| Computador | 18% | 59% | 88% | 97% | 100% |
| Lavarropa | 70% | 95% | 99% | 100% | 100% |
| Teléfono fijo | 18% | 54% | 75% | 93% | 100% |
| Auto | 2% | 16% | 19% | 60% | 100% |
| Agua caliente cañería | 82% | 99% | 98% | 99% | 100% |
| Alcantarillado | 83% | 88% | 92% | 94% | 100% |
| Smartphones | 20% | 27% | 57% | 62% | 100% |
| IRHM | -1,60 | -0,42 | 0,22 | 0,70 | 1,20 |
| N | 96 | 99 | 104 | 105 | 84 |

Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta al nivel de empleo, se construyó una variable dicotómica de acuerdo con la formulación y posibles respuestas de la pregunta S18.A¹³, relativa a la "ocupación" del entrevistado, que toma el valor 1 cuando la persona responde "temporalmente, no trabaja" y 0 en todos los otros casos.

Además de las variables probadas específicamente (ingreso, riqueza y empleo), se incluyó en el modelo un conjunto de variables sociodemográficas de control: edad, estado civil y nivel educativo. En los tres casos se trabajó con variables dicotómicas. Las variables de control seleccionadas surgieron de la revisión de literatura al ser las más usadas por estudios anteriores con hallazgos de que son significativas y con peso en la determinación del bienestar subjetivo (ver, por ejemplo, Diener et al. 2018). Además de las incluidas en el modelo final, se testearon previamente otras variables, como compromiso religioso, que no resultaron significativas en este caso particular.

11 En el caso de Latinobarómetro, se consultó sobre si la persona o alguien de los habitantes del hogar poseen los siguientes activos: 1) una vivienda donde los padres tienen una habitación distinta de los hijos, 2) casa propia, 3) computador/a, 4) lavarropas/lavadora, 5) teléfono de red fija, 6) teléfono celular/móvil, 7) auto, 8) agua caliente de cañería, 9) alcantarillado/cloacas, 10) al menos una comida caliente al día, 11) agua potable y 12) smartphone.

12 S5: "El salario o sueldo que Ud. percibe y el total del ingreso familiar, ¿Le permite cubrir satisfactoriamente sus necesidades? ¿En cuál de estas situaciones se encuentra Ud.? (i) Les

alcanza bien, pueden ahorrar; (ii) Les alcanza justo, sin grandes dificultades, (iii) No les alcanza, tienen dificultades, (iv) No les alcanza, tienen grandes dificultades".

13 S18.A.: "¿Cuál es su situación ocupacional actual? (i) Independiente/cuenta propia; (ii) Asalariado en empresa pública; (iii) Asalariado en empresa privada; (iv) Temporalmente no trabaja; (v) Retirado/pensionado; (vi) No trabaja/ responsable de las compras y el cuidado de la casa; (vii) Estudiante".

En la [tabla 2](#) se presenta un resumen de las variables independientes y sus correspondientes estadísticos descriptivos.

Tabla 2. Resumen de variables independientes y estadísticos descriptivos.

| Variable | Descripción | Media | Desv. estándar |
|-----------------|-------------------------------------------------------------|-------|----------------|
| Ingreso | Índice de Riqueza de los Hogares de Montevideo | 0,006 | 1,001 |
| | Capacidad de Ahorro | 0,148 | 0,356 |
| | Insuficiencia del ingreso para cubrir necesidades del hogar | 0,056 | 0,923 |
| Empleo | Personas que no trabajan | 0,043 | 0,204 |
| <i>Control*</i> | | | |
| Edad | Edad 16-25 | 0,174 | 0,379 |
| | Edad 26-40 | 0,293 | 0,156 |
| | Edad 41-60 | 0,283 | 0,451 |
| | Edad 61+ | 0,250 | 0,433 |
| Estado Civil | Casado | 0,461 | 0,499 |
| | Soltero | 0,302 | 0,459 |
| | Otro | 0,238 | 0,426 |
| Religión | Muy practicante y practicante | 0,143 | 0,350 |
| | Practicante y no muy practicante | 0,302 | 0,459 |
| | Sin religión | 0,556 | 0,497 |
| Educación | Secundaria (uno o más años) | 0,253 | 0,500 |
| | Universidad (uno o más años) | 0,308 | 0,462 |

* Se incluyen descriptivos para todas las variables, aunque no hayan resultado significativas para el modelo, para así brindar más información sobre la muestra bajo estudio.

Fuente: elaboración propia.

Antes de la aplicación del modelo, se realizó un análisis exploratorio de las distintas asociaciones bivariantes relacionadas con las variables de ingreso, empleo y grado de satisfacción con la vida. Los resultados estuvieron en línea con lo previsto en la teoría. Posteriormente, de acuerdo con las características de las variables de interés y los datos obtenidos, se construyó un modelo de regresión logística (RL) para poder comprobar la significación y dirección (signo) de la relación entre las variables de bienestar objetivo (ingreso, riqueza y empleo) y el bienestar subjetivo (satisfacción), controlando por variables sociodemográficas (edad, estudios, estado civil).

Considerando que la variable que se desea explicar es la probabilidad de ocurrencia de que un individuo se autoproclame "satisfecho con la vida" o "feliz" o con "bienestar subjetivo positivo", el modelo de RL puede ser representado de la siguiente forma:

$$\text{logit}(p) = \ln \left(\frac{\text{Prob}(\text{feliz})}{\text{Prob}(\text{no feliz})} \right) = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z \quad (4)$$

donde X es un vector de las variables de bienestar económico objetivo, Z es un vector de las variables de control y p es la probabilidad de estar satisfecho con la vida, o de que la variable tome el valor 1. Dado que la variable "feliz", por dicotómica, toma dos valores (0,1), el modelo puede reformularse:

$$\ln \left(\frac{\text{Prob}(\text{feliz})}{\text{Prob}(\text{no feliz})} \right) = \ln \left(\frac{\text{Prob}(\text{feliz})}{1 - \text{Prob}(\text{no feliz})} \right) = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z \quad (5)$$

Al definir la probabilidad de ser feliz como p , la ecuación puede escribirse:

$$\ln \left(\frac{p}{1-p} \right) = \alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z \quad (6)$$

O lo que es lo mismo:

$$p = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z)}} \quad (7)$$

Por lo tanto, la probabilidad de que la variable dependiente (Y) tome el valor 1 (la persona se autorreporte como "satisfecho" o "feliz"), dado un conjunto de variables X (bienestar económico objetivo) y un conjunto de variables Z (variables de control), se puede expresar como:

$$\text{Pr}(Y = 1 | X, Z) = F(\alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z) \quad (8)$$

$$F(\alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z) = \frac{1}{1 + e^{-(\alpha + \beta_1 X + \beta_2 Z)}} \quad (9)$$

Dado que se han analizado las relaciones bivariantes y se ha observado que las relaciones entre la variable dependiente y las independientes son estadísticamente significativas, el modelo se define con los siguientes vectores:

$$X = (\text{Ingreso}, \text{Empleo}) \quad (10)$$

$$Z = (\text{Edad}, \text{Estado Civil}, \text{Educación}) \quad (11)$$

4. Resultados y discusión

Se regresó el modelo propuesto y se obtuvieron los resultados que se presentan en la [tabla 3](#). Para ello, se eliminaron los casos que presentaban residuos estandarizados con $\pm 2,5$ desvíos estándar (se eliminaron dos casos, por lo que se trabajó finalmente con una base de $N = 482$). A su vez, se testeó la linealidad de la variable continua IRHM; se comprobó que está linealmente relacionada con el logit de la variable dependiente y que no existen problemas de multicolinealidad en las otras variables independientes.

Tabla 3. Resultados del modelo logit.

| | B | Error St. | Wald | p | Odds Ratio | 95% IC para-OR | | |
|----------------------------------------------------|--------|-----------|--------|-------|------------|----------------|----------|---------|
| | | | | | | Más Bajo | Más Alto | |
| IRHM | 0,359 | 1,33 | 7,255 | 0,007 | *** | 1,432 | 1,103 | 1,860 |
| Capacidad de ahorro | 3,050 | 1,03 | 8,830 | 0,003 | *** | 21,124 | 2,825 | 157,962 |
| Insuficiencia de ingreso | -1,665 | 0,47 | 12,525 | 0,000 | *** | 0,189 | 0,075 | 0,476 |
| No trabaja | -1,079 | 0,53 | 4,076 | 0,043 | ** | 0,340 | 0,119 | 0,969 |
| Edad 26-40 | -0,967 | 0,44 | 4,737 | 0,030 | ** | 0,380 | 0,159 | 0,908 |
| Edad 41-60 | -1,562 | 0,47 | 10,976 | 0,001 | *** | 0,210 | 0,830 | 0,528 |
| Edad 60+ | -0,792 | 0,52 | 2,313 | 0,128 | | 0,453 | 0,163 | 1,257 |
| Casado | 0,998 | 0,31 | 9,874 | 0,002 | *** | 2,685 | 1,450 | 4,973 |
| Soltero | 0,507 | 0,37 | 1,832 | 0,176 | | 1,660 | 0,797 | 3,457 |
| Secundaria | -0,631 | 0,37 | 2,936 | 0,087 | * | 0,532 | 0,258 | 1,095 |
| Universidad | -0,932 | 0,43 | 4,819 | 0,028 | ** | 0,394 | 0,171 | 0,905 |
| Constante | 2,375 | 0,62 | 14,731 | 0,000 | *** | 10,754 | | |
| Estadísticos | | | | | | | | |
| R cuadrado de Cox y Snell | | | | 0,161 | | | | |
| R cuadrado de Nagelkerke | | | | 0,250 | | | | |
| Sig. Prueba Hosmer y Lemeshow | | | | 0,823 | | | | |
| Porcentaje global de casos correctamente estimados | | | | 80,1 | | | | |
| Códigos de significatividad: *** 1%, ** 5%, * 10% | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Se obtuvo un modelo final estadísticamente significativo, con un $\chi^2(11) = 84,466$, y un p-valor menor a 0,0005. El modelo explica el 25% (R^2 de Nagelkerke) de la varianza en el grado de satisfacción reportado. Tiene un porcentaje de clasificación correcta de casos de 80,1%, es decir que el conjunto de variables seleccionadas contribuyó significativamente a explicar la probabilidad de que los individuos se reporten satisfechos con su vida. Asimismo, mediante la prueba de Hosmer y Lemeshow se pudo probar que el ajuste del modelo es adecuado (puesto que su estadístico no es significativo)¹⁴.

En lo que respecta a los resultados por variable, la mayoría de ellas resultaron significativas, a excepción de las dicotómicas soltero y edad 60+. Las variables de ingreso (IRHM, capacidad de ahorro e insuficiencia del ingreso) son altamente significativas y tienen los signos esperados. Esto es, las variables IRHM y capacidad de ahorro presentan un coeficiente positivo, lo que implica que, por un lado, cuanto mayor sea la riqueza en el hogar (IRHM) mayor probabilidad de autorreportarse satisfecho tendrá un individuo y, por otro, si el individuo tiene capacidad de ahorro tendrá una probabilidad considerablemente más alta de pronunciarse feliz. En el caso de insuficiencia del ingreso, aquellos individuos que presenten grandes dificultades para cubrir las necesidades del hogar tendrán una probabilidad de autorreportarse satisfechos considerablemente menor. Esta relación positiva entre ingreso y satisfacción es coherente con los hallazgos de investigaciones anteriores al respecto (Ansa-Eceiza, 2008)¹⁵.

Por otra parte, la relación entre el empleo y el nivel de satisfacción con la vida, de acuerdo con los resultados del modelo para la variable "no trabaja", llevan a inferir que existe una relación significativa y negativa entre no trabajar y la probabilidad de autorreportarse feliz. Es decir, las personas que no trabajan tienen menos probabilidad de pronunciarse como satisfechos con la vida. Estos hallazgos son consistentes con lo encontrado en estudios anteriores en la literatura, aunque el nivel de desempleo fue aproximado de forma diferente (Di Tella, MacCulloch y Oswald, 2001, 2003).

Respecto a las variables de control, como se mencionó, la variable que contempla a los individuos de más de 60 años y la variable que contempla a los individuos solteros no resultaron significativas. Las demás variables son todas significativas y la relación que mantienen con el nivel de satisfacción autorreportado se debe observar caso a caso. En lo que respecta a la edad, dado que los coeficientes significativos son negativos y crecientes por grupo etario mayor, podría inferirse que a mayor edad del encuestado menor es la probabilidad de que se autorreporte feliz. En lo que respecta al estado civil, según los resultados del modelo, podría inferirse que los individuos casados tienen mayor probabilidad de autorreportarse como satisfechos con la vida, seguidos por los solteros, en comparación con otros estados civiles (separados, viudos o divorciados). Finalmente, en lo que respecta a la educación según los resultados del modelo, a mayor educación menor es la probabilidad de que la persona se pronuncie como satisfecho con la vida. A este respecto, los hallazgos de esta investigación están en línea con lo encontrado por otros estudios similares, en los que se argumenta que los individuos más educados tienden a ser más conscientes de su propio

¹⁴ Para la aplicación del modelo se utilizó el programa SPSS, versión 25.

¹⁵ Vale mencionar que muchos estudios hablan de una relación no tan clara entre ingreso y felicidad. Este es el caso de la famosa paradoja de Easterlin. Sin embargo, estos estudios utilizan como aproximación a la renta el PBI de los lugares. Por lo tanto, la medición que realizan es distinta a la perseguida en esta investigación.

estado, tienden a autoexigirse más y sus niveles de aspiraciones son mayores, por ende, la vara a alcanzar para autorreportarse felices es mayor.

Si bien el modelo se realizó con el objetivo de probar las hipótesis de relación entre el ingreso, el trabajo y la satisfacción, y no con fines predictivos, se consideró pertinente hacer el análisis de la curva COR como análisis exploratorio de los resultados. Los resultados indican que el modelo tendría un grado de discriminación predictivo satisfactorio.

A partir de los resultados obtenidos, puede inferirse que se verifican ambas hipótesis de trabajo tal y como fueron presentadas en la sección anterior. Esto es, que 1) el ingreso tiene una relación significativa y positiva con la probabilidad de que un individuo se autorreporte como satisfecho con la vida y 2) que el desempleo tiene una relación significativa y negativa con la probabilidad de que un individuo se autorreporte como satisfecho con la vida.

A partir de estos resultados y el análisis realizado previamente, a continuación, se identifican las principales conclusiones de esta investigación.

5. Conclusiones

El bienestar es un concepto clave, es el objetivo último del proceso competitivo. En consecuencia, el diseño de políticas para dar impulso a la competitividad tiene que considerar ese objetivo final de mejora del bienestar de la población. Según el marco conceptual utilizado, puede decirse que existe, por un lado, el bienestar objetivo y, por otro, el bienestar subjetivo. El primero representa la situación objetiva en la que se ve inmerso un individuo, sus circunstancias de vida. El segundo representa la respuesta subjetiva que ese estado genera en la persona, esto es, cuán feliz o satisfecho con la vida está el individuo. Por lo tanto, es la mejora del bienestar subjetivo, o el aumento de la felicidad de las personas, lo que debería ser el fin último de la actividad económica, o de la competitividad. Sin embargo, por su carácter de subjetivo, es un factor muy difícil de medir y solo puede ser aproximado a través de "reportes" de los individuos sobre su nivel de satisfacción con la vida. El elemento que sí es observable y medible es el bienestar objetivo, por lo cual es el elemento que desde la economía puede influenciarse directamente. Entender, pues, cuáles son las variables económicas que tienen peso en la determinación del bienestar subjetivo y de qué manera juegan en la construcción de la felicidad representa un elemento clave en el estudio de la competitividad y el desarrollo económico. Este ha sido el objetivo de esta investigación, referido al ámbito urbano, y testeado con datos de la ciudad de Montevideo.

A través de una regresión logística y controlando por diversas variables sociodemográficas, pudo observarse que aquellas personas con mayores niveles de ingreso y mayor nivel de riqueza en los hogares tienen mayor probabilidad de autorreportarse como satisfechos

con la vida. Por otra parte, pero en la misma línea de razonamiento, aquellas personas que manifiestan percibir ingresos insuficientes tienen más baja probabilidad de autorreportarse felices. De acuerdo con esto, puede inferirse que existe una relación positiva y significativa entre los niveles de ingreso y riqueza de un individuo y la probabilidad de que se autoproclame feliz, en línea con lo verificado por [Dolan et al. \(2008\)](#), [Di Tella y MacCulloch \(2006, 2008\)](#) y, más recientemente, por [Stutzer y Frey \(2012\)](#). En lo que respecta a la situación de empleo, pudo comprobarse que el desempleo tiene una relación significativa y negativa con la probabilidad de que un individuo se autorreporte como satisfecho con la vida. El testeado empírico, a partir de datos para la ciudad de Montevideo, Uruguay, permitió aceptar las hipótesis que se plantearon en el trabajo, considerando que se trata de un resultado de significación, especialmente en lo que se refiere a la determinación de objetivos de política pública.

Al mismo tiempo, como resultado adicional a las hipótesis testeadas, se pudo observar que a medida que los individuos crecen (aumentan la edad) tienen menor probabilidad de autorreportarse como felices. En lo que respecta al estado civil, los individuos tanto casados como solteros tienen mayor probabilidad de autorreportarse satisfechos con la vida que los individuos viudos o divorciados. Finalmente, respecto al nivel de estudios, es interesante notar que a medida que los individuos avanzan en la educación es menor la probabilidad de que se autorreporten felices, lo que puede deberse a mecanismos de ajuste de las aspiraciones.

De esta manera, de acuerdo con los resultados obtenidos por el modelo, es posible inferir que, en relación con las variables económicas, el aumento del ingreso y la riqueza y el acceso a los puestos laborales tienen una incidencia positiva en el bienestar subjetivo de los residentes urbanos. Esto podría implicar que, para el desarrollo de la competitividad, entendiéndola como el proceso de generar bienestar sostenible, las variables de ingreso y niveles de empleo adquieren relevancia preponderante.

Las conclusiones del estudio tienen implicancias directas para la determinación de políticas. Si lo que se busca es desarrollar la competitividad de la ciudad, apostando a conseguir resultados de incremento de bienestar, este estudio ha aportado elementos que indican que aquellas acciones que permitan aumentar el nivel de ingreso de las personas, acceder a los bienes durables de los hogares urbanos y acceder al empleo de la población tendrán un efecto positivo y significativo en la probabilidad de que los residentes de la ciudad se autorreporten satisfechos con su vida. Esto estaría indicando un mayor nivel de felicidad (bienestar subjetivo) de la población y, por ende, un mayor nivel de bienestar general de los residentes de la ciudad, que es el resultado último de la competitividad urbana ([Aiginger y Vogel, 2015](#) y [Garelli, 2018](#), entre otros).

De igual manera hay que destacar algunas limitaciones. Una de ellas se relaciona con el hecho de que las hipótesis fueron testeadas para una única ciudad y para un año determinado. Futuras investigaciones podrían poner el foco en mediciones para ciudades similares y para otros años, a medida que se vayan obteniendo las mediciones, o, inclusive, por períodos de tiempo. A su vez, se podrían utilizar otras variables de control que no fueron incorporadas en esta investigación por las razones expuestas oportunamente, como el sexo de las personas, el compromiso religioso u otras características demográficas. De cualquier forma, se considera que esta investigación constituye un importante aporte a la literatura relacionada con el bienestar subjetivo y su relación con determinadas variables representativas del bienestar económico objetivo aplicado al ámbito de ciudades.

Conflicto de intereses


Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Aiginger, K. (2006). Competitiveness: from a dangerous obsession to a welfare creating ability with positive externalities. *Journal of Industry, Competition and Trade*, 6(2), 161-177. <https://doi.org/10.1007/s10842-006-9475-6>
- Aiginger, K., Bärenthaler-Sieber, S. y Vogel, J. (2013). *Competitiveness under new perspectives*. <http://www.oecd.org/eco/Competitiveness-under-New-Perspectives.pdf>
- Aiginger, K. y Firgo, M. (2015). *Regional competitiveness under new perspectives*. Policy Paper no 26, WWWforEurope, Vienna. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2685585>
- Aiginger, K. y Firgo, M. (2017). Regional competitiveness: Connecting an old concept with new goals. En R. Huggins y P. Thompson (Eds.), *Handbook of Regions and Competitiveness: Contemporary Theories and Perspectives on Economic Development* (pp. 155-191). Edward Elgar Publishing, Inc.
- Aiginger, K. y Vogel, J. (2015). Competitiveness: From a misleading concept to a strategy supporting Beyond GDP goals. *Competitiveness Review*, 25(5), 497-523. <https://doi.org/10.1108/CR-06-2015-0052>
- Annoni, P. y Dijkstra, L. (2013). *EU Regional Competitiveness Index: RCI 2013*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2788/61698>
- Ansa-Eceiza, M. M. (2008). *Economía y felicidad: acerca de la relación entre bienestar material y bienestar subjetivo*. XI Jornadas de Economía Crítica, Bilbao.
- Ateca-Amestoy, V., Aguilar, A. C. y Moro-Egido, A. I. (2014). Social interactions and life satisfaction: Evidence from Latin America. *Journal of Happiness Studies*, 15(3), 527-554. <https://doi.org/10.1007/s10902-013-9434-y>
- Bailey, N., Docherty, I. y Turok, I. (2002). Dimensions of city competitiveness: Edinburgh and Glasgow in a UK context. En I. Begg (Ed.), *Urban competitiveness: Policies for dynamic cities*, (pp. 135-160). Bristol: Policy Press.
- Benzaquen, J., Carpio, L. A. d., Zegarra, L. A. y Valdivia, C. A. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista Cepal*(102), 69-86. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/11417>
- Blanchflower, D. G. y Oswald, A. J. (2004a). Money, sex and happiness: An empirical study. *Scandinavian Journal of Economics*, 106(3), 393-415. <http://dx.doi.org/10.3386/w10499>
- Blanchflower, D. G. y Oswald, A. J. (2004b). Well-being over time in Britain and the USA. *Journal of Public Economics*, 88(7-8), 1359-1386. <https://doi.org/10.3386/w7487>
- Bruni, L. (2004). The "technology of happiness" and the tradition of economic science. *Journal of the History of Economic Thought*, 26(1), 19-44. <https://doi.org/10.1080/1042771042000187853>
- Bruni, L. y Guata, F. (2001). Vilfredo Pareto and the epistemological foundations of choice theory. *History of Political Economy*, 33(1), 21-49. <https://doi.org/10.1215/00182702-33-1-21>
- Bruni, L. y Porta, P. L. (2007). *Handbook on the Economics of Happiness*. Edward Elgar Publishing.
- Bruni, L. y Zamagni, S. (2016). The challenges of public happiness: An historical-methodological reconstruction. En J. Sachs, L. Becchetti y A. Annett (Eds.), *World Happiness Report 2016* (pp. 66-87). Special Rome Edition.
- Camacho, M. (2020a). *Competitividad, bienestar y ciudades: una aproximación a la medición del potencial competitivo urbano* (tesis doctoral. Pontificia Universidad Católica Argentina, Santa María de los Buenos Aires.
- Camacho, M. (2020b). Competitividad Urbana: importancia, modelos y bases para su medición. Hacia un consenso conceptual para los nuevos tiempos. *Cultura Económica*, 38(100), 13-38. <https://doi.org/10.46553/cecon.38.100.2020.p13-38>
- Camacho, M. y Horta, R. (2021). Competitividad y bienestar: una mirada desde Uruguay. En *Competitividad al servicio del bienestar inclusivo y sostenible*, Cuadernos de Orkestra, 01, 46-47.
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading? *Urban Studies*, 39(13), 2395-2411. <https://doi.org/10.1080/0042098022000027022>
- Clark, A. E., Frijters, P. y Shields, M. A. (2008). Relative income, happiness, and utility: An explanation for the Easterlin paradox and other puzzles. *Journal of Economic Literature*, 46(1), 95-144. <https://doi.org/10.1257/jel.46.1.95>
- Cuadra, H. y Florenzano, R. (2003). El bienestar subjetivo: hacia una psicología positiva. *Revista de Psicología*, 12(1), 83-96. <https://doi.org/10.5354/0719-0581.2003.17380>
- Córdova, A. (2009). Methodological note: Measuring relative wealth using household asset indicators. *AmericasBarometer Insights*, 6, 1-9.
- Di Tella, R. y MacCulloch, R. (2006). Some uses of happiness data in economics. *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 25-46. <https://doi.org/10.1257/089533006776526111>
- Di Tella, R. y MacCulloch, R. (2008). Gross national happiness as an answer to the Easterlin Paradox? *Journal of Development Economics*, 86(1), 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.jdevco.2007.06.008>
- Di Tella, R., MacCulloch, R. J. y Oswald, A. J. (2001). Preferences over inflation and unemployment: Evidence from surveys of happiness. *American Economic Review*, 91(1), 335-341. <https://doi.org/10.1257/aer.91.1.335>
- Di Tella, R., MacCulloch, R. J. y Oswald, A. J. (2003). The macroeconomics of happiness. *Review of Economics and Statistics*, 85(4), 809-827. <http://dx.doi.org/10.1162/003465303772815745>
- Diener, E. (1984). Subjective well-being. *Psychological bulletin*, 95(3), 542.
- Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55(1), 34. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.34>
- Diener, E., Diener, M. y Diener, C. (1995). Factors predicting the subjective well-being of nations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 851-864. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.69.5.851>
- Diener, E. y Biswas-Diener, R. (2002). Will money increase subjective well-being? *Social Indicators Research*, 57(2), 119-169. <https://doi.org/10.1023/A:1014411319119>
- Diener, E., Scollon, C. N. y Lucas, R. E. (2009). The evolving concept of subjective well-being: The multifaceted nature of happiness. En E. Diener (Ed.), *Assessing well-being: The collected works of Ed Diener* (pp. 67-100). Springer. https://doi.org/10.1007/978-90-481-2354-4_4
- Diener, E., Lucas, R. E., Oishi, S., Hall, N. y Donnellan, M. B. (2018). Advances and open questions in the science of subjective well-being. *Collabra: Psychology*, 4(1). <https://doi.org/10.1525/collabra.115>

- Dijkstra, L., Annoni, P. y Kozovska, K. (2011). A new regional competitiveness index: Theory, methods and findings. *European Union Regional Policy Working Papers*, 2, 2011. <https://doi.org/10.13140/2.1.3438.9442>
- Dixon, H. (1997). Controversy: Economics and happiness, Editorial note. *The Economic Journal*, 107(445), 1812-1814. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00084.x>
- Dolan, P., Peasgood, T. y White, M. (2008). Do we really know what makes us happy? A review of the economic literature on the factors associated with subjective well-being. *Journal of Economic Psychology*, 29(1), 94-122. <https://doi.org/10.1016/j.joep.2007.09.001>
- Domínguez-Martín, R. y López-Naval, B. (2012). La dimensión subjetiva en el estudio del desarrollo humano. *Revista Iberoamericana de Estudios de Desarrollo*, 1(1), 103-113. http://dx.doi.org/10.26754/ojs_nieds/ijds.30
- Díaz-Vázquez, R., Portela-Maseda, M. y Neira-Gómez, I. (2011). Bienestar y felicidad: relación con la renta y el capital social en países europeos. *Revista Galega de Economía*, 20, 1-29.
- Easterlin, R. A. (1974). Does economic growth improve the human lot? Some empirical evidence. En P. David y M. Reder (Eds.), *Nations and households in economic growth* (pp. 89-125). Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-205050-3.50008-7>
- Easterlin, R. A. (2004). The economics of happiness. *Daedalus*, 133(2), 26-33. <https://doi.org/10.1162/001152604323049361>
- Fagerberg, J. (1996). Technology and competitiveness. *Oxford Review of Economic Policy*, 12(3), 39-51. <https://doi.org/10.1093/oxrep/12.3.39>
- Ferrer-i-Carbonell, A. (2011). Economía de la felicidad. *Els Opuscles del CREI* 28, 1-55.
- Filmer, D. y Pritchett, L. (2001). Estimating wealth effects without expenditure data—or tears: An application to educational enrollments in states of India. *Demography*, 38(1), 115-132. <https://doi.org/10.2307/3088292>
- Frank, R. H. (1997). The frame of reference as a public good. *The Economic Journal*, 107(445), 1832-1847. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00086.x>
- Frey, B. (2018). *Economics of happiness*. New York: Springer International Publishing.
- Frey, B. y Stutzer, A. (2002a). *Happiness and economics: How the economy and institutions affect human well-being*. Princeton University Press.
- Frey, B. y Stutzer, A. (2002b). *The economics of happiness*. *World Economics*, 3(1), 25-41.
- Frey, B. y Stutzer, A. (2002c). What can economists learn from happiness research? *Journal of Economic Literature*, 40(2), 402-435. <https://doi.org/10.1257/002205102320161320>
- Frey, B. y Stutzer, A. (2005). Happiness research: State and prospects. *Review of Social Economy*, 63(2), 207-228. <https://doi.org/10.1080/00346760500130366>
- Garelli, S. (2018). *30 years of competitiveness research*. Recuperado en enero de 2019, de: <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/30-years-of-competitiveness-research/>
- Gerstenblüth, M., Melgar, N. y Rossi, M. (2013). Ingreso y desigualdad. ¿Cómo afectan a la felicidad en América Latina? *Cuadernos de Economía*, 32(59), 163-178.
- Graham, C. (2008). Happiness and health: Lessons—and questions—for public policy. *Health Affairs*, 27(1), 72-87. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.27.1.72>
- Hjelm, L., Mathiassen, A., Miller, D. y Wadhwa, A. (2017). *Creation of a Wealth Index*. World Food Program.
- Horta, R., Albertoni, N. y Camacho, M. (2020). *La competitividad del Uruguay ante un nuevo contexto global*. Fundación Konrad Adenauer.
- Horta, R., Camacho, M. y Silveira, L. (2017). *Indicadores de competitividad departamental en Uruguay*. Pharos - Academia Nacional de Economía.
- Huggins, R., Izushi, H. y Thompson, P. (2013). Regional competitiveness: Theories and methodologies for empirical analysis. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 6(2), 155-172.
- Kahneman, D. (2003). A psychological perspective on economics. *American Economic Review*, 93(2), 162-168. <https://doi.org/10.1257/00028280321946985>
- Kahneman, D. y Sugden, R. (2005). Experienced utility as a standard of policy evaluation. *Environmental and Resource Economics*, 32(1), 161-181. <https://doi.org/10.1007/s10640-005-6032-4>
- Latinobarómetro (2017). Cuestionario LB 2017. <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>
- Layard, R. (1980). Human satisfactions and public policy. *The Economic Journal*, 90(360), 737-750. <https://doi.org/10.2307/2231740>
- Marshall, A. (1890). *Principios de Economía*. El Consultor Bibliográfico.
- Martin, R. (2003). *A study on the factors of regional competitiveness. A draft final report for The European Commission Directorate-General Regional Policy*. Cambridge: University of Cambridge.
- Martinelli, C. y Parker, S. W. (2009). Deception and misreporting in a social program. *Journal of the European Economic Association*, 7(4), 886-908. <https://doi.org/10.1162/JEEA.2009.7.4.886>
- Meyer-Stamer, J. (2008). *Systemic Competitiveness and Local Economic Development*. Meso Partner, Duisberg
- Moser, C. y Felton, A. (2009). The construction of an asset index. *Poverty Dynamics: Interdisciplinary Perspectives*, 102-127. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199557547.003.0005>
- Navarro, M. y Sánchez, Á. (2018). Ingreso y bienestar subjetivo: el efecto de las comparaciones sociales. *Revista de Economía Mundial*, 48(139-156). <http://dx.doi.org/10.33776/rem.v0i48.3879>
- Ng, Y. K. (1997). A case for happiness, cardinalism, and interpersonal comparability. *The Economic Journal*, 107(445), 1848-1858. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00087.x>
- Ng, Y. K. (2003). From preference to happiness: Towards a more complete welfare economics. *Social Choice and Welfare*, 20(2), 307-350. <https://doi.org/10.1007/s003550200184>
- Oswald, A. J. (1997). Happiness and economic performance. *The Economic Journal*, 107(445), 1815-1831. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0297.1997.tb00085.x>
- Powdthavee, N. (2007). Economics of happiness: a review of Literature and applications. *Chulalongkorn Journal of Economics*, 19(1), 51-73.
- Rojas, M. (2009). Economía de la felicidad: hallazgos relevantes respecto al ingreso y el bienestar. *El Trimestre Económico*, 537-573. <https://doi.org/10.20430/ete.v76i303.489>
- Rojas, M. (2016). *Handbook of happiness research in Latin America*. Springer.
- Sen, A. (1997). *Choice, welfare, and measurement*. Harvard University Press.
- Scitovsky, T. (1976). *The joyless economy: An inquiry into human satisfaction and consumer dissatisfaction*. Oxford University Press.
- Storper, M. (1997). *The regional world: Territorial development in a global economy*. Guilford press.
- Stutzer, A. y Frey, B. (2012). Recent developments in the economics of happiness: A selective overview. *IZA Discussion Papers 7078*, Institute of Labor Economics (IZA).
- Unanue, W., Martínez, D., López, M. y Zamora, L. (2017). El rol del bienestar subjetivo para medir el progreso de las naciones y orientar las políticas públicas. *Papeles del Psicólogo*, 38(1), 26-33. <https://doi.org/10.23923/pap.psicol2017.2818>
- van Praag, B. M. (1977). The perception of welfare inequality. *European Economic Review*, 10(2), 189-207. [https://doi.org/10.1016/S0014-2921\(77\)80014-7](https://doi.org/10.1016/S0014-2921(77)80014-7)
- Varian, H. (1993). *Microeconomía Intermedia: Un enfoque moderno* (3.a ed.). Antoni Bosch.
- Veenhoven, R. (1991). Questions on happiness: Classical topics, modern answers blind spot. En F. Strack, M. Argyle y N. Schwarz (Eds.), *Subjective well-being: An interdisciplinary perspective* (pp. 7-26). Pergamon Press.
- Vivenza, G. (2007). Happiness, wealth and utility in ancient thought. *Handbook on the economics of happiness*, 3-23.

Impacto económico de la violencia de pareja: el caso de dos empresas colombianas

Francoise Contreras* 

Profesora titular, Escuela de Administración, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

francoise.contreras@urosario.edu.coAlma Beltrán y Puga 

Profesora principal, Facultad de Jurisprudencia, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

alma.beltran@urosario.edu.coClaudia M. Cortés-García 

Profesora, Escuela de Ciencias Humanas, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia.

claudiam.cortes@urosario.edu.co

Resumen

El objetivo de este estudio fue visibilizar los costos económicos que la violencia hacia las mujeres tiene para el sector empresarial desde la perspectiva de género. Como parte de una metodología ya diseñada, se aplicaron cuestionarios previamente validados a una muestra de 172 trabajadores de dos empresas colombianas. El cuestionario evaluó el impacto de la violencia en la productividad laboral desde la perspectiva del agresor y de la agredida, en términos de ausentismo, tardanzas y presentismo. Se encontró que el costo de la violencia de pareja en las dos empresas ascendió a 28.692,68 dólares en el último año. Este monto en relación con el tamaño de la muestra permite comprender la magnitud del problema y el impacto que dicha violencia tendría sobre el producto interno bruto nacional. Se discuten estos hallazgos.

Palabras clave: violencia contra las mujeres; costos económicos de la violencia; presentismo; ausentismo; violencia de género.

Economic impact of intimate partner violence: The case of two Colombian firms

Abstract

This study aimed to make visible the economic costs that violence against women for the business sector from a gender perspective. As part of an already designed methodology, previously validated questionnaires were applied to a sample of 172 employees from two Colombian companies. The questionnaire measures the impact of violence in labor productivity, from the perspective of the aggressor and the victim, in terms of absenteeism, lateness and, presenteeism. It was found that the cost of domestic violence for the two studied companies in the last year was 28.692,68 USD. This amount related to the size of the sample provides insight into the magnitude of the problem and the impact that such violence may have on the national gross domestic product. These findings are discussed.

Keywords: violence against women; economic costs of violence; presenteeism; absenteeism; gender violence.

Impacto econômico da violência entre casais: o caso de duas empresas colombianas

Resumo

O objetivo deste estudo foi visibilizar os custos econômicos que a violência contra a mulher tem para o setor empresarial a partir de uma perspectiva de gênero. Como parte de uma metodologia já desenhada, foram aplicados questionários previamente validados a uma amostra de 172 trabalhadores de duas empresas colombianas. O questionário avaliou o impacto da violência na produtividade do trabalho na perspectiva do agressor e da vítima, em termos de absentismo, atraso e presenteísmo. O custo da violência entre parceiros íntimos nas duas empresas foi de US\$ 28.692,68 no ano passado. Esse montante em relação ao tamanho da amostra permite compreender a magnitude do problema e o impacto que tal violência teria no Produto Interno Bruto. Esses achados discutem-se.

Palavras-chave: violência contra a mulher; custos econômicos da violência; presenteísmo; absentismo; violência de gênero.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: I31.

Cómo citar: Contreras, F., Beltrán y Puga, A. y Cortés-García, C. M. (2022). Impacto económico de la violencia de pareja: El caso de dos empresas colombianas. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 172-183. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4857>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4857>

Recibido: 08-06-2021

Aceptado: 27-09-2021

Publicado: 22-06-2022

1. Introducción

Los costos económicos de la violencia contra las mujeres (VcM) en sus relaciones de pareja ha sido un objeto de estudio fragmentado tanto en la literatura sobre violencia de género como en los estudios sobre economía y desarrollo. Por una parte, la mayoría de la literatura sobre género considera la violencia contra las mujeres como una situación de discriminación debido a su sexo, con efectos negativos en la salud pública y en la economía de las mujeres, situación que debe visibilizarse y no verse como una problemática del “ámbito privado” (Vicente, 2017; Alviar, 2016; Rose, 2015; Aponte y Femenías, 2008; Serrano, 2010; Schneider, 1991). Por otra parte, la perspectiva económica de la VcM se ha centrado principalmente en estimar la suma de los costos que dicha violencia implica para los servicios de salud, el sistema de justicia y las asignaciones presupuestarias a los programas estatales específicos para prevenir y atender a las mujeres víctimas de violencia (Tchamo, Mucambe, José, Manuel y Mataveia, 2020; Social Policy and Development Centre, NUI Galway, Ipsos Mori e International Centre for Research on Women, 2019; Harris y Reichgelt, 2017; Organización Mundial de la Salud [OMS], 2012; Helweg-Larsen, Kruse, Sørensen y Brønnum-Hansen, 2010; García-Moreno, Jansen, Ellsberg, Heise y Watts, 2006). Sin embargo, es importante resaltar que la evaluación de tales intervenciones y los análisis de rentabilidad para determinar su costo-beneficio aún son escasos (Torres-Rueda et al., 2020).

Considerando los aportes de las teorías feministas en la conceptualización de la violencia contra las mujeres, esta investigación se enmarca en la literatura que recientemente ha analizado los costos económicos que ha originado para las empresas la VcM ejercida por sus parejas (Duvvury, Minh y Carney, 2012; Duvvury, Callan, Carney y Raghavendra, 2013; Raghavendra, Duvvury y Ashe, 2017; KPMG, 2019; Asencios-González, 2015; Williams, 2014; Khumalo, Msimang y Bollbach, 2014; Vara-Horna, 2013). Dentro de este marco, Duvvury et al. (2012) realizaron un estudio en Vietnam y encontraron que la productividad se reducía debido a la VcM, pues las mujeres que experimentaron violencia recibían un 35% menos ingresos, lo que representa un menoscabo significativo para la economía nacional.

De igual forma, en América Latina, las investigaciones realizadas en Perú, Ecuador, Bolivia y Paraguay concluyen que este tipo de violencia tiene un impacto significativo en la productividad laboral, por cuanto disminuye por factores como el presentismo, el ausentismo y las tardanzas en el trabajo, que se originan por el ciclo de violencia entre las mujeres y sus agresores (Vara-Horna, 2015a, 2015b; Vara-Horna, 2016). Asimismo, estudios previos en América Latina han encontrado que los costos económicos para las empresas, en términos de días perdidos, pago de horas extras y bajo

rendimiento laboral que produce la VcM, oscilan entre 6744 y 734,8 millones de dólares al año (González, 2015; Vara-Horna, 2015a, 2015b; Vara-Horna, 2013). En este sentido, se encontró que la VcM tiene un impacto directo en el producto interno bruto (PIB) nacional y se estima entre el 1,31 y el 3,7% en dichos países (González, 2015; Vara-Horna, 2015a, 2015b; Vara-Horna, 2013).

En Colombia, este es el primer estudio interdisciplinario, cuyo objetivo es contribuir a visibilizar los costos económicos ocasionados por la VcM en dos empresas del país: una de servicios de transporte y otra de comercio de productos de cuidado personal y belleza. Tal estimación se realizó a través de la aplicación de dos cuestionarios diseñados por Duvvury et al. (2012), y validados por Duvvury, Vara-Horna y Chadha (2020), a una muestra de 172 trabajadores de dos empresas colombianas. Los cuestionarios hacen parte de la metodología propuesta por estos autores y en ellos se evalúa la experiencia de violencia de las y los trabajadores, incluyendo a los testigos, desde la perspectiva del agresor y la agredida. En dicha metodología, la variable independiente es la VcM y la dependiente es el costo para las empresas, el cual se sustenta en las pérdidas por ausentismo, presentismo y tardanzas, a partir del salario recibido por las personas trabajadoras que sufren la violencia frente a las que no la sufren.

En cuanto al análisis desde la perspectiva de género, se consideraron tanto los estudios feministas en sus debates sobre la conceptualización de la violencia doméstica (Alviar, 2016; Birgin, 2000; Aponte y Femenías, 2008; Rose, 2015; Serrano, 2010; Schneider, 1991; Vicente, 2017) como los estudios sobre costos de la violencia contra las mujeres realizados por Duvvury et al. (2012) y Duvvury et al. (2020). Se tuvo en cuenta que la empresa de servicios de transporte estudiada estaba compuesta mayoritariamente por trabajadores hombres y la empresa comercializadora de productos de belleza, principalmente por trabajadoras mujeres. Los datos se recolectaron a partir de la aplicación anónima de los cuestionarios y se cuantificaron los días perdidos por el ausentismo, las tardanzas y el presentismo laboral tanto de las mujeres agredidas como de los hombres agresores. Los nombres de las empresas no se proporcionan por el compromiso adquirido de guardar la confidencialidad.

Para comenzar, el artículo presenta una revisión de la literatura sobre la violencia contra las mujeres, enmarcada dentro la perspectiva de género. Posteriormente, se discute el impacto económico que esta violencia genera para las empresas, con base en estudios de medición validados en América Latina, como antecedentes de esta investigación. Luego se describe la metodología utilizada, se presentan los resultados obtenidos y las principales conclusiones, que incluyen las limitaciones del estudio y las implicaciones prácticas para quienes gestionan las empresas.

2. Revisión de la literatura

2.1 La violencia de género: contextualización y perspectiva de análisis

La violencia de género es un fenómeno social que fomenta y mantiene situaciones de discriminación para las mujeres, afecta su salud física y psicológica, así como su productividad laboral y su patrimonio (Both, Favaretto, Freitas, Benetti y Crempien, 2020; Vicente, 2017; OMS, 2019). La crítica feminista ha señalado históricamente las problemáticas de catalogar la violencia de género, especialmente la doméstica, como un asunto privado en los Estados liberales, puesto que limita la intervención estatal por considerarse una cuestión que incumbe exclusivamente al ámbito familiar (Olsen, 1983; Pateman, 1996; Schneider, 1991). Olsen (1983) considera que la perspectiva liberal es restringida para la comprensión integral de la violencia doméstica, pues tanto el Estado como otros actores sociales relevantes que pueden contribuir a prevenir, sancionar y mitigar sus efectos — es el caso del mercado y sus agentes económicos (las empresas)— quedan al margen.

Según la definición que adopta la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra las Mujeres, conocida como “Convención Belem do Pará” (Organización de Estados Americanos, 1994), la VcM se entiende como “cualquier acción o conducta, basada en su género, que cause muerte, daño o sufrimiento físico, sexual o psicológico a la mujer, tanto en el ámbito público como en el privado” (artículo 1). En Colombia, la Ley 1257 de 2008 toma como marco la Convención do Pará y reconoce diferentes tipos de violencia contra las mujeres: física, sexual, psicológica y económica o patrimonial (Congreso de Colombia, 2008). Así, las formas de violencia pueden categorizarse de acuerdo con el contexto en el que se produce, quien la produce y hacia quién se dirige (Fernández, 2007). Específicamente, la violencia doméstica hacia las mujeres incluye maltrato físico, sexual y psicológico, coerciones y amenazas, que afectan también su poder económico y su patrimonio (Breiding, Basile, Smith, Black y Mahendra, 2015; Alviar, 2016; Lockton y Ward, 1997). Según cifras de la OMS (2013), esta violencia, que puede incluir simultáneamente varias de sus formas, ha sido experimentada por una de cada tres mujeres a lo largo de su vida.

En Colombia, las manifestaciones más prevalentes de la violencia contra las mujeres son, en su orden, la violencia psicológica (64,1%), la física (31,9%) y la económica (31,1%), seguidas por la violencia sexual (7,6%) y la patrimonial (4,4%) (Ministerio de Salud y Protección Social y Profamilia, 2015). La VcM causa distintos problemas de salud física, mental y social, y afecta el ámbito laboral de las personas, pues el estrés postraumático, parte del “síndrome de la mujer maltratada”, disminuye la concentración y el estado de ánimo a corto y a largo plazo (Silove et al., 2017; Lockton

y Ward, 1997). De igual forma, limita el desarrollo de la personalidad y causa daños al desarrollo económico (OMS, 2013).

Con el fin de contextualizar la VcM desde una perspectiva de género, las posturas feministas clásicas resaltan la estrecha relación que dicha violencia tiene con la desigualdad estructural y los roles de género tradicionales, que llevan a que las mujeres sean recluidas y a realizar tareas domésticas y de cuidado, siendo agredidas por ser mujeres (Serrano, 2010; Aponte y Femenías, 2008). Estas posturas se basan en el feminismo radical que considera que los hombres ejercen una dominación sexual sobre las mujeres a través de las estructuras de poder que subordinan lo femenino a lo masculino, siendo este un orden de género del cual es difícil escapar (Segato, 2003). Este feminismo radical prevalece como un discurso — y un enfoque dominante— en los estudios sobre violencia de género, y es cada vez más cuestionado por el feminismo “no punitivo”, que duda de que la vía penal sea la idónea para abordar esta problemática (Birgin, 2000).

En contraste, la posición del feminismo crítico, expresada por Larrauri (2007), es que la violencia de pareja atiende a múltiples causas, que no son esencialmente distintas de otros factores que promueven la violencia, dirigida a otros miembros de la familia. Así, para esta autora española, la violencia contra las mujeres “se produce como expresión del estrés, de los conflictos en torno a cuestiones de poder y recursos y de aceptación de la violencia como forma de solventar conflictos que suceden en una micro-institución como la familia” (p. 23).

De esta forma, se concibe que la VcM es un fenómeno complejo que atiende a múltiples causas, como fue señalado por Lockton y Ward (1997) hace varias décadas. La violencia doméstica se relaciona con el ciclo de transmisión de la violencia por generaciones, las bajas condiciones socioeconómicas, el estrés tanto social como social y estructural; el aislamiento, las escasas redes de apoyo por parte de la comunidad, la baja autoestima, trastornos de la personalidad o patologías. En este estudio se retoma la definición internacional de violencia contra la mujer establecida en la Convención Belem do Pará (Organización de Estados Americanos, 1994), y se considera que la violencia de pareja supone actos de maltrato sexual, físico, psicológico o económico hacia las mujeres, usualmente realizados dentro de un ámbito privado por sus compañeros afectivos presentes y pasados.

2.2 El impacto económico de la VcM en las empresas

Actualmente se reconoce que la VcM es un problema de gran envergadura a nivel mundial, con profundas implicaciones para las empresas (Torres-Rueda et al., 2020), que genera importantes costos económicos para la sociedad y cuya estimación en términos estructurales ha sido escasa (Raghavendra et al., 2017). Al respecto,

diversas investigaciones académicas y reportes de organismos internacionales evidencian que la VcM afecta la esfera económica en, por lo menos, dos niveles: a) al generar costos macroeconómicos por tener un impacto en el PIB y b) a nivel microeconómico, pues afecta la productividad laboral dentro de las empresas, así como el patrimonio y los recursos de las mujeres (Helweg-Larsen et al., 2010).

Los estudios de costos destacan que la VcM puede entenderse como un problema público que toda la sociedad paga monetariamente, por lo que la implementación de programas y políticas de prevención de la VcM resultan ser la opción más rentable en comparación con otras alternativas para su reducción (López-Sánchez, Belso-Martinez y Hervas-Oliver 2019). Lo anterior cobra mayor relevancia si se considera que las altas tasas de prevalencia de la VcM incluyen también a los niños. Por ende, se trata de un tipo de violencia altamente costosa, que corresponde al 85% del valor total estimado que generan todos los tipos de violencia. No obstante, su magnitud es subestimada por cuanto suele ocurrir en casa y en muchas ocasiones no se denuncia (Hoeffler, 2017).

De acuerdo con el Banco Mundial (2014), el impacto económico de la VcM oscila entre el 1,2 y el 3,7% del PIB de las naciones, y se destaca la relación entre la violencia de género y la pérdida continua de ingresos nacionales. En el caso de América Latina, se ha encontrado que la violencia contra la mujer representa el 0,31% del PIB, así como el 0,12% del PIB en el mundo (Fearon y Hoeffler, 2014). En Colombia, se calcula que la VcM ha tenido un impacto del 4,2% anual del PIB nacional (Ribeiro y Sánchez, 2005).

Sin embargo, el impacto de la VcM sobre los recursos económicos de las empresas ha sido un fenómeno escasamente estudiado a nivel mundial en la literatura empresarial y sobre la violencia de género. Los estudios muestran que existe una diversidad de costos económicos para las empresas, entre los que se encuentran el tiempo perdido por presentismo, ausentismo y rotación de las personas que reciben o realizan los actos de violencia doméstica; aumento de riesgos laborales para las empresas, pago de salarios por tiempos extras, alta rotación de personal, diseño y desarrollo de nuevos programas, necesidad de impartir capacitaciones en los ambientes de trabajo en relación con la violencia y costos de recolocación de personal. A nivel mundial, estos costos económicos para las empresas pueden oscilar entre los 120.846.990 y 2,1 billones de dólares en pérdidas de productividad laboral asociadas al presentismo y ausentismo generado por la violencia de pareja (KPMG, 2019; Asencios-González, 2015; Williams, 2014; Khumalo et al., 2014; Vara-Horna, 2013).

Cabe indicar que se entiende por ausentismo las ausencias en el trabajo, tanto de las mujeres agredidas como de hombres agresores, generadas por las órdenes de restricción judicial, las citas en los juzgados, la

atención de la salud de las mujeres, el acompañamiento a los juzgados, etc. (Vara-Horna, 2013). Respecto al presentismo, este se entiende como el hecho de asistir al lugar de trabajo, pero sin realizar la labor con la capacidad real que tiene el trabajador (Vara-Horna, 2013). En este sentido, el desempeño laboral disminuye como consecuencia de las distracciones y preocupaciones generadas por la VcM. La rotación, que es otra variable asociada, implica costos por cambio de personal a causa de la VcM (costos de reclutamiento, selección, inducción y entrenamiento de nuevo personal), que son significativos dependiendo del tipo de empleo e industria (Hoel, Sparks y Cooper, 2001). Asimismo, se ha encontrado que las mujeres que sufren VcM tienen dos veces más probabilidades de ser despedidas (Tolman, 2011; Adams, 2009; Barros, Manuel y Cerejo, 2008; Franzway, 2008).

En América Latina se han desarrollado estudios que incluyen estas variables. Se destacan las investigaciones de Asencios-González (2015), Vara-Horna (2015a, 2013), González (2015) y Díaz-Silva (2016), quienes se han centrado en analizar los costos económicos del presentismo y el ausentismo que se generan para las empresas en Perú, Paraguay, Bolivia y Ecuador cuando sus trabajadoras están en situaciones de violencia de pareja. De acuerdo con estos estudios, en Perú, el impacto económico para las empresas debido a la VcM asciende a los 6744 millones de dólares, lo que equivale al 3,7 del PIB en dicho país, y a 70 millones de días laborales perdidos al año (Vara-Horna, 2015a). Un estudio más reciente desarrollado en Perú, por Díaz-Silva (2016) en una empresa textil, encontró que el 61,9% de las trabajadoras informaron haber sido agredidas por su pareja o expareja y el 75,8% de trabajadores refirieron haber ejercido algún tipo de violencia en el hogar. Por otro lado, las trabajadoras agredidas perdieron 37 días por presentismo y los trabajadores agresores perdieron 52 días de trabajo por la misma causa. La violencia contra las mujeres generó para esta empresa costos económicos de aproximadamente 604.091,78 dólares al año.

De igual forma, las investigaciones realizadas en las medianas y grandes empresas de un emporio comercial peruano señalaron que son principalmente las mujeres quienes experimentan la violencia. De acuerdo con este estudio, el 45% de las trabajadoras han recibido algún tipo de agresión por su pareja o expareja. Esta violencia, que puede ser física, psicológica, sexual o económica, generó 59 días perdidos para la empresa debido específicamente al presentismo (Asencios-González, 2015). En el caso de los agresores, el 44,1% afirmó haber ejercido violencia contra sus parejas o exparejas en el hogar, con una pérdida de 64 días de trabajo por presentismo. Como consecuencia de la VcM, esta empresa perdió más de ocho millones de dólares por año producto del presentismo de las trabajadoras agredidas y de los trabajadores agresores (Asencios-González, 2015).

En otro estudio realizado en Bolivia por [Vara-Horna \(2015b\)](#), se encontró que la cifra asciende a los dos mil millones de dólares por año, lo que, en términos del PIB nacional, tiene un impacto del 6,46%. [González \(2015\)](#) también hizo el estudio en Paraguay y encontró que los costos en ese país ascienden a los 734,8 millones de dólares al año, lo que impacta el 1,31% del PIB de ese país. Un estudio similar realizado en Ecuador con propietarios de microempresas mostró que las pérdidas a causa de la VcM ascienden a los 8.700.000 dólares anuales, lo que equivale a 6,711 días laborales perdidos ([Vara-Horna, 2013](#)).

Puede afirmarse que el análisis de la relación de la violencia contra las mujeres con la eficiencia y productividad económica es muy reciente ([Alviar, 2016](#)) y que los estudios de género han empezado a abordar las consecuencias de la VcM para las empresas y sus dimensiones macroeconómicas. No obstante, es importante aclarar que la literatura que ha vinculado el género con el desarrollo económico data de la década del setenta; el trabajo de [Esther Boserup \(1970\)](#), sobre el rol de las mujeres en el desarrollo económico, fue pionero. En general, los estudios de género caracterizan a la violencia doméstica como una problemática de igualdad y no de discriminación contra las mujeres, relacionada con la salud pública, mientras que, para el sector público y el privado, además, es un problema de "ineficiencia económica", pues les impide a las mujeres ser productivas en el mercado laboral ([Alviar, 2016](#)). Sin embargo, a pesar de estos avances, se puede afirmar que el estudio de la violencia doméstica como un asunto económico aún se estudia de manera fragmentada, por lo que se requiere un abordaje más integral.

En este sentido, no fue sino hasta el 2001 que el [Banco Mundial \(2001\)](#) consideró que la igualdad de género era un factor importante para el desarrollo económico y el combate a la pobreza. Dicha entidad ha publicado guías técnicas para prevenir y atender la violencia contra las mujeres a través de programas orientados hacia las micros, pequeñas y medianas empresas, principalmente hacia entidades financieras públicas y privadas. En dicha guía se afirma que las lesiones físicas y la reducción de la productividad de las mujeres que han sido violentadas generan un costo que puede impactar de manera importante el PIB de un país ([Gennari, Arango y Hidalgo, 2015](#)).

Con apoyo de la Organización de Naciones Unidas (ONU), [Duvvury et al. \(2012\)](#) demostraron que las mujeres incurren en una variedad de gastos fijos que deben pagar con sus propios recursos, entre ellos el acceso a tratamientos médicos, ayuda policial, asesoría jurídica, apoyos psicológicos y gastos judiciales, así como otros gastos adicionales generados por la pérdida de matrículas escolares si los niños bajo su cuidado no van a la escuela en virtud de la violencia doméstica que ellas sufren y los relacionados con el ausentismo laboral. En este sentido, la investigación resalta que el mayor costo económico está en las pérdidas de ingresos

por no asistencia al trabajo y por dedicarse al trabajo doméstico. Asimismo, una estimación neta de los costos económicos por estos gastos de recursos personales y pérdida de ingresos representaron el 1,41% del PIB en Vietnam.

La VcM limita la inserción laboral de las mujeres y afecta las condiciones de trabajo, todo lo cual tiene importantes implicaciones a nivel macroeconómico. La violencia doméstica puede acarrear la pérdida del trabajo para las mujeres, afectar severamente la salud física y mental de ellas y de sus agresores, y menoscabar sus recursos económicos ([Raghavendra et al., 2017](#)). La violencia económica, específicamente, se puede manifestar no solo en forma de explotación y dependencia económica, sino que incluye el sabotaje al trabajo realizado por las mujeres, la apropiación de los salarios y el control económico de las mujeres por parte de sus agresores ([Postmus, Plummer, McMahon, Murshid y Kim, 2012](#)). Más aún, la violencia económica afecta las capacidades de las mujeres para salirse de la situación propia de violencia que experimentan. La violencia de pareja recurrente no solo afecta el libre desarrollo de las mujeres y su entorno familiar, sino que les limita las oportunidades para alcanzar un mayor desarrollo económico y social ([Pilinger, 2017](#)).

Por lo tanto, la violencia doméstica es una problemática que requiere estudio e intervención prioritaria debido a sus claras dimensiones públicas, cuyos altos costos económicos suponen el desarrollo de políticas públicas para su prevención y reducción ([López-Sánchez et al., 2019](#); [Tchamo et al., 2020](#)). Sin embargo, el impacto de los costos económicos de la VcM no ha recibido aún la suficiente atención en el análisis de las políticas de desarrollo, ni en las deliberaciones de política macroeconómica, quizás por la falta de estudios cuantitativos que proyecten los costos desde el nivel microeconómico al nivel macroeconómico ([Raghavendra et al., 2017](#)).

En este contexto, esta investigación contribuye a visibilizar los costos económicos que la violencia hacia las mujeres tiene para el sector empresarial en Colombia, teniendo en consideración la perspectiva de género.

3. Metodología

Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres se estimaron a través de la metodología diseñada por [Duvvury et al. \(2012\)](#) y validada por [Duvvury et al. \(2020\)](#). De acuerdo con la metodología, la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja es la variable independiente, mientras que los costos empresariales es la variable dependiente.

3.1 Selección de participantes y procedimiento

Se seleccionaron dos empresas medianas, una de servicios de transporte y otra de comercio de productos de cuidado personal en Colombia. La primera con

predominio de hombres trabajadores y la segunda con predominio de mujeres trabajadoras. Esta distribución resultaba necesaria por cuanto se requería para la aplicación de la metodología propuesta por Duvvury et al., (2020), la cual aborda la VcM desde la perspectiva de los hombres agresores y las mujeres agredidas.

La muestra estuvo conformada por 172 personas trabajadoras, de las cuales 111 (80% hombres) pertenecían a una empresa de transporte masivo y 61 (97% mujeres) eran trabajadoras de una empresa de productos de cuidado personal y belleza. Ambas empresas tenían un número similar de personas trabajadoras: 684 y 781, respectivamente. Los datos obtenidos se analizaron con el programa estadísticos SPSS versión 23.

Previa autorización de las directivas, se inició el proceso de aplicación de los cuestionarios en las instalaciones de las empresas. La aplicación se hizo por grupos de aproximadamente 30 personas. Antes del diligenciamiento de los cuestionarios, se obtuvo el consentimiento informado por parte de las personas trabajadoras, a quienes se les indicó que su participación era completamente voluntaria y anónima, informándoles que los fines del estudio eran únicamente académicos. Respecto a las consideraciones éticas, esta investigación fue aprobada por el Comité Institucional de Ética en Investigaciones de la Universidad de Rosario (DVO005 258-CS173).

Para calcular los costos, la metodología estima el ausentismo en términos de cantidad de días perdidos debido a situaciones de violencia. Para el cálculo de los días perdidos, se consideró a) el ausentismo por razones de salud, b) otras razones y c) faltas y tardanzas. En este último caso, la ponderación es diferente. Así, las dos primeras causas de ausentismo tienen un valor de 1, mientras que las tardanzas, de 0,125. La tabla 1 expone las respectivas dimensiones, ítems, pesos y algoritmo para la obtención del total de días a causa del ausentismo.

Respecto a los días perdidos por presentismo, este se evalúa a través de cuatro dimensiones, cada una con diferentes ponderaciones: 1) distracción y agotamiento (0,25), no productividad (1), presentismo por otras razones (0,5) y accidentes laborales (2). Los valores entre paréntesis corresponden a las ponderaciones de cada dimensión. La tabla 2 expone las respectivas dimensiones, ítems, pesos y el algoritmo para la obtención del total de días a causa del presentismo.

Con el total de días perdidos a causa del ausentismo y presentismo obtenidos a partir de los algoritmos, se procedió con la estimación de los costos de la VcM para cada una de las empresas y para el total de mujeres de las dos empresas. Para dicho cálculo, el total de días perdidos se denotará como (DP). Los días de ausentismo se denotarán como (D_a), los días de presentismo como (D_p) y el porcentaje de hombres agresores o mujeres agredidas como (P). El total de la muestra se denotará como (TM).

De esta forma, para el total de días perdidos (DP) se aplica la siguiente fórmula:

$$DP = (D_a + D_p) * P * TM \tag{1}$$

Así, el cálculo para la fuerza laboral pérdida (FLP) se obtiene como la división de DP por la constante estipulada por la OIT como días laborados por persona al año, que es de 288 días/año. Se aplica la siguiente fórmula:

$$FLP = (DP / 288) \tag{2}$$

El impacto económico (IE) se obtiene entonces como el producto de FLP por el salario promedio mensual (SPM) al año de la muestra analizada. El impacto económico se calcula a través de la siguiente fórmula:

$$IE = FLP * (SPM * 12) \tag{3}$$

Tabla 1. Descripción del proceso de cálculo de los días de presentismo.

| Dimensiones | Ítems | Peso |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| Ausentismo por salud | AS ₁ Porque estaba enferma o indispuesta. | 1 |
| | AS ₂ Para atender su salud en una clínica, hospital o centro de salud, etc. | |
| | AS ₃ Porque algún familiar estaba enfermo/a y necesitaba su atención o cuidado. | |
| Ausentismo por otras razones | AO ₁ Para atender temas legales, financieros o personales (ir a juzgados, comisarías, trámites, etc.). | 1 |
| | AO ₂ Porque no tenía dinero para movilizarse. | |
| | AO ₃ Porque peleó o discutió con su pareja o expareja. | |
| | AO ₄ Su pareja le impidió ir a trabajar. | |
| | AO ₅ Por otras razones personales o familiares. | |
| Tardanza | t ₁ No faltó, pero llegó tarde (menos de 1 hora). | 0,125 |
| | t ₂ No faltó, pero llegó tarde (entre 1 y 2 horas). | |
| | t ₃ No faltó, pero llegó tarde (más de 2 horas). | |
| Algoritmo | $((\bar{x} \sum_{i=1}^2 DA_i) * 0,25 + (\bar{x} \sum_{i=3}^5 DA_i) * 0,25 + (\bar{x} \sum_{i=1}^1 CP_i) + (\bar{x} \sum_{i=1}^1 OR_i) * 0,5 + (\bar{x} \sum_{i=1}^2 AL_i) * 2) * 12$ | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Descripción del proceso de cálculo de los días de presentismo.

| Dimensiones | Ítems | Peso |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Distracción y agotamiento | DA ₁ ¿Tuvo dificultades para concentrarse en el trabajo? | 0,25 |
| | DA ₂ ¿Tenía preocupaciones personales o familiares que afectaban su trabajo? | |
| | DA ₃ ¿Trabajó más lento de lo usual? | |
| | DA ₄ ¿Estuvo cansado, agotado o exhausto en el trabajo? | |
| | DA ₅ ¿Su desempeño o rendimiento estuvo muy debajo de lo normal? | |
| No productividad | CP ₁ ¿No pudo trabajar o tuvo que dejar de trabajar a pesar de estar presente en su centro de labores? | 1 |
| | CP ₂ ¿Tuvo que dejar el trabajo porque ocurrió alguna emergencia familiar o personal? | |
| | CP ₃ ¿Tuvo que dejar de trabajar porque algo le afectaba emocionalmente (ej. se sentía tan mal que no podía pensar en el trabajo)? | |
| | CP ₄ ¿Tuvo que dejar de trabajar porque algo le afectaba físicamente (ej. tenía fuertes dolores que le impedían trabajar con normalidad)? | |
| Presentismo por otras razones | OR ₁ Por razones ajenas a su voluntad, ¿tuvo errores en su trabajo? | 0,5 |
| | OR ₂ Por razones ajenas a su voluntad, ¿tuvo incidentes laborales (ej. problemas con clientes, con supervisores o compañeros, llamadas de atención del jefe o jefal)? | |
| Accidente laboral | AL ₁ ¿Tuvo algún accidente en el trabajo? | 2 |
| | AL ₂ ¿Tuvo algún accidente en el trabajo que le causó algún daño físico? | |
| Algoritmo | $\left(\bar{x} \sum_{i=1}^5 DA_i \right) * 0,25 + \left(\bar{x} \sum_{i=3}^4 DA_i \right) * 0,25 + \left(\bar{x} \sum_{i=1}^4 CP_i \right) + \left(\bar{x} \sum_{i=1}^2 OR_i \right) * 0,5 + \left(\bar{x} \sum_{i=1}^2 AL_i \right) * 2 \quad * 12$ | |

Fuente: elaboración propia.

3.2 Instrumentos

El análisis de costos de la VcM en las empresas participantes se realizó a través de un cuestionario estructurado de autorreporte aplicado a las y los participantes, de manera presencial. Los cuestionarios, que fueron diseñados por [Duvvury et al. \(2012\)](#), validados y adaptados por [Duvvury et al. \(2020\)](#), han demostrado su validez y fiabilidad en países de América Latina ([Vara-Horna, 2019](#)). Los cuestionarios tienen dos versiones equivalentes, una para hombres y otra para mujeres, en las que se estima la violencia de pareja desde la perspectiva del agresor y de la agredida y de aquellas personas que dentro del contexto laboral son testigos de dicha violencia.

Los cuestionarios para los hombres están compuestos por 109 ítems y los de las mujeres por 92 ítems. En ambos casos, la primera parte de los cuestionarios recogían información demográfica (sexo, edad, estado civil, convivencia, entre otros) y laboral de los participantes (antigüedad en la empresa, remuneración de la jornada laboral, tipo de contrato, entre otros). La segunda parte recogió información sobre la violencia de pareja experimentada en el hogar (de acuerdo con los cuestionarios, recibida si es mujer o ejercida si es hombre) y la frecuencia de estos comportamientos. Posteriormente, el cuestionario estimó el ausentismo, las tardanzas y el presentismo de los trabajadores. El presentismo se evaluó a través del autorreporte de

distracciones, sensación de agotamiento en el trabajo y percepción de la persona trabajadora respecto a una baja o nula productividad en sus tareas cotidianas. El ausentismo y las tardanzas se estimaron en relación con la necesidad de atender asuntos relativos a su salud, hacer trámites legales, financieros o personales en relación con la violencia. Los cuestionarios tienen escalas de respuestas establecidas que consideran el tipo de variables (nominal y ordinal).

4. Resultados

Respecto al ámbito demográfico, los trabajadores de la empresa de transporte se encontraban en un rango de entre 23 y 61 años de edad, con un promedio de 38 años. La mayoría de los hombres (80,9%) reportó trabajar la jornada completa, entre 41 y 50 horas semanales; el 11,2% de los trabajadores realizan horas extras (entre 51 y 60 horas), y el 7,8% refiere trabajar menos de las 40 horas. En contraste, el 59,1% de las mujeres reportó trabajar la jornada completa, el 27,3% entre 31 y 40 horas, el 9,1% más de 50 horas y el 4,5% menos de 20 horas. Con respecto a las relaciones de pareja, la mayor cantidad de personas trabajadoras de la empresa de transporte (76,6%) reportó tener una relación de pareja en la actualidad. De estos hombres, más de la mitad vive con ella (59,2%). Sin embargo, al observar la relación entre géneros, se encontró una diferencia marcada entre hombres y mujeres, ya que el 64,6% de los trabajadores reportó vivir con su pareja, en contraste con el 38,1% de las trabajadoras. Finalmente, el 67,1% de los hombres reportó estar casados o en unión marital de hecho y 26,8% tener una relación de noviazgo. En cuanto a las mujeres, el 40,9% de ellas reportó estar casadas o en unión marital de hecho.

Con respecto a la empresa de comercio de productos de cuidado personal, las personas participantes se encontraban en un rango de edad de los 20 a los 53 años, con un promedio de 30,7 años. No obstante, cabe destacar que la gran mayoría eran jóvenes entre los 20 y los 35 años (77,2%). Más de la mitad de las mujeres reportaron trabajar entre 41 y 50 horas semanales (55,2%). El 36,2% refirieron trabajar entre 52 y 60 horas y el 5,2% más de 60 horas, lo que implica que más de un tercio de ellas trabaja horas extra. Un bajo porcentaje de las mujeres reportó trabajar menos de 40 horas (3,4%). Respecto a la relación de pareja, el 78% de las mujeres informó tener una pareja actualmente y el 52,7% de estas mujeres están en relaciones matrimoniales o conforman una unión marital de hecho, mientras que el 33,9% mantiene una relación de noviazgo. Más de la mitad de las mujeres indicó vivir actualmente con su pareja (56%).

A nivel descriptivo, se puede observar la magnitud de la problemática de la VcM en la muestra estudiada. La [figura 1](#) muestra la violencia que reportan haber recibido las mujeres y la violencia que afirman haber infringido los hombres a las mujeres, a lo largo de la vida y en el último año.

En cuanto a los tipos de VcM, se puede observar que la más frecuente es la violencia psicológica, cuyos daños suelen estar encubiertos. En orden de prevalencia, le siguen la violencia física, la económica y la sexual. En la **figura 2** se observa este porcentaje según su ocurrencia: alguna vez en la vida y durante el último año. Considerando este mismo margen de tiempo, la **figura 3** presenta el tipo de violencia ejercido por los hombres.

A continuación, se analizan los días perdidos desde la perspectiva del agresor (hombres de la empresa de transporte), y de las agredidas (mujeres de la empresa de productos de cuidado personal y belleza) (**tabla 3**). Se hace un tercer análisis en el que se incluyen la totalidad de las mujeres de las dos empresas.

Con base en todo lo anterior, se obtiene la estimación del impacto que la VcM genera para cada empresa. Este cálculo se hace tanto para los hombres agresores de la empresa de transporte como en el caso de las mujeres de la empresa de productos de cuidado personal y de belleza. El cálculo se hace con base en el salario promedio de cada empresa en COP (pesos colombianos) (**tabla 4**).

Como puede observarse en la **tabla 4**, los días perdidos promedio por cada uno de los hombres agresores de la muestra son cerca de 21 días (20,97 días) en los que han manifestado haber agredido a sus parejas. Respecto a la frecuencia, de los 89 hombres de la muestra, 19 respondieron haber ejercido violencia contra sus parejas, lo que corresponde al 21,3%. De acuerdo con este estudio, los hombres agresores (N = 19) generaron a la empresa de transporte un total de 398 días perdidos, lo que correspondería, en fuerza laboral perdida, a un equivalente de 1,38 hombres que no trabajaran en la empresa a lo largo de un año. En cuanto al salario, el promedio por trabajador en esta empresa es de 24.054.050 anuales (COP). Al aplicarse la metodología, los datos arrojan que los hombres agresores generaron pérdidas de 33.277.289 COP para la empresa de transporte.

Respecto a los costos que genera para la empresa la agresión que reciben las mujeres, se analizó la muestra de la empresa de comercialización de artículos de cuidado personal. Como en el caso anterior, se estimó el número

de días perdidos en promedio al año y su impacto sobre la fuerza de trabajo disponible para esta organización, con su respectivo costo económico. En la **tabla 4** se observa que para esta empresa con predominio de trabajadoras hay una pérdida promedio de 37,18 días al año por cada mujer que ha sido agredida. De la muestra de mujeres de esta empresa, la cifra es significativamente mayor a la de los hombres, pues el 40,7% refiere haber sido víctima de violencia por parte de su pareja, lo que corresponde a 40,76% (N = 59) de las mujeres de la muestra.

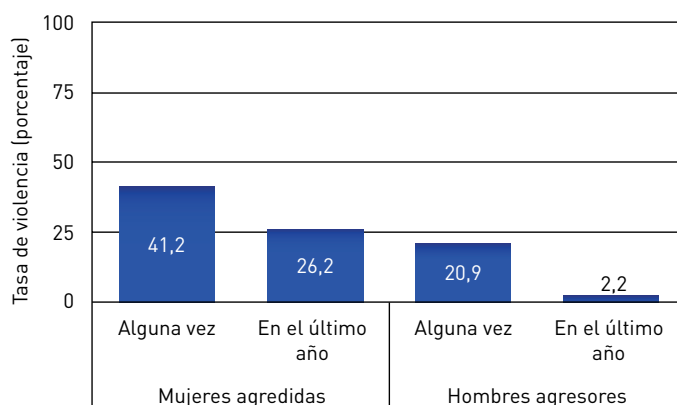


Figura 1. Experiencia de violencia reportada por los participantes. Fuente: elaboración propia.

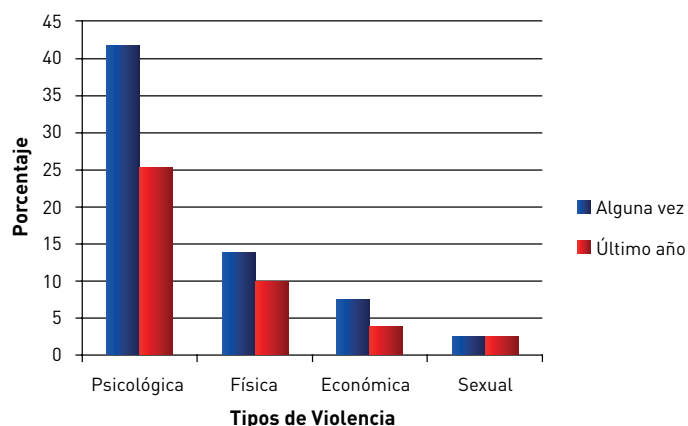


Figura 2. Tipos de violencia recibida por las mujeres que participaron en el estudio, alguna vez en su vida y en el último año. Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Total de días perdidos por parte de los y las trabajadoras a causa de la VcM en las dos empresas.

| Empresa | Trabajadores | Presentismo | Ausentismo | Total días perdidos |
|-----------------------------------------|-------------------|-------------|------------|---------------------|
| Empresa de transporte | Hombres agresores | 9,92 | 11,05 | 20,97 |
| Productos de cuidado personal y belleza | Mujeres agredidas | 17,42 | 19,76 | 37,18 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Costos de la violencia ejercida por los hombres agresores y las mujeres agredidas en las dos empresas.

| Días perdidos por VcM | Trabajadores afectados por la VcM | Días perdidos | Fuerza laboral perdida | Salario promedio anual (COP) | Costo anual de la VcM | |
|-----------------------|-----------------------------------|---------------|------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------|
| Hombres agresores | 20,97 | 21,3% | 398 | 1,38 | \$ 24.054.060 | \$ 33.277.289 |
| Mujeres Agredidas | 37,18 | 40,7% | 892,32 | 3,09 | \$ 16.031.724 | \$ 49.671.625 |

Fuente: elaboración propia.

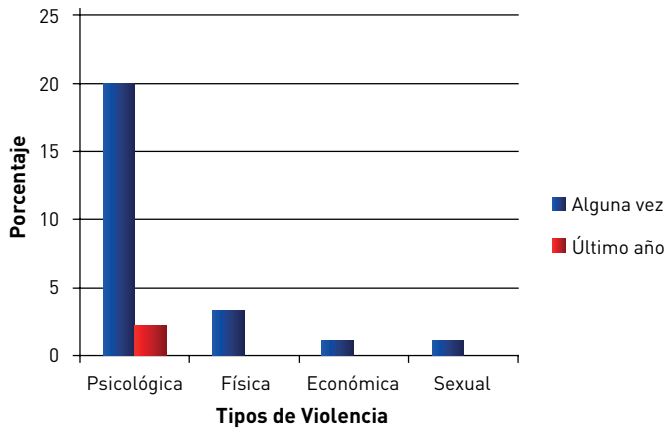


Figura 3. Tipos de violencia ejercida por los hombres participantes del estudio, alguna vez en la vida y en el último año.
Fuente: elaboración propia.

En cuanto al total de días perdidos por VcM, se encuentra que son 892,32 días perdidos, lo que correspondería a que 3,09 mujeres no laboraran en la empresa de productos de cuidado personal y belleza durante un año, a causa del ausentismo y presentismo que experimentan como consecuencia de la violencia. Al aplicar la metodología, se observa que esta situación representa en términos económicos para la empresa una pérdida de 49.671.625 COP (13.370,6 USD), considerando el promedio de salario al año de estas trabajadoras que es de 16.031.724 COP (4315,4 USD). A fin de mostrar la magnitud del fenómeno, en Colombia el salario mínimo en el 2021 fue de 908.526 COP mensuales, equivalente a 244,6 USD.

Finalmente, del análisis del número total de mujeres de ambas empresas que participaron en el estudio, el costo económico de la violencia de género representó algo más de cien millones de pesos colombianos anuales, que equivaldrían a 28.692,68 USD (tabla 5). Estos resultados permiten ver la magnitud del problema, pues se trata de una muestra relativamente pequeña, algo que debe ser estudiado de manera prioritaria.

Como puede observarse en la tabla 5, cada mujer agredida representa un promedio de 48,68 días perdidos. Se nota también que hay una mayor prevalencia de la violencia hacia las mujeres, considerando que el 40,7% de mujeres la han experimentado por sus parejas, porcentaje que corresponde a 33 mujeres agredidas del total de 81 mujeres, y un total de 1606,44 días perdidos. Estos datos demuestran que la violencia cobra un tiempo laboral considerable; como si 5,57 colaboradoras no hubieran trabajado en la empresa en todo el año. En términos económicos, el salario promedio de las colaboradoras de las dos empresas es de 18.289.356 COP anual. Al aplicar la metodología de costos, se encontró que las pérdidas económicas para estas empresas con solo una muestra de 172 participantes es de 102.016.504 COP, equivalentes a 27.460,7 USD.

Tabla 5. Costo que genera la violencia recibida por las mujeres en las dos empresas.

| Días perdidos por la agresión | Trabajadoras afectadas por la VcM | Días perdidos | Fuerza laboral perdida | Salario promedio anual (COP) | Costo anual de la VcM |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------------|------------------------|------------------------------|----------------------------------------|
| 48,68 | 40,7% | 1606,44 | 5,57 | \$ 18.289.356 | \$ 102.016.504 COP \$ 28.692,68 USD |

Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

Los resultados de este estudio contribuyen a visibilizar la VcM, una problemática que aunque oculta tiene un efecto importante sobre la productividad laboral y genera un impacto económico tangible y de gran envergadura para las empresas. Esta aproximación al estudio de la VcM constituye un abordaje novedoso que debe continuar estudiándose dadas sus implicaciones sobre el sector empresarial y la economía en general, además de los efectos sociales ya conocidos. Hasta ahora, los costos de la VcM se han medido principalmente en términos de prevención, atención, reparación de daños, sanciones, gastos personales de la víctima y del agresor, y quedan al margen los costos que tienen para las empresas la VcM ejercida por la pareja. Atender una problemática de tal magnitud requiere sin duda del intercambio entre el Estado, el sector privado y la sociedad civil, para promover la implementación de leyes y los planes existentes en materia de investigación y prevención de la violencia de pareja tal como lo sugieren Pintor y Barranco (2020).

Este estudio estimó los costos económicos que la VcM tiene para el sector empresarial en Colombia y se llegó a la conclusión de que se trata de un fenómeno de gran envergadura, cuyos efectos han sido subestimados. De acuerdo con los resultados de este estudio, la magnitud del problema de la VcM y sus efectos económicos en Colombia son altamente relevantes. Se muestra que, en solo dos empresas medianas del país, con una muestra relativamente pequeña de 172 personas trabajadoras, se perdieron 102.016.504 COP, que equivalen a 28.692,68 USD. De esta forma, aunque no se puede estimar el impacto sobre el PIB debido al alcance de este estudio, sí se confirman las altas tasas de violencia que experimentan las mujeres en Colombia por parte de su pareja, así como la alta frecuencia del ejercicio masculino de la violencia y los importantes costos que tal situación genera para las empresas estudiadas.

Cabe destacar que la metodología utilizada para medir los costos de la VcM está sustentada en la postura del feminismo radical sobre la VcM, que si bien muestra la desigualdad que existe actualmente hacia las mujeres al ser víctimas de la violencia de pareja, deja de lado un enfoque amplio de las causas y

efectos de la violencia de género tanto en las mujeres como en los hombres. Por lo tanto, se sugiere en futuros estudios desarrollar una metodología que esté fundamentada en el feminismo crítico, que permita tener un entendimiento más comprensivo de las causas y los efectos de la violencia en las relaciones de pareja para estimar los costos empresariales.

Por otra parte, los resultados de esta investigación, así como de otras realizadas en Latinoamérica, apuntan a la necesidad de estimar el efecto de la VcM sobre el PIB y reflexionar sobre su prevención y atención. Como futuras líneas de investigación, se necesita analizar los costos económicos de la VcM en grandes empresas del país, para poder estimar el impacto en el PIB. Otros estudios en la Latinoamérica, con muestras mayores, han mencionado que el costo de la VcM en medianas y grandes empresas genera una pérdida económica significativa a nivel nacional. Por ello, se proponen acciones concretas para disminuir el impacto económico de la VcM y también promover el bienestar de las mujeres en los centros de trabajo. Al respecto, este estudio confirma la utilidad y validez de la metodología propuesta por [Duvvury et al. \(2020\)](#) con el fin de estimar los costos de la VcM para las empresas y permite comprender la necesidad de que la atención de la VcM sea considerada como un elemento que se abarque los planes de desarrollo nacional, tal como ha sido sugerido [Raghavendra et al. \(2017\)](#).

Considerando que la VcM es un asunto tanto del ámbito privado como del público, la comprensión empresarial de las afectaciones de la violencia de género en la salud y bienestar de las personas empleadas es necesaria para desarrollar políticas internas que le hagan frente al fenómeno. Las empresas están en capacidad de aminorar estas afectaciones y promover un ambiente de respeto y bienestar de sus trabajadoras y, en general, de la planta laboral. El diseño de políticas empresariales que tomen en cuenta la violencia de género se relaciona con la responsabilidad social corporativa (RSC) para promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y el desarrollo económico de la mano de los derechos humanos ([de Jonge, 2018](#); [Naciones Unidas, 2011](#)). En este caso, a pesar de que la VcM no ha sido ocasionada directamente por las actividades empresariales, las organizaciones pueden buscar maneras para prevenirla e identificar y manejar los riesgos relacionados. Estos riesgos requieren que la empresa evalúe las circunstancias de las personas trabajadoras, así como los desafíos de las presuntas fronteras entre la vida privada y la laboral ([de Jonge, 2018](#)).

Este estudio aporta a las áreas administrativas y de gestión empresarial al destacar la importancia de promover políticas organizacionales que reduzcan los costos empresariales de la violencia de pareja contra las mujeres en la empresa, con base en buenas prácticas, que, de acuerdo con la literatura, serían 1) la identificación y medición del subregistro de casos de VcM, por parte de las mujeres agredidas, que sugieren

los datos; 2) la prevención y atención de los casos de VcM, dando prioridad a los tipos de VcM más comunes (psicológica y física); 3) la identificación y atención de agresiones no presenciales en el contexto laboral (correo electrónico, mensajes, llamada telefónica, redes sociales); y 4) la identificación de riesgos para personas testigos de VcM y atención oportuna a casos de agresión por parte de parejas o exparejas de compañeras de trabajo agredidas ([Rivara et al., 2019](#); [de Jonge, 2018](#); [Kulkarni y Ross, 2016](#); [Swanberg, Logan y Macke, 2005](#); [Swanberg, Macke y Logan, 2007](#)).

En este sentido, para abordar la VcM en contextos empresariales, las teorías feministas críticas sobre la relación entre trabajo y familia apuntan a cambiar la definición de negocio al considerar las relaciones humanas sobre el valor monetario de los bienes y servicios producidos, observando la calidad de las relaciones que se dan en las supuestas fronteras de la vida laboral y la vida privada ([Federici, 2018](#)). Así, la inclusión de una perspectiva de género supone comprender que la relación entre el capital y el trabajo es un asunto que tiene un impacto especial sobre las vidas y la salud de las mujeres debido a las asimetrías de poder que existen en las relaciones sociales y económicas que han desfavorecido a las mujeres.

Aunque se adelanten acciones al interior de la empresa, se necesitan más investigaciones en varias áreas fundamentales. En primer lugar, se necesita comprender las formas en que los trabajadores y los lugares de trabajo responden al reconocimiento de la VcM y otros tipos de violencia. Esta información contribuirá a otra área de necesidad urgente: la evaluación de la eficacia de los apoyos formales e informales en los lugares de trabajo. Igualmente, los resultados anteriores apuntan a profundizar en los efectos de la VcM sobre los compañeros de trabajo y los efectos que pueden experimentar al ser testigos de esta. Tal evidencia podrá facilitar apoyos y recursos en el lugar de trabajo para hacer evidentes posibles "víctimas colaterales" o efectos indirectos de la violencia.

Finalmente, es importante resaltar algunas de las limitaciones que tiene este estudio. Por una parte, el tipo de diseño y el muestreo por conveniencia no permiten la generalización de los resultados. Se sugiere en futuras investigaciones desarrollar diseños y muestras representativas que permitan dicha generalización. Por otra parte, se sugiere incluir empresas de diferentes sectores, diferenciarlos y compararlos para conocer con mayor especificidad los costos que la VcM genera a las empresas de distintas ramas y avanzar en la prevención y atención efectiva de esta problemática desde el ámbito empresarial.

Conflicto de intereses


Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Adams, A. (2009). *Economic and mental health effects of job instability for low income survivors of intimate partner violence: Two studies* (tesis doctoral). Universidad de Michigan.
- Alviar, H. (2016). Violence against women as an economic issue: Making sense of a fragmented field. *Brazilian Journal of Empirical Legal Studies*, 3(2), 53-73.
- Aponte, E. y Femenías, M. L. (2008). *Articulaciones sobre la violencia contra las mujeres*. La Plata: Universidad Nacional de La Plata, 2008.
- Asencios-González, Z. (2015). Costos empresariales de la violencia contra las mujeres en el emporio comercial de Gamarra en Lima-Perú: 2014. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 6(2), 7-39.
- Banco Mundial (2001). *World development report 2000/2001: Attacking poverty. World development report*. New York: Oxford University Press. Recuperado el 24 de abril de 2021, de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/11856>
- Banco Mundial (2014). *Violence against women and girls resource. Guide*. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21090/929640WP0B_ox380e0_Guide0Introduction.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Barros, P., Manuel, M. y Cerejo, S. (2008). Custos Sociais e Económicos da Violência Exercida Contra as Mulheres em Portugal: dinâmicas e processos socioculturais. En *Comunicação apresentada no VI Congresso Português de Sociologia*. Universidade Nova Lisboa.
- Birgin, H. (2000). *El género del derecho penal: las trampas del poder punitivo*. Buenos Aires: Biblos.
- Boserup, E. (1970). *Women's role in economic development*. New York: St. Martin Press.
- Both, L. M., Favaretto, T. C., Freitas, L. H. M., Benetti, S. P. D. y Crempien, C. (2020). Intimate partner violence against women: Operationalized psychodynamic diagnosis (OPD-2). *PLoS ONE*, 15(10), e0239708. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239708>
- Breiding, M. J., Basile, K. C., Smith, S. G., Black, M. C. y Mahendra, R. (2015). *Intimate partner violence surveillance: Uniform definition and recommended data elements, version 2.0*. Atlanta, GA. National Center for Injury Prevention and Control, Centers for Disease Control and Prevention. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0239708>
- Congreso de Colombia (diciembre 4 de 2008). Por la cual se dictan normas de sensibilización, prevención y sanción de formas de violencia y discriminación contra las mujeres, se reforman los Códigos Penal, de Procedimiento Penal, la Ley 294 de 1996 y se dictan otras disposiciones. [Ley 1257 de 2008]. DO: 47193. Bogotá.
- de Jonge, A. (2018). Corporate social responsibility through a feminist lens: Domestic violence and the workplace in the 21st century. *Journal of Business Ethics*, 148(3), 471-487. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-3010-9>
- Díaz-Silva, M. (2016). *Impacto laboral y económico de la violencia contra las mujeres en relaciones de pareja en una empresa textil exportadora de Lima: 2014*. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 6(2), 53-77.
- Duvvury, N., Callan, A., Carney, P. y Raghavendra, S. (2013). *Intimate partner violence: Economic costs and implications for growth and development*. Women's voice, agency, and participation research series; n.o 3. Washington, DC.: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/16697>
- Duvvury, N., Minh, N. y Carney, P. (2012). *estimating the costs of domestic violence against women in Vietnam*. UN Women.
- Duvvury, N., Vara-Horna, A. y Chadha, M. (2020). Development and validation of lost days of labor productivity scale to evaluate the business cost of intimate partner violence. *Journal of Interpersonal Violence*, 0886260520944532. <https://doi.org/10.1177/0886260520944532>
- Fearon, J. y Hoeffler, A. (2014). Benefits and costs of the conflict and violence targets for the post-2015 development agenda. *Conflict and Violence Assessment Paper*. Copenhagen Consensus Center, 1-65.
- Federici, (2018). *El patriarcado del salario. Críticas feministas al marxismo*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- Fernández, M. (2007). Violencia doméstica. *Revista Clínica Electrónica En Atención Primaria*, 12, 0001-3.
- Franzway, S. (2008). *Framing domestic violence: Its impact on women's employment. Presented on the annual conference of the Australian Sociological Association*. Australia: University of Melbourne.
- García-Moreno, C., Jansen, H. A., Ellsberg, M., Heise, L. y Watts, C. H. (2006). Prevalence of intimate partner violence: findings from the WHO multi-country study on women's health and domestic violence. *The Lancet*, 368(9543), 1260-1269. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(06\)69523-8](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(06)69523-8)
- Gennari, F., Arango, D. y Hidalgo, N. (2015). *Guía de recursos sobre violencia contra las mujeres y las niñas: Nota sectorial sobre finanzas y desarrollo empresarial*. Washington, DC: World Bank. Recuperado el 24 de abril de 2021, de: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/21087>
- González, C. (2015). *Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en Paraguay*. <https://info.comvomujer.org.pe/catalogo/tracd/176-2015-es-study-tracd-py.pdf>
- Harris, R. L. y Reichgelt, H. (2017). *Economic impact of domestic violence in pinellas county*. <https://casapinellas.org/wp-content/uploads/2019/04/The-Economic-Impact-Domestic-Violence-USF-St-Petersburg-CASA.pdf>
- Helweg-Larsen, K., Kruse, M., Sørensen, J. y Brønnum-Hansen, H. (2010). *The costs of violence: Economic and personal dimensions of violence against women in Denmark*. Syddansk Universitet. Statens Institut for Folkesundhed.
- Hoeffler, A. (2017). What are the costs of violence? *Politics, Philosophy & Economics*, 16(4), 422-445. <https://doi.org/10.1177/1470594X17714270>
- Hoel, H., Sparks, K. y Cooper, C. (2001). *The cost of violence/stress at work and the benefits of the violence/stress-free working environment*. Reporte comisionado por la OIT. Manchester, Universidad de Manchester.
- Khumalo, B., Msimang, S. y Bollbach, K. (2014). *Too costly to ignore - the economic impact of gender-based violence in South Africa*. Johannesburg: KPMG Services.
- KPMG (2019). *The workplace impacts of domestic violence and abuse*. https://www.vodafone.com/content/dam/vodcom/images/homepage/kpmg_report_workplace_impacts_of_domestic_violence_and_abuse.pdf
- Kulkarni, S. y Ross, T. C. (2016). Exploring employee intimate partner violence (IPV) disclosures in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 31(4), 204-221. <https://doi.org/10.1080/15555240.2016.1213637>
- Larrauri, E. (2007). *Criminología crítica y violencia de género*. Madrid: Trotta.
- Lockton, D. y Ward, R. (1997). *Domestic Violence*. London: Cavendish Publishing Limited, The Glass House.
- López-Sánchez, M. J., Belso-Martínez, J. A. y Hervas-Oliver, J. L. (2019). A review of economic consequences and costs of male violence against women. *Indian Journal of Gender Studies*, 26(3), 424-434. <https://doi.org/10.1177/0971521519861194>
- Ministerio de Salud y Protección Social y Profamilia. (2015). Encuesta Nacional de Demografía y Salud. Componente de Salud Sexual y Salud Reproductiva (tomo 2). <https://profamilia.org.co/wp-content/uploads/2019/05/ENDS-2015-TOMO-II.pdf>
- Naciones Unidas (2011). *Principios Rectores Sobre las Empresas y los Derechos Humanos: Puesta en Práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, Respetar y Remediar"*. Nueva York y Ginebra: Naciones Unidas. https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf
- Olsen, F. (1983). The family and the market: A study of ideology and legal reform. *Harvard Law Review*, 96, 1497-1578.
- Organización de Estados Americanos (1994). Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Eliminar la Violencia contra la Mujer "Convención Belem do Pará", disponible en: <https://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/a-61.html>

- Organización Mundial de la Salud (2012). *Understanding and addressing violence against women: Health consequences*. Geneva: WHO. http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/77431/1/WHO_RHR_12.43_eng.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2013). *Responding to intimate partner violence and sexual violence against women: WHO clinical and policy guidelines*. www.who.int/reproductivehealth
- Organización Mundial de la Salud (2019). *Violence against women: Intimate partner and sexual violence against women: Evidence brief* (No. WHO/RHR/19.16). World Health Organization. <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/329889/WHO-RHR-19.16-eng.pdf?sequence=1>
- Pateman, C. (1996). *Críticas feministas a la dicotomía público/privado*. Barcelona: Paidós, 2-23.
- Pilinger, J. (2017). *Violence and harassment against women and men in the world of work*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---actrav/documents/publication/wcms_546645.pdf
- Pintor, H. y Barranco, M. (2020). Cómo convertir las empresas en zonas de paz para luchar contra la violencia de género en América Latina: el proyecto ComVo Mujer II. En *Políticas públicas en defensa de la inclusión, la diversidad y el género* (pp. 335-345). Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Postmus, J. L., Plummer, S. B., McMahon, S., Murshid, N. S. y Kim, M. S. (2012). Understanding economic abuse in the lives of survivors. *Journal of Interpersonal Violence*, 27(3), 411-430. <https://doi.org/10.1177/0886260511421669>
- Raghavendra, S., Duvvury, N. y Ashe, S. (2017). The macroeconomic loss due to violence against women: The case of Vietnam. *Feminist Economics*, 23(4), 62-89. <https://doi.org/10.1080/13545701.2017.1330546>
- Ribeiro, R. y Sanchez, F. (2005). *Determinantes, efectos y costos de la violencia intrafamiliar en Colombia*. Documentos CEDE 002331. Universidad de los ANDES-CEDE.
- Rivara, F., Adhia, A., Lyons, V., Massey, A., Mills, B., Morgan, E., ... y Rowhani-Rahbar, A. (2019). The effects of violence on health. *Health Affairs*, 38(10), 1622-1629. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2019.00480>
- Rose, E. (2015). A feminist reconceptualisation of intimate partner violence against women: A crime against humanity and a state crime. *Women's Studies International Forum*, 53, 31-42.
- Schneider, E. M. (1991). The violence of privacy. *Connecticut Law Review*, 23(4), 973-1000.
- Segato, R. (2003). *Las estructuras elementales de la violencia. Ensayos sobre género, entre la antropología, el psicoanálisis y los derechos humanos*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Serrano, S. M. (2010). Emboscadas de la igualdad: una reflexión sobre la violencia de género el derecho. *Revista Jurídica de la Universidad Interamericana de Puerto Rico*, 45(3), 333-350.
- Silove, D., Baker, J.R., Mohsin, M., Teesson, M., Creamer, M., O'Donnell M., ... y Rees, S. (2017). The contribution of gender-based violence and network trauma to gender differences in Post-Traumatic Stress Disorder. *PLoS One*, 12(2), e0171879. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0171879>
- Social Policy and Development Centre, NUI Galway, Ipsos Mori e International Centre for Research on Women (2019). *Economic and social costs of violence against women in Pakistan: Summary report*. Galway: NUI Galway.: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-07/economic-social-costs-violence-women-girls-pakistan-2019.pdf>
- Swanberg, J. E., Logan, T. K. y Macke, C. (2005). Intimate partner violence, employment, and the workplace: Consequences and future directions. *Trauma, Violence, & Abuse*, 6(4), 286-312. <https://doi.org/10.1177/1524838005280506>
- Swanberg, J., Macke, C. y Logan, T. K. (2007). Working women making it work: Intimate partner violence, employment, and workplace support. *Journal of Interpersonal Violence*, 22(3), 292-311. <https://doi.org/10.1177/0886260506295387>
- Tchamo, S., Mucambe, M., José, G., Manuel, B. y Mataveia, G. (2020). Economic costs of violence against women in Mozambique. *Journal of Interpersonal Violence*, 0886260519898445. <https://doi.org/10.1177/0886260519898445>
- Tolman, R. (2011). *Impact of intimate partner violence on economic well-being*. Wisconsin: Center of Financial Security.
- Torres-Rueda, S., Ferrari, G., Orangi, S., Hitimana, R., Daviaud, E., Tawiah, T., ... y Vassall, A. (2020). What will it cost to prevent violence against women and girls in low-and middle-income countries? Evidence from Ghana, Kenya, Pakistan, Rwanda, South Africa and Zambia. *Health Policy and Planning*, 35(7), 855-866. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa024>
- Vara-Horna, A. (2013). *Los costos invisibles de la violencia contra las mujeres para las microempresas ecuatorianas*. <https://oig.cepal.org/sites/default/files/giz-2013-estudio-costos-microempresas.pdf>
- Vara-Horna A. (2015a). *Los costos empresariales de la violencia contra las mujeres en Bolivia*. La Paz: Manufacturas e Imprenta Weinberg S. R. L.
- Vara-Horna, A. (2015b). *Los costos de la violencia contra las mujeres en las microempresas formales peruanas: una estimación de su impacto económico*. GIZ & USMP.
- Vara-Horna, A. (2016). *Impacto de la violencia contra las mujeres en la productividad laboral Una comparación internacional entre Bolivia, Paraguay y Perú*. GIZ & USMP.
- Vara-Horna, A. (2019). *Los costos individuales, domésticos y comunitarios de la violencia contra las mujeres en Ecuador*. Quito: PreviMujer, GIZ.
- Vicente, E. (2017). *Más allá de la ley: sexo, género y violencia en las relaciones de pareja* San Juan, Puerto Rico: INTERJuris.
- Williams, C. (2014). *How to calculate the cost to business of gender-based violence in Papua New Guinea: Review of existing approaches and methodologies*. London, England: Overseas Development Institute.

Factores tecnológicos para implementar la gestión inteligente de las playas desde la percepción de los visitantes de Rosarito, Baja California

Isaac Cruz Estrada 

Profesor Investigador de Tiempo Completo, Facultad de Turismo y Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, Baja California, México.

icruz@uabc.edu.mxAna María Miranda-Zavala* 

Profesora-Investigadora de Tiempo Completo, Facultad de Turismo y Mercadotecnia, Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, Baja California, México.

amiranda@uabc.edu.mx

Resumen

En esta investigación se identifican los factores tecnológicos para la gestión inteligente de las playas de Rosarito, Baja California, desde la percepción del visitante. A partir del método cuantitativo, se aplicaron 595 cuestionarios vía internet a visitantes regionales para conocer su opinión. En los resultados, se encontraron dos factores tecnológicos que benefician la percepción de confianza de las personas que acostumbran arribar a esta zona del municipio: 1) herramientas para control de aforo y acceso a información sobre las condiciones de la zona turística de playas y 2) tecnologías de apoyo para la gestión del espacio en las playas. El desarrollo de una estrategia integral apoyada de la gestión inteligente es necesaria para atender los nuevos requerimientos de los turistas.

Palabras clave: turista; playa; gestión inteligente; percepción; confianza.

Technological factors to implement intelligent management of the beaches from the visitor perception of Rosarito, Baja California

Abstract

This research identifies the technological factors for the intelligent management of the beaches of Rosarito, Baja California, from the perception of the visitor. Using the quantitative method, 595 online questionnaires were applied to regional visitors to know their opinion. As result, two technological factors that benefit the perception of confidence of people who usually arrive in this area of the municipality were found: 1) Tools to capacity control and access information on the conditions of the tourist area of beaches and 2) supporting technologies for the management space on the beaches. The development of an integrated strategy supported by intelligent management is necessary to meet the new requirements of tourists.

Keywords: tourist; beach; intelligent management; perception; confidence.

Fatores tecnológicos para implementar a gestão inteligente de praias a partir da percepção dos visitantes de Rosarito, Baja California

Resumo

Esta pesquisa identifica os fatores tecnológicos para a gestão inteligente das praias de Rosarito, Baja California, a partir da percepção do visitante. A partir de um método quantitativo, foram aplicados 595 questionários via internet a visitantes regionais para saber sua opinião. Nos resultados, foram encontrados dois fatores tecnológicos que beneficiam a percepção de confiança das pessoas que costumam chegar nesta área do município: 1) ferramentas para controle de capacidade e acesso a informações sobre as condições da área turística da praia e 2) tecnologias de apoio à gestão do espaço nas praias. O desenvolvimento de uma estratégia integral, suportada por uma gestão inteligente, é necessária para responder às novas exigências dos turistas.

Palavras-chave: turista; praia; gestão inteligente; percepção; confiança.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: M10; M15; 032.

Cómo citar: Cruz Estrada, I., y Miranda-Zavala, A. M. (2022). Factores tecnológicos para implementar la gestión inteligente de las playas desde la percepción de los visitantes de Rosarito, Baja California. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 184-199. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4920>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4920>

Recibido: 07-07-2021

Aceptado: 15-10-2021

Publicado: 22-06-2022

1. Introducción

En los primeros meses del año 2020, la Organización Mundial del Turismo (OMT, 2020) destacó que la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19 afectó a esta industria en todo el mundo. Los viajeros internacionales redujeron en un 56% su movilidad; en consecuencia, se presentaron pérdidas de hasta 320.000 millones de dólares en exportaciones del turismo, más del triple de lo acontecido en la crisis económica mundial del 2009. Además, las restricciones para trasladarse hacia los diferentes destinos ocasionaron un desánimo en los turistas, quienes se limitaron a realizar solo viajes esenciales. Esto dio como resultado un nuevo comportamiento en las personas, pues empezaron a requerir un destino seguro con inversión en cuidados y protocolos de salud tanto para los visitantes como para los residentes (De Freitas y Feder, 2020).

Los países y organizaciones internacionales implementaron diversas medidas para atenuar los efectos socioeconómicos de la pandemia e incentivar la recuperación de la industria turística, y así aprovechar al máximo las tecnologías de información y comunicación (TIC) e innovar los procesos tradicionales para la prestación de los servicios en las empresas (OMT, 2020). La gestión de las nuevas tecnologías y protocolos de los destinos turísticos también ha sido implementada con el propósito de hacer más eficientes los servicios digitales; por tanto, se ejerce con mayor interés la necesidad de innovación para brindar mayor seguridad y experiencia al visitante y apoyar la actividad económica de las empresas y las comunidades (De Freitas y Feder, 2020; Gretzel et al., 2020).

Los desarrollos turísticos se encuentran con nuevos retos en torno a la gestión, uso y aprovechamiento del territorio. El crecimiento demográfico de las ciudades en el siglo XXI propicia la inclusión de tecnologías que apoyen el desarrollo sostenible y la innovación tecnológica a partir de las denominadas *smart city* (Linares y Vásquez, 2018). La creación de estas ciudades inteligentes ofrece respuesta y solución a los problemas urbanos y territoriales (Segura-Bonilla, Hernández-Milián y López-Morales, 2020). En ellas, las TIC son empleadas en indicadores ambientales, acceso a los servicios del gobierno, movilidad, servicios de la salud y en la gestión de los servicios turísticos (Linares y Vásquez, 2018; Segura-Bonilla et al., 2020). Esto motiva la oportunidad de obtener herramientas y tecnologías para hacer más eficiente la gestión del destino.

De esta manera, mediante el desarrollo de destinos turísticos inteligentes (DTI), es posible utilizar tecnologías para optimizar los recursos de las ciudades, con la oportunidad de lograr mayor eficiencia e interactividad entre todos los actores que participan en la ciudad (Ramón et al., 2017; Ferrandis, Sánchez, Torres y Quesada, 2020). Los DTI se definen por contar con una

infraestructura tecnológica dentro de la estrategia para la gestión eficiente del territorio turístico, promueven la accesibilidad digital y hacen posible la interacción e integración del turista con el lugar, lo que se traduce en mejorar la experiencia del turista (Piñon y Cartillejos, 2019; Ramón et al., 2017).

Esta investigación se desarrolla en el entorno del municipio de Playas de Rosarito, Baja California, ubicado en el corredor turístico Tijuana-Ensenada, a pocos kilómetros de la frontera que limita con el Estado de California, Estados Unidos (COPLADE, 2017). Catalogado como destino turístico de sol y playa, recibe visitantes internacionales y nacionales; además, en este territorio se realizan eventos deportivos entre los que se destacan torneos de voleibol de playa, atletismo, paseo ciclista, motocross, carreras de automóviles todo terreno, *surfing* y regatas de veleros (COPLADE, 2017; BAJA-NORTE, 2020). De acuerdo con el sistema de monitoreo de ocupación en servicios turísticos de hospedaje, la ciudad de Rosarito, Baja California, recibió por mes un promedio de 58.784 turistas en 2019 (DATATUR, 2020).

Considerando la necesidad de incorporar tecnologías en la industria del turismo para atender las nuevas necesidades de los viajeros, se realizó la investigación con el objetivo de identificar los factores tecnológicos para la gestión inteligente de la zona de playas de Rosarito, Baja California, México, desde la percepción del visitante, que motive la confianza de las personas que desean arribar al municipio. La metodología empleada en la investigación inicia por la revisión de literatura sobre la gestión inteligente de destinos turísticos, seguido de la descripción de los componentes para un DTI y la denominación de playa inteligente. Asimismo, se añaden conceptos sobre la motivación del viajero pos-COVID, que demanda servicios y herramientas tecnológicas para mejorar su percepción de seguridad y confianza del destino.

Se utiliza además el método cuantitativo para obtener, con la aplicación de un cuestionario a través de internet, la opinión del visitante regional (Tijuana, Mexicali, Ensenada y Tecate, Baja California y del sur de California, EE. UU.) acerca de la necesidad del uso de tecnologías aplicadas durante la pandemia COVID-19 para mejorar los resultados de las medidas de distanciamiento social en las playas: control del aforo en los diferentes accesos a la playa y TIC para interactuar con las personas que deciden arribar al destino turístico, pues necesitan información eficaz y dinámica. En los resultados, mediante análisis factorial, se obtuvieron los componentes tecnológicos que contribuyen a la motivación del visitante para mejorar su confianza de arribar a las playas del municipio de Playas de Rosarito, Baja California.

El contenido del artículo se estructura de la siguiente forma. En esta introducción se contextualizó la importancia de la gestión inteligente del destino de acuerdo con las necesidades actuales en la industria

turística, se presentó el objetivo del estudio, la justificación y la metodología empleada en la obtención de resultados. En el marco teórico se sustentan los conceptos que derivan del planteamiento de la hipótesis sobre los factores tecnológicos para la gestión inteligente de las playas y que contribuyen en la percepción de confianza de los viajeros para visitar el municipio. En la metodología se menciona el tipo de investigación, el proceso para obtener el tamaño de la muestra, el procedimiento de aplicación del cuestionario, las dimensiones del instrumento y los estadísticos de confiabilidad de alfa de Cronbach. En la sección de resultados y discusión se presentan los principales hallazgos descriptivos y el análisis factorial que conducen a mostrar los factores tecnológicos para la gestión inteligente de las playas y que contribuyen en la percepción de confianza de los visitantes. En las conclusiones se consigue dar respuesta a los objetivos e hipótesis del trabajo.

2. Marco teórico

El marco teórico que se presenta contempla el desarrollo del concepto de *gestión inteligente* de destinos turísticos y su importancia en el entorno mundial. Asimismo, se presentan los elementos que caracterizan a un DTI y las playas inteligentes con el propósito de mejorar la experiencia de los visitantes mediante el acceso a información, recursos y servicios turísticos de interés para el visitante; se resaltan las nuevas necesidades del turista derivadas de la pandemia COVID-19. Además, se define el concepto de *motivación turística*, considerando los componentes por los que las personas deciden viajar o las necesidades que desean satisfacer, en las que los atributos del lugar, entre los que encuentra la gestión inteligente de un destino, representan en la actualidad uno de los factores que los individuos admiten como un elemento en la confianza para realizar su desplazamiento.

Cabe destacar el enfoque integrador de la experiencia y satisfacción que expresan los turistas para confirmar la necesidad de priorizar la gestión de los destinos turísticos, esta situación establece no definir a un territorio por la suma de sus componentes y beneficios, sino reconocer y relacionar de manera eficiente a todos los agentes que operan dentro del entorno (Rodríguez, de la Concepción-Alfonso y Martínez-Martínez, 2020). Por su parte, las comunidades interesadas en la administración de sus recursos y servicios deben realizar cambios en los procesos de planificación turística, con el propósito de mantener la competitividad que los identifica (Celdrán-Bernabeu, 2018), cambiando la mentalidad para determinar una lógica de articulación y diálogo efectivo entre las políticas públicas que siguen la visión, objetivos estratégicos y normas definidas para un determinado destino turístico (Rivas, 2016; Molinillo, Anaya-Sánchez, Morrison y Coca-Stefaniak, 2019).

2.1 Gestión inteligente de destinos turísticos

Mediante el concepto *gestión de destino* se delimita, dirige, coordina y apoya la administración de los recursos, actividades y agentes involucrados, con políticas públicas y medidas pertinentes que integran a todos los agentes que convergen en el territorio (Muñoz, 2017; Rodríguez et al., 2020). El objetivo es organizar los diferentes componentes del sistema, de manera que se asegure el cumplimiento de metas establecidas en los indicadores del modelo (Haida, Albrecht y Finkler, 2021; Rodríguez et al., 2020). Los modelos de gestión deben contemplar los cambios en los hábitos de los residentes y visitantes, en sus dimensiones económicas, medioambientales y culturales, para que mediante la política pública se unan todas las partes de forma competitiva, eficiente e innovadora en un contexto dinámico (Coban y Yildiz, 2019; Castro, Salgado y Vázquez, 2020).

De esta manera, para lograr un enfoque integrado en la gestión de destinos turísticos que responda a las necesidades de los residentes y visitantes, se deben contemplar las dimensiones económica, social y ambiental (Lemoine, Montesdeoca, Moncerrate y Hernández, 2020; Sigalat-Signes, Calvo-Palomares, Roig-Merino y García-Adán, 2020). Por lo tanto, es fundamental lograr una adecuada gobernanza que involucre a todos los niveles de gobierno en el proyecto, que cuente con la colaboración de los empresarios y la participación e interés de la ciudadanía, lo que facilitará el alcance de las metas en todas las dimensiones que componen el plan del desarrollo turístico (Ivars-Baidal, Vera-Rebollo, Perles-Ribes, Femenia-Serra y Celdrán-Bernabeu, 2019).

Por ser un sector transversal y complejo, el turismo requiere de la adopción de una gestión integrada y multi-sectorial para la planificación y gestión exitosa (Lamas, Nascimento y Mazaro, 2019). La gobernanza permite generar vías de desarrollo para una gestión más eficiente e inclusiva de los diversos espacios contemplados del territorio turístico (Pulido-Fernández y Pulido, 2016). Las características singulares del sector asociadas a factores competitivos emergentes requieren de abordajes de gestión, recalificación de los actores involucrados, cooperación y visión estratégica de la innovación del turismo (Asmelash y Kumar, 2019; Lamas et al., 2019).

Los proyectos de innovación y las medidas de sostenibilidad se encuentran dentro de las actividades más importantes de la gestión de destinos (Haida et al., 2021). Es indispensable contar con recursos tecnológicos que permitan implementar innovaciones en los procesos y servicios existentes en la localidad, con el fin de mejorar los resultados en los indicadores de competitividad e identificar los beneficios de la digitalización tanto para los residentes como para los turistas (Streimikiene, Svagzdiene, Jasinskis y Simanavicius, 2020). Factores como la disponibilidad de internet en el destino y las herramientas digitales para el análisis y organización del viaje de los turistas se han convertido en elementos

clave dentro de la gestión de los destinos turísticos, ya que tienen un impacto significativo en el comportamiento y decisión de los viajeros (Sharmin et al., 2021; Shen, Sotiriadis y Zhang, 2020).

La gestión inteligente en los destinos turísticos proporciona una comunicación bidireccional al proporcionar mediante los servicios públicos disponibles información detallada del lugar al que desean arriban los visitantes, esto favorece la imagen positiva en la mente de las personas (De las Heras-Pedrosa, Jambrino-Maldonado, Iglesias-Sánchez y Lugo-Ocando, 2019). El término *inteligencia* se define por el aprovechamiento de los datos obtenidos de las bases de datos y la red mundial, en la mayoría de los casos, en tiempo real, integrados, compartidos y utilizados para efectuar un análisis que deriva en la optimización, la visualización y la mejora de las decisiones operativas (Font, 2021). Los territorios inteligentes son 1) diseñados por la comunidad; 2) cuentan con tecnología digital; 3) están conectados con redes locales y regionales; 4) son innovadores; 5) tienen coherencia con la gobernanza; 6) tienen desarrollo social y 7) asumen una responsabilidad ambiental (López de Ávila et al., 2015). Asimismo, la gestión inteligente en los destinos de playa permite la comunicación efectiva con todos los actores que convergen en el lugar, lo que genera confianza y seguridad en los turistas, quienes pueden conocer los diferentes accesos a la zona, instalaciones, servicios, aforo y condiciones de las playas (Ferrandis et al., 2020).

2.2 Factores que caracterizan a los DTI y las playas inteligentes

Como parte del desarrollo del sector turístico en el mundo, surgen los DTI, bajo los ejes de tecnología, innovación, accesibilidad y sostenibilidad, relacionados con el componente ambiental, social y económico (Nascimento-Machado, 2020; Flores-Ruiz, Perogil

y Miedes, 2018). Los DTI crean la posibilidad de dar solución a problemas relativos al cambio climático, eficiencia energética, toma de decisiones y acceso a servicios de salud, asumiendo como punto de referencia el uso de las TIC para la conectividad y mejora de la calidad de vida de los residentes y experiencia positiva en los visitantes (Segura-Bonilla et al., 2020; Ferreira-Nunes, Medaglia y Stadler, 2020). Para alcanzar esta denominación, es necesaria la inversión en capital social y humano, transporte y tecnologías indispensables, que contribuyan a un crecimiento económico sostenible y mejoren las condiciones de la población, además de la gestión inteligente de los recursos mediante una gobernanza participativa (Alderete, 2019; Gretzel y Scarpino-Johns, 2018). En la tabla 1 se describen los cuatro ejes de los DTI.

Asimismo, la gestión inteligente en un destino turístico se percibe cuando el uso intensivo de la infraestructura proporcionada por la ciudad inteligente se relaciona con la satisfacción del residente y mejora la experiencia del visitante. Este último puede personalizar su travesía, haciendo más eficaz el acceso a los servicios; además, empodera a las organizaciones para la gestión de destino (Piñon y Cartillejos, 2019). En este entorno, los ciudadanos y turistas pueden interactuar de forma multidisciplinaria con los componentes dispuestos en el territorio y se adaptan en tiempo real a sus requerimientos de forma eficiente en calidad y costos, ofreciendo los servicios necesarios para resolver los efectos derivados del crecimiento urbano en el ámbito público y privado (López de Ávila et al., 2015; Flores-Ruiz et al., 2018). Los datos producidos en el destino son procesados mediante la infraestructura tecnológica de TIC, y se convierten en un referente para la toma de decisiones inteligente (Piñon y Cartillejos, 2019; Jeong y Shin, 2020). En la tabla 2, se presenta una síntesis de los elementos contemplados en el desarrollo de un DTI.

Tabla 1. Ejes de los DTI.

| Ejes de los DTI | Descripción |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tecnología | Está presente en todos los niveles de la cadena de valor turístico, se ha convertido en un elemento clave para la competitividad y el funcionamiento de la gobernanza inteligente; contempla desarrollos tecnológicos aplicados al turismo: oficinas de información turística; wifi gratuito; aplicaciones del destino; códigos QR que enlazan con los servicios del destino; <i>big data</i> ; <i>open data</i> ; sistemas de geolocalización; técnicas de <i>videomapping</i> , holografía, etc.; desarrollos tecnológicos aplicados a incrementar la competitividad de las empresas; desarrollos tecnológicos aplicados a la movilidad y el urbanismo; desarrollos tecnológicos aplicados a la energía y el desarrollo sostenible. |
| Innovación | Es un eje que debe partir de la innovación centrada en el turista, esto conduce a descubrir nuevos modelos de gestión empresarial, canales de comunicación y cumplir con las expectativas del cliente. Los destinos turísticos que no contemplan y se adaptan a las nuevas necesidades perderán en el mediano o largo plazo su posición en el mercado. |
| Accesibilidad | El turismo es un derecho al que muchas personas por causa de discapacidad, edad, embarazo, enfermedad u otras situaciones no pueden acceder, o sucede con mucha dificultad, por causa de que la infraestructura, las instalaciones o la disponibilidad de la información (accesibilidad digital) no cuentan con las condiciones de accesibilidad. Los DTI deben superar este tipo de escenarios mediante propuestas y acciones que permitan la máxima accesibilidad, para toda persona interesada en visitar y recorrer todo el territorio y disfrutar de los servicios. |
| Sostenibilidad | Los gestores y grupos de interés deben tomar una serie de medidas en el plano energético, medioambiental, cultural y económico con el propósito de incrementar la calidad de vida de la población local, y al mismo tiempo mejorar la experiencia del visitante y salvaguardar el medio ambiente. |

Fuente: elaboración propia a partir de López de Ávila et al. (2015), Sigalat-Signes et al. (2020) y Nascimento-Machado (2020).

Tabla 2. Elementos que participan en la propuesta de un DTI.

| Ejes de los DTI | Descripción |
|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivo | Debe considerarse el desarrollo del medio ambiente, el componente social y económico en beneficio del residente y el visitante. |
| Límites físicos | Definen la gestión del territorio. |
| Oferta | Se debe adaptar a las tendencias y las relaciones con los hábitos de consumo. |
| Demanda | Tener presente que los nuevos clientes buscan experiencia, no consumir un producto turístico. |
| Gestión de recursos | Se procura la gestión responsable, inteligente y sostenible. |
| Población | Un elemento fundamental es la gobernanza democrática y la participación activa del residente. |
| Sector público | Son responsables del proceso y seguimiento del desarrollo inteligente. |
| Sector privado | Presentes como los protagonistas del proceso de desarrollo inteligente en la comunidad. |
| Nuevas tecnologías | Fundamentales y componentes clave para la gestión del territorio, el tratamiento de la información y la gestión del conocimiento y la innovación. |
| Tratamiento de información | Se realiza mediante técnicas de <i>big data</i> , nuevas TIC, gestión inteligente de los datos, depende de las necesidades en el desarrollo del destino. |
| Disposición de las acciones | Es fundamental que las acciones refieran beneficios comunes entre todos los actores. |
| Resultados | Presentar un proyecto de transformación en calidad, eficiencia, accesibilidad, innovación. |

Fuente: elaboración propia a partir de Flores-Ruiz et al. (2018); Femenia-Serra, Neuhofer y Ivars-Baida (2019); Nascimento-Machado (2020); López de Ávila et al. (2015).

Los motivos para promover el desarrollo de un DTI pueden variar de acuerdo con el tipo de destino y las características del territorio; para un destino de sol y playa puede partir de la estructura y especialización del lugar, además de la configuración de las organizaciones. En cambio, para el turismo rural o cultural serán otras las necesidades que tendrán que priorizarse en el proyecto (Fernández-Alcantud et al., 2017). La participación de las autoridades en la dirección y apoyo del tejido empresarial son fundamentales para motivar la participación de la ciudadanía (Flores-Ruiz et al., 2018; Jeong y Shin, 2020). La tecnología y la innovación son aprovechadas para monitorear los indicadores de sostenibilidad, accesibilidad física y digital; además, para obtener información sobre los servicios de salud pública y seguridad, los cuales se han convertido en factores relacionados con la confianza de los viajeros para desplazarse al destino (Vargas-Sánchez, 2020; Gretzel et al., 2020).

Una proporción importante de los destinos turísticos se encuentran en comunidades, poblados y ciudades costeras con mucha actividad alrededor de sus playas, las cuales representan el atractivo central aunado a una gran cantidad de eventos y servicios disponibles en el territorio. La transformación inteligente tiene gran importancia, partiendo de la innovación en el interior del lugar hacia la gestión sostenible de las playas (Ferrandis et al., 2020; INOVAT-TUR, 2015). La gestión ordenada de los recursos naturales de las zonas turísticas costeras utiliza las tecnologías para monitorear la contaminación, medir la capacidad de aforo y crear condiciones de accesibilidad física y digital para los visitantes (Piñon y Cartillejos, 2019; INOVAT-TUR, 2020).

Las playas se caracterizan por ser un sistema multidimensional dentro de otro más amplio, construido

por la zona costera, incluyendo otros subsistemas con los cuales interactúa y que están definidos por el entorno físico natural, sociocultural y de gestión (Yepes, 2007). La OMT (2020) señala que son fundamentales las estructuras de gobernanza apoyadas en las TIC para coordinar e intercambiar información de manera dinámica en las zonas turísticas, tomando en cuenta las condiciones y comportamiento del entorno derivado de la pandemia COVID-19. La contingencia sanitaria se ha convertido en uno de los elementos que motiva la gestión inteligente de la zona activa de las playas, con el propósito de solventar las necesidades actuales y futuros escenarios que exigirán cumplir con elementos de higiene, seguridad, gestión sanitaria, control del aforo, actualización dinámica de la información del destino, geolocalización y medidas de señalización en el territorio (Ferrandis et al., 2020).

Con estas necesidades, es indispensable emplear las diferentes herramientas tecnológicas e innovación para la gestión de destinos turísticos de playa que deriven en comunicación efectiva y transparente, que genere confianza y seguridad en los visitantes; identificación y localización de recursos, en relación con la ubicación eficiente de instalaciones, equipamientos, disponibilidad y conocimiento de capacidad y estado de las playas; identificación y localización de zonas afectadas o con riesgos; parametrización de objetivos; georreferenciación, análisis de la situación y modelización; y estudios de tendencias (Ferrandis et al., 2020; INOVAT-TUR, 2020). En la tabla 3 se presenta una síntesis de las tecnologías empleadas en la gestión inteligente de las playas, las cuales han sido utilizadas de acuerdo con las necesidades, condiciones y recomendaciones durante la pandemia, algunas deberán mantenerse aun después de la finalización de la contingencia mundial.

Tabla 3. Componentes tecnológicos empleados para la gestión inteligente de playas.

| Distanciamiento social | Control de acceso | Comunicación en tiempo real |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Dispositivos de cámaras Web | Videometría | Aplicación para consultar el aforo de los diferentes accesos y zonas de playa |
| Drones con cámaras térmicas | Aplicación con la función de contabilizar personas | Mupi publicitario |
| Videosensores, con tecnología de mapas de calor | Semaforización del acceso a las playas | Paneles electrónicos visuales con información del destino |
| IoT | Aplicación para cita previa en zona de playa | Sitio web conectado con la plataforma de destino inteligente |
| Paneles electrónicos informativos | Sensores para contar personas en zonas de playa | Central telefónica |
| Redes sociales | Monitorizar las redes sociales | Plataforma de mensajería instantánea |

Fuente: elaboración propia a partir de [Ferrandis et al. \(2020\)](#); [INOVAT-TUR \(2020\)](#).

2.3 Motivaciones del viajero pos-COVID

La teoría más conocida para identificar y categorizar las necesidades y motivaciones del ser humano es la motivación humana de [Maslow \(1943\)](#), procedente de la observación y la experimentación. Esta presenta cinco conjuntos de objetivos (fisiológicos, de seguridad, de afiliación, de reconocimiento, de autorrealización), definidos como necesidades básicas, relacionadas entre sí y organizadas mediante una jerarquía predominante. Las motivaciones se manifiestan de forma significativa en el consumo, que, aunque no es la única variable que determina el comportamiento del individuo, puede llegar a convertirse en la fuerza motriz detrás de toda actuación y comportamiento ([Fodness, 1994](#); [Schiffman y Kanuk, 2010](#)).

Las experiencias vividas en el pasado, el estilo de vida, la personalidad y la imagen que se desea construir pueden generar en las personas diferentes motivaciones y comportamientos para estimular el consumo de productos y servicios ([Araújo y de Sevilha, 2017](#)). Esta necesidad se compone de dos elementos: el primero de ellos se refiere a la carencia de algo indispensable para la supervivencia; el segundo es la sensación de privación, que puede resultar un factor subjetivo ([Quintanilla, 2002](#)).

En relación con la teoría de la motivación turística, esta determina los componentes formales por los que viajan las personas o las necesidades que los individuos desean satisfacer ([De Alba-Cabot, Prats y Coromina, 2017](#); [Beltrán-Bueno y Parra-Meroño, 2017](#)). También es necesario analizar los atributos del destino, que en su conjunto representan la propuesta atractiva para los individuos, los cuales se sienten estimulados a realizar su desplazamiento hacia un mismo lugar ([Prada-Trigo y Pesántez-Loyola, 2017](#)). Esta motivación puede manifestarse a través de la necesidad de escape y búsqueda. La primera es impulsada por el cansancio debido a la monotonía de las actividades cotidianas; la segunda, la necesidad de búsqueda, estimula al turista a desplazarse para explorar aquellos lugares que cumplan sus expectativas y satisfagan sus necesidades

de conocimiento y experiencia ([Beltrán-Bueno y Parra-Meroño, 2017](#); [Dann, 1977](#)).

La búsqueda de autenticidad y libertad del turista es justificada por la motivación de viajar, que permite a los viajeros obtener momentos simples y auténticos, conectados con el entorno durante su travesía ([Araújo y de Sevilha, 2017](#)). Los turistas pueden ser atraídos por los destinos que anticipan la disponibilidad de buenos servicios públicos, conectividad a internet, facilidad de consulta y confirmación de los lugares de hospedaje y otros servicios que ofrecen las empresas del lugar, así como la posibilidad de información sobre las condiciones de desplazamiento, geolocalización y datos de la localidad. Esto se convierte en un componente que impulsa la confianza de visita ([Prada-Trigo y Pesántez-Loyola, 2017](#)).

La percepción de los turistas sobre los destinos turísticos que desean visitar tiene un efecto importante en la elección del lugar en la siguiente oportunidad ([Torres, Marinao y Chasco, 2012](#)). Mediante las herramientas digitales y otras fuentes de consulta, las personas conocen los beneficios, cuidados, aspectos positivos y negativos, los cuales van creando una imagen y expectativas en su mente, lo que motiva a tomar una decisión ([Ceylan, Çizel y Karakaş, 2021](#); [Torres et al., 2012](#)). La gestión inteligente aplicada mediante los DTI permite que los individuos perciban una imagen positiva y que se generen expectativas para enriquecer la experiencia y beneficios turísticos en el territorio ([Jeong y Shin, 2020](#)).

Los DTI, al contar con una infraestructura tecnológica para solventar las necesidades de los turistas, crean una percepción favorable en la motivación de viaje de las personas ([Gretzel et al., 2020](#); [De Sá, 2020](#)). La necesidad de información que demandan los consumidores turísticos en la actualidad es amplia. La intervención de los componentes para la gestión inteligente representa una imagen atractiva para los viajeros, los cuales buscarán acceder a los servicios para realizar las actividades planeadas durante su estancia ([Jeong y Shin, 2020](#); [Ceylan et al., 2021](#)). La participación constante de

los visitantes para suministrar datos, recomendar y dejar reseñas acerca de la experiencia obtenida son algunos de los elementos fundamentales que el destino puede emplear en el proceso de mejora continua de los ejes que definen al DTI. Esta información la estarán consultado personas interesadas en viajar y tendrá un efecto en la percepción del lugar (Ferreira-Nunes et al., 2020).

La crisis sanitaria derivada de la pandemia COVID-19 ha cambiado la sensación de seguridad, el comportamiento y exigencia de un destino. La incertidumbre por la que pasa el sector turístico motiva la creación de estrategias basadas en las necesidades actuales que generen confianza para viajar en las personas (Pimentel-de Oliveira, 2020). Aún después de superar la pandemia, el factor de percepción de seguridad se vuelve esencial; este se apoya en herramientas tecnológicas para consultar y desplazarse con mayor eficiencia hacia los sitios de interés (Vidal-Santos et al., 2020). Las TIC se han vuelto un factor clave en la reactivación del turismo, las personas que tienen la necesidad de viajar durante la pandemia utilizan diversos recursos tecnológicos y plataformas para informarse y conocer las condiciones del destino. Los medios digitales son empleados en la toma de decisiones y permiten organizar con eficiencia las actividades programadas durante su estancia (Serra, Morais y Cunha, 2020).

El uso de tecnologías en la gestión inteligente de las zonas turísticas es un componente fundamental en el flujo de la información para tomar decisiones inteligentes basadas en la configuración de característica de los DTI (Ferrandis et al., 2020). Además, promueve la creación de negocios innovadores interconectados en toda la red del territorio turístico, con la finalidad de crear una experiencia inteligente intervenida por la tecnología y determinada por la seguridad, la personalización, la comprensión y el entendimiento del turista con el entorno (Piñon y Cartillejos, 2019).

La evolución en la innovación turística es necesaria, tomando en cuenta la necesidad de comunicación e interacción requerida entre todos los servicios de la actualidad. La tecnología se convierte en una herramienta básica en los viajes que realizan los turistas, los cuales dentro de su motivación de viaje tienen la necesidad de obtener mejores condiciones de seguridad en su desplazamiento (Fernández-Alcantud et al., 2017).

Los medios tecnológicos disponibles en los DTI en el entorno pos-COVID permiten a los viajeros adaptarse mejor a las circunstancias derivadas por la pandemia y procuran proporcionar una experiencia satisfactoria, asignando recursos que faciliten el cumplimiento de las medidas de distanciamiento social, control del aforo de los lugares públicos y TIC empleadas para conseguir una comunicación dinámica con los servicios públicos y privados de las localidades (Ferrandis et al., 2020).

De acuerdo con la revisión y el análisis de los componentes para la gestión inteligente de las playas y la motivación del viajero en el entorno pos-COVID, se presenta la siguiente hipótesis del estudio:

H1. El uso de tecnologías para apoyar las medidas de distanciamiento social recomendadas durante la pandemia COVID-19 en la zona de playas y las herramientas tecnológicas para control de aforo en los accesos a las playas, además del uso de TIC para obtener una comunicación dinámica con los visitantes, son factores que favorecen la confianza de los visitantes para arribar al destino turístico.

En la figura 1 se muestra el esquema que representan los elementos incluidos en la hipótesis.

Con base en Ferrandis et al., (2020), la innovación en los procesos y el empleo de herramientas tecnológicas para la gestión inteligente de las zonas turísticas favorece el flujo de la información. Las personas pueden organizar su estancia y realizar los recorridos planeados con mayor eficiencia. La motivación de viaje del turista puede ser intervenida de forma positiva al tener claridad de los servicios disponibles y lograr una movilidad efectiva conociendo con antelación las condiciones de la ciudad, además de las responsabilidades que tiene como turista durante su estancia (Fernández-Alcantud et al., 2017). Las organizaciones turísticas deben innovar de forma continua los diferentes canales con los que establecen comunicación con los visitantes, además de ofrecer una mejor experiencia con el apoyo de medios tecnológicos para ofrecer mayor seguridad, personalización e integración del turista con el entorno que disfrutará en la localidad (Pimentel-de Oliveira, 2020).

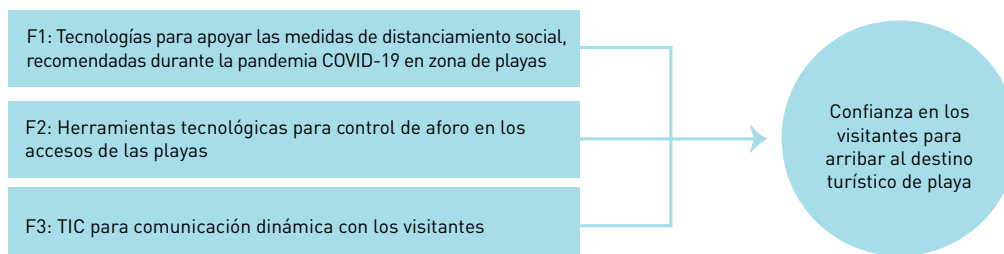


Figura 1. Factores tecnológicos para la gestión inteligente de las playas, que contribuyen en la percepción de confianza de los viajeros para visitar el destino.

Fuente: elaboración propia.

3. Metodología

La investigación que se presenta mediante el artículo tuvo el objetivo de identificar los factores tecnológicos para la gestión inteligente de las playas de Rosarito, Baja California, con base en la percepción de los visitantes; percepción que permita contribuir en la confianza de las personas que visitan las playas del municipio. Esta localidad limita al norte y al este con Tijuana, al sur con Ensenada, ambos municipios de Baja California, además se encuentra a pocos kilómetros de la línea Internacional con el Estado de California, Estados Unidos. La ubicación geográfica del destino le permite ser un atractivo destino turístico de sol y playa para el turismo internacional y nacional (COPLADE, 2017; BAJA-NORTE, 2020).

El trabajo presenta una revisión de literatura acerca de la gestión inteligente de destinos turísticos, factores que caracterizan a los DTI y a las playas inteligentes, y la motivación del viajero en el entorno pos-COVID. En la fase cuantitativa se aplicó un cuestionario, con el propósito de conocer la percepción del visitante regional en relación con la necesidad de que el destino disponga de tecnologías para mejorar el resultado de las medidas recomendadas de distanciamiento social en playas durante la pandemia COVID-19: control del aforo en accesos a la playa y empleo de TIC para interactuar con las personas que se desplazan a esta localidad por turismo.

Para determinar el tamaño de la muestra, se obtuvo el registro anual de 58.784 turistas que visitaron Rosarito, Baja California, en el año 2019, antes del inicio de la pandemia COVID-19 (DATATUR, 2020). Se recurrió a la fórmula para obtener el tamaño de muestra en poblaciones finitas, con base en 95% de confianza y 4% de error (Fischer y Espejo, 2017). El tamaño de la muestra, que resultó en el mismo número de instrumentos aplicados, fue de 595, el procedimiento de recolección se realizó a través de internet a visitantes regionales de las playas del municipio de Rosarito, Baja California (Tijuana, Mexicali, Ensenada y Tecate, Baja California y del sur de California, EE. UU.), en los meses de julio, agosto, septiembre y octubre de 2020.

Para la aplicación del cuestionario, se conformó un equipo de ocho estudiantes del séptimo semestre pertenecientes a la licenciatura en mercadotecnia de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC), inscritos en un programa de servicio social profesional de investigación. Para obtener el total de la muestra, se realizaron búsquedas en redes sociales turísticas del municipio, páginas del destino y otras plataformas en las que se observó la presencia de usuarios que dejaron alguna reseña o información de haber estado en Rosarito, Baja California, durante el periodo de aplicación de los instrumentos. El trabajo de campo fue realizado a través medios digitales por motivo de la pandemia COVID-19. El cuestionario presentó seis dimensiones, las cuales se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Dimensiones del cuestionario aplicado a los visitantes regionales de las playas de Rosarito, Baja California.

| Dimensiones | Tipo de pregunta |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| Información sociodemográfica: Edad, género, residencia, estado civil, escolaridad | Opción múltiple |
| Tecnologías para mejorar los resultados de las medidas de distanciamiento social en la zona de playa: Instalación de cámaras web en puntos estratégicos de la playa, para verificar el distanciamiento social. Uso de drones en la zona de la playa para verificar el respeto de distribución de espacios entre visitantes. Videosensores para control del aforo en las playas. Dispositivos Bluetooth para enviar información a dispositivos smartphone de los visitantes sobre las condiciones de saturación en la playa. Paneles informativos electrónicos instalados en puntos estratégicos de la ciudad, para advertir sobre la saturación en las diferentes zonas de playa. | Escala de Likert |
| Tecnologías para mejorar los resultados de control de los accesos en zonas de playas: Aplicación para conocer el aforo de los diferentes accesos a la playa. Semaforización en los accesos a la playa. Sensores instalados en diferentes accesos a la playa para contabilizar la densidad de población. Uso de redes sociales para informar sobre la aglomeración de personas en diversos accesos a la playa. | Escala de Likert |
| TIC para mejorar la comunicación con los visitantes de las playas: Aplicación del destino para consulta del nivel de saturación en las playas. Mupi publicitario. Página web del destino, para consultar el aforo en playas. Central telefónica, para preguntar sobre el aforo en las diferentes zonas de playa. Servicio de mensajería en sitio web oficial del destino. | Escala de Likert |
| Tecnologías necesarias para incrementar la confianza para visitar las playas del municipio de Playas de Rosarito: Uso de la tecnología para control del distanciamiento social. Uso de las tecnologías para control de acceso a la playa. Uso de la tecnología en medios de comunicación para conocer el aforo en playas. | Escala de Likert |
| Calificación de experiencia en la última visita a la playa del municipio de Playas de Rosarito. | Escala de Likert |

Fuente: elaboración propia.

Para verificar la confiabilidad del cuestionario aplicado, se analizaron las principales dimensiones mediante la prueba estadística alfa de Cronbach utilizando el programa SPSS 20. En la dimensión de tecnologías de apoyo para mejorar el distanciamiento social se obtuvo un coeficiente de 0,877; en la sección de tecnologías para mejorar los resultados de control de los accesos en las zonas de playas, un coeficiente de 0,896; en la dimensión de TIC para la comunicación con los visitantes, un valor estadístico de 0,904, y en la sección de tecnologías necesarias para incrementar la confianza de visita en las playas del municipio, se encontró un estadístico de 0,937. Los resultados corresponden a un nivel de buena confiabilidad (Celina y Campo, 2005; Hinton, McMuray y Browlow, 2014).

Con los hallazgos obtenidos mediante el cuestionario aplicado, en la sección de resultados del artículo, se presenta un análisis descriptivo de los datos que más se destacan, seguido de un análisis factorial utilizando el programa estadístico SPSS 20, para mostrar los factores tecnológicos necesarios que deben ser implementados en la zona turística de acuerdo con la percepción del visitante, con la intención de motivar la confianza de las personas que desean arribar al destino considerando las nuevas necesidades y cambios en el entorno de la industria turística.

4. Resultados y discusión

El perfil sociodemográfico de los visitantes regionales de las playas de Rosarito, Baja California, que dieron respuesta al cuestionario en el periodo en que se llevó a cabo el trabajo de campo es el siguiente: edad promedio de 32 años. El 41% tiene su residencia en la ciudad de Tijuana; el 23% es del Estado de California, Estados Unidos; el 15%, de la ciudad de Ensenada; el 12%, de Tecate y el 9%, del municipio de Mexicali, Baja

California. El 59% son mujeres y el 41%, hombres. El 55% son personas casadas y el 45% manifestó ser soltero. En relación con el nivel de escolaridad, el 49% tiene estudios del nivel preparatoria, el 43% licenciatura, el 5% cuenta con estudios de posgrado y el 3% con secundaria terminada.

Con base en la opinión emitida por los visitantes regionales de las playas del municipio de Rosarito, Baja California, se usó una escala de Likert de cinco puntos (1 a 5) para medir sus respuestas en relación con la necesidad de implementar tecnologías para mejorar los resultados de las medidas de distanciamiento social. Los elementos que más se destacan son la instalación de paneles electrónicos en puntos estratégicos de la ciudad para informar sobre la saturación en las playas (3,82); obtener información a través de la herramienta Bluetooth sobre las condiciones de saturación (3,71); emplear videosensores para verificar el aforo de las zonas de playas (3,45); utilizar drones para comprobar el distanciamiento social, que, aunque tiene una calificación por encima del promedio, es la que menos prefieren los visitantes (figura 2).

También a partir de escala de Likert de cinco puntos, se encontró la percepción de los visitantes en relación con la necesidad de que en el destino disponga de tecnologías para lograr el control de la densidad de población en los diferentes accesos de las zonas de playas (figura 3). Los individuos priorizan la oportunidad de tener a su disposición redes sociales destinadas a ofrecer información sobre el aforo de personas en los accesos (4,04); la semaforización de las vías de entrada a las playas del municipio (3,95); y el uso de aplicaciones para consultar el aforo de los accesos a las playas, que también obtuvo una evaluación por encima del promedio. Este medio tecnológico puede utilizarse para comunicar información sobre la proporción de personas de cada zona en relación con su capacidad.

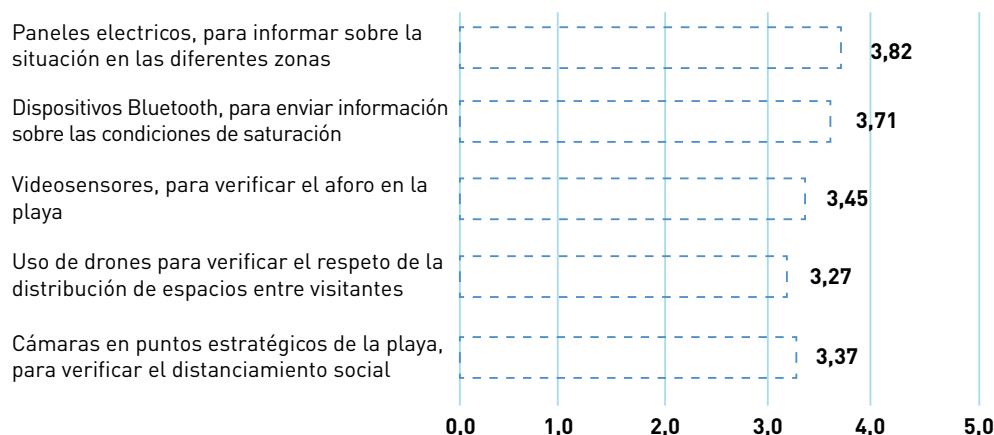


Figura 2. Tecnologías para mejorar los resultados de las medidas de distanciamiento social.

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en la [figura 4](#) se presenta la necesidad de TIC en opinión de los visitantes. En primer lugar se muestra el uso de mupis publicitarios en distintos puntos de la ciudad (3,88), este es un medio de comunicación que puede emplearse para informar sobre las medidas sanitarias, seguridad y servicios recomendados. Además, manifiestan la necesidad de una aplicación del destino (3,86), que pueda emplearse para notificar sobre los niveles de saturación, medidas sanitarias y seguridad en la zona turística. También se requiere de la existencia del sitio web del destino (3,78), para compartir información de las condiciones y recomendaciones que deben ser conocidas por los visitantes antes y durante su viaje. El uso de central telefónica (3,5) para consultar información del aforo en las diferentes zonas de la playa es la menos atractiva.

Con base en la opinión de los visitantes, se obtiene el promedio de las dimensiones revisadas ([figura 5](#)) respecto a la necesidad de implementar tecnologías en las playas del municipio de Rosarito, Baja California, para la gestión inteligente. El componente con mayor valoración son las medidas de control de acceso y aforo en playas (3,90), seguido de TIC para conseguir una comunicación simultánea sobre las condiciones en las playas (3,72). El elemento con menor apreciación son las tecnologías para mejorar la aplicación de las medidas de distanciamiento social en la zona turística (3,53), sugeridas durante la pandemia COVID-19. Las tres dimensiones tienen una calificación por encima del promedio en opinión de los visitantes.

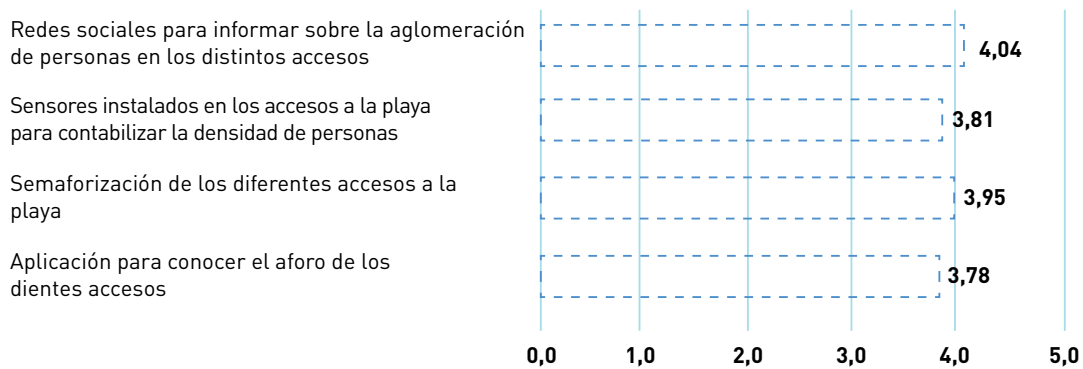


Figura 3. Tecnologías para control del aforo en los diferentes accesos a la playa.
Fuente: elaboración propia.

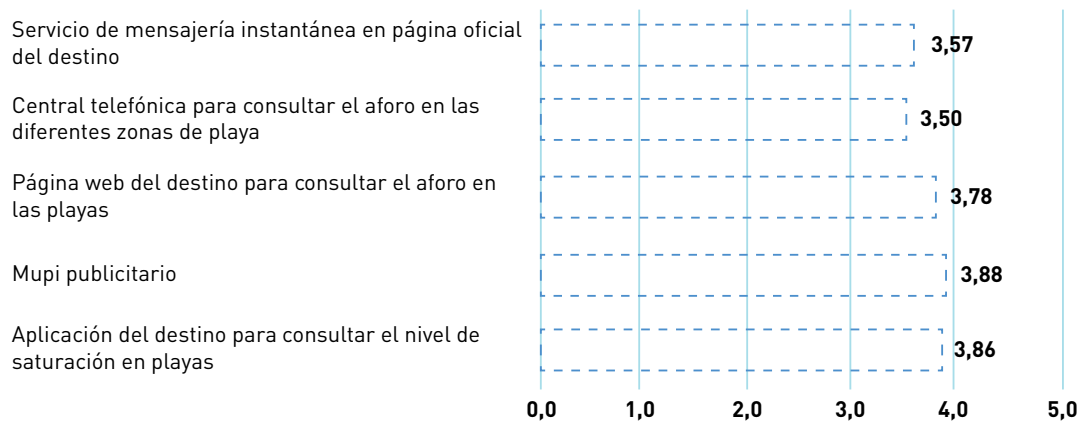


Figura 4. TIC para comunicación con los visitantes.
Fuente: elaboración propia.

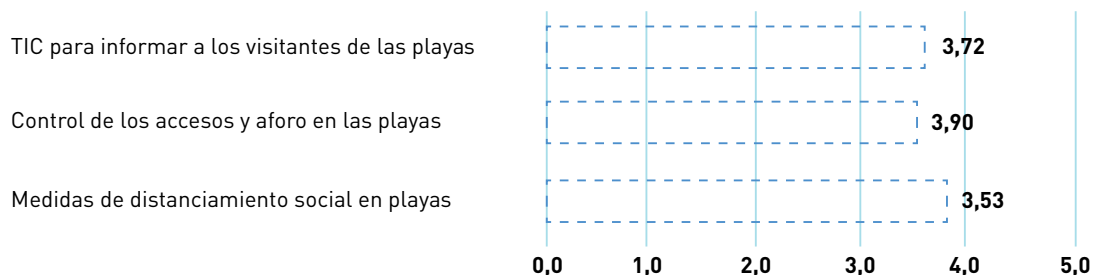


Figura 5. Componentes tecnológicos en zonas de playas.
Fuente: elaboración propia.

Los DTI se destacan por el aprovechamiento de los datos obtenidos y la gestión inteligente para realizar un análisis que conduce a tomar mejores decisiones operativas y acciones sobre las condiciones en el territorio en cuanto a seguridad e higiene (Font, 2021; De Sá, 2020). En los hallazgos encontrados mediante la investigación, los visitantes están de acuerdo con la necesidad de implementar tecnologías en la gestión inteligente de las playas de Rosarito, Baja California. La industria turística debe considerar dentro de sus prioridades la construcción de protocolos que generen confianza, seguridad y cuidado de la salud de la población que desea trasladarse a este y otros destinos del país los siguientes años.

Para obtener los factores tecnológicos necesarios en la gestión inteligente de las playas de Rosarito, Baja California, de acuerdo con la opinión de los visitantes regionales, se realizó un análisis factorial recurriendo a las dimensiones del cuestionario relacionadas con el uso de tecnologías que pueden emplearse para la gestión inteligente de la zona turística. De acuerdo con Pérez (2004), el valor de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) debe ser superior a 0,5 para que proceda el análisis factorial. De igual forma, con base en los resultados (0,947), es aceptable este procedimiento estadístico (tabla 5). Además, el coeficiente de esfericidad de Bartlett es menor al nivel de significancia de 0,05, lo que confirma la validez del proceso de análisis factorial.

Asimismo, en la matriz antiimagen, se observa la medida de relación entre variables, los datos obtenidos deben ser mayores a 0,5. En caso de que los valores sean menores a este parámetro, se deben eliminar y repetir el proceso (De la Garza, Morales y González, 2013). En la tabla 6, se presenta la diagonal con los valores resultantes mayores a 0,5, después de finalizar esta fase del proceso de análisis factorial.

Tabla 5. Resultados de la medida KMO y prueba de esfericidad Bartlett.

| KMO y prueba de Bartlett | | |
|------------------------------------------------------|-------------------------|----------|
| Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin. | | 0,947 |
| Prueba de esfericidad de Bartlett | Chi-cuadrado aproximado | 6158.348 |
| | gl | 91 |
| | Sig. | 0,000 |

Fuente: elaboración propia.

Mediante la prueba de la comunalidad, "se estima la variabilidad explicada por el grupo de factores, entre más cercano a 1, más información se obtiene de los componentes de la variable, los estadísticos deben ser superiores a 0,5" (Pérez, 2004, p. 207). En la tabla 7 se presentan los resultados del proceso de análisis factorial, los cuales confirman la validez del procedimiento. Los valores resultantes son mayores a 0,5.

Una vez obtenido el resultado de varianza total explicada a través del procedimiento de análisis factorial, en la tabla 8 se presentan dos factores que explican el 67,707% de la varianza. Con este criterio estadístico, se consideran estos componentes como la solución inicial, valorando que superan el 60% (De la Garza et al., 2013;

Pérez, 2004). De esta manera, se cumple esta condición, la cual permite proceder a la interpretación de los factores de acuerdo con las variables incluidas.

En la tabla 9 se presenta el resultado de la matriz de componentes rotados obtenida con el procedimiento estadístico de análisis factorial, utilizando el método varimax. Esto tiene como propósito identificar el grupo de variables simplificadas por componente (De la Garza et al., 2013; Pérez, 2004). En los resultados obtenidos, se encuentran dos factores tecnológicos que benefician la percepción de seguridad y confianza en los visitantes para trasladarse hacia la zona turística de las playas de Rosarito, Baja California, lo que se interpreta de la siguiente manera: 1) herramientas para control de aforo en playas y acceso a información sobre las condiciones de la zona turística y 2) tecnologías de apoyo para la gestión del espacio en la zona de playas.

En el entorno actual del turismo, es indispensable contar con buena infraestructura y medios tecnológicos que permitan la gestión inteligente de los servicios del destino turístico, lo que se está convirtiendo en un factor de motivación y decisión para el turista (Vidal-Santos et al., 2020). Las condiciones de digitalización en la vida cotidiana de las personas propician la necesidad de estar en constante comunicación y en todo momento hacer consultas sobre las ventajas y restricciones del lugar que estarán visitando. Estos se convierten en elementos para la motivación del viajero, teniendo la oportunidad de organizar su viaje e itinerario (Ferrandis et al., 2020).

Tales atributos que caracterizan al destino pueden representar el impulso necesario para desplazarse hacia el lugar de interés (Prada-Trigo y Pesántez-Loyola, 2017; De Alba-Cabot et al., 2017; Dann, 1977). Los visitantes participantes en el estudio señalan la importancia de la gestión inteligente mediante herramientas tecnológicas que permitan lograr un control del aforo en las playas. En este sentido, la gestión ordenada de las diferentes zonas apoyada de las tecnologías, puede evitar la sobre carga en algunos puntos turísticos, permitiendo al turista disfrutar con mejor resultado su estancia en el destino.

5. Conclusiones

La industria del turismo se ha visto muy afectada por los efectos económicos y sociales derivados de la pandemia COVID-19. Este escenario propicia el desarrollo de un plan integral apoyado de la innovación tecnológica y estratégica, con el propósito de mejorar las condiciones de seguridad y salud para los turistas y, al mismo tiempo, reactivar la economía del sector atendiendo con eficiencia las recomendaciones de la contingencia sanitaria y de seguridad determinadas en el destino. En los resultados de la investigación, los visitantes destacan la necesidad de disponer de herramientas tecnológicas que permitan la gestión inteligente de las playas. Los participantes en el estudio están de acuerdo con este componente, el cual incide en su confianza para arribar al destino, y reconocen la oportunidad de su empleo en apoyo del cuidado e integridad de las personas durante su estancia.

Tabla 6. Resultados de la matriz antiimagen.

| | Cámaras en puntos estratégicos de la playa para verificar el distanciamiento social | Uso de drones en la zona para verificar el respeto de la distribución de espacios entre los visitantes | Videosensores para controlar el aforo en la playa | Dispositivos con señal Bluetooth para enviar información sobre las condiciones de saturación en la playa | Paneles informativos electrónicos, para informar sobre la saturación en las diferentes zonas | Aplicación para conocer el aforo en los diferentes accesos | Semaforización de los diferentes accesos a la playa | Sensores instalados en los diferentes accesos a la playa para contabilizar la densidad de personas | Redes sociales para informar sobre la aglomeración de personas en los distintos accesos | Aplicación del destino para consultar el nivel de saturación en las playas | Mupi publicitario | Página web del destino para consultar el aforo en playas | Central telefónica para consultar el aforo en las diferentes zonas de la playa | Servicio de mensajería instantánea en página oficial del destino |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Correlación antiimagen | 0,939a | -0,288 | -0,267 | -0,062 | -0,063 | -0,037 | -0,064 | 0,074 | 0,111 | -0,049 | -0,073 | -0,025 | -0,015 | -0,036 |
| | -0,288 | 0,928a | -0,329 | -0,110 | 0,024 | -0,032 | -0,017 | 0,072 | -0,058 | 0,076 | -0,017 | -0,114 | -0,044 | 0,019 |
| | -0,267 | -0,329 | 0,920a | -0,112 | -0,175 | 0,026 | 0,000 | -0,287 | 0,033 | -0,013 | 0,043 | 0,094 | -0,003 | -0,026 |
| | -0,062 | -0,110 | -0,112 | 0,947a | -0,380 | -0,130 | 0,045 | -0,080 | 0,023 | -0,020 | 0,012 | 0,059 | -0,020 | -0,121 |
| | -0,063 | 0,024 | -0,175 | -0,380 | 0,949a | -0,021 | -0,126 | 0,009 | -0,205 | -0,042 | -0,062 | -0,018 | -0,010 | 0,034 |
| | -0,037 | -0,032 | 0,026 | -0,130 | -0,021 | 0,957a | -0,123 | -0,096 | -0,147 | -0,342 | 0,030 | -0,041 | -0,003 | 0,069 |
| | -0,064 | -0,017 | 0,000 | 0,045 | -0,126 | -0,123 | 0,938a | -0,315 | -0,345 | 0,037 | -0,215 | -0,058 | 0,041 | 0,053 |
| | 0,074 | 0,072 | -0,287 | -0,080 | 0,009 | -0,096 | -0,315 | 0,952a | -0,044 | -0,139 | -0,047 | -0,039 | -0,029 | -0,032 |
| | 0,111 | -0,058 | 0,033 | 0,023 | -0,205 | -0,147 | -0,345 | -0,044 | 0,949a | -0,076 | -0,096 | -0,070 | 0,044 | -0,167 |
| | -0,049 | 0,076 | -0,013 | -0,020 | -0,042 | -0,342 | 0,037 | -0,139 | -0,076 | 0,953a | -0,111 | -0,231 | -0,118 | -0,089 |
| | -0,073 | -0,017 | ,043 | 0,012 | -0,062 | 0,030 | -0,215 | -0,047 | -0,096 | -0,111 | 0,975a | -0,109 | -0,081 | -0,058 |
| | -0,025 | -0,114 | 0,094 | 0,059 | -0,018 | -0,041 | -0,058 | -0,039 | -0,070 | -0,231 | -0,109 | 0,949a | -0,318 | -0,202 |
| | -0,015 | -0,044 | -0,003 | -0,020 | -0,010 | -0,003 | 0,041 | -0,029 | 0,044 | -0,118 | -0,081 | -0,318 | 0,941a | -0,340 |
| | -0,036 | 0,019 | -,0026 | -0,121 | 0,034 | 0,069 | 0,053 | -0,032 | -0,167 | -0,089 | -0,058 | -0,202 | -0,340 | 0,948a |

^a Medida de adecuación muestral obtenida mediante la matriz antiimagen

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Resultados de las comunalesidades.

| | Inicial | Extracción |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------|
| Cámaras en puntos estratégicos de la playa para verificar el distanciamiento social | 1,000 | 0,671 |
| Uso de drones en la zona para verificar el respeto de la distribución de espacios entre los visitantes | 1,000 | 0,682 |
| Videosensores para controlar el aforo en la playa | 1,000 | 0,767 |
| Dispositivos con señal Bluetooth para enviar información sobre las condiciones de saturación en la playa | 1,000 | 0,628 |
| Paneles informativos electrónicos, para informar sobre la saturación en las diferentes zonas | 1,000 | 0,673 |
| Aplicación para conocer el aforo en los diferentes accesos | 1,000 | 0,630 |
| Semaforización de los diferentes accesos a la playa | 1,000 | 0,679 |
| Sensores instalados en los diferentes accesos a la playa para contabilizar la densidad de personas | 1,000 | 0,662 |
| Redes sociales para informar sobre la aglomeración de personas en los distintos accesos | 1,000 | 0,705 |
| Aplicación del destino para consultar el nivel de saturación en las playas | 1,000 | 0,749 |
| Mupi publicitario | 1,000 | 0,625 |
| Página web del destino para consultar el aforo en playas | 1,000 | 0,736 |
| Central telefónica para consultar el aforo en las diferentes zonas de la playa | 1,000 | 0,632 |
| Servicio de mensajería instantánea en página oficial del destino | 1,000 | 0,641 |
| Método de extracción: mediante análisis de componentes principales | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Resultado de la varianza total explicada.

| Componente | Autovalores iniciales | | | Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción | | | Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación | | |
|---------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|-------------|--------------------------------------------------------|------------------|-------------|-----------------------------------------------------|------------------|-------------|
| | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado | Total | % de la varianza | % acumulado |
| 1 | 8,267 | 59,048 | 59,048 | 8,267 | 59,048 | 59,048 | 5,777 | 41,263 | 41,263 |
| 2 | 1,212 | 8,659 | 67,707 | 1,212 | 8,659 | 67,707 | 3,702 | 26,444 | 67,707 |
| 3 | 0,821 | 5,863 | 73,570 | | | | | | |
| 4 | 0,551 | 3,937 | 77,507 | | | | | | |
| 5 | 0,474 | 3,389 | 80,895 | | | | | | |
| 6 | 0,432 | 3,089 | 83,984 | | | | | | |
| 7 | 0,403 | 2,881 | 86,865 | | | | | | |
| 8 | 0,349 | 2,494 | 89,360 | | | | | | |
| 9 | 0,304 | 2,169 | 91,529 | | | | | | |
| 10 | 0,286 | 2,042 | 93,571 | | | | | | |
| 11 | 0,263 | 1,877 | 95,448 | | | | | | |
| 12 | 0,222 | 1,588 | 97,036 | | | | | | |
| 13 | 0,218 | 1,557 | 98,593 | | | | | | |
| 14 | 0,197 | 1,407 | 100,000 | | | | | | |
| Método de extracción: mediante análisis de componentes principales. | | | | | | | | | |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Resultado de la matriz de componentes rotados.

| Matriz de componentes rotados ^a | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| | Componente | |
| | 1 | 2 |
| Cámaras en puntos estratégicos de la playa para verificar el distanciamiento social | | 0,784 |
| Uso de drones en la zona para verificar el respeto de la distribución de espacios entre los visitantes | | 0,791 |
| Videosensores para controlar el aforo en la playa | | 0,828 |
| Dispositivos con señal Bluetooth para enviar información sobre las condiciones de saturación en la playa | | 0,658 |
| Paneles informativos electrónicos, para informar sobre la saturación en las diferentes zonas | | 0,606 |
| Aplicación para conocer el aforo en los diferentes accesos | 0,698 | |
| Semaforización de los diferentes accesos a la playa | 0,712 | |
| Sensores instalados en los diferentes accesos a la playa para contabilizar la densidad de personas | 0,676 | |
| Redes sociales para informar sobre la aglomeración de personas en los distintos accesos | 0,769 | |
| Aplicación del destino para consultar el nivel de saturación en las playas | 0,811 | |
| Mupi publicitario | 0,734 | |
| Página web del destino para consultar el aforo en playas | 0,825 | |
| Central telefónica para consultar el aforo en las diferentes zonas de la playa | 0,764 | |
| Servicio de mensajería instantánea en página oficial del destino | 0,762 | |
| Método de extracción: análisis de componentes principales. | | |
| Método de rotación: normalización varimax con Kaiser. | | |
| ^a La rotación ha convergido en 3 iteraciones. | | |

Fuente: elaboración propia.

De acuerdo con la necesidad de comunicación en el entorno actual del turismo, es indispensable que los destinos turísticos mejoren la conectividad a internet dentro del territorio, el acceso a los servicios y la información de los lugares que pueden ser de interés para los visitantes, con el propósito de crear una bitácora y guía eficiente de viaje; además, valorar en tiempo real el cumplimiento de sus expectativas mediante las diversas plataformas propias del destino. Estos elementos se han convertido en factores de motivación para lograr que los individuos obtengan mayor confianza en desplazarse hacia las zonas turísticas, conociendo datos sobre el aforo, disponiendo de TIC y redes sociales que puedan consultar de manera constante e interactuar con el entorno digital del territorio.

Por lo tanto, es recomendable la aplicación de la gestión inteligente de las playas del municipio de Rosarito, Baja California. Los visitantes regionales coinciden con la necesidad de tecnologías para lograr un control del aforo en las playas y tener disponible TIC que establezcan una comunicación dinámica de información y acceso a servicios del destino. El apoyo de tecnologías para mejorar los resultados de distanciamiento social tiene una buena aceptación por los visitantes encuestados.

La pandemia ha mostrado la fragilidad de todos los sectores de la economía del mundo, entre los cuales se encuentra el turismo, y ha señalado las áreas de oportunidad en toda la industria. Por lo tanto, es necesario asumir la responsabilidad de innovar los procesos en las áreas exhibidas, adoptando soluciones prácticas y tecnologías con base en los recursos disponibles, con el propósito de mantener la operación del turismo con todos los subsectores asociados y, en este sentido, ofrecer a los visitantes mayor seguridad y confianza a través de la gestión inteligente de la zona turística. Esto contribuirá al establecimiento de un plan de contingencia integral, aprendiendo de la experiencia alcanzada durante el periodo de la pandemia COVID-19.

La transversalidad del turismo requiere de la coordinación y acuerdos de las medidas y protocolos que se deben implementar en el destino. Es fundamental la dirección y motivación del gobierno federal y local para impulsar la participación de todos los actores estratégicos, con el propósito de lograr los resultados esperados en un proyecto de gestión inteligente, para generar confianza y cooperación del sector privado, de representantes de organismo locales, de los residentes y de los turistas. La gobernanza eficiente en los destinos turísticos podrá comunicar y hacer consenso sobre los beneficios para el municipio en el mediano y largo plazo.

Es necesario continuar con los resultados de la investigación y lograr vincular en un siguiente estudio los factores tecnológicos en la gestión inteligente del destino con otras variables que motivan al turista

a visitar la ciudad, pues además del componente tecnológico existen otros componentes que no son parte de este trabajo, entre los que se encuentra el tipo de destino, la ubicación geográfica, la infraestructura en hospedaje y la gastronomía, los cuales pueden explicar el entorno completo de la motivación turística en relación con las nuevas necesidades de los viajeros.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo para el desarrollo de la investigación a la Universidad Autónoma de Baja California.


Referencias

- Alderete, M. (2019). ¿Qué factores influyen en la construcción de ciudades inteligentes? Un modelo multinivel con datos a nivel ciudades y países. *Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad - CTS*, 14(41), 71-89.
- Araújo, G. y de Sevilha, M. (2017). Los viajeros y sus motivaciones: un estudio exploratorio sobre quienes aman viajar. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 26(1), 62-85.
- Asmelash, A. G. y Kumar, S. (2019). Assessing progress of tourism sustainability: Developing and validating sustainability indicators. *Tourism Management*(71), 67-83. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.09.020>
- BAJA-NORTE. (2020). *Playas de Rosarito: Destino de sol y playa por tradición*. Recuperado el 30 de enero del 2021, de: <https://bajanorte.com/rosarito/>
- Beltrán-Bueno, M. y Parra-Meroño, M. (2017). Perfiles turísticos en función de las motivaciones para viajar. *Cuadernos de Turismo*, (39), 41-65. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290391>
- Castro, K. P., Salgado, E. y Vázquez, Y. (2020). Propuesta de un modelo de gestión de destino turístico inteligente (DTI) para la ciudad de Cuenca, Ecuador. *Convergence Tech*, 2(11), 97-123. <https://doi.org/10.53592/convtech.v2i11.19>
- Celdrán-Bernabeu, M. A. (2018). Nuevos escenarios para la planificación y gestión del turismo. El enfoque destinos turísticos inteligentes. *Boletín de La Asociación de Geógrafos Españoles*, (79), 1-12. Recuperado el 12 de febrero del 2021, de: <https://bage.geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/2727/2514>
- Celina, H. y Campo, A. (2005). Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(4), 572-580.
- Ceylan, D., Çizel, B. y Karakaş, H. (2021). Destination image perception patterns of tourist typologies. *International Journal of Tourism Research*, 23(3), 401-416. <https://doi.org/10.1002/jtr.2414>
- Coban, G. y Yildiz, O. (2019). Developing a destination management model: Case of Cappadocia. *Tourism Management Perspectives*, 30, 117-128. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.02.012>
- COPLADE (2017). *Playas de Rosarito*. Baja California: Gobierno de Baja California. Recuperado el 8 de marzo del 2021, de: <http://www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2017/Mensual/Playas%20de%20Rosarito.pdf>
- Dann, G. (1977). Anomie, ego-enhancement and tourism. *Annals of Tourism Research*(4), 184-194. [http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383\(77\)90037-8](http://dx.doi.org/10.1016/0160-7383(77)90037-8)
- DATATUR (2020). *Compendio Estadístico 2019 de la Actividad Hotelera*. México: SECTUR. Recuperado el 4 de marzo del 2021, de: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ActividadHotelera.aspx>

- De Alba Cabot, J., Prats, L. y Coromina, L. (2017). Análisis del comportamiento del turista de negocios en Barcelona. *PASOS*, 15(2), 419-435. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2017.15.027>
- De Freitas, M. y Feder, V. (2020). Gestão de serviços pós-covid: o que se pode aprender com o setor de turismo e viagens? *Gestão & Sociedade*, 14(39), 3698-3706. <https://doi.org/10.21171/ges.v14i39.3306>
- De la Garza, J., Morales, B. N. y González, B. A. (2013). *Análisis estadístico multivariante: Un enfoque teórico y práctico*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- De las Heras-Pedrosa, C., Jambrino-Maldonado, C., Iglesias-Sánchez, P. y Lugo-Ocando, J. (2019). Importancia de las relaciones con los públicos en la reputación en un destino turístico inteligente. Propuesta de un modelo sostenible. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 9(17), 117-138. <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-17-2019-07-117-138>
- De Sá, F. (2020). Mobilidade da Produção Científica sobre Turismo e Covid-19 / Mobility of Scientific Production on Tourism and Covid-19. *Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade*, 12(3). <http://dx.doi.org/10.18226/21789061.v12i3a11>
- Femenia-Serra, F., Neuhofer, B. y Ivars-Baida, J. (2019). Towards a conceptualisation of smart tourists and their role within the smart destination scenario. *Service Industries Journal*, 39(2), 109-133. <http://doi.org/10.1080/02642069.2018.1508458>
- Fernández-Alcantud, A., López-Morales, J., Moreno, L., Perles, J., Ramón, A. y Such, M. (2017). Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el know how turístico español. *ICE*, 894, 137-150.
- Ferrandis, A., Sánchez, J., Torres, Á. y Quesada, L. (2020). Las playas inteligentes; la mejor alternativa para la gestión de playas poscoronavirus. En M. Simancas, R. Hernández y N. Padrón (Eds.), *Turismo pos-COVID-19. Reflexiones, retos y oportunidades* (pp. 238-253). La Laguna, España: Cátedra de Turismo Caja Canarias-Ashotel de la Universidad. <https://doi.org/10.25145/b.Turismopos-COVID-19.2020>
- Ferreira-Nunes, R., Medaglia, J. y Stadler, A. (2020). Destinos turísticos inteligentes e gestão do conhecimento: possíveis convergências. *AtoZ Novas Práticas Em Informação e Conhecimento*, 9(1), 61-73. <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v9i1.71613>
- Fischer, L. y Espejo, J. (2017). *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.
- Flores-Ruiz, D., Perogil, J. y Miedes, B. (2018). ¿Destinos turísticos inteligentes o territorios inteligentes? Estudios de casos en España. *Revista de Estudios Regionales* (113), 193-219.
- Fodness, D. (1994). Measuring tourist motivation. *Annals of Tourism Research*, 21(3), 555-581.
- Font, M. (2021). Perspectiva espacio - territorio en la gestión integral e inteligente de destinos turísticos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(94), 915-931. <https://doi.org/10.52080/rvgyv26n94.27>
- Gretzel, U. y Scarpino-Johns, M. (2018). Destination resilience and smart tourism destinations. *Tourism Review International*, 22(3-4), 263-276. <https://doi.org/10.3727/154427218X15369305779065>
- Gretzel, U., Fuchs, M., Hoepken, W., Law, R., Neidhardt, J., Pesonen, J., ... y Xiang, Z. (2020). e-Tourism beyond COVID-19: A call for transformative research. *Information Technology & Tourism*, (22), 187-203. <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00181-3>
- Haida, M., Albrecht, J. y Finkler, W. (2021). Sustainability implementation in destination management. *Journal of Cleaner Production*, (312), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127718>
- Hinton, P., McMuray, I. y Browlow, C. (2014). *SPSS Explained*. New York: Routledge.
- INO VAT-TUR (2015). *Destinos turísticos inteligentes: manual operativo para la configuración de destinos turísticos inteligentes*. España: Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas. Recuperado el 15 de marzo del 2021, de: <https://www.thinktur.org/media/Manual-de-destinos-tur%C3%ADsticos-inteligentes.pdf>
- INO VAT-TUR (2020). *Playas inteligentes y seguras de la Comunitat Valenciana*. Recuperado el 20 de marzo del 2021, de: <https://www.invatour.es/playas-inteligentes-y-seguras/>
- Ivars-Baidal, J. A., Vera-Rebollo, J. F., Perles-Ribes, J., Femenia-Serra, F. y Celdrán-Bernabeu, M. A. (2019). Smart destinations and the evolution of ICTs: A new scenario for destination management. *Ivars-Baidal, JA [Ivars-Baidal, Josep A.] 1*, 22(13), 1581-1600. <https://doi.org/10.1080/13683500.2017.1388771>
- Jeong, M. y Shin, H. (2020). Tourists' experiences with smart tourism technology at smart destinations and their behavior intentions. *Journal of Travel Research* 59(8), 1464-1477. <https://doi.org/10.1177/0047287519883034>
- Lamas, S., Nascimento, E. y Mazaro, R. (2019). Gobernanza y sustentabilidad en destinos turísticos: un análisis del discurso académico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 28(4), 1002-1020.
- Lemoine, F. A., Montesdeoca, M. G., Moncerrate, L. y Hernández, N. R. (2020). El comportamiento del consumidor en la gestión comercial de destinos turísticos Sucre-San Vicente. Un acercamiento desde las Ciencias Sociales, Ecuador 2017. *3C Empresa. Investigación y Pensamiento Crítico*, 9(1), 17-39. <http://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090141.17-39>
- Linares, J. y Vásquez, K. (2018). Ciudades inteligentes: ¿materialización de la sostenibilidad? *El Ágora USB*, 18(2), 479-495. <http://dx.doi.org/10.21500/16578031.3134>
- López de Ávila, A., Lancis, E., García, S., Alcantud, A., García, B. y Muñoz, N. (2015). *Informe destinos turísticos: construyendo el futuro*. Madrid: SEGITTUR. Recuperado el 8 de abril del 2021, de: <https://www.segittur.es/wp-content/uploads/2019/11/Libro-Blanco-Destinos-Turísticos-Inteligentes.pdf>
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Molinillo, S., Anaya-Sánchez, R., Morrison, A. M. y Coca-Stefaniak, J. A. (2019). Smart city communication via social media: Analysing residents' and visitors' engagement. *Cities*, 94, 247-255. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2019.06.003>
- Muñoz, A. (2017). Percepciones de la gestión del turismo en dos reservas de biosfera ecuatorianas: Galápagos y Sumaco. *Investigaciones Geográficas*, (93), 110-125. <https://doi.org/10.14350/ig.47805>
- Nascimento-Machado, L. (2020). Destinos turísticos inteligentes e desenvolvimento sustentável: uma revisão sistemática da literatura científica. *CULTUR - Revista de Cultura e Turismo*, 14(1), 1-17. <https://doi.org/10.36113/cultur.v14i01.2725>
- Organización Mundial del Turismo (2020). *Informe de políticas: la COVID-19 y la transformación del turismo*. Madrid, España: Naciones Unidas. Recuperado el 26 de febrero del 2021, de: https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/policy_brief_covid-19_and_transforming_tourism_spanish.pdf
- Pérez, C. (2004). *Técnicas de análisis multivariante de datos*. Madrid: Pearson.
- Pimentel-de Oliveira, D. (2020). Tarjeta turística safety and security: el pasaporte para turistas y destinos seguros. *Cuadernos de Turismo*, (46), 489-504. <https://doi.org/10.6018/turismo.451931>
- Piñón, M. A. y Cartillejos, B. (2019). Hualtulco desde la perspectiva de los destinos inteligentes. *Turismo y Sociedad*, 25, 73-92. <https://doi.org/10.18601/01207555.n25.04>
- Prada-Trigo, J. y Pesántez-Loyola, S. (2017). Satisfacción y motivación en destinos culturales: tipología de los turistas atraídos por el patrimonio inmaterial en cuenca (Ecuador). *Diálogo Andino - Revista de Historia, Geografía y Cultura Andina*, 52, 77-91.
- Pulido-Fernández, M. y Pulido, J. I. (2016). Implementing governance in tourism destinations: A methodological proposal. *International Journal of Tourism Policy*, 6(3-4), 273-298. <https://doi.org/10.1504/IJTP.2016.081527>
- Quintanilla, I. (2002). *Psicología del consumidor*. Madrid: Prentice Hall.
- Ramón, A., Fernández, A., López, J., Moreno, L., Perles, J. y Such, M. (2017). Innovación y destinos inteligentes: oportunidad para el Know How turístico español. *Información Comercial Española*, 137-150. <https://doi.org/10.32796/ice.2017.894.1908>
- Rivas, H. (2016). *Elementos para la gestión de Destinos Turísticos*. Santiago, Chile: Servicio Nacional de Turismo - SERNATUR.

- Recuperado el 2 de marzo del 2021, de: <https://www.sernatur.cl/wp-content/uploads/2018/11/Manual-de-Destinos-Elementos-para-la-gestio%CC%81n-de-destinos-turisticos-1.pdf>
- Rodríguez, G., de la Concepción-Alfonso, A. y Martínez-Martínez, C. C. (2020). Diseño de la estrategia de gestión del destino turístico regional Villa Clara (Cuba). *Dos Algarves: A Multidisciplinary e-Journal*(36), 75-96. <https://10.0.70.169/DAMeJ.2020.36.5>
- Schiffman, L. y Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del consumidor* (10.a ed.). México: Pearson.
- Segura-Bonilla, O., Hernández-Milián, J. y López-Morales, M. (2020). *Ciudades inteligentes y sostenibles estado del arte - 2019*. Heredia, Costa Rica: Cuadernos de Política Económica. Recuperado el 5 de marzo del 2021, de: <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/17401/Cuaderno-001-2020%20CIS-Estado%20del%20Art%20%20Segura-Hernandez-Lopez%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Serra, D., Morais, E. y Cunha, C. (2020). A importância do Marketing Digital na Hotelaria: Caso de Estudo do hotel turismo São lázaro. *RISTI - Revista Iberica de Sistemas e Tecnologias de Informacao*, (E34), 463-475.
- Sharmin, F., Sultan, M. T., Badulescu, D., Badulescu, A., Borma, A. y Li, B. (2021). Sustainable destination marketing ecosystem through smartphone-based social media: The consumers' acceptance perspective. *Sustainability*, 13(4), 2308. <https://doi.org/10.3390/su13042308>
- Shen, S., Sotiriadis, M. y Zhang, Y. (2020). The influence of smart technologies on customer journey in tourist attractions within the smart tourism management framework. *Sustainability*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/su12104157>
- Sigalat-Signes, E., Calvo-Palomares, R., Roig-Merino, B. y García-Adán, I. (2020). Transition towards a tourist innovation model: The smart tourismdestination Reality or territorial marketing?. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 96-104. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.06.002>
- Streimikiene, D., Svagzdiene, B., Jasinskis, E. S. y Simanavicius, A. (2020). Sustainable tourism development and competitiveness: The systematic literature review. *Sustainable Development*, 29(1), 259-271. <https://doi.org/10.1002/sd.2133>
- Torres, E., Marinao, E. A. y Chasco, C. (2012). Desarrollo y propuesta de una Escala para medir la imagen de los Destinos Turísticos (IMATUR). *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(45), 400-418. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i45.1349>
- Vargas-Sánchez, A. (2020). Entender el turismo post-coronavirus: posibles escenarios. En F. Bauzá-Martorell y F. Melgoza-Arcos (Eds.), *TURISMO POST COVID-19: El Turismo después de la pandemia global, análisis, perspectivas y vías de recuperación* (pp. 3-16). España: AECIT.
- Vidal-Santos, L., de Santana, C., Rodríguez, F., Celestino, C., Santanados Santos, M. y de Melo, W. (2020). Percepção do turista durante a Pandemia da COVID-19 sobre o setor Hoteleiro de Aracaju/SE utilizando o método Eletronic Data Scraping (EDS). *Research, Society and Development*, 9(10). <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i10.9282>
- Yepes, V. (2007). Gestión del uso y explotación de las playas. *Cuadernos de Turismo*, (19), 241-254.

Economic impacts of agricultural policy responses to the outbreak of COVID-19

Dora Elena Jiménez Associate professor, Department of Economics, Universidad Nacional de Colombia – Sede Medellín, Medellín, Colombia.
djimen0@unal.edu.coAdrián Saldarriaga-Isaza* Associate professor, Department of Economics, Universidad Nacional de Colombia – Sede Medellín, Medellín, Colombia.
casaldarriagai@unal.edu.co

Abstract

The aim of this article is to evaluate the general economic impact of the policies focused on the agricultural sector decreed by the Colombian government within the State of Economic, Social, and Ecological Emergency to mitigate the negative effects of the COVID-19 pandemic on this sector. We use a computable general equilibrium model, calibrated with a social accounting matrix that was expanded to focus on specific crops and considered different sizes of agricultural production units. We find that, in general, this set of policies does not have adverse effects but increases the agricultural production of the units receiving the incentives, especially of small and medium-sized farms. In turn, they also increase the demand for unskilled labor, rural households' disposable income, and consumption compared with pre-covid levels. The results are conditional on the options to finance this set of policies. Also, depending on the financing option, the income gap between rural and urban areas could either narrow or widen.

Keywords: Covid-19; agricultural policy; distributional effects.

Repercusiones económicas de las políticas agrícolas en respuesta al brote de COVID-19

Resumen

El objetivo de este artículo es evaluar el impacto económico de las políticas económicas enfocadas al sector agropecuario, decretadas por el gobierno colombiano en el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica con el fin de mitigar los efectos negativos de la pandemia COVID-19 en este sector. Utilizamos un modelo de equilibrio general computable, calibrado con una matriz de contabilidad social que se expandió para enfocarnos en algunos cultivos del sector agrícola, considerando además diferentes tamaños de las unidades de producción agrícola. Encontramos que, en general, este conjunto de políticas no tiene efectos adversos, pero aumenta la producción agrícola de las unidades que reciben los incentivos, especialmente de las unidades de producción pequeñas y medianas, lo que también aumenta la demanda de mano de obra no calificada, el ingreso disponible y el consumo de los hogares rurales a niveles pre-covid. Los resultados están condicionados a las opciones para financiar este conjunto de políticas. Además, dependiendo de la opción de financiamiento, la brecha de ingresos entre las áreas rurales y urbanas podría reducirse o ampliarse.

Palabras clave: Covid-19; política agrícola; efectos distributivos.

Implicações econômicas das políticas agrícolas em resposta ao surto de COVID-19

Resumo

O objetivo deste artigo é avaliar o impacto econômico das políticas econômicas focadas no setor agropecuário, decretadas pelo governo colombiano no âmbito do Estado de Emergência Econômica, Social e Ecológica, a fim de mitigar os efeitos negativos da pandemia COVID-19 neste setor. Usou-se um modelo de equilíbrio geral computável, calibrado com uma matriz de contabilidade social que foi expandida para focar em algumas plantações do setor agrícola, considerando também diferentes tamanhos de unidades do setor agropecuário. Constatou-se que, em geral, esse conjunto de políticas não tem efeitos adversos, mas aumenta a produção agrícola das unidades incentivadas, principalmente das pequenas e médias unidades produtivas, o que também aumenta a demanda por mão de obra não qualificada, a renda disponível e o consumo das famílias rurais em níveis pré-covid. Os resultados estão condicionados às opções de financiamento desse conjunto de políticas. Além disso, dependendo da opção de financiamento, a diferença de renda entre as áreas rurais e urbanas pode ser reduzida ou ampliada.

Palavras-chave: Covid19; política agrícola; efeitos distributivos.

* Corresponding author.

JEL classification: Q18; C68; D58.

How to cite: Jiménez, D. E. & Saldarriaga-Isaza, A. (2022). Economic impacts of agricultural policy responses to the outbreak of COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 200-210. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4924>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4924>

Received: 08-07-2021

Accepted: 07-03-2022

Available online: 22-06-2022

1. Introduction

The COVID-19 pandemic is one of the most serious challenges humankind is facing, not only due to its effects on health, but also to the economic and social breakdown that comes with it. This pandemic caused an economic shutdown in many countries. Initially and mostly, it affected the agriculture and food sectors—closed restaurants and schools—thus leading to a rise in unemployment and reductions in the demand of certain commodities (Laure, 2020). Nevertheless, global food consumption has not been considerably affected due to the demand inelasticity of most agricultural products and the short duration of the strongest part of the shock (Elleby, Pérez, Adenauer, and Genovese, 2020) despite income losses and local supply chain disruptions associated with the pandemic (Arellana, Márquez and Cantillo, 2020).

In Latin America, production and investment shrank 7% and 20% in 2020, respectively (CEPAL, 2021), and the unemployment rate is expected to increase to 13.5% (Bárcena and Cimoli, 2020). This would lead to an increase of 28 million people living in poverty (CEPAL, 2020), thus reversing global poverty reduction efforts (The Economist, 2020). However, this contrasts with the stable or increasing demand for labor in some essential emergency response sectors such as health, agriculture, food supply chain, pharmaceuticals, and energy supply (CEPAL-OIT, 2020).

In Colombia, the economic activity dropped 6.8% in 2020, monetary poverty grew 6.8 percentage points to 42.5%, and income inequality increased as well. Nevertheless, rural poverty decreased 4.6 percentage points to 42.9%. Provided the lockdown restrictions, Bonet, Ricciulli-Marín, Pérez-Valbuena, Galvis-Aponte, Haddad, Araújo, and Perobelli (2020) estimate that the economic losses would have ranged between USD \$1.2 billion and USD \$16 billion per month¹ with differentiated regional impacts since some regions are more vulnerable than others.

By sectors—although the short-term decline was evident, e.g., in services and mining—the initial expectation for the agricultural sector was less clear. ANIF (2020) forecasted a growth of 2.5% in this sector due to the household prioritization of these goods during the crisis, while Botero and Montañez (2020) foresaw a decrease of 5% during 2020. The agricultural sector in Colombia grew 2.8% during 2020. However, several farmers, particularly small ones, were severely hit by the lockdown. The closure of commercial establishments, hotels, and educational institutions, and the drop in household income caused a decrease in the domestic demand for some agricultural products. For example, according to FEDEPAPA,² the closure of hotels and restaurants caused a 30% drop in the demand for

potatoes. Therefore, there was a decrease in prices and production of some agricultural products because of excess supply in local markets.

The medium and long-term effects of the COVID-19 pandemic are still not clear, and much less is known about the post-pandemic economic and social recovery options. Among them, some authors see agriculture as a promising sector, considering not only its demand for labor but also because of food security (IDN, 2020; LOOP, 2020; Okonji, 2020). To tackle the economic effects of the pandemic in countries' food production and distribution chain, governments worldwide have implemented different policies. These include more cooperation between customs and border control authorities, suspension of tariff payments, and other protectionist policies; support for small farmers in financial, technical, and sanitary issues; as well as logistical challenges such as the use of non-invasive monitoring mechanisms to speed up the clearance of goods (Aday and Aday, 2020; Bochtis, Benos, Lampridi, Marinoudi, Pearson, and Sørensen, 2020; Giordano and Ortiz, 2020; Escobar, Penagos, Albacete and García, 2020).

In Colombia, within the framework of the declaration of the State of Economic, Social, and Ecological Emergency (SESEE), the national government arranged several incentives to support households and provide incentives to employers to prevent layoffs and encourage production. In general, almost half of the 112 measures introduced by the Colombian government to deal with this pandemic were economic policies (Marriner and Becerra, 2020). For instance, unconditional cash transfer for emergency assistance to poor households had a positive effect on their well-being (Londoño-Vélez and Querubín, 2021). Some of these incentives were aimed at the agricultural sector. In regard to this set of policies, Marriner and Becerra (2020) highlight that access to credit benefited large companies the most, i.e., 94% of the loans were granted to large agricultural firms.

Previous literature has extensively discussed the economic effects of the Covid-19 lockdown on agricultural markets (e.g., Elleby et al., 2020), and described different policies proposed to mitigate these effects (e.g., Adeeth Cariapa, Kumar Acharya, Ashok Adhav, Sendhil and Ramasundaram, 2021; Pan, Yang, Zhou, and Kong, 2020). However, the analysis of their social and economic impacts has received less attention. Only one study that examined the impact of assistance measures on India's farming was found (Varshney, Kumar, Mishra, Rashid, and Joshie, 2021). In this paper, we aim to evaluate the general economic impact of the government's economic policies in the framework of the SESEE, focusing on the agricultural sector. This will allow us to know whether and how government policies can mitigate the negative impact of the pandemic on it.

We are interested in measuring the impact of economic policies aimed at the agricultural sector's recovery

¹ Average currency exchange rate 2020: 3693 COP\$/US\$

² Colombian Federation of Potato Producers.

on the Colombian economy and the distributional effects between rural and urban areas. Among these policies there are economic incentives for agricultural sector workers and aid for social benefit payments, a program to support the transport of perishable agricultural and livestock products, and a zero tariff for corn imports. We analyze the effects of this set of policies considering some options for financing them. The objective of this analysis is to contrast the impacts of the different financing sources on the economy to identify the one with less negative effects on the economic performance and on the distribution of income between rural and urban households.

The remainder of the paper is organized as follows: Sections 2 and 3 present some background and the methodology, respectively. Then, in Section 4, we present the main results and in Section 5 the discussion and policy implications of these results. Section 6 provides the conclusions.

2. Background

To control the pandemic, restaurants, hotels, educational institutions, and commerce in general have been closed. More than a year after the first strict confinement was decreed, several restrictions remain. Therefore, the total GDP fell by 6.8% in 2020. The most affected economic sectors were construction; mining and quarrying; trade; and artistic, entertainment, and recreational activities with decreases in production of 27.7%, 15.7%, 15.1%, and 11.7%, respectively. In contrast, the financial sector grew 2.1% and the agricultural sector grew 2.8% (see [Figure 1](#)).

Financial entities had profits of USD \$3,9 billion in 2020 ([Superintendencia Financiera de Colombia, 2020](#)). The financial sector's huge profits during the pandemic can be partly explained by some of the benefits obtained by companies in 2020. Despite an income tax surcharge on the financial sector of 4% in 2020 and 3% for 2021 and 2022, they also benefited with an income tax reduction that went from 33% in 2019 to 30% in 2022 ([Congreso de la República, 2019](#)). Likewise, the Central Bank of Colombia reduced banks' reserve requirements by USD \$2.5 million, and the government requested those financial entities to invest that money in Internal Public Debt Securities, which would give them a profit of USD \$135 million ([Gómez, 2020](#)).

In the agricultural sector in 2020, fishing and aquaculture, crops, cattle, and forestry presented growth rates of 22.1%, 4.8%, 1.7%, and 1.6%, respectively, while coffee production fell 10.5%. Regarding other representative crops in Colombia, there was a decrease in corn production of 7.8% ([Fenalce, 2021](#)), and potatoes of 5.1% ([Fedepapa, 2021](#)). Finally, rice ([Fedearroz, 2021](#)) and cassava ([Ministerio de Agricultura, 2021](#)) production grew 14.7% and 1.5%, respectively.

On the other hand, because of the pandemic, there has been a significant decrease in the internal demand of agricultural commodities. For example, the hospitality and food service sector — one of the main consumers of agricultural commodities — decreased its output by 36.8%. Additionally, although the demand for food is inelastic, the loss of household income has also caused a significant reduction in their demand for food. It is estimated that between March and October 2020, the household income fell by USD \$7.6 million ([ANDI, 2020](#)). Consequently, by March 2021, only 68.8% of households consumed three meals per day, compared to 90.4% of households in the same month in 2020 ([DANE, 2021a](#)).

Consequently, there was an excess supply of some crops such as cassava, rice, corn, and potatoes, which are consumed domestically, causing a drop in their price. In the case of coffee, despite a drop in its production, exports grew by 5.5%, and coffee growers obtained significant returns because of the rise in the price of coffee on the world market and the devaluation of the Colombian peso. Overall, 352,000 jobs were lost in rural areas ([DANE, 2020](#)); therefore, a drastic decrease in rural household income and an increase in poverty could be expected. However, in rural areas, the percentage of people living in monetary poverty decreased, going from 47.5% in 2019 to 42.9% in 2020 ([DANE, 2021b](#)).³ According to DANE, this is attributed to the mitigation effects of social programs and monetary aid implemented due to the pandemic, which was greater in rural areas ([El Tiempo, 2021](#)).

The policies designed to mitigate the negative impacts of the pandemic in the rural sector in Colombia were the following:

- Subsidy for peasant labor (Decree 486 of 2020). In total, about COP \$40 billion (USD \$10.8 million) were given to peasants over 70 years old who are not covered by any other government benefits; around 500,000 peasants received this subsidy. It is aimed to supplement the income necessary for the subsistence of workers and agricultural producers in compulsory isolation.
- Subsidy for farmers for service premium payments (Decree 803 of 2020). The government should pay 50% of the service premium to formal peasant workers who earn a minimum wage. The subsidy benefits around 4.2 million peasant laborers with an investment close to COP \$924 billion (USD \$250 million). With this policy, the national government assumes part of the labor obligations in charge of employers to protect and maintain formal employment.

³ However, according to Fedesarrollo, this decrease in rural monetary poverty is also due to a change in the definition of rural poverty. The National Administrative Department of Statistics – DANE – reduced the poverty line defining rural poverty by 5.3%, going from COP \$ 210,969 (USD\$ 57) in 2019 to COP \$ 199,828 (USD\$ 54) in 2020 ([Mejía, 2021](#)).

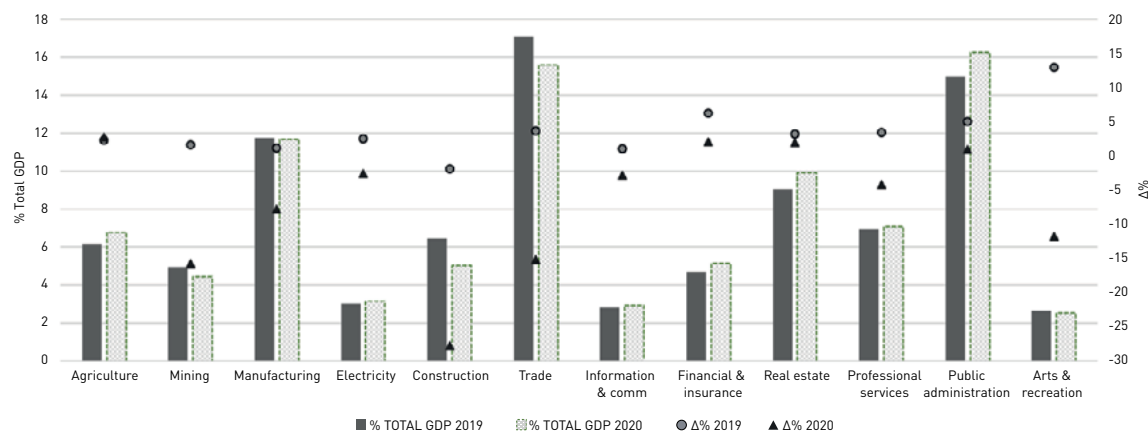


Figure 1. Colombian GDP by sector, 2019-2020

Source: [DANE \(2016\)](#), authors' calculations.

- Subsidy to cover the interest rate and financial costs and expenses associated with agricultural credit operations (Decree 486 of 2020). This subsidy is intended to ease liquidity constraints in rural areas, which would allow small and medium producers to recover from the effects of lockdown. Especially, the policy considered (i) the commissions of the Agricultural Guarantee Fund estimated at a value of COP \$24,326 billion (USD \$6.6 million); and (ii) the percentage of financial commissions for access to the Special Lines of Credit, estimated at COP \$285 million (USD \$77,173).
- Subsidy to small farmers for the transport of perishable agricultural and livestock products (Decree 131 of 2020). The program has a budget of COP \$33.5 billion (USD \$9 million) to support 50% of the average cost of transportation of products such as potatoes, cassava, livestock, and fish produced by small farmers. The objective of this policy is to contribute to the supply of agricultural products in the centers of national consumption, and consequently to protect the income of agricultural producers.
- Economic Reactivation Plan for the Agricultural Sector (Decree 168 of 2020). With a budget of COP \$32.6 billion (USD \$8.8 million), the plan focuses on small agricultural producers and includes the purchase or rental of machinery and equipment to facilitate harvesting, post-harvesting, and storage of agricultural products. It also includes help for repairs and basic related adjustments to small productive infrastructure. This plan aims to contribute to the general economic reactivation of the agricultural sector and to guarantee food security and supply of agricultural products and inputs.
- Subsidy for small potato farmers (Decree 263 of 2020). The fall in the demand for potatoes generated a drop in its average price, which caused losses in profitability for small producers. The program has a budget of COP \$30 billion (USD \$8 million) to support the commercialization of potatoes produced

by small farmers. The program aims to mitigate the negative effects on the income of small potato producers.

- Productive Alliances for Life. This program seeks to connect small rural producers with a formal commercial ally who buys part of or all the production and participates in the entire process. With a budget of COP \$41 billion (USD \$11 million), the national government expects to ensure the commercialization and income of small rural producers.
- Tariff elimination for the import of some agricultural raw materials (Decree 523 of 2020). During the first months of the pandemic, it was difficult to import some raw materials such as corn, sorghum, and soybeans; thus generating a deficit in the domestic market and negatively impacting the production costs of some goods in the basic family basket. The temporary elimination of tariff for corn and other raw material imports aims to guarantee an adequate functioning of the supply system and food safety.

3. Methodology

A Social Accounting Matrix (SAM) of 2014 was built with information from the Integrated Economic Accounts (IEA) and the Supply and Use Tables (SUT) ([DANE, 2014a, 2014b](#)). Together, the IEA and the SUT provided information on production, added value, intermediate consumption, income, exports, imports, taxes, and government consumption. In the second stage, using data from the 2014 national agricultural census ([DANE, 2016](#)), the SAM was expanded to focus on the rural sector. The SAM with agricultural sector disaggregation allowed us to focus on the effects of the policy on four crops—corn, cassava, rice, and potatoes—and cattle, based on the share of each crop in the total crop output.

Additionally, a national household survey was used to single out two representative households, one rural and one urban. To split agricultural activities into small, medium, and large production units, we used informa-

tion from INCORA⁴ (1996) and IGAC⁵ (2012). Hence, the information on agricultural activities was classified according to the size of the agricultural production units as large, medium, and small. Provided that cost structures differ across the different production technologies (small, medium, large), we used the RAS method (Trinh and Viet, 2013) to balance the SAM applying two constraints: (a) known totals from the supply and use tables (i.e., total intermediate input and factor demand by aggregated activities), and (b) the output value by firm size.

Finally, we used information from the national household survey and income and the expenditure survey to divide the labor factor in the SAM into skilled and unskilled labor, and each of these divisions into either rural or urban households. According to the demographic census of 2018, 23% of households are rural and 77% live in urban areas. The gross exploitation surplus of the original SAM was divided into capital, land, and natural resources used in livestock, fishing, and forestry by using information derived from the Global Trade Analysis Project (GTAP) database. For the division of the gross operating surplus into skilled and unskilled labor, capital, and land, we also turn to the Colombian SAM built by GTAP. In this database, there is no crop-level information; therefore, the same labor-capital ratio is present in all crops.

With this SAM, we simulated the effects of the COVID-19 pandemic and the policies already described in section 2 by using a single-country static Computable General Equilibrium (CGE) model. This tool is widely used to understand the welfare effects of economic policy, since by describing the behavior of producers and consumers and the links between them, it allows determining the distributional effects of an external shock. Recently, it has become an important instrument for different research on Covid-19, the agricultural sector, and food security (Beckman and Countryman, 2021; Laborde, Martin and Vos 2021; Beckman, Baquedano, and Countryman 2021; Swinnen, and Vos, 2021; Zidouemba, Kinda and Ouedraogo, 2020).

CGE models adopt a Walrasian equilibrium with perfect competition in all markets and the economic agents are rational. Firms produce goods and services and demand factors of production. Households earn their income from the sale of labor and capital and spend it on goods and services, pay taxes, and save. The State collects taxes to finance its spending and investment. Finally, goods and services are exchanged with the rest of the world. We adapted the CGE model developed by Decaluwé, Lemelin, Maisonnave, and Robichaud (2013) by focusing on the crop sector — considering large, medium, and small farms — and incorporating other extensions that allow us to understand the behavior of the Colombian economy. These extensions are described in Jiménez, Saldarriaga-Isaza, and Cicowiez (2021).

The model includes the following three options for capital and land:

- a) Capital and land are fixed and specific for each sector (K-fix).
- b) Capital and land are mobile between sectors (K-mob).⁶
- c) Land is mobile between sectors and capital has a horizontal supply curve (infinite supply) (K-sup).

The shocks introduced in the models are the following:

- Total factor productivity: We model the subsidy to cover the interest rate and financial costs and expenses associated with agricultural credit operations as an increase in total factor productivity (Echavarría, Villamizar-Villegas, Restrepo-Tamayo, and Hernández-Leal, 2018). According to our calculations, this policy would have an impact of 6% on the total factor productivity.
- Subsidy for labor: Subsidies for peasant labor and subsidies for farmers for service premium payments are considered as a labor subsidy. These subsidies create an increase in the demand for labor, especially unskilled. According to our calculations, subsidies for peasant labor generate a positive impact on the demand for labor of 0.187%, and the subsidy for service premium payments has an impact of 2.618%.
- Subsidy for production: We model the subsidy for small farmers for the transport of perishable agricultural and livestock products, productive alliances for life, and the subsidy for small potato farmers as a reduction on the tax rate on production since these policies reduce production costs and, therefore, should increase production. We estimate that the transport subsidy for small farmers leads to a reduction of 0.19% on the tax rate, productive alliances for life leads to a reduction of 0.61%, and the subsidy for small potato farmers leads to a reduction of 3.9%.
- Subsidy for capital: The economic reactivation program for the agricultural sector is modeled as a subsidy for capital, since this program includes the purchase of machinery and aid to improve the productive infrastructure in small and medium production units in the agricultural sector. According to our calculations, the policy would generate a reduction in the agricultural sector's capital tax rate of 1.0065%.
- Tariff reduction: Zero tariff for corn imports: The implementation of policies aimed at the agricultural sector creates an increase of 1% in the public spending. The effects of the set of policies are measured by first considering the scenario of the negative shock of the pandemic in the agricultural sector (Covid scenario) according to the shocks already shown in section 2.

4 Instituto Colombiano de la Reforma Agraria.

5 Instituto Geográfico Agustín Codazzi.

6 Land can be mobile in the sense that it can be put to several uses.

We analyze the effects of the set of policies considering two financing sources: direct taxes on households (tax-house) and taxes on the financial sector (tax-fin). The objective of this analysis is to contrast the impacts on the economy of the different financing sources to identify the source with less negative effects on economic performance and on the distribution of income between rural and urban households. Both types of taxes have been in the national policy discussion on progressive tax reforms. Specific tax collection from the financial sector is politically feasible due to the reasons mentioned in section 2. Indirect taxes on commodities are not analyzed because they are considered regressive (Decoster, Loughrey, O'Donoghue and Verwerft, 2010).

4. Results

Table 1 shows the effects of different financing sources on some macroeconomic indicators for three capital options. When the capital is fixed (K-fix), tax-house and tax-fin have a positive impact on rural and urban consumption. Likewise, there is a positive impact on household disposable income, especially for rural households. Finally, there is also a growth in the GDP. Regarding the other two options (K-mob and K-sup), tax-house and tax-fin yield results similar to those found in the fixed capital option; they are higher due to greater flexibility, especially in the K-sup scenario.

Crops such as cassava, corn, potatoes and rice, and cattle benefit from some subsidies aimed at small agricultural producers. In the K-fix scenario, tax-house and tax-fin make the output of all crops and cattle growth (see Table 2). The elimination of tariffs causes an increase in corn imports (see Table 3). Despite this, the policy makes corn output to increase as well. However, the greater domestic supply of these commodities would cause a fall in their domestic price, since a significant percentage of their output is destined for the domestic market. One of the sectors that benefits the most from the drop in prices is hospitality and food services, as they are some of the main consumers of these commodities. Finally, this sector has grown significantly may be due to the post-pandemic economic reactivation (see Table 2).

In the K-mob scenario, tax-house and tax-fin positively impact output but less than when capital is fixed. Although this option assumes that the land can be used for different crops, each one requires special natural conditions. This intrinsic characteristic of the crops is considered in our SAM when we analyze their regional distribution. In the K-sup, due to the assumption of greater flexibility, there is a slightly higher growth than in the K-fix and K-mob scenarios in the output of crops and in the hospitality and food services sector (see Table 2).

Table 1. Macroeconomic indicators for two different public spending financing sources.

| Variable | Tax-house | | | Tax-fin | | |
|-----------------------------|-----------|--------|--------|---------|--------|--------|
| | K-fix* | K-mob* | K-sup* | K-fix* | K-mob* | K-sup* |
| Urban-Household consumption | 8.11 | 8.32 | 12.81 | 8.05 | 8.24 | 14.47 |
| Rural-Household consumption | 3.96 | 5.16 | 8.17 | 4.09 | 5.33 | 7.3 |
| Urban disposable income | 2.19 | 3.53 | 6.18 | 2.18 | 3.52 | 6.81 |
| Rural disposable income | 6.23 | 10.43 | 17.35 | 6.64 | 10.97 | 13.92 |
| GDP at market prices | 6.16 | 6.88 | 9.26 | 5.88 | 6.24 | 9.83 |

* % change w.r.t. Covid scenario
K-fix, K-mob, and K-sup denote capital and land are fixed, capital and land are mobile, and land mobile and horizontal supply curve for capital, respectively.

Source: own elaboration.

Table 2. Change in the aggregate output of crops of some commodities for two different public spending financing sources.

| Product | Tax-house | | | Tax-fin | | |
|----------------------|-----------|--------|--------|---------|--------|--------|
| | K-fix* | K-mob* | K-sup* | K-fix* | K-mob* | K-sup* |
| Cassava-small | 12.7 | 11.1 | 13.9 | 12.7 | 11.1 | 14.6 |
| Potato – small | 17.6 | 16.5 | 19.6 | 17.6 | 16.5 | 20.2 |
| Corn | 11.1 | 9.5 | 12.5 | 11.1 | 9.5 | 13.1 |
| Rice | 10.9 | 9.1 | 12.0 | 10.9 | 9.0 | 12.7 |
| Other crops | 11.4 | 9.8 | 12.7 | 11.4 | 9.8 | 13.3 |
| Cattle | 9.8 | 9.5 | 12.6 | 9.8 | 9.5 | 13.2 |
| Hospitality and food | 33.2 | 30.7 | 35.2 | 33.2 | 30.7 | 36.4 |

* % change w.r.t. Covid scenario
K-fix, K-mob and K-sup denote fixed capital and land, mobile capital and land, and land mobile and horizontal supply curve for capital, respectively

Source: own elaboration.

Table 3. Change in the quantity of imported corn (%)

| Scenario | Direct | Finance |
|----------|--------|---------|
| K-fix | 5.63 | 5.64 |
| K-mob | 8.28 | 8.31 |
| K-sup | 12.50 | 13.07 |

Source: own elaboration.

On the other hand, cassava, corn, potato, and rice crops have a high demand for unskilled labor. Therefore, the increase in production must be accompanied by an increase in the demand for unskilled labor in both urban and rural areas. K-fix, tax-house, and tax-fin causes an increase in the demand for unskilled labor in these crops in both rural and urban areas. The demand for skilled labor also increases in both rural and urban areas; however, this increase in demand is lower than that of unskilled labor (see Tables 4 and 5). Regarding cattle, there is also an increase in the demand for skilled and unskilled labor, but lower compared to crops, because cattle raising is intensive on land.

With both financing options in K-mob, the demand for unskilled and skilled labor increased in both urban and

rural areas. In this case, the growth in the demand for labor is lower compared to the case when capital is fixed, which is a consequence of the lower increase in crops and cattle output. Finally, in the K-sup scenario with respect to K-fix and K-mob, the demand for unskilled and skilled labor increased in both urban and rural areas because of the output increase in this scenario.

Finally, Figure 2 shows the impact of policies on the diverse sources of household income for the two financing options. When capital is fixed, both labor and capital income show positive but relatively small growth. For rural households, regarding both financing options, their total income grows by 0.07%, while urban ones grow only 0.01%. Nevertheless, total household income recovers to pre-covid levels.

On the other hand, when capital is mobile, the impact is a little higher with tax-house, although not very significant, with an increase of 0.11% in total rural household income and 0.02% for urban households. Moreover, with tax-fin both rural and urban household income grows by only 0.02%. In general, the growth in total income would depend on the financing option, especially in rural households (see Figure 3).

Table 4. Changes in urban and rural labor demand (%) financing through tax-house.

| Product | K-fix* | | | | K-mob* | | | | K-sup* | | | |
|-------------|---------------|------|-----------------|------|---------------|------|-----------------|------|---------------|------|-----------------|------|
| | Skilled labor | | Unskilled labor | | Skilled labor | | Unskilled labor | | Skilled labor | | Unskilled labor | |
| | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur |
| Cassava | 8.6 | 8.5 | 9.3 | 7.0 | 8.2 | 8.4 | 8.0 | 5.1 | 11.3 | 11.7 | 11.0 | 7.6 |
| Potato | 14.5 | 14.5 | 15.3 | 12.8 | 13.7 | 14.0 | 13.5 | 10.5 | 17.0 | 17.4 | 16.6 | 13.1 |
| Cattle | 5.1 | 5.1 | 5.8 | 3.6 | 5.6 | 5.9 | 5.5 | 2.7 | 9.1 | 9.5 | 8.8 | 5.5 |
| Other crops | 7.1 | 7.1 | 7.8 | 5.6 | 7.0 | 7.3 | 6.8 | 4.0 | 10.2 | 10.6 | 9.9 | 6.5 |
| Rice | 8.7 | 8.6 | 9.4 | 7.1 | 7.8 | 8.1 | 7.7 | 4.8 | 11.0 | 11.3 | 10.6 | 7.3 |
| Corn | 6.8 | 6.7 | 7.5 | 5.2 | 6.7 | 7.0 | 6.6 | 3.7 | 9.9 | 10.3 | 9.6 | 6.3 |

* % change w.r.t. Covid scenario
K-fix, K-mob, and K-sup denote fixed capital and land, mobile capital and land, and land mobile and horizontal supply curve for capital, respectively.

Source: own elaboration.

Table 5. Changes in urban and rural labor demand (%) financing through tax-fin.

| Product | K-fix* | | | | K-mob* | | | | K-sup* | | | |
|-------------|---------------|------|-----------------|------|---------------|------|-----------------|------|---------------|------|-----------------|------|
| | Skilled labor | | Unskilled labor | | Skilled labor | | Unskilled labor | | Skilled labor | | Unskilled labor | |
| | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur | Urb | Rur |
| Cassava | 8.6 | 8.5 | 9.3 | 7.0 | 8.2 | 8.4 | 8.0 | 5.1 | 11.8 | 12.5 | 11.4 | 8.3 |
| Potato | 14.5 | 14.5 | 15.3 | 12.8 | 13.7 | 14.0 | 13.5 | 10.5 | 17.5 | 18.2 | 17.1 | 13.7 |
| Cattle | 5.1 | 5.1 | 5.8 | 3.6 | 5.6 | 5.9 | 5.5 | 2.6 | 9.7 | 10.4 | 9.3 | 6.2 |
| Other crops | 7.2 | 7.1 | 7.9 | 5.6 | 7.0 | 7.2 | 6.8 | 4.0 | 10.7 | 11.4 | 10.3 | 7.2 |
| Coffee | 14.2 | 14.1 | 14.9 | 12.5 | 83.6 | 84.0 | 83.4 | 78.4 | 73.3 | 74.4 | 72.7 | 67.8 |
| Rice | 8.7 | 8.6 | 9.4 | 7.1 | 7.8 | 8.1 | 7.7 | 4.8 | 11.5 | 12.2 | 11.1 | 8.0 |
| Corn | 6.8 | 6.7 | 7.5 | 5.2 | 6.7 | 7.0 | 6.6 | 3.7 | 10.4 | 11.1 | 10.0 | 6.9 |

* % change w.r.t. Covid scenario
K-fix, K-mob, and K-sup denote fixed capital and land, mobile capital and land, and land mobile and horizontal supply curve for capital, respectively.

Source: own elaboration.

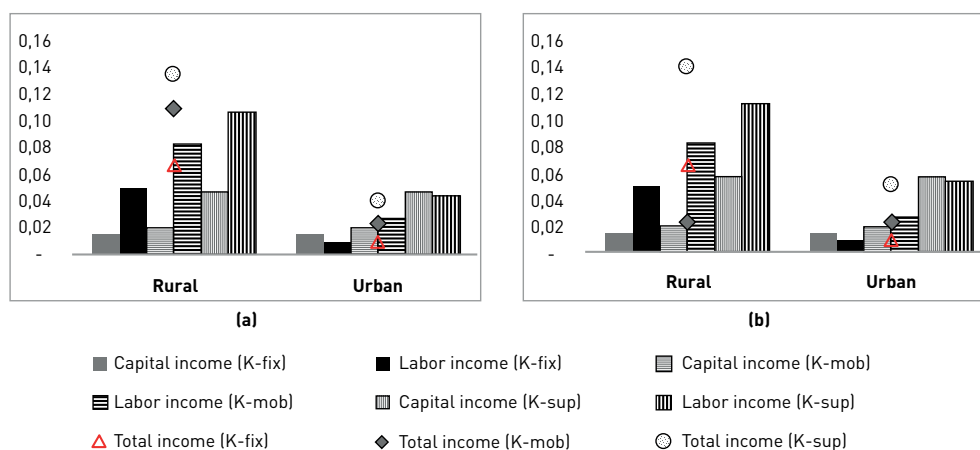


Figure 2. Change (%) in household income financing through *tax-house* (a), and *tax-fin* (b)
Source: own elaboration.

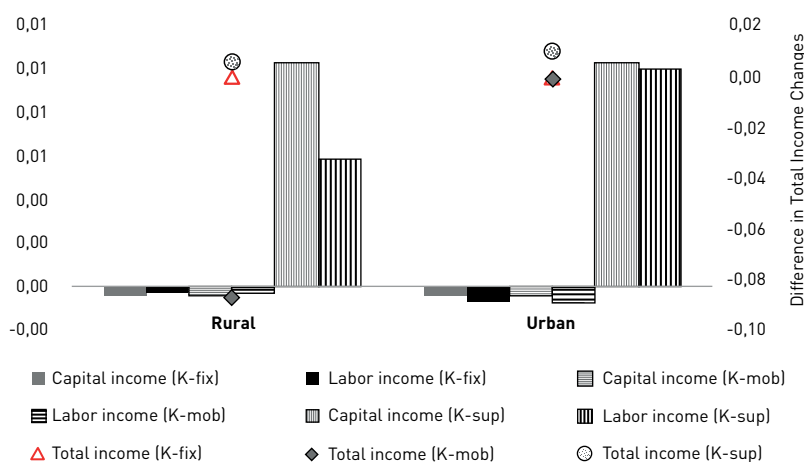


Figure 3. Differences in percent changes between *tax-fin* and *tax-house*
Source: own elaboration.

5. Discussion

The outbreak of COVID-19 affected the global economy, particularly the agriculture and food sectors in many countries. To tackle these effects, governments in different countries have implemented several agricultural and food policies. Gruère and Brooks (2021) analyzed the measures taken by fifty-four countries during the first months of the pandemic, thus finding significant differences among the emphasis, scope, and regional diversity of policies between emerging and OECD member countries. Emerging countries focused their attention on trade and product flows, coordination, and food assistance, and more particularly on measures that were urgent and necessary to safeguard workers and ensure the minimum functioning of the agriculture value chains. By contrast, OECD countries relied more on support measures, either as agriculture and food sector support, sector-wide and institutional measures, or labor measures. However, the literature on the economic and social impact of these policies is scarce. To the best of our knowledge, this study is the

first to evaluate the general economic effects of the government policy response to this pandemic. There is only one study that analyzes the impact of the assistance package in the agricultural sector in India (Varshney et al., 2021). Therefore, it is important to determine if these policies could have the desired effects and their extent — questions that we try to answer in this article.

As shown in Section 4, the set of policies that the Colombian government issued to mitigate the impacts of the pandemic on the agricultural sector may have some positive effects on employment, the disposable income, and consumption of rural households. The set of policies analyzed in this paper lead to an increase in the production of the main agricultural products well above 10% after the shock produced by the COVID-19 pandemic. Especially, the policy focused on small potato farmers can help restore the life quality of peasants severely affected by it. On average, these small farmers may increase their production by 17% after the event.

In general, total production would increase by 4.41% and the GDP would increase by more than 5%. The labor demand also increases, especially in the rural sector,

which benefits the most from these policies. In particular, their implementation increases the demand for unskilled labor in rural areas. These changes in labor demand cause an increase in households' disposable income, especially rural, which in turn increases consumption. Both are recovering to pre-covid levels.

It is possible to think that each policy may have either an effect lower than that expected or no effect at all. Nevertheless, instead of analyzing each policy, we analyzed them simultaneously since we see them as a package of complementary plans and programs whose aim is to support the recovery of the agricultural sector during and after the pandemic. Moreover, in view of the results of the different scenarios of capital mobility considered in our simulations, the effects of the policy would hold not only in the short-term, but also in a post-covid long-term scenario where all the capital needs are met.

Any policy that the government implements has a cost which must be financed with taxes at some point in time; thus, its budget deficit and the real investment demand can be kept. Among the options to finance this increase in the public expenditures are direct taxes to either households or specific economic sectors, or indirect taxes on commodities. The latter is considered regressive as it could reduce the consumption, specially of lower income classes. The former type of taxes, on the other hand, can be progressive and has been part of recent tax reforms. For instance, the one passed by the congress in 2019 already had established an income tax surcharge on the financial sector. From our results, under both financing options considered and for the policies analyzed, the growth in total income is higher for rural households regarding the considered financing options, which allows to reduce the income gap between rural and urban areas. However, this effect is a little higher when the set of policies is financed with a tax increase in the financial sector.

6. Conclusions

In this research we examined the set of policies that the Colombian government issued to mitigate the economic impacts of the COVID-19 pandemic on the agricultural sector. In general, we find that, as expected, these policies have positive effects on employment, particularly unskilled labor, the disposable income, and consumption of rural households, which recover to pre-covid levels. However, the changes in production of agricultural commodities make their prices fall. This variation in prices benefit consumers and some sectors such as hospitality and food services, but also offset the effect on rural households' income.

Moreover, the results would hold both in the short-term and the long-term. Nevertheless, considering the time by which the policies were implemented, these results entail a combination of both the policies and the

end of the strong phase of the lockdown. This is also true conditional on the two financing options considered here. For instance, the growth in total income for rural households is higher only with one of the financing options. Others such as indirect taxes on commodities might have different effects on welfare. Provided that poverty is more pronounced in rural areas, rural households' welfare might fall should the agricultural policies be financed through this type of tax.

Conflict of interest

The authors declare no conflict of interest.

Acknowledgment

This research work was carried out with financial support from Universidad Nacional de Colombia (HER-MES code 50123). Assistance provided by Sebastián Ospina and Emmy Oyola is appreciated.

References

- Aday, S. & Aday, M. (2020). Impact of COVID-19 on the food supply chain. *Food Quality and Safety*, 4(4), 167-180. <https://doi.org/10.1093/fqsafe/fyaa024>
- Adeeth Cariappa, AG, Kumar Acharya, K., Ashok Adhav, C., Sendhil, R. & Ramasundaram, P. (2021). Impact of COVID-19 on the Indian agricultural system: A 10-point strategy for post-pandemic recovery. *Outlook on Agriculture*, 50(1), 26-33. <https://doi.org/10.1177/0030727021989060>
- Arellana, J., Márquez, L. & Cantillo, V. (2020). COVID-19 outbreak in Colombia: An analysis of its impacts on transport systems. *Journal of Advanced Transportation*, 2020, 8867316. <https://doi.org/10.1155/2020/8867316>
- ANIF (2020). *Crecimiento del PIB en el primer trimestre de 2020: el efecto del virus se sintió con fuerza*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.anif.com.co/informe-semanal/crecimiento-del-pib-en-el-primer-trimestre-de-2020-el-efecto-del-virus-se-sintio-con-fuerza/>
- ANDI (2021). *Colombia: balance 2020 y perspectivas 2021*. Retrieved on May 18, 2021, from: http://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Bárcena, A. & Cimoli, M. (2020). Asimetrías estructurales y crisis sanitaria: el imperativo de una recuperación transformadora para el desarrollo sostenible en América Latina y el Caribe. *Revista CEPAL*, 132, 18-46.
- Beckman, J. & Countryman, A.M. (2021). The importance of agriculture in the economy: Impacts from COVID-19. *American Journal of Agricultural Economics*, 103(5), 1595-1611. <https://doi.org/10.1111/ajae.12212>
- Beckman, J., Baquedano, F. & Countryman, A. (2021). The impacts of COVID-19 on GDP, food prices, and food security. *Q Open*, 1(1), qoab005. <https://doi.org/10.1093/qopen/qoab005>
- Bochtis, D., Benos, L., Lampridi, M., Marinoudi, V., Pearson, S. & Sørensen, C.G. (2020). Agricultural workforce crisis in light of the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 12(19), 8212. <https://doi.org/10.3390/su12198212>
- Bonet, J., Ricciulli-Marín, D., Pérez-Valbuena, J., Galvis-Aponte, L., Haddad, E., Araújo, I. & Perobelli, F. (2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://repositorio.banrep.gov.co/handle/20.500.12134/9843>.

- Botero, J. & Montañez, F. (2020). *Efectos en la economía colombiana del COVID-19: Un análisis de equilibrio general computable*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiafinanzas/cief/Documents/informe-especial-2020-abril.pdf>.
- CEPAL (2020). *Dimensionar los efectos del COVID-19 para pensar en la reactivación*. Retrieved on May 18, 2021, from: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45445/S2000286_es.pdf
- CEPAL (2021). *Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después*. Retrieved on May 18, 2021, from: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46710/S2100064_es.pdf
- CEPAL-OIT (2020). *El trabajo en tiempos de pandemia: desafíos frente a la enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Retrieved on May 18, 2021, from: https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45557/S2000307_es.pdf
- Congreso de la República de Colombia (2019). Ley 2010 de 2019.
- Decoster, A., Loughrey, J., O'Donoghue, C. & Verwerf, D. (2010). How regressive are indirect taxes? A microsimulation analysis for five European countries. *Journal of Policy Analysis and Management*, 29(2), 326-350. <https://doi.org/10.1002/pam.20494>
- DANE (2014a). *Cuentas Nacionales. Cuentas Económicas Integradas*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cuentas-nal-anales/cuentas-economicas-integradas-2014-2019p.xls>
- DANE (2014b). *Cuentas Nacionales. Cuadro de Oferta y Utilización*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cuentas-nal-anales/oferta-utilizacion-precios-constantes-2006-2014.xlsx>
- DANE (2016). *3er Censo Nacional Agropecuario, la mayor operación estadística del campo colombiano en los últimos 45 años, Tomo 2 – Resultados*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-ceso-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>
- DANE (2020). *Gran encuesta integrada de hogares*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo/geih-historicos>
- DANE (2021a). *Encuesta de pulso social*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/encuesta-pulso-social>
- DANE (2021b). *Pobreza monetaria en Colombia*. Retrieved on May 18, 2021, from: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2020/Presentacion-pobreza-monetaria_2020.pdf
- Decaluwé, B., Lemelin, A., Maisonnave, H. & Robichaud, V. (2013). *PEP-1-1: The PEP standard single-country, static CGE model*. Retrieved on June 18, 2020, from: <https://www.pep-net.org/pep-1-1-single-country-static-version>
- Echavarría, J.J., Villamizar-Villegas, M., Restrepo-Tamayo, S. & Hernández-Leal, J.D. (2018). Impacto del crédito sobre el agro en Colombia: Evidencia del nuevo censo nacional agropecuario. In J.J. Echavarría, M. Villamizar-Villegas & S. Restrepo-Tamayo (Eds), *Superando barreras: El impacto del crédito en el sector agrario en Colombia* (pp. 41-72). Bogotá: Banco de la República.
- El Tiempo (2021). *Las razones por las que en el campo sí bajó la pobreza en 2020*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/por-que-en-el-campo-si-bajo-la-pobreza-en-2020-584976>.
- Elleby, C., Pérez Domínguez, I., Adenauer, M. & Genovese, G. (2020). Impacts of the COVID-19 pandemic on the global agricultural markets. *Environmental and Resource Economics*, 76, 1067-1079. <https://doi.org/10.1007/s10640-020-00473-6>
- Escobar, G., Penagos, Á., Albacete, M. & García, D. (2020). *Los efectos del Covid-19 en el abastecimiento de alimentos: un primer análisis*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://webnueva.rimisp.org/wp-content/uploads/2020/04/02-Covid-19-Abastecimiento.pdf>
- Fenalce (2021). *Estadísticas Fenalce*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.fenalce.org/alfa/pg.php?pa=60>
- Fedearroz (2021). *Estadísticas arroceras*. Retrieved on May 18, 2021, from: http://www.fedearroz.com.co/new/apr_public.php.
- Fedepapa (2021). *Histórico de precios de la papa*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://fedepapa.com/historico-precios-de-la-papa/>
- Giordano, P. & Ortiz de Mendivil, C. (2020). Cómo la política comercial puede ayudar a evitar una crisis alimentaria ante la pandemia de COVID-19. *BID Resumen de Políticas, DB -PB- 337*. <http://dx.doi.org/10.18235/0002420>
- Gómez, J. (2020). *La inmoral utilidad de los bancos en plena pandemia*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.semana.com/la-inmoral-utilidad-de-los-bancos-en-plena-pandemia-columna-de-jairo-gomez/671157/>
- Gruère, G. & Brooks, J. (2021). Viewpoint: Characterising early agricultural and food policy responses to the outbreak of COVID-19. *Food Policy*, 100, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.foodpol.2020.102017>
- IGAC – Instituto Geográfico Agustín Codazzi (2012). *Atlas de la distribución de la propiedad rural en Colombia*. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia.
- IDN (2020). *Agriculture sector 'most promising' post-COVID-19 pandemic, says Padjadjaran University economist*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.idnfinancials.com/news/34108/agriculture-sector-most-promising-post-covid-19-pandemic-padjadjaran-university-economist>
- INCORA – Instituto Colombiano de la Reforma Agraria (1996). *Resolución No. 041: Determinación de las extensiones para las UAFs*.
- Jiménez, D., Saldarriaga-Isaza, A. & Cicowiez, M. (2021). Distributional and economy-wide effects of post-conflict agricultural policy in Colombia. *European Review of Agricultural Economics*, advanced article. <https://doi.org/10.1093/erae/jbab020>
- Laborde, D., Martin, W. & Vos, R. (2021). Impacts of COVID-19 on global poverty, food security and diets: Insights from global model scenario analysis. *Agricultural Economics* 52, 375-390. <https://doi.org/10.1111/agec.12624>
- Larue, B. (2020). Labour issues & COVID-19. *Canadian Journal of Agricultural Economics*, 68, 231-237. <https://doi.org/10.1111/cjag.12233>
- Londoño-Vélez, J. & Querubín, P. (2021). The Impact of emergency cash assistance in a pandemic: Experimental evidence from Colombia. *The Review of Economics and Statistics*. https://doi.org/10.1162/rest_a_01043
- LOOP (2020). *Government looks to agriculture as part of post-COVID-19 plan*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.looptt.com/content/gopee-scoon-looksagriculture-part-post-covid-19-plan>.
- Marriner, K. & Becerra, L. S. (2020). Acciones de respuesta ante el Covid-19 en Brasil y Colombia: ¿Ayuda para quién? *Análisis Jurídico – Político*, 2(4), 49 - 73. <https://doi.org/10.22490/26655489.4240>
- Mejía, L.F. (2021). *¿Qué tanto cayó la pobreza rural en Colombia?* Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/opinion-que-tanto-cayo-la-pobreza-rural-en-colombia-589337>
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021). *Subsector productivo de la yuca. Dirección de Cadenas Agrícolas y Forestales*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Yuca/Documentos/2019-06-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Okonji, A. (2020). *Opportunities for agriculture amidst COVID-19*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.asareca.org/news/opportunities-agriculture-amidst-covid-19>.
- Pan, D., Yang, J., Zhou, G. & Kong, F. (2020). The influence of COVID-19 on agricultural economy and emergency mitigation measures in China: A text mining analysis. *PLOS ONE*, 15(10), e0241167. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0241167>
- Superintendencia Financiera de Colombia (2020). *Actualidad del sistema financiero colombiano*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://img.latr.co/cms/2021/02/26171631/Informe-de-Actualidad-del-Sistema-Financiera-de-diciembre-de-2020.pdf>.

- Swinnen, J. & Vos, R., (2021). COVID-19 and impacts on global food systems and household welfare: Introduction to a special issue. *Agricultural Economics*, 52(3), 365-374.
<https://doi.org/10.1111/agec.12623>
- The Economist (2020). *The great reversal*. Retrieved on May 18, 2021, from: <https://www.economist.com/international/2020/05/23/covid-19-is-undoing-years-of-progress-incurbing-global-poverty>
- Trinh, B. & Viet, D. (2013). A Short note on RAS method. *Advances in Management and Applied Economics*, 3(4), 133-137.
- Varshney, D., Kumar, A., Mishra, A., Rashid, S. & Joshie, P. (2021). India's COVID-19 social assistance package and its impact on the agriculture sector. *Agricultural Systems*, 1859, 103049.
<https://doi.org/10.1016/j.agsy.2021.103049>
- Zidouemba, P.R., Kinda, S.R. & Ouedraogo, I.M. (2020). Could Covid-19 worsen food insecurity in Burkina Faso? *The European Journal of Development Research*, 32, 1379-1401.
<https://doi.org/10.1057/s41287-020-00324-6>

Inclusión y alfabetización financiera: el caso de trabajadores estudiantes de nivel superior en Los Lagos, Chile

Luz María Ferrada* Académica, Departamento de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad de Los Lagos, Osorno, Chile.
ferrada@ulagos.clVirginia Montaña Académica, Departamento de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad de Los Lagos, Osorno, Chile.
vmontana@ulagos.cl

Resumen

En esta investigación se estudió la relación entre inclusión y alfabetización financiera de trabajadores estudiantes de carreras técnicas profesionales de la región de Los Lagos, Chile. Los objetivos específicos fueron medir la asociación entre alfabetización e inclusión financiera, analizar si existe una ventaja de inclusión al estar alfabetizado y evaluar el impacto de la alfabetización financiera en la inclusión. La muestra estuvo conformada por 470 estudiante-trabajadores y la metodología incluyó indicadores sintéticos, indicadores de asociación y estadísticos paramétricos y no paramétricos. Los resultados señalan una asociación positiva y significativa entre inclusión y alfabetización financiera. En general, los alfabetizados obtienen una ventaja de inclusión y se observa un efecto causal del comportamiento y conocimiento de productos financieros sobre la inclusión, aunque desde la alfabetización global.

Palabras clave: inclusión financiera; alfabetización financiera; estudiantes; capital humano.

Inclusion and financial literacy: The case of higher education student workers in Los Lagos, Chile

Abstract

This paper studied the relationship between financial inclusion and financial literacy among student workers of professional technical careers in Los Lagos, Chile. The specific objectives were to measure the association between literacy and financial inclusion, to analyze whether there is an inclusion advantage to being literate, and to evaluate the impact of financial literacy on inclusion. The sample consisted of 470 student-workers and the methodology included synthetic indicators, association indicators, and parametric and non-parametric statistics. The results indicate a positive and significant association between inclusion and financial literacy. In general, the literate obtain an inclusion advantage and a causal effect of behavior and knowledge of financial products on inclusion is observed, although from the global literacy.

Keywords: financial inclusion; financial literacy; students; human capital.

Inclusão e alfabetização financeira: o caso dos trabalhadores estudantes do ensino superior em Los Lagos, Chile

Resumo

Esta pesquisa estudou a relação entre inclusão e alfabetização financeira de trabalhadores estudantes de carreira técnica profissional na região de Los Lagos, Chile. Os objetivos específicos foram medir a associação entre alfabetização financeira e inclusão financeira, analisar se há uma vantagem de inclusão em ser alfabetizado e avaliar o impacto da alfabetização financeira na inclusão. A amostra foi composta por 470 estudantes-trabalhadores e a metodologia incluiu indicadores sintéticos, indicadores de associação e estatísticas paramétricas e não paramétricas. Os resultados apontam para uma associação positiva e significativa entre inclusão e alfabetização financeira. Em geral, os alfabetizados obtêm uma vantagem de inclusão e observa-se um efeito causal do comportamento e conhecimento dos produtos financeiros sobre a inclusão, embora a partir da alfabetização global.

Palavras-chave: inclusão financeira; alfabetização financeira; estudantes; capital humano.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: G5I; G53; J24.

Cómo citar: Ferrada, L.M. y Montaña V. [2022]. Inclusión y alfabetización financiera, el caso de trabajadores estudiantes de nivel superior en Los Lagos, Chile. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 211-221. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4949>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4949>

Recibido: 17-07-2021
Aceptado: 07-03-2022
Publicado: 22-06-2022

1. Introducción

La literatura argumenta que una forma eficaz de promover el desarrollo económico, reducir la pobreza y generar oportunidades en la sociedad en general es a través de un mayor y mejor acceso al sistema financiero formal. En este sentido, una mejor capacidad de utilización de productos y servicios financieros (PSF) contribuye con este objetivo, aunque aún se constatan bajos niveles de alfabetización financiera en distintos segmentos de la población, particularmente en América Latina.

Los antecedentes señalan que en Chile las personas en general tienen una mayor inclusión financiera, lo que demuestra un incremento sobre todo en el acceso a deuda. Sin embargo, esto no ha tenido un correlato con los resultados de alfabetización financiera. De aquí nace la preocupación sobre los posibles efectos que tiene una mayor inclusión en una población que no puede realizar un uso adecuado de los instrumentos financieros disponibles. Es así que desde la perspectiva de la política pública este es un ámbito de interés.

En este estudio se analizó a un grupo particular de la población chilena, a trabajadores que cursan estudios técnicos y profesionales en instituciones de educación superior en la región de Los Lagos, Chile. Estas personas tienen un nivel educativo superior a la media del país y de la región, con mejores expectativas de salario, y constituyen un segmento de interés para las instituciones financieras. Por lo tanto, pueden experimentar mayor acceso a productos y servicios del sistema financiero formal.

El objetivo general del trabajo fue estudiar la relación entre inclusión y alfabetización financiera de trabajadores que cursan estudios profesionales o técnicos de nivel superior. Los objetivos específicos son 1) medir la asociación entre inclusión y alfabetización financiera; 2) analizar si trabajadores con mayor alfabetización financiera poseen una inclusión significativamente diferente de aquellos menos alfabetizados; y 3) evaluar el impacto que tiene la alfabetización financiera en la inclusión.

La metodología aplicada en esta investigación incluye la construcción de índices sintéticos para medir inclusión financiera y alfabetización financiera, y la aplicación de indicadores de asociación, estadísticos paramétricos y no parámetros. Se trabajó con una base de datos que contiene información de 470 trabajadores, que a su vez son estudiantes en la región de Los Lagos, Chile, y entre los criterios de inclusión muestral se tiene que sean estudiantes de carreras técnico profesionales y que se encuentren contratados en una actividad laboral.

En la sección que sigue a este artículo se presentan antecedentes recientes de la literatura; luego se expone la metodología y los datos utilizados; enseguida se describen los resultados, para, finalmente, concluir y discutirlos de cara a una posible focalización de políticas en esta materia, en el segmento analizado.

2. Revisión de la literatura

2.1 Aspectos conceptuales

La inclusión financiera es “un concepto multidimensional que incluye un mejor acceso, mejores productos y servicios, y un mejor uso” (García, Grifoni, López y Mejía, 2013, p. 30). De acuerdo con Sarma y Pais (2011), corresponde al proceso que asegura la facilidad de acceso, disponibilidad y uso del sistema financiero formal a todos los miembros de una economía. No obstante, este proceso no es automático y tampoco asegura calidad en la inclusión; por tanto, investigadores plantean el desafío de “optimizar la inclusión financiera, ya que, además de facilitar el uso eficaz de los productos financieros, puede ayudar a las personas a desarrollar las habilidades para adquirir y seleccionar los productos que más se adecúen a sus necesidades” (García et al., 2013, p. 30). En este contexto, la educación y la alfabetización financiera adquieren relevancia para lograr una inclusión saludable.

La alfabetización financiera corresponde al nivel de conocimiento logrado respecto a conceptos y productos financieros, lo que permite a las personas comprender la información disponible, participar en la vida económica y tomar decisiones (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2005; Centro UC Políticas Públicas, 2017). Se incluyen aquí conocimiento, actitudes y comportamiento financiero (Atkinson y Messy, 2012). Así, la OCDE define la educación financiera como

el proceso por el cual los consumidores/inversores financieros mejoran su conocimiento sobre los productos, conceptos y riesgos financieros y, a través de información, instrucción y/o consejo objetivo, desarrollan las habilidades y confianza para adquirir una mayor concienciación de los riesgos y oportunidades financieras, para tomar decisiones informadas, para saber dónde acudir para pedir ayuda y adoptar otras medidas efectivas para mejorar su bienestar financiero (OCDE, 2005, p. 13).

Bajo este enfoque, se han establecido instrumentos de medición del nivel de educación financiera en la población, como el desarrollado por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF) (Parrado, 2016).

En esta investigación, la preocupación fue analizar cómo la dotación de competencias en el ámbito financiero, expresadas a través de conocimientos y comportamientos financieros, se asocia con la inclusión financiera en un segmento particular de la población chilena.

2.2 Inclusión financiera y variables asociadas

El acceso a PSF del sistema formal puede tener efectos significativos en la población. Es así que la inclu-

sión financiera puede constituirse en un instrumento eficaz para reducir la pobreza (Alliance for Financial Inclusion, 2010), incrementar niveles de bienestar (Birochi y Pozzebon, 2014), enfrentar la vulnerabilidad y aprovechar oportunidades (Cull, Ehrbeck y Holte, 2014). Particularmente, se señala que el acceso al crédito y otros servicios financieros impacta en el desarrollo económico y social de los países (Sarma y Pais, 2011). En un estudio reciente para 116 países en desarrollo, se demuestra que la inclusión financiera reduce significativamente las tasas de pobreza y la desigualdad de ingresos (Omar y Inaba, 2020). En definitiva, la inclusión financiera se vincula con el desarrollo económico y la estabilidad financiera, y se plantea como uno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en la agenda 2030 (Orazi, Martínez y Vigier, 2019).

Otro estudio para 123 países concluye que la inclusión financiera está asociada también al logro de menores costos bancarios, mayor proximidad con intermediarios financieros y entornos políticamente más estables (Allen, Demircug-Kunt, Klapper y Martínez Peria, 2016). Por su parte, en un trabajo para siete países latinoamericanos, incluido Chile, se estimó una relación entre inclusión y producto interno bruto (PIB) per cápita positiva y significativa (Mejía y Gil, 2019).

Sin embargo, en los países de la región no se observa un buen estándar de inclusión financiera. Orazi et al. (2019) estudiaron 18 países de Europa y Latinoamérica para calcular el porcentaje de personas que tienen cuenta formal, ahorro y crédito. Concluyeron que los latinoamericanos se encuentran en el grupo de baja inclusión, aunque para el caso de Chile, Brasil y Uruguay observaron una mejor situación; en estos países se transita de baja a media inclusión.

Por otro lado, estudios para distintos países indagan por la relación entre inclusión financiera y variables económicas, sociodemográficas y territoriales. Se encuentra que en África la inclusión financiera es menor en mujeres, jóvenes, personas con menores ingresos y menor educación (Zins y Weill, 2016); situación que también se revela en Brasil, Rusia e India y en países con mayor inclusión como China (Fungáčová y Weill, 2015). Para México se obtiene que personas más incluidas financieramente también tienen un mayor acceso al mercado laboral y al desarrollo de emprendimientos (Bruhn y Love, 2014), lo que aumenta las posibilidades de ingresos provenientes de actividades formales. De la misma forma, para Colombia se indican asociaciones con el género, la educación, el área geográfica, la situación de empleo, el ingreso y el tamaño del hogar (Cano, Esguerra, García, Rueda y Velasco, 2014).

No obstante, en un estudio experimental para poblaciones rurales de Uganda, Malawi y Chile, se señala que ampliar el acceso a SPF a través de subsidios para apertura de cuenta no tiene impacto en el uso de las cuentas o de ahorros, lo que estaría vinculado a la

distancia de las instituciones financieras y al nivel de ingreso de las personas, por lo que la herramienta aislada no es suficiente para mejorar el bienestar en esta población (Dupas, Karlan, Robinson y Ubfal, 2018).

Con relación al género, se estima que, en condiciones de igualdad de ingresos y educación financiera, las diferencias de comportamiento en las tarjetas de crédito se anulan (Mottola, 2013). Sin embargo, en Chile se aprecia una brecha de género en contra de las mujeres respecto al crédito formal (Toledo, 2016), y en la misma línea se constata que las brechas de género en acceso a cuentas bancarias y ahorro no son estadísticamente significativas, mientras sí lo son en el acceso a crédito (Echeverría, 2016). También se ha detectado que jóvenes adultos en Chile poseen altos niveles de endeudamiento, aunque con bajo nivel de conocimiento financiero (Cornejo-Saavedra, Umaña-Hermosilla, Guiñez-Cabrera, Muñoz-Silba y Mardones-Lagos, 2017).

Por su parte, Raichoudhury (2016) midió la asociación de la inclusión financiera y el desarrollo humano por país en el año 2013. Al calcular coeficientes de correlación altos de entre 0,82 y 0,85, estimó que, de 111 países, Chile se ubica en el lugar 14 y esto lo clasifica en el grupo de países con alta inclusión.

Chile ha avanzado en la profundización del mercado financiero (Berstein y Marcel, 2019) y ha incrementado notablemente el acceso a PSF. Según el SBIF (2019), la mayoría de las personas adultas tiene acceso a algún producto financiero. Sin embargo, existen aún desafíos importantes en mujeres, jóvenes y adultos mayores (Álvarez y Ruiz-Tagle, 2016), así como en personas de origen extranjero (SBIF, 2019).

2.3 Inclusión y alfabetización financiera

La falta de inclusión financiera en el sistema formal se relaciona tanto con factores de oferta como de demanda; esto sitúa la alfabetización financiera en los últimos factores (Raccanello, Raccanello y Herrera-Guzmán, 2014). Los datos relevan que existe un amplio porcentaje de personas que no poseen educación financiera mínima para la toma de decisiones informada, tanto en países desarrollados (Atkinson y Messy, 2012) como en desarrollo (Lusardi y Mitchell, 2011).

En la medida que las personas comprendan las ventajas de la información disponible, también se equilibra la relación entre oferentes y demandantes de PSF, lo que permite un mejor resultado económico y social. En este contexto, la educación financiera se constituye en un bien público (Bebczuk, 2003) y, por el contrario, la no provisión de ella instala una falla de mercado con implicancias importantes en el bienestar de la población.

Un efecto concreto de la falta de alfabetización financiera es que las personas no reconocen los beneficios de los sistemas formales, lo que fortalece los mecanismos informales de acceso a PSF (Robinson,

2001). Otro efecto está asociado con menores tasas de ahorro, en particular en personas de 50 años y más (Lusardi y Mitchell, 2014): pocas personas planifican su jubilación, pues existe una relación positiva entre educación financiera y ahorro para el retiro en distintos países desarrollados (Lusardi y Mitchell, 2011) y en desarrollo, como México (Villagomez y González, 2014) y también Chile (Garabato, 2016). De acuerdo con Klapper, Lusardi y van Oudheusden (2016), la población adulta de Chile tiene un nivel de alfabetización financiera bajo en comparación con países desarrollados, pero alto en comparación con los países en desarrollo.

En definitiva, es necesario que las personas cuenten con ciertas destrezas y herramientas en este ámbito para enfrentar las lógicas del mercado, porque también la inclusión financiera a través de instrumentos de crédito en una población con bajos niveles de educación financiera puede generar efectos contrarios, y tener un impacto en la deuda financiera (OCDE, 2005). En Chile, la deuda de los hogares llega al 75,4% del ingreso disponible, lo que es explicado principalmente por créditos hipotecarios y de consumo (Banco Central de Chile, 2020).

2.4 Inclusión, alfabetización financiera y educación

Si bien se observan mayores niveles de escolaridad de la población, la evidencia sugiere que personas con mayor nivel educativo también observan bajos indicadores de educación financiera (Lusardi y Mitchell, 2011). En Estados Unidos, se observa bajo conocimiento financiero en estudiantes universitarios de carreras no comerciales, en mujeres, en menores de 30 años y en personas con poca experiencia laboral (Chen y Volpe, 1998).

Por otro lado, se ha estudiado que el conocimiento y la actitud financiera de estudiantes universitarios del sur de Brasil tienen impactos positivos en el comportamiento financiero en términos de proponerse ahorro de largo plazo para necesidades futuras (Potrich, Vieira y Mendes-Da-Silva, 2016). Para estudiantes de pregrado de Chile, se documenta que tienen alta inclusión financiera, y está asociada a mujeres, estudiantes de cursos avanzados, de mayores ingresos y en aquellos que cursan carreras de administración o economía (Cárdenas, Montaña y Ferrada, 2019).

Por ello se han propuesto programas de educación económica financiera y se considera fundamental incorporar contenidos económico-financieros en los programas de enseñanza escolar, de forma que los sujetos se inserten efectivamente en un mercado cada vez más complejo. De acuerdo con lo anterior, Denegri, Del Valle-Rojas, Gempp y Lara-Azola (2014) señalan que al educar en estas materias a niños y niñas se impacta también a las familias, y esto desencadena un proceso de alfabetización intergeneracional.

La preocupación por incorporar educación financiera en Chile se ha materializado en acciones concretas desde el año 2012 (Agencia de Calidad de la Educación,

s. f.), que se ven fortalecidas con la promulgación de la Estrategia Nacional de Educación Financiera (Ministerio de Educación, 2016) y luego con la modificación de la Ley General de Educación (Ministerio de Educación, 2018), que incorpora en la enseñanza contenidos de educación financiera. Si bien los avances de esta última dan cuenta de una implementación en un número acotado de establecimientos escolares, se trata de una ejecución reciente que se encuentra en una fase piloto. No obstante, de acuerdo con los resultados del Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA), se observaron cambios importantes entre 2015 y 2018 (Agencia de Calidad de la Educación, 2020).

3. Metodología

Este apartado describe la fuente de información utilizada y el procedimiento aplicado para abordar los objetivos señalados en la introducción del artículo.

3.1 Datos

La investigación utiliza información de una encuesta desarrollada entre septiembre y diciembre del año 2017 (Montaña y Ferrada, 2021). La población objeto de estudio corresponde a trabajadores que tenían contrato laboral y a su vez estudiaban una carrera profesional o técnica de nivel superior en la región de Los Lagos, Chile. La condición de ocupados fue autorreportada por los encuestados, entre ocupado formal o informal, temporal o permanente y con distintas jornadas laborales.

Dicha encuesta fue aplicada en los establecimientos de educación superior (universidades, institutos profesionales y centros de formación técnica), localizados en las comunas¹ de Castro, Osorno y Puerto Montt, que concentran la mayor oferta de estudios profesionales y técnicos para este segmento, debido principalmente a que en ellas reside el 55,7% de la población de la región de Los Lagos, Chile (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2020).

La encuesta recoge los lineamientos de dos instrumentos conocidos internacionalmente: la Encuesta OCDE/INFE 2008 y la prueba de alfabetización económica para adultos TAE-A-25 (Gempp et al, 2007); además, contiene información sobre características sociodemográficas, alfabetización financiera e inclusión financiera de los encuestados.

La muestra es representativa para la región de Los Lagos, Chile. La población corresponde al total de la matrícula vespertina de educación superior, modalidad que tiene como población objetivo personas que trabajan. El muestreo es estratificado, cada estrato corresponde a una ciudad.

Respecto a los criterios de inclusión, debían ser estudiantes de carreras técnico-profesionales y que estuvieran ocupados en una actividad laboral. La mues-

¹ Chile está dividido administrativamente en 16 regiones y estas a su vez en comunas. En la región de Los Lagos hay 30 comunas.

tra fue de 470 personas con esas características: entre ellas 57% mujeres y 44% jefes de hogar, cuya edad promedio fue de 28 años. El salario medio fue, en pesos chilenos a diciembre de 2017, de 402.417 CLP con una mediana de 350.000 CLP (efectivamente superior a la mediana de la región). En el percentil 10 el salario fue de 172.000 CLP y en el percentil 90, de 640.000 CLP. Esto da cuenta de cierta heterogeneidad en las condiciones laborales.

3.2 Construcción de indicadores

Siguiendo la conceptualización de inclusión financiera descrita en el apartado anterior, este estudio mide la inclusión financiera a través de siete productos sobre los cuales se pregunta en la encuesta: 1) cuenta corriente, 2) tarjeta débito o cuenta vista, 3) tarjeta de crédito bancaria, 4) tarjeta de crédito no bancaria (documento emitido por alguna casa comercial), 5) depósito a plazo o ahorro (equivale a cuentas de ahorro o inversión a plazo fijo), 6) crédito (de consumo, hipotecarios, educación u otro) y 7) seguro (de vida, accidentes personales, salud, vehículos motorizados u otro). Se debe considerar que la población objeto de estudio (estudiantes adultos que trabajan) puede contar con los requisitos que exige el sistema financiero para acceder a estos productos. A partir de las respuestas de los encuestados, se construye un índice de inclusión financiera (*IIF*):

$$IIF_i = \sum_{t=1}^{t=7} p_t \quad (1)$$

De esta forma, se construye un *IIF* asociado a cada sujeto *i*, donde *p* toma valor 1 cuando posee el producto *t*, y 0 en caso de no tenerlo. Luego, el *IIF* puede variar de 0 a 7, tomando el valor máximo cuando la persona posea todos los productos, y 0 en caso de no contar con los productos financieros señalados. Por otro lado, se descarta la existencia de colinealidad alta entre estas variables; 0,46 es la más alta entre tarjetas de crédito y cuenta corriente.

Con base en la literatura especializada, se calcula el índice de alfabetización financiera bajo tres componentes: 1) conocimiento de productos y servicios financieros (*CPSF*), 2) comportamiento financiero (*CF*) y 3) conocimiento de conceptos económico-financieros (*CC*). Luego, con base en 30 preguntas disponibles en la encuesta (anexo 1), se establece una escala dicotómica: 1 cuando la respuesta del sujeto a la pregunta es correcta y 0 en caso contrario.

Se contempla realizar análisis para cada componente y de forma agregada. De esta forma, se estima un índice parcial por componente para cada observación *i*, a partir del promedio resultante en cada sujeto. Con ello se calcula el índice sintético de alfabetización financiera (*IAF*) para cada sujeto *i*, con base en una media simple de la siguiente forma:

$$IAF_i = \frac{ICPSF_i + ICF_i + ICC_i}{3} \quad (2)$$

Finalmente, se obtiene una medida categórica denominada *IAF_d*, que se calcula de acuerdo con el puntaje obtenido para el *IAF* y los indicadores parciales. Según la literatura (Atkinson y Messy, 2012) y el criterio de contar con al menos un 25% de la muestra en cada tramo del indicador sintético, se establece que si la persona posee un *IAF_d* igual o mayor a 0,7 se encuentra alfabetizada financieramente, en cuyo caso se asigna 1, y en caso contrario 0, es decir, cuenta con baja alfabetización financiera. Este criterio es utilizado por Montaña y Ferrada (2021).

3.3 Proceso metodológico

Para hacer frente a cada uno de los objetivos señalados en la introducción, se usan distintos indicadores estadísticos y econométricos que a continuación se detallan.

Para medir la asociación entre inclusión y alfabetización financiera (OE1), con base en los indicadores, se calculan coeficientes de correlación (Pearson, Spearman y la prueba chi cuadrado). En todos los casos la hipótesis nula es que las variables testeadas son independientes. A su vez, se analiza el nivel de inclusión financiera de estudiantes trabajadores de acuerdo con sus niveles de alfabetización, a partir de un contraste no paramétrico, la prueba de Kruskal-Wallis. Con esta medida se evalúa si estudiantes de distintos niveles de alfabetización tienen diferencias significativas en su nivel de inclusión.

La estimación de la ventaja que tiene estar alfabetizados en el nivel de inclusión (OE2) se realiza a través de modelos logit, en los que la variable dependiente es 1 en el caso de las observaciones que indican tener 3 y más PSF, y es 0 cuando tiene menos de este valor. Tal criterio se estableció con el propósito de tener una muestra balanceada, como se verá en el siguiente apartado.

Finalmente, se procede a medir el impacto de diferentes niveles de alfabetización financiera en la inclusión financiera (OE3) con la técnica de emparejamiento, conocida como *matching*, para la evaluación de políticas públicas a partir de un diseño cuasiexperimental. La aplicación se explica a continuación.

Esta técnica mide el impacto calculando la diferencia en el resultado que obtienen sujetos tratados y no tratados, a partir de un contrafactual. Es decir, se evalúa el impacto de la alfabetización financiera en la inclusión, comparando los resultados en inclusión de trabajadores estudiantes alfabetizados (tratados), con la que hubiesen tenido trabajadores estudiantes alfabetizados insuficientemente (no tratados), si hubieran logrado una educación financiera mayor (el contrafactual). Como el contrafactual no se puede observar —y además existe la posibilidad de que el efecto en la menor inclusión no

solo sea producto de la baja alfabetización, sino de otras variables asociadas a la inclusión—, el método consiste entonces en construir grupos, lo más parecidos posible, contruidos con base en otras variables. Así, el efecto promedio de la alfabetización financiera en la inclusión se mide como:

$$\tau = E\{Y^1 | D, X = 1 - [Y]^0 | D = 0\} \quad (3)$$

Siendo τ el efecto promedio del tratamiento, Y el resultado en inclusión de un estudiante que tiene educación financiera ($D = 1$) y el resultado potencial de su contrafactual ($D = 0$), gemelos ambos en un conjunto de variables X .

Sin embargo, el emparejamiento exacto requiere muchas observaciones, una forma alternativa es calcular la probabilidad de participar que tienen los sujetos que están en el grupo de los tratados y no tratados, y luego comparar en las diferencias el resultado de aquellos que se encuentran en una región de probabilidades similares (soporte común). Para seleccionar entre quienes comparar (hacer el *match*) existen distintos métodos, en este caso se usarán cuatro: 1) el vecino más cercano, 2) la distancia Mahalanobis, Kernel y 4) emparejamiento exacto (método Coarsened Exact Matching [CEM]).

El método vecino más cercano ordena de forma aleatoria tanto el grupo de control (trabajadores con baja educación financiera) como al grupo de tratamiento (estudiantes con alta educación financiera), para luego comparar al primer sujeto tratado con un puntaje de propensión más cercano, y cuando todos tengan su par se calcula la diferencia en inclusión para obtener el promedio de las diferencias (Aedo, 2005). Por su parte, en Mahalanobis la distancia se calcula entre el primer tratado y todos los controles, para elegir al sujeto de control con la menor distancia para calcular el *match*, este procedimiento se repite con los otros sujetos de la muestra hasta que cada control encuentre un par para realizar el *match* (D'agostino, 1998). Mediante el método Kernel, el emparejamiento se realiza mediante el peso ponderado de todos los sujetos del grupo control, que es inversamente proporcional a la distancia entre la distancia de propensión entre los dos grupos, tratados y control (Aedo, 2005).

Si bien el método CEM exige comparar grupos exactamente iguales en las covariables y con ello se reduce drásticamente la muestra, este posee la ventaja de cumplir adecuadamente con el principio de congruencia en el sentido de que el espacio de datos y el espacio de análisis debe ser el mismo. Automáticamente restringe el emparejamiento de datos a las áreas que tienen un soporte común, y es eficiente computacionalmente (Blackwell, Iacus, King y Porro, 2009).

4. Resultados y análisis

Este apartado presenta los resultados de acuerdo con el orden de los objetivos específicos planteados en

la introducción. Primero, se presentan las mediciones de asociación entre inclusión y alfabetización financiera; luego, se indaga si aquellos con mayor alfabetización financiera poseen una inclusión significativamente diferente de aquellos menos alfabetizados y, finalmente, se muestra el impacto de una alta alfabetización financiera en la inclusión.

4.1 Asociación entre inclusión y alfabetización financiera

Es posible que la población objeto de estudio tenga una alta inclusión, pues posee un capital humano mayor al promedio regional y nacional; y si bien los resultados pueden ser diversos, porque existe una alta heterogeneidad en los tipos de ocupaciones desarrolladas actualmente, cuenta con más de 12 años de escolaridad (equivalente a enseñanza secundaria completa) y están cursando carreras técnicas o profesionales que tienen una duración de entre 2 y 4 años. Es una inclusión alta si se considera que los trabajadores en la región de Los Lagos tienen en promedio 11,2 años de escolaridad y en el país 12,1 años, de acuerdo al Censo 2017 (Instituto Nacional de Estadísticas, s.f.). Con todo, es un segmento con expectativas salariales en ascenso, atractivo para el sistema financiero y, por lo tanto, es posible que posea una inclusión financiera también alta.

En la [tabla 1](#) se describe la disponibilidad de los siete productos financieros estudiados. Se observa que la tarjeta débito y los depósitos son los productos con mayor cobertura en la muestra; por el contrario, la cuenta corriente presenta un menor resultado.

Tabla 1. Productos financieros, estadísticos descriptivos.

| Variables | Cobertura (%) | Desv. estándar | Observaciones |
|------------------------------|---------------|----------------|---------------|
| Tarjeta débito/ cuenta vista | 92,50 | 0,2635 | 467 |
| Depósitos | 73,06 | 0,4441 | 427 |
| Seguro | 42,57 | 0,4949 | 458 |
| Tarjeta crédito no bancaria | 42,44 | 0,4948 | 450 |
| Crédito | 39,38 | 0,4891 | 457 |
| Tarjeta crédito bancaria | 33,83 | 0,4736 | 464 |
| Cuenta corriente | 22,43 | 0,4176 | 468 |

Fuente: elaboración propia.

La [figura 1A](#) presenta la distribución del *IIF* (calculado según se indica en la ecuación 1), que señala la cantidad de productos financieros que posee cada sujeto. Se observa que cerca de la mitad posee uno o dos productos (48%), aunque un 71% posee entre uno y tres productos.

Por otro lado, en la [figura 1B](#) se muestra la distribución del *IAF_d*; se obtiene que solo el 25% de la muestra cuenta con una alfabetización financiera general aceptable, esto es, obtiene un puntaje del *IAF* de 0,7 o más. El componente con menor evaluación es el índice de conocimiento conceptual, en el que solo un 16% obtuvo el estándar definido como mínimo.

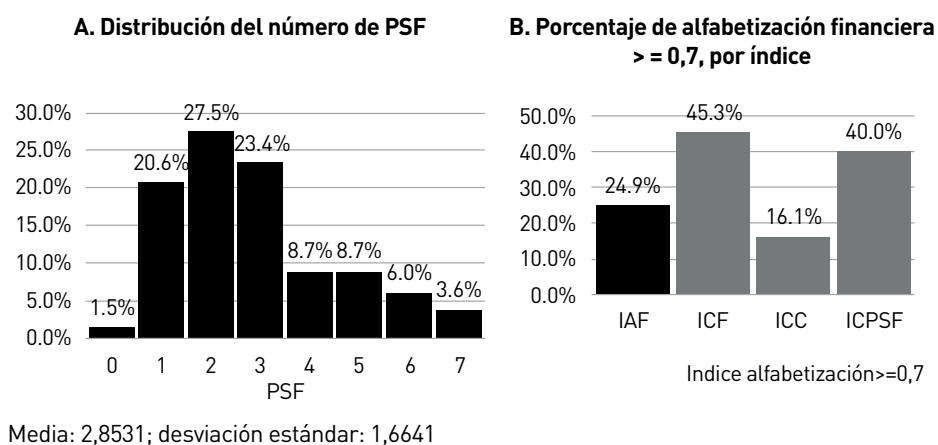


Figura 1. Distribución de PSF e IAF_d.
Fuente: elaboración propia.

El interés aquí es analizar la relación entre educación financiera e inclusión. En la [tabla 2](#) se presentan distintos indicadores de asociación entre la inclusión y las medidas de alfabetización. Primero, se calculó el coeficiente de Pearson, en cuyo caso se utilizan los índices en forma continua; luego se estimaron los coeficientes de Spearman y la prueba chi cuadrado, computando con los indicadores de alfabetización en forma binaria.

Los resultados permiten corroborar que existe una correlación positiva, que siendo baja es significativa en todos los coeficientes de correlación calculados, tanto entre el indicador de inclusión con el indicador global de alfabetización como con los indicadores parciales de alfabetización financiera. Así, resultan los coeficientes mayores en las estimaciones con índices continuos. Se aprecia que la menor correlación se obtiene con el indicador parcial del componente conocimiento de conceptos económico-financieros (*ICC*).

Ahora bien, utilizando el contraste de mediana de Kruskal-Wallis, se compara el *IIF* de los sujetos según su nivel de alfabetización. En este caso, la hipótesis nula que se somete a prueba es que la inclusión financiera es igual entre sujetos que poseen alfabetización financiera y los de menor alfabetización, medida tanto a través de indicador global como de sus tres indicadores parciales de alfabetización financiera.

Tabla 2. Asociación entre inclusión financiera y alfabetización.

| | Coefficiente Pearson | Coefficiente Spearman | Chi cuadrado |
|-------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
| IAF | 0,3013*** | 0,1681*** | 19,3980*** |
| ICF [comportamiento] | 0,2008*** | 0,2284*** | 32,4207*** |
| ICC [conocimiento conceptual] | 0,1992*** | 0,1428*** | 16,4887** |
| ICPSF [conocimiento de PSF] | 0,2628*** | 0,1423*** | 19,1401*** |

.***p < 0,01; **p < 0,05.

En la [tabla 3](#) se observa que la inclusión financiera es significativamente diferente entre quienes están alfabetizados y los que tienen menores dotaciones, medida tanto en términos de la alfabetización global (*IAF*) como a través de sus componentes. Es decir, aquellos que poseen mayores conocimientos en PSF tienen también una mayor inclusión que aquellos con menor conocimiento. Lo mismo ocurre con un mayor conocimiento conceptual y alto comportamiento financiero; en este último el impacto es mayor.

Tabla 3. Matriz de significancia estadística para contraste de Kruskal-Wallis.

| | Indicadores parciales | | | |
|--------------|-----------------------|------------------|------------------------------------|---------------------------|
| | IAF | Conocimiento PSF | Conocimiento conceptos financieros | Comportamiento financiero |
| Chi cuadrado | 12,673*** | 9,085*** | 9,143*** | 23,383*** |

Fuente: elaboración propia.

4.2 Diferencia de inclusión entre estudiantes con distintos niveles de alfabetización

Ahora interesa analizar cuánto es la ventaja de inclusión al estar alfabetizados financieramente en cada uno de los productos estudiados. Para ello, se estima la ventaja en relación con la probabilidad de estar incluido, dado el nivel de alfabetización.

En la [tabla 4](#) se presentan los odds ratios obtenidos de estimaciones logit. Primero se estima estableciendo como variable dependiente el índice global de inclusión financiera en forma binaria, es decir, si tiene tres o más productos financieros; luego, si la persona cuenta o no con cada uno de los productos financieros analizados, estimando una ecuación por producto. Como variable explicativa en todas las estimaciones se incluyó el índice global de alfabetización financiera.

Tabla 4. Odds ratio.

| | Indicador inclusión global | Tarjeta débito/ cuenta vista | Depósito | Seguro | Tarjeta Crédito no bancaria | Crédito | Tarjeta crédito bancaria | Cuenta corriente |
|-------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------|
| IAF | 2,763*** (0,634) | -1,034 (1,167) | 1,198* (0,716) | 3,532*** (0,688) | 1,431** (0,635) | 3,225*** (0,670) | 1,913*** (0,662) | 2,240*** (0,761) |
| Constante | -1,609*** (0,386) | 3,133*** (0,733) | 0,301 (0,426) | -2,547*** (0,430) | -1,152*** (0,390) | -2,226*** (0,416) | -1,810*** (0,411) | -2,591*** (0,483) |
| Odds ratio | 15,855*** (10,066) | -0,355 (0,415) | 3,315* (2,374) | 34,193*** (23,551) | 0,349** (0,155) | 25,157*** (16,869) | 6,774*** (4,485) | 9,400*** (7,160) |
| Observaciones | 470 | 467 | 427 | 457 | 450 | 458 | 464 | 468 |
| LR chi2 (1) | 20,13 | 0,80 | 2,81 | 29,06 | 5,19 | 25,19 | 8,66 | 9,08 |
| Prob > chi2 | 0,00 | 0,37 | 0,09 | 0,00 | 0,02 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pseudo R2 | 0,03 | 0,00 | 0,01 | 0,05 | 0,01 | 0,04 | 0,01 | 0,02 |
| Log likelihood | -315,70 | -123,94 | -247,36 | -291,87 | -304,17 | -299,80 | -292,60 | -244,61 |

***p < 0,01; **p < 0,05; *p < 0,1.

Fuente: elaboración propia.

Para el primer caso se obtiene que, dado el nivel de alfabetización financiera, la probabilidad de estar incluidos financieramente es 15 veces mayor que la probabilidad de no estarlo. En las estimaciones para cada producto, se observa que existe una ventaja en todos los PSF, con excepción de la tarjeta débito/cuenta vista, que corresponde a la que tiene mayor cobertura en el segmento (tabla 1). A su vez, las mayores ventajas se encuentran en los productos seguro y crédito y la menor, en tarjetas de crédito no bancario.

4.3 Impacto de una mayor alfabetización en la inclusión financiera

Ahora se analiza cuál es el efecto de una alta alfabetización financiera en la inclusión que tienen los trabajadores que además son estudiantes de educación superior. Para ello se usa una técnica de emparejamiento a través de cuasiexperimentos.

La variable de tratamiento es la alfabetización financiera; aquí se calcula cuál es el resultado en inclusión (la variable de interés) de las personas que pertenecen al grupo de control, comparando con los resultados para su contrafactual, es decir, si hubiesen tenido una alta alfabetización financiera, lo que equivale a un puntaje de 0,7 o más.

Como ya se ha dicho, los trabajadores estudiantes pueden diferir en inclusión por su alta o baja educación financiera, pero además por otras características, que se deben considerar, pues se podría estar imputando espuriamente a la educación financiera el efecto sobre la inclusión. Por lo tanto, para obtener el efecto causal, se controla además por otros factores que afectan la inclusión. En este caso se utilizan variables que, de acuerdo con la literatura examinada y con las estimaciones, han tenido un resultado estadísticamente significativo, estas son edad, sexo, si está contratado, ciudad en que reside, si sus estudios son en el área económica o comercial y si es jefe de hogar.

Finalmente, el efecto causal de la alfabetización se estima como el promedio de la diferencia lograda en

inclusión entre aquellos que pertenecen al grupo control y su contrafactual, a partir de técnicas de *matching*: vecino más cercano, distancia de Mahalanobis, Kernel y CEM. Para estimar el logit en el caso de CEM, se toma el indicador de inclusión en forma binaria (si tiene tres o más productos financieros 1, y 0 en caso contrario). La tabla 5 muestra los resultados.

Se puede observar que, según todos los métodos, el contar con conocimiento en conceptos económico-financieros no impacta en la inclusión de los estudiantes. Al contrario, tener conocimientos en PSF sí impacta en la inclusión, y esto tiene un impacto en el indicador de inclusión que va de 5,9 (Kernel) a 9,2 (distancia de Mahalanobis) puntos porcentuales. Es más, de acuerdo con CEM, el efecto de contar con estos conocimientos en PSF afecta la probabilidad de contar con al menos tres productos financieros en un 11%. De igual forma, demostrar un comportamiento financiero alto impacta positivamente en tener mayor acceso a productos financieros.

Finalmente, al controlar por los factores mencionados, se obtiene que el hecho de poseer alfabetización financiera alta a nivel global, en general, no impacta en una mayor inclusión financiera. En tres de los cuatro métodos aplicados se obtiene un efecto nulo, solo con el método distancia de Mahalanobis se obtiene una diferencia significativa.

5. Conclusiones

Como se indicó al inicio de este trabajo, las posibilidades de acceso a PSF se han ampliado, pero esto no ocurre en condiciones de bajos niveles de educación financiera, lo que puede generar consecuencias negativas tanto a nivel personal como en la economía en su conjunto. Si bien la literatura señala que la población adulta en Chile tiene una mejor alfabetización financiera respecto a varias economías emergentes (Klapper et al., 2016), también se indica que mayores años de escolaridad no necesariamente están vinculados a la alfabetización financiera.

Tabla 5. Resultado de emparejamiento de datos: *propensity score*, distancia de Mahalanobis, Kernel y CEM.

| | Vecino más cercano (propensity score) | Distancia de Mahalanobis | Kernel | CEM |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------|---------------|------------|
| ICC (conocimiento de conceptos económico-financieros) | | | | |
| Efecto promedio tratamiento | 0,46082 | 3,5196 | 3,6237 | 0,3574 |
| Error estándar | 4,6644 | 4,6878 | 3,3892 | 0,3539 |
| Tratados | 360 | 360 | 360 | 49 |
| No tratados | 69 | 69 | 69 | 94 |
| ICPSF (conocimiento en productos y servicios financieros) | | | | |
| Efecto promedio tratamiento | 6,1953** | 9,2095*** | 5,9825*** | 0,465 |
| Error estándar | 2,9424 | 2,7879 | 2,3769 | 0,2422 |
| dy/dx | | | | 0,1155** |
| Tratados | 232 | 232 | 232 | 134 |
| No tratados | 197 | 197 | 197 | 143 |
| ICF (comportamiento financiero) | | | | |
| Efecto promedio tratamiento | 7,49128** | 13,0750*** | 8,203*** | 0,514 |
| Error estándar | 3,3883 | 3,2017 | 2,6456 | ,2559 |
| dy/dx | | | | 0,1271** |
| Tratados | 252 | 252 | 252 | 107 |
| No tratados | 177 | 177 | 177 | 149 |
| IAF (Índice global de alfabetización) | | | | |
| Efecto promedio tratamiento | -1,9607 | 7,3359** | 1,2143 | 0,4626 |
| Error estándar | 4,0244 | 3,5230 | 2,8899 | 1,786 |
| Tratados | 318 | 318 | 318 | 77 |
| No tratados | 111 | 111 | 111 | 127 |

***p < 0,01; **p < 0,05.

Fuente: elaboración propia.

En esta investigación se analiza la relación entre inclusión y alfabetización financieras en trabajadores que realizan estudios técnicos y profesionales de nivel superior de la región de Los Lagos, Chile. Esta situación laboral y su mayor escolaridad en relación con los niveles educativos del país y la región hacen que sean sujetos con expectativas salariales al alza, y que forman parte de un segmento de interés para las instituciones financieras, aun cuando su alfabetización financiera pueda ser insuficiente.

Los resultados señalan que existe una correlación positiva y significativa entre inclusión y alfabetización financiera, tanto con el índice global de alfabetización financiera como con los componentes; la relación con el conocimiento de conceptos económico-financieros de los sujetos es menor. Este resultado es coherente con el hecho de que el nivel de inclusión financiera de trabajadores estudiantes con mayor alfabetización es significativamente diferente del de aquellos que cuentan con menores dotaciones.

En concreto, se verifica una asociación significativa entre inclusión y todos los componentes de la alfabetización financiera; no obstante, existe una baja alfabetización financiera a pesar de su alta escolaridad y su experiencia laboral. Solo el 25% de las personas encuestadas obtiene al menos el indicador de alfabetización estándar mínimo para ser consideradas alfabetizadas financieramente.

A su vez, se estima que los estudiantes alfabetizados logran una ventaja importante en su inclusión; esto se traduce en que la probabilidad de estar incluidos financieramente es 15 veces a no estarlo cuando se encuentran alfabetizados. Esta ventaja es superior en los productos, seguro y crédito, lo que es coherente con la evidencia planteada. En el caso de los seguros puede estar explicado por los costos asociados a este tipo de instrumentos, aunque se debe señalar que la muestra está constituida por trabajadores con condiciones laborales muy distintas. Por el contrario, los resultados no son significativos en tarjetas débito y cuenta vista. Efectivamente existe una amplia cobertura de estos productos, el 92% de los estudiantes cuenta con alguno de ellos, posiblemente porque es un instrumento solicitado en muchas transacciones, particularmente para recibir los pagos de remuneración.

A su vez, se observa un efecto causal en la inclusión impactada por el conocimiento de productos y servicios financieros y por el comportamiento financiero. Sin embargo, el conocimiento de conceptos económico-financieros no tiene un impacto significativo. Precisamente este es el componente que tiene menor correlación, lo que posiblemente se explica por la baja proporción de sujetos que logran estar alfabetizados en este componente (16%).

En consecuencia, considerando sujetos de iguales características, se obtiene que poseer alfabetización

financiera (índice global de alfabetización) no tiene impacto en una mayor inclusión; en particular, contar con conocimiento en conceptos económico-financieros no impacta, aunque sí impacta tener conocimientos en PSF y poseer comportamiento financiero.

Como se ha señalado, la condición de ocupado es heterogénea, y si bien este no ha sido el foco del trabajo, aparece como un campo de interés a futuro, pues es posible que las características ocupacionales afecten el nivel y las formas de inclusión financiera. También sería relevante estudiar su relación con la participación en la economía informal.

El segmento atendido en este estudio aún no es parte de la agenda pública de alfabetización financiera en Chile. En este sentido, los hallazgos aquí planteados pretenden contribuir para la discusión sobre políticas públicas en la materia para la región de Los Lagos, Chile.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Financiación

Este estudio fue realizado con el apoyo financiero del proyecto de investigación R19/16 (2016-2017), titulado "Alfabetización e inclusión financiera: el caso de estudiantes-trabajadores de las ciudades de Castro, Puerto Montt y Osorno" de la Universidad de Los Lagos, Chile.

Referencias

- Aedo, C. (2005). *Evaluación del impacto*. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/5614>
- Agencia de Calidad de la Educación (10 de mayo de 2020). *PISA 2018, Educación Financiera, Entrega de Resultados*. http://archivos.agenciaeducacion.cl/PISA_2018_Educacion_Financiera_final.pdf
- Agencia de Calidad de la Educación [s. f.]. Alfabetización financiera. <https://www.agenciaeducacion.cl/estudios/estudios-internacionales/pisa/>
- Allen, F., Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L. y Martínez Peria, M. (2016). The foundations of financial inclusion: Understanding ownership and use of formal accounts. *Journal of Financial Intermediation*, 27, 1-30. <https://doi.org/10.1016/j.jfi.2015.12.003>
- Alliance for Financial Inclusion (2010). *La medición de la inclusión financiera para entes reguladores: diseño e implementación de encuestas*. [https://www.afi-global.org/sites/default/files/pdfimages/afi%20policy%20paper-SP%20\(2\).pdf](https://www.afi-global.org/sites/default/files/pdfimages/afi%20policy%20paper-SP%20(2).pdf)
- Álvarez, R. y Ruiz-Tagle, J. (2016). *Alfabetismo financiero, endeudamiento y morosidad de los hogares en Chile*. Santiago: Serie Documento de Trabajo.
- Atkinson, A. y Messy, F.-A. (2012). Measuring financial literacy: Results of the Oecd infite pilot study. *OECD Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, 15, 1-73.
- Banco Central de Chile. (2020). *Cuentas nacionales por sector institucional, evolución del ahorro, la inversión y el financiamiento sectorial en el primer trimestre de 2020*. Santiago de Chile: Banco Central de Chile.
- Bebczuk, R. (2003). *Información asimétrica en mercados financieros, introducción y aplicaciones* (1.ª ed.). New York: Cambridge University Press.
- Berstein, S. y Marcel, M. (2019). Sistema Financiero en Chile: Lecciones de la historia reciente. *Documentos de Política Económica* (67). <https://si2.bcentral.cl/public/pdf/documentos-politica-economica/pdf/dpe67.pdf>
- Birochi, R. y Pozzebon, M. (2014). Improving financial inclusion: Towards a critical financial education framework. *Revista de Administracao de Empresas*, 56(3), 266-287.
- Blackwell, M., Iacus, S., King, G. y Porro, G. (2009). cem: Coarsened exact matching in Stata. *The Stata Journal*, 9(4), 524-546.
- Bruhn, M. y Love, I. (2014). The real impact of improved access to finance: Evidence from Mexico. *Journal of Finance*, 69(3), 1347-1376. <https://doi.org/10.1111/jofi.12091>
- Cano, C., Esquerro, M., García, N., Rueda, J. L. y Velasco, A. (2014). *Inclusión financiera en Colombia*. https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/eventos/archivos/sem_357.pdf
- Cárdenas, A., Montaña, V. y Ferrada, L. M. (2019). Inclusión Financiera en estudiantes universitarios de pregrado. *Horizontes Empresariales*, 2, 46-71. <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/4536/89>
- Centro UC Políticas Públicas (diciembre de 2017). *Estudio de alfabetización y comportamiento financiero en Chile, Análisis comprensivo del impacto de la educación financiera*. Santiago de Chile: PUC. https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2018/01/Informe_Ecuesta-Ed.-Financiera_2017_CORTO_V4.pdf
- Chen, H. y Volpe, R. (1998). An analysis of personal financial literacy among college students. *Financial Services Review*, 7(2), 107-128. [https://doi.org/10.1016/S1057-0810\(99\)80006-7](https://doi.org/10.1016/S1057-0810(99)80006-7)
- Cornejo-Saavedra, E., Umaña-Hermosilla, B., Guíñez-Cabrera, N., Muñoz-Silba, D. y Mardones-Lagos, C. (2017). Endeudamiento y educación financiera del adulto joven en Chile. *Revista Academia y Negocios*, 3(2), 33-44.
- Cull, R., Ehrbeck, T. y Holte, N. (2014). La inclusión financiera y el desarrollo: Pruebas recientes de su impacto. *Enfoques* (92), 1-12. <https://www.cgap.org/sites/default/files/FocusNote-Financial-Inclusion-and-Deelopment-April-2014-Spanish.pdf>
- Denegri, M., Del Valle-Rojas, C., Gempp, R. y Lara-Azola, M. (2014). Educación económica en la escuela: hacia una propuesta de intervención. *Estudios Pedagógicos*, 32(2), 103-120. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052006000200006>
- Dupas, P., Karlan, D., Robinson, J. y Ubfal, D. (2018). Banking the unbanked? Evidence from three countries. *American Economic Journal: Applied Economics*, 10(2), 257-297. <https://doi.org/10.1257/app.20160597>
- D'agostino, J. (1998). Propensity score methods for bias reduction in the comparison of a treatment to a non-randomized control group. *Statistic in Medicine*, 17(19), 2265-2281. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0258\(19981015\)17:19<2265::aid-sim918>3.0.co;2-b](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0258(19981015)17:19<2265::aid-sim918>3.0.co;2-b)
- Echeverría, MC. (2016). *Brecha de género de la inclusión financiera de Chile y Latinoamérica*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Fungáčová, Z. y Weill, L. (2015). Understanding financial inclusion in China. *China Economic Review*, 34, 196-206. <https://doi.org/10.1016/j.chieco.2014.12.004>
- Garabato, N. (2016). Financial literacy and retirement planning in Chile. *Journal of Pension Economics & Finance*, 15(2), 203-223. <https://doi.org/10.1017/S1474747215000049>
- García, N., Grifoni, A., López, J. y Mejía, D. (2013). Financial education in Latin America and the Caribbean: Rationale, overview and way forward. *Working Papers on Finance, Insurance and Private Pensions*, (33).
- Gempp, R., Denegri, M., Caripán, N., Catalán, V., Hermosilla, S. y Caprile, C. (2007). Desarrollo del Test de Alfabetización Económica para adultos TAE-A-25. *Interamerican Journal of Psychology*, 41(3), 275-284.
- Instituto Nacional de Estadísticas. *Censo de Población y Vivienda*. <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/poblacion-y-vivienda>
- Klapper, L., Lusardi, A. y van Oudheusden, P. (2016). *Financial literacy around the world: Insights from the standard & poor's ratings services*

- global financial literacy survey. https://gflec.org/wp-content/uploads/2015/11/Finlit_paper_16_F2_singles.pdf
- Lusardi, A. y Mitchell, O. (2011). Financial literacy around the world: An overview. *Journal of Pension Economics & Finance*, 10(4), 497-508. <https://doi.org/10.1017/S1474747211000448>
- Lusardi, A. y Mitchell, O. (2014). Financial literacy and financial sophistication in the older population. *Journal of Pension Economics & Finance*, 13(4), 347-366. <https://doi.org/10.1017/S1474747214000031>
- Mejía, J. C. U. y Gil, E. (2019). Financial inclusion in Latin America 2007 - 2015: Evidence using Panel Data Analysis. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(5), 237-249. <https://doi.org/10.2478/mjss-2018-0155>
- Ministerio de Educación. (2016). *Estrategia Nacional de Educación Financiera*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/bitstream/handle/20.500.12365/2167/mono-991.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ministerio de Educación. (2018). *Ley 21.092 General de Educación*. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1118807>
- Montaña, V. y Ferrada, L. M. (2021). Alfabetización financiera: un desafío pendiente en la educación técnica superior. *Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 20(44), 126-148. <https://doi.org/10.21703/0718-5162.v20.n43.2021.008>
- Mottola, G. (2013). In our best interest: Women, financial literacy, and credit card behavior. *Numeracy*, 6(2). <https://doi.org/10.5038/1936-4660.6.2.4>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2005). Improving financial literacy: Analysis of issues and policies. *OCDE Publishing*. <https://doi.org/10.1787/9789264012578>
- Omar, M. y Inaba, K. (2020). Does financial inclusion reduce poverty and income inequality in developing countries? A panel data analysis. *Journal of Economic Structures*, 9-37. <https://doi.org/10.1186/s40008-020-00214-4>
- Orazi, S., Martínez, L. B. y Vigier, H. P. (2019). La inclusión financiera en América Latina y Europa. *Ensayos de Economía*, 29(55), 181-204. <https://doi.org/10.15446/ede.v29n55.79425>
- Parrado, E. (diciembre de 2016). *Encuesta de capacidades financieras*. <http://conference.sbf.cl/2016/recursos/docs/20161202-Encuesta-Capacidades-Financieras.pdf>
- Potrich, A., Vieira, K. y Mendes-Da-Silva, W. (2016). Development of a financial literacy model for university students. *Management Research Review*, 39(3), 356-376. <https://doi.org/10.1108/MMR-06-2014-0143>
- Raccanello, K. H. G. E., Raccanello, K. y Herrera-Guzmán, E. (2014). Educación e inclusión financiera. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México)*, 44(2), 119-141. <https://doi.org/10.48102/rlee.2014.44.2.250>
- Raichoudhury, A. (2016). Financial inclusion and human development: A cross country analysis. *Asian Journal of Business Research*, 6(1). <https://doi.org/10.14707/ajbr.160020>
- Robinson, M. (2001). *The microfinance revolution: Sustainable finance for the poor*. The World Bank.
- Sarma, M. y Pais, J. (2011). Financial inclusion and development. *Journal of International Development*, 23(5), 613-628. <https://doi.org/10.1002/jid.1698>
- Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (2019). *Informe de inclusión financiera en Chile. Segunda versión*. https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articles-38692_doc_pdf.pdf
- Toledo, V. (2016). *Determinantes y brecha de inclusión laboral en Chile y Latinoamérica y el Caribe*. Santiago: Universidad de Chile.
- Villagomez, A. y González, A. (2014). *El efecto del alfabetismo financiero en el ahorro para el retiro en México*. Working papers DTE 576, CIDE, División de Economía. <https://ideas.repec.org/p/emc/wpaper/dte576.html>
- Zins, A. y Weill, L. (2016). The determinants of financial inclusion in Africa. *Review of Development Finance*, 6(1), 46-57. <https://doi.org/10.1016/j.rdf.2016.05.001>

Anexos

Anexo 1. Preguntas de alfabetización del cuestionario para la construcción del indicador.

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comportamiento financiero | 1. Habitualmente, ¿usted realiza un presupuesto o plan escrito para el uso de su dinero? [Nunca, a veces, siempre] |
| | 2. Si usted tuviera hoy una urgencia económica, ¿cómo podría pagarla? |
| | [Ahorro, venta de algún bien, crédito, adelanto sueldo, no podría pagarla] |
| | 3. Antes de comprar algo considero cuidadosamente si lo puedo pagar |
| | 4. Me fijo metas financieras a largo plazo y me esfuerzo para lograrlas |
| | 5. Teniendo la disponibilidad de dinero para pagar mis cuentas al día, normalmente me atraso en el pago |
| | 6. Me endeudo más de lo que puedo pagar |
| | 7. ¿La facilidad de obtener y usar tarjetas de crédito es una causa del endeudamiento excesivo de la gente? |
| | 8. Prefiero gastar dinero que ahorrar para el futuro |
| | 9. Vigilo personalmente mis asuntos financieros |
| 10. Estoy dispuesto a arriesgar algo de mi propio dinero cuando hago una inversión | |
| Comportamiento económico o financiero | 1. Si un banco paga una tasa de interés de un 2% al mes, la tasa de interés anual es: |
| | 2. Usualmente, cuando una alternativa de inversión ofrece una alta rentabilidad, en relación con otras inversiones, el riesgo de perder dinero es: |
| | 3. Usualmente, comprar acciones de una sola empresa en relación con invertir el mismo dinero en acciones de diferentes empresas es: |
| | 4. En caso de quiebra, el dinero depositado en un banco o entidad financiera se encuentra asegurado: |
| | 5. Suponga que hoy recibe la noticia de que ha obtenido un premio de 1.000.000 CPL, pero tiene que esperar un año para recibirlo y la inflación anual es del 3%. En un año ¿usted va a poder comprar más de lo que pueda comprar hoy? |
| | 6. ¿Una alta inflación significa que el costo de la vida está aumentando rápidamente? |
| Conocimiento de PSF | 1. Normalmente, la cuenta vista o RUT y las cuentas corrientes ¿tienen costos asociados? |
| | 2. Los fondos mutuos son una alternativa de inversión que consiste en reunir el dinero de distintas personas para: [invertirlos en acciones de una empresa; invertirlos en diversas acciones y bonos, entre otros; invertirlo en bonos del Banco Central exclusivamente] |
| | 3. Indique cuáles de las siguientes afirmaciones son verdaderas, respecto a tarjetas de crédito: |
| | a. Permite pagar compras en forma presencial |
| | b. Permite pagar compras por internet |
| | c. Permite solicitar avances en efectivo |
| | d. Permiten recibir intereses al titular |
| | 4. Normalmente, ¿los créditos de las tarjetas de crédito con respecto a los créditos de consumo contratados directamente con una entidad financiera son más caros? |
| | 5. Al tomar un crédito de consumo en bancos, ¿las tasas de interés son iguales en las diferentes entidades? |
| | 6. Cuando compro con una tarjeta de crédito: |
| a. Puedo elegir el número de cuotas para pagar la deuda dentro de cierto plazo | |
| b. Puedo pagar cuando quiera | |
| c. Si me atraso no cobran intereses adicionales | |
| 7. Un seguro implica pagar al asegurado una cierta cantidad de dinero, como indemnización en caso que se presente un situación adversa o siniestro: | |
| 8. Con relación a los fondos de pensiones [A, B, C, D, E], señale: | |
| a. El fondo más rentable en el largo plazo es el fondo | |
| b. El fondo de pensión menos riesgoso es el fondo | |

Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior

Ingrid N. Guayacán Rabelo 

Ingeniera Industrial, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
ingrid2165600@correo.uis.edu.co

Andrés L. Zárate Jiménez 

Ingeniero Industrial, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
andres2165635@correo.uis.edu.co

Orlando E. Contreras-Pacheco * 

Profesor Titular, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga, Colombia.
ocotrerr@uis.edu.co

Resumen

Las restricciones derivadas de la pandemia por el coronavirus 2019 instauraron un contexto prolongado de implementación forzosa de teletrabajo en diversas organizaciones e instituciones. El presente estudio examina el impacto ejercido por la intensidad en la adopción de dicho esquema laboral sobre la satisfacción de los colaboradores del sector de la educación superior. Para ello, se aplicó un instrumento transversal sobre una muestra de 154 colaboradores de una universidad colombiana, cuyos datos fueron analizados mediante un modelamiento de ecuaciones estructurales. Los resultados obtenidos sugieren la existencia de una asociación significativa entre las variables en cuestión. Se observa además que tanto los individuos mayores de 40 años como aquellos que cuentan con un lugar aislado para teletrabajar tienden a favorecer dicha relación.

Palabras clave: teletrabajo; satisfacción laboral; comportamiento organizacional; educación superior; COVID-19.

Job satisfaction in the context of mandatory teleworking: An empirical study in the higher education sector

Abstract

The restrictions derived from the pandemic by the coronavirus 2019 created a prolonged context of forced implementations of telework in several organizations and institutions. This study examines the impact exerted by the intensity of the adoption of this work scheme on the satisfaction of employees in the higher education sector. To do this, the study applies a cross-sectional instrument to a sample of 154 employees of a Colombian university, and the data obtained was subsequently analyzed by structural equation modeling. Results suggest the existence of a significant association between the variables in question. It is also observed that both individuals over 40 years of age and those who have an isolated place to telework tend to favor this relationship.

Keywords: teleworking; job satisfaction; organizational behavior; higher education; COVID-19.

Satisfação no trabalho no contexto do teletrabalho forçado: um estudo empírico no setor do ensino superior

Resumo

As restrições, decorrentes da pandemia de coronavírus de 2019, estabeleceram um contexto prolongado de implementação forçada do teletrabalho em diversas organizações e instituições. O presente estudo analisa o impacto exercido pela intensidade na adoção do referido regime laboral na satisfação dos colaboradores do setor do ensino superior. Para isso, foi aplicado um instrumento transversal a uma amostra de 154 colaboradores de uma universidade colombiana, cujos dados foram analisados por meio de modelagem de equações estruturais. Os resultados obtidos sugerem a existência de associação significativa entre as variáveis em questão. Observa-se também que tanto os indivíduos com mais de 40 anos quanto os que possuem um local isolado para o teletrabalho tendem a favorecer essa relação.

Palavras-chave: teletrabalho; satisfação no trabalho; comportamento organizacional; educação superior; COVID-19.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: J28.

Cómo citar: Guayacán Rabelo, I. N., Zárate Jiménez, A. L. y Contreras-Pacheco, O. E. (2022). Satisfacción Laboral en el Contexto del Teletrabajo Forzoso: Un Estudio Empírico en el Sector de la Educación Superior. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 222-234. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4994>

Recibido: 04-08-2021

Aceptado: 07-03-2022

Publicado: 22-06-2022

1. Introducción

En medio de la emergencia sanitaria mundial por la pandemia del coronavirus 2019 (en adelante COVID-19), y debido a la generalizada aplicación de medidas restrictivas, se hizo inevitable la adopción inmediata de la modalidad de trabajo remoto o teletrabajo en el ámbito laboral. Esta fue, en principio, la disposición más apropiada dadas las circunstancias, pues permitió tanto a las organizaciones como a sus colaboradores continuar con sus roles y responsabilidades laborales desde sus hogares, con el soporte de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). No obstante, habiendo transcurrido un tiempo considerable desde la declaración de la crisis sanitaria, poco se sabe sobre los efectos de esta inevitable transición sobre aquellos que debieron mantener, de manera prolongada, estas nuevas condiciones para ejercer sus labores (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020; Caligiuri, Cieri, Minbaeva, Verbeke y Zimmermann, 2020; Mihalca, Irimias y Brendea, 2021).

En la educación superior tradicional se sintieron, con especial contundencia, dichas modificaciones. Fue un fenómeno que tomó por sorpresa a todos los componentes del proceso integral del modelo educativo universitario, no solo a la prestación convencional del servicio de formación, que naturalmente migró a lo que se conoció como “presencialidad remota” o “presencialidad apoyada por TIC”. Por otra parte, fue una circunstancia que, con la salvedad de ciertos cargos muy específicos, se instaló desde el principio en la totalidad de las estructuras de dichas instituciones, y que fue desmontándose progresivamente a medida que las señales del ambiente, legales y sanitarias, iban reportando avances. No obstante, es necesario reconocer que dichos esquemas telemáticos llegaron a las universidades para que, en mayor o menor medida, se fuesen incorporando a ellas para ser parte de la transformación del sector. Así las cosas, muchas inquietudes afloran sobre las condiciones organizacionales que este tipo de ambientes complejos han marcado, en aras de preparar el terreno para la adopción de cambios definitivos (Benó, 2021; Heiden, Widar, Wiitavaara y Boman, 2021). Los individuos que estuvieron involucrados, en diferentes proporciones y estados, dentro de dicha realidad pueden ser una fuente valiosa de información para aclarar mejor el panorama.

En ese orden de ideas, se piensa que elementos propios del comportamiento organizacional podrían llegar a constituirse como indicadores de referencia susceptibles de ser examinados a la luz de la intensidad de teletrabajo ejercido por cada colaborador particular. Una percepción que actúa como estado emocional determinante para el comportamiento de los individuos, y que por eso mismo justificaría su profundo entendimiento en el contexto descrito, sería la satisfacción laboral (Wright y Davis, 2003). Y es que los efectos de dicha percepción sobre elementos como el compromiso de los individuos, independiente de su modalidad laboral, y por lo tanto sobre su propio desempeño, hacen que contar con información

permanente sobre esta misma actitud sea una condición sine qua non para directivos y encargados de la gestión de los recursos humanos (Caligiuri et al., 2020; Dartey-Baah y Hartley, 2010). Asimismo, es necesario acotar que, pese a la gran cantidad de estudios sobre teletrabajo durante los últimos años, la influencia de las características sociodemográficas de los colaboradores en sus actitudes hacia esta modalidad laboral sigue planteando interrogantes (Raišienė, Rapuano y Varkulevičiūtė, 2021).

En consecuencia, el presente estudio tiene como propósito comprobar el nivel de influencia de la intensidad en la adopción del teletrabajo sobre la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educativo; y además determinar la existencia, o no, de algún tipo de efecto de control o confusión producidos por algunas variables sociodemográficas sobre dicha relación. En tal sentido, es importante hacer mención de la relevancia que este tipo de estudios ha empezado a marcar en la literatura relacionada con la gerencia de personas, y en particular con el comportamiento organizacional (Karácsony, 2021). Sin duda, los cambios adoptados a propósito del surgimiento de la pandemia terminaron abriendo oportunidades interesantes de implementación de soluciones y alternativas a diversas problemáticas organizacionales. El teletrabajo, por ejemplo, muy a pesar de su existencia previa, se empezó a posicionar como una posibilidad real de intervención de cargos, estructuras y de generación de nuevos modelos de negocios (Caligiuri et al., 2020). Por ejemplo, obtener una reducción de costos, propiciar la protección del medio ambiente y facilitar la atracción de nuevos talentos son solo algunas de las ventajas aprovechables en un escenario de adopción parcial o total de dicha modalidad. De esta forma, se torna interesante indagar acerca de los comportamientos y las condiciones que dicho rango de opciones en la implementación del teletrabajo han inducido sobre algunas percepciones organizacionales, en especial sobre la satisfacción laboral, en el marco de este escenario inédito (Mihalca et al., 2021).

En lo metodológico, el trabajo opta por un estudio cuantitativo de naturaleza correlacional. Para ello, se aplicó un instrumento transversal sobre una muestra de 154 colaboradores de una de las universidades de mayor tradición del oriente colombiano. Ellos, con diferentes niveles de intensidad, ejercían para la fecha del estudio una parte o la totalidad de sus funciones de manera telemática. De esta forma, se logró indagar por sus percepciones sobre la intensidad del teletrabajo experimentado, así como por su satisfacción laboral. Luego, para la etapa de análisis y obtención de resultados, tanto para el modelo de medición como para el modelo conceptual, se empleó un modelamiento de ecuaciones estructurales mediante mínimos cuadrados parciales (en adelante PLS-SEM), y se usó el software SmartPLS.

Del estudio se extraen conclusiones que permiten obtener una mejor comprensión sobre el logro de adecuados niveles de satisfacción laboral en el ejercicio del teletrabajo. Sus contribuciones más tangibles se

relacionan con el entendimiento de la realidad vivida por los colaboradores del sector de la educación superior con miras a abordar adecuadamente la continua evolución de dicho sector. También ayuda a complementar los recientes aportes sobre la incidencia de las decisiones tomadas en el marco de la pandemia por COVID-19, y que sirven para ampliar el conocimiento acerca de otros tópicos relacionados. El artículo se estructura en cuatro apartados. Primero, se aborda la revisión de la literatura; segundo, se describe la metodología; tercero, se presentan los resultados obtenidos y, por último, se presentan las conclusiones del estudio.

2. Marco teórico

2.1 Teletrabajo

La primera noción del teletrabajo, también denominado trabajo remoto, surge por iniciativa del norteamericano Jack Nilles, quien definió, alrededor del año 1973, lo que hoy en día se conoce como la posibilidad de llevar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo (Nilles, 1975). Más adelante, Buira (2012) lo define como una forma de trabajo que se realiza fuera de las instalaciones habituales o centro de trabajo y que se requiere de forma inevitable el uso de las comunicaciones para poder realizar las funciones del trabajo. Por otra parte, desde la perspectiva oficial, el teletrabajo también tiene connotaciones relevantes. Particularmente, en Colombia, la modalidad de teletrabajo debe considerarse una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Congreso de la República de Colombia, 2008, p. 3)

En ese sentido, se afirma que dicha definición debe estar supeditada a dos componentes fundamentales: se debe realizar plena o parcialmente desde una ubicación diferente a la habitual y se requiere de las TIC para llevar a cabo el trabajo respectivo (Contreras-Pacheco y Rozo-Rojas, 2015).

Como modalidad laboral, el teletrabajo trae cosas buenas, pero no está libre de controversias. De su adopción se destacan ventajas como la disminución de costos, el aumento en la productividad localizada y la reducción de cargas ambientales para la sociedad (Messenger, 2019). También se encuentran desventajas como la disminución de la interacción social, el individualismo y las afectaciones en temas de salud y bienestar debido a la continua exposición a dispositivos informáticos (Madero, Ortiz, Ramírez y Olivás-Luján, 2020; Saco, 2007; Suh y Lee, 2017). Sin embargo, no se debe desconocer que el nivel de penetración y manifestación en la intención de continuidad de su adopción da cuenta de una modalidad que proliferará en las estructuras y

modelos de negocio presentes y futuros (Mihalca et al., 2021). Puntualmente, el sector de la educación superior ha sido sujeto de permanentes cambios en términos administrativos que han llevado a la noción de teletrabajo a ganar un lugar protagónico dentro de los procesos institucionales presentes y futuros. Sin embargo, muy pocas investigaciones alrededor de esta temática se han llevado a cabo en dicho entorno laboral (Beno, 2021).

Aislado el efecto producido por la pandemia durante los dos últimos años, y de manera general, el teletrabajo es y ha sido, sin lugar a dudas, una tendencia cada vez más frecuente en las organizaciones (Nakrošienė, Bučiūnienė y Goštautaitė, 2019). En efecto, de forma preliminar, se observa que, en el marco de la pandemia, el teletrabajo continuará haciendo presencia y registrando altos niveles de implementación, aun tras el confinamiento forzado o voluntario (Felstead y Reuschke, 2021). Parecería que esto es algo que se deriva naturalmente de la "experimentación" de dicho esquema de trabajo por parte de las organizaciones, y del hábito desarrollado a raíz del aislamiento obligatorio. Además, hay un aspecto que no es menor dentro de toda esta matriz de análisis: de una forma masiva y casi unánime, los trabajadores que han vivido dicha circunstancia durante su periodo de aislamiento han expresado el deseo de continuar desempeñando sus labores, parcial o totalmente, desde sus casas (Grimm, 2021).

En consecuencia, y con independencia de la coyuntura vivida por la humanidad a propósito de la pandemia por COVID-19, el profundo análisis del fenómeno del teletrabajo se concibe imprescindible para entender la problemática organizacional de todo tipo de organizaciones, pero particularmente de las instituciones educativas del hoy y del mañana (Beno, 2021; Heiden et al., 2021). Para ello, se consideran las premisas estimadas en la literatura que se enfocan en el comportamiento y los resultados obtenidos de su implementación, desde diversos puntos de vista y áreas del conocimiento. Particularmente, el comportamiento organizacional siempre será un terreno de conocimiento propicio para entender mejor este tipo de realidades tanto a nivel individual como colectivo.

2.2 Satisfacción laboral

De acuerdo con Spector (1997), la satisfacción laboral es una variable de actitud que indica las concepciones, positivas o negativas, de los colaboradores en lo relacionado con su trabajo, tanto en forma general como en los distintos elementos particulares que lo rodean. La satisfacción laboral varía según el grado de concordancia entre lo que un colaborador quiere y busca en su trabajo y lo que recibe de este, por lo cual, la percepción de una mayor diferencia negativa entre lo esperado y lo encontrado conduce a una menor satisfacción (Wright y Davis, 2003). Su entendimiento profundo y el descubrimiento de sus antecedentes se hace muy necesario dado que hay

suficiente evidencia empírica que confirma la existencia de una relación positiva de dicha actitud con el logro de importantes resultados positivos a nivel individual y organizacional [Pujol-Cols y Dabos, 2018].

La percepción de satisfacción o insatisfacción parecería estar influida por las necesidades, valores y expectativas de cada persona [Jiménez, 2002; Spector, 1997]. En este sentido, es de anotar que las causas de satisfacción laboral difieren de un trabajador a otro. Por ejemplo, algunos factores importantes que predicen una variación en esta actitud pueden ser el reto e interés que despierta el trabajo, las condiciones del trabajo, las recompensas recibidas por parte del empleador y la relación con sus colegas y supervisores, entre otros [Lepold, Tanzer, Bregenzer y Jiménez, 2018]. Por esta misma razón, en últimas, se considera que la satisfacción laboral es una consecuencia de la experiencia laboral de los colaboradores y, por tanto, una variable susceptible de ser analizada a partir de la indagación directa sobre ellos mismos en contextos específicos [Hellriegel y Slocum, 2009].

2.3 Teletrabajo y satisfacción laboral

La relación entre teletrabajo y satisfacción laboral ha sido bastante analizada en la literatura organizacional relevante. Por lo general, la mayoría de estudios sugieren que los teletrabajadores suelen estar más satisfechos que los trabajadores tradicionales [Karácsony, 2021; Mihalca et al., 2021; Nakrošienė et al., 2019]. Y es que, entre otras cosas, los teletrabajadores suelen disponer de más tiempo para desarrollar sus tareas y proyectos familiares e individuales [Bloom, Liang, Roberts y Ying, 2015]. Además, se piensa que el teletrabajo permite a los colaboradores eludir, de cierta manera, algunos aspectos estresantes y distractores del lugar de trabajo, percibiendo una mayor sensación de bienestar [Fonner y Roloff, 2010]. Asimismo, de manera intuitiva, se puede afirmar que la relación calidad de vida-trabajo también se vislumbra más conveniente en un escenario de autonomía sobre su tiempo [Salazar, 2016].

Sin embargo, también ha habido voces advirtiendo que el teletrabajo no es precisamente una panacea para disminuir la sensación de insatisfacción en el trabajo y, por tanto, se deja claro que el teletrabajo no tiende a ser una modalidad laboral susceptible de ser implementada bajo cualquier escenario ni en cualquier condición. Por ejemplo, se ha hecho mención de que algunos teletrabajadores pueden enfrentar bajas perspectivas de desarrollo-carrera debido a una menor visibilidad en su labor [Maruyama y Tietze, 2012]. También se ha afirmado que debido al traslape de realidades, trabajo y hogar, ellos pueden llegar a experimentar fuertes dosis de estrés combinado y por lo tanto influir en la percepción de su entorno laboral [Madero et al., 2020]. Se ha llegado, incluso, a exponer la existencia de una relación curvilínea entre el teletrabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores del nivel profesional; esta, inicialmente, tiene una relación positiva, llega a estabilizarse en un

punto (umbral) y, al final, desciende modestamente a medida que se van experimentando mayores niveles de carga laboral ejercida mediante el teletrabajo [Golden y Veiga, 2005].

De acuerdo con lo anterior, se plantea la hipótesis que afirma la existencia de una influencia directa del nivel de teletrabajo sobre la satisfacción laboral de los teletrabajadores, así:

H1: En un escenario de teletrabajo forzoso, la intensidad de teletrabajo ejercido influye directa y positivamente en la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educación superior; esto es, a mayor intensidad de teletrabajo, mayor nivel de satisfacción laboral percibida.

Ahora, con respecto a la condicionalidad presente en el fenómeno planteado, las características sociodemográficas de los colaboradores podrían mostrar cierta relevancia a partir de algunos aportes obtenidos de estudios previos [Nakrošienė et al., 2019]. En este sentido, el presente estudio contempla poner a prueba un conjunto de características sociodemográficas de los sujetos de estudio. La intención con esto es determinar la existencia de un eventual efecto de confusión o control ejercido por dichas variables sobre la relación ya hipotetizada. Dichas características, es decir, las variables sociodemográficas, se exponen a continuación:

- *Sexo:* teniendo en cuenta que les permite planificar su tiempo laboral y familiar, parecería claro pensar que el teletrabajo es mejor valorado por las mujeres que por los hombres. También se ha observado que las mujeres se suelen sentir más motivadas por la flexibilidad y la autonomía que brinda esta modalidad [Çoban, 2021].
- *Edad:* a pesar de que las personas más jóvenes son más abiertas para absorber nuevas tecnologías y desear con más ímpetu la libertad que brinda trabajar desde la casa, su disposición a teletrabajar no refleja una mejor percepción de dicha experiencia. Particularmente, en comparación con personas de mayor edad, los resultados de productividad y creatividad de los denominados "milenials", por lo general, menores de 40 años, no parecen alcanzar los niveles deseados [Raišienė et al., 2021].
- *Estado civil:* entendiéndose que los teletrabajadores no tienen que desplazarse al trabajo todos los días, se tiende a pensar que el tiempo ahorrado en dicho desplazamiento puede ser dedicado a su pareja y a los miembros de su familia. Esto podría conducir a una mejora de las relaciones familiares y por tanto al logro de un mejor equilibrio calidad de vida-trabajo [Çoban, 2021; Nakrošienė et al., 2019].
- *Tenencia de hijos:* se ha identificado al teletrabajo como una estrategia que permite a los colaboradores cuidar a sus dependientes. Teniendo en cuenta el alto costo y esfuerzo del cuidado infantil, la posibilidad de teletrabajar parcial o totalmente es, a veces, la

única posibilidad para algunas personas. Se podría entender, por tanto, que los teletrabajadores con hijos estarían más satisfechos con la modalidad en cuestión (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020; Contreras-Pacheco y Rozo-Rojas, 2015; Nakrošienė et al., 2019).

- *Tipo de vinculación laboral:* considerando las especificidades presentes en los diversos entornos laborales, parecería que es de especial cuidado la naturaleza de la relación laboral sostenida entre un teletrabajador y su empleador. Por un lado, la flexibilidad de las funciones, junto con la capacidad de adaptación de ciertos individuos, hace que la temporalidad o incluso la tercerización sean esquemas laborales compatibles con el teletrabajo. Por otro lado, aspectos relacionados con el compromiso, el desempeño y la supervisión de la labor hacen pensar que una relación indefinida sea la mejor alternativa para lograr resultados sostenibles por parte de un teletrabajador (Buira, 2012). Ahora, es de anotar que el entorno de la educación superior es especial en este aspecto. Allí, la diferencia entre lo misional (docencia, investigación y extensión), y lo correspondiente a las labores de apoyo (dirección, administración, bienestar, etc.) tiende a ser muy definida, razón por la cual las formas de vinculación presentes en una y otra condición son bastante diferentes entre sí.
- *Disposición de un lugar aislado para teletrabajar:* se piensa que el teletrabajo muestra un efecto positivo en la productividad cuando el trabajador dispone de los recursos que le permitan desempeñarse, pues así delimita las fronteras entre el trabajo y el hogar. No obstante, considerando el hecho de encontrar el entorno laboral y familiar en el mismo espacio físico, al no contar con un ambiente adecuado e idóneo para realizar las actividades, los teletrabajadores podrían llegar a lidiar con interrupciones continuas en su día a día y comprometer así su experiencia y sus resultados (Saco, 2007; Suh y Lee, 2017).

De esta manera, el tratamiento de dichas variables se incorpora en la hipótesis original, y se complementa la idea sugiriendo que la relación lineal entre intensidad de teletrabajo y satisfacción laboral sería controlada por las variables sexo, edad, estado civil, tenencia de hijos y por la posesión de un espacio exclusivo para ejercer el teletrabajo.

3. Metodología

El diseño metodológico del estudio es de tipo correlacional. Se concibe a partir de una captura de datos provenientes de fuentes primarias y analizadas mediante una técnica estadística multivariante de segunda generación que permite examinar las relaciones entre diversas variables de interés y, por tanto, poner a prueba la hipótesis y el planteamiento formulado. El detalle de dichas etapas metodológicas se presenta a continuación.

3.1 Recolección de datos y tamaño de la muestra

El estudio se proyecta para entender la realidad de un contexto organizacional en el que la intensidad del teletrabajo varía entre las diferentes áreas y cargos que componen la estructura respectiva de la institución en estudio. El entorno educativo universitario es propicio para dicho enfoque, toda vez que las diferentes funciones, docentes y administrativas, fueron sujetas a más o menos adaptaciones de acuerdo con las circunstancias presentes en los diferentes momentos de la pandemia. Por ello, la indagación se llevó a cabo durante el mes de mayo del 2021, un momento en el que el confinamiento oficial había cesado totalmente, pero que todavía algunas labores podían/debían desarrollarse de manera telemática —por ejemplo, la docencia directa en pregrado o el apoyo administrativo en cuanto a calidad de programas—. Teniendo en cuenta lo anterior, la población de consulta la constituyó tanto el personal administrativo como el personal docente, de planta y de cátedra, de una de las universidades públicas de mayor tradición, con presencia en el oriente colombiano.

Ahora, respecto al tamaño de muestra, en aras de ser rigurosos en este aspecto, un número mínimo esperado de respuestas debería ubicarse por encima de 110. De acuerdo con Hair, Hult, Ringle y Sarstedt (2017), el tamaño mínimo aceptado se calcula multiplicando por 10 la mayor cantidad de indicadores que se usan para medir un solo constructo, que para el modelo del presente estudio corresponde, como se verá más adelante, a la variable latente satisfacción laboral. En efecto, el tamaño final de la muestra fue de 154 respuestas, que, de acuerdo con el criterio anterior, es adecuado para evaluar la población objeto de estudio. Ahora, en cuanto a la aplicación del instrumento, este se realizó de manera virtual mediante el software de administración de encuestas Google Forms, restringiendo su diligenciamiento a solo miembros de la comunidad universitaria correspondiente. La difusión de la encuesta se hizo por medio del correo electrónico institucional. El tiempo que estuvo disponible el enlace para que los colaboradores de la institución accedieran y respondieran fue de 30 días aproximadamente.

3.2 Instrumento de medición

Los datos se recolectaron a través de un cuestionario, con el que, junto con una serie de variables sociodemográficas, se indagó por la intensidad con la que cada colaborador debía desempeñarse en modalidad de teletrabajo, así como su percepción en cuanto a su nivel de satisfacción laboral.

3.2.1 Medición de la intensidad de teletrabajo

La intensidad de teletrabajo está concebida como el grado aproximado en que un colaborador trabaja de

manera remota, en proporción con su carga laboral total. En primera instancia, el formulario contiene una pregunta filtro que decanta aquellos colaboradores que, a la fecha de consulta, manifiestan la adopción, total o parcial, de teletrabajo en el ejercicio de sus labores diarias. A partir de allí, para aquellos que responden positivamente, la intensidad de teletrabajo se cataloga como una variable latente compuesta por un solo ítem. Para medir esta variable se formula una pregunta que hace referencia a la intensidad de teletrabajo percibida por semana, a través de una escala Likert de 1 a 5. De esta manera, la opción 1 corresponde a la intensidad percibida por el colaborador equivalente a un valor cercano al 20% (por ejemplo, un día) del tiempo laboral dedicado por semana a la modalidad de teletrabajo; la opción 2 corresponde a la intensidad percibida por el colaborador equivalente a un valor cercano al 40% (por ejemplo, dos días) del tiempo laboral dedicado por semana a la modalidad de teletrabajo, y así sucesivamente hasta la opción 5, la cual corresponde a la intensidad percibida por el colaborador equivalente a un valor cercano al 100% (por ejemplo, 5 o más días) del tiempo laboral dedicado por semana a la modalidad de teletrabajo.

En la institución en donde se desarrolló la consulta para este estudio, siempre, desde el inicio de la transición forzosa al esquema de teletrabajo por cuenta de la pandemia, ha existido un dato nominal —expresado de la misma forma en que aquí se hace— con respecto a la intensidad en la que los cargos son desarrollados a través de teletrabajo. Los colaboradores conocen dicho dato. Por ejemplo, para el momento de la consulta, un docente e investigador de dicha universidad podía tener, y saber, una intensidad de teletrabajo asignada cercana al 100% de su carga laboral semanal; sin embargo, para el ocupante de un cargo administrativo, como jefe de Planta Física, dicha intensidad de teletrabajo pudo haber sido, para la fecha, muy cercana a solo el 20% de su carga laboral. Este conocimiento previo por parte de los colaboradores facilitó bastante el diligenciamiento del formato de consulta, especialmente para esta variable.

Es necesario mencionar que, si bien es cierto que las propiedades psicométricas de los constructos tienden a manejarse más comúnmente a través de una escala de múltiples ítems, el hecho de que una variable latente contenga un solo ítem es una característica aceptada en la investigación organizacional. Esto es particularmente conveniente en mediciones que se introducen por primera vez en nuevos estudios, ya que muchas veces no se encuentran propuestas de instrumentos complejos de medición admitidos previamente en la literatura (Fisher, Matthews y Gibbons, 2016). Además, esta particularidad es de especial notabilidad cuando se hace uso del PLS-SEM como método de análisis, ya que la técnica en mención lo permite sin ningún problema (Hair et al., 2017). Se entiende, por tanto, que para la medición de esta variable particular (intensidad de teletrabajo) el presente estudio se suscribe a dichos postulados.

3.2.2 Medición de la satisfacción laboral

Algunos instrumentos de medición de la variable satisfacción laboral propuestos por la literatura pueden llegar a tener hasta 50 ítems (Jiménez, 2002). No obstante, el presente estudio se enfoca en planteamientos más eficientes, y por ello, en aras de medir el constructo en mención, se selecciona un instrumento de reciente construcción denominado Análisis del Perfil de Satisfacción Laboral-Ítem por Faceta (PAJS-FI) (Lepold et al., 2018). Dicha escala está compuesta por 11 ítems diferentes; cada uno de ellos tiene la forma de aseveración específica, por sobre la cual se le pide al encuestado indicar su nivel de satisfacción. Esto último se logra mediante una escala Likert de 5 niveles (1: Muy insatisfecho; 2: Insatisfecho; 3: Ni satisfecho ni insatisfecho; 4: Satisfecho; 5: Muy satisfecho). El instrumento compuesto por estas dos variables puede verse en el anexo 1.

3.2.3 Medición de variables sociodemográficas

Además de los elementos que calibran la intensidad de teletrabajo y las facetas de la satisfacción laboral, la investigación toma en consideración las siguientes variables sociodemográficas. Sexo: variable politómica de tres valores (hombre, mujer, otros); edad: variable dicotómica (menores de 40 años, mayores de 40 años); estado civil: variable politómica de tres valores (soltero, casado/unión libre, separado/divorciado); tenencia de hijos: variable dicotómica (sí, no); tipo de vinculación laboral: variable politómica de cuatro valores (profesor temporal, profesor permanente, administrativo temporal, administrativo permanente); y disponibilidad de un lugar aislado para teletrabajar: variable dicotómica (sí, no). Tomando en consideración lo indicado por Ramayah, Cheah, Chuah, Ting y Memon (2018), lo anterior se hace con el fin de evaluar si la eventual asociación hipotetizada entre el nivel de teletrabajo y la satisfacción laboral puede ser controlada por alguna/s de estas variables, en cuyo caso adquirirían el carácter de variables de control, o si, por el contrario, se ve influenciada por algún efecto de confusión producido por alguna/s de estas mismas variables, en cuyo caso se definirían como variables de confusión.

3.3 Análisis de datos

Para la presente investigación se procede mediante una técnica estadística de análisis multivariante basada en componentes, denominada PLS-SEM. Dicha técnica permite, a partir de un enfoque flexible, estudiar múltiples relaciones entre constructos. En este sentido, la PLS-SEM tiene ventajas interesantes, ya que no establece supuestos severos para la distribución de datos, la escala de medición o el tamaño de muestra (Sarstedt, Ringle y Hair, 2017). También se destaca el hecho de que dicha técnica de análisis posibilita ejecutar un análisis

confirmatorio de factores de manera simultánea a la comprobación de la validez discriminante del modelo respectivo (Lowry y Gaskin, 2014). Para este propósito, se usó el software SmartPLS en su versión 3.3.3.

Con el fin de iniciar el análisis respectivo, se procedió en dos etapas de evaluación consecutivas: sobre el modelo de medición y sobre el modelo conceptual (Hair et al., 2017; Ramayah et al., 2018). En primer lugar, se ejecutó el algoritmo PLS, en el que se evaluó la fiabilidad y validez del modelo de medición. Esto se hizo mediante el cálculo del alfa de Cronbach (α), la fiabilidad compuesta (CR) y la varianza media extraída (AVE). Para ello, se emplearon 5000 iteraciones y una configuración por defecto de un esquema de ponderación por trayectorias, con un criterio de parada de 10⁻⁷. Asimismo, se obtuvieron las cargas factoriales (CF) del modelo, que representan la contribución absoluta y la fiabilidad individual de cada indicador hacia la variable latente. Finalmente, se evaluó el ajuste del modelo estructural y su grado de multicolinealidad. Para lo primero, se calculó el coeficiente de determinación de Pearson (R^2), que representa la cantidad de varianza que poseen las variables latentes exógenas explicada por las variables endógenas. Para lo segundo, se calculó el factor de inflación de la varianza (VIF), que demuestra si los predictores del modelo están relacionados y constituyen una combinación lineal.

Más adelante, en la segunda etapa, se evaluó el modelo conceptual en su conjunto. Para ello se corrió la función *bootstrapping* tanto para la comprobación de la hipótesis formulada como para la estimación del eventual impacto de las variables sociodemográficas en la asociación planteada. Para lo primero, se estimó la significancia de la relación entre las variables y se obtuvo el estadístico *t-student*, el *p-valor* y el coeficiente de trayectoria (β). Para lo segundo, se midió la significancia de cada una de dichas variables por separado, a través del cálculo de los *p-valor*, y se logró la identificación de las variables de control y de confusión. De esta forma, se ejecutó nuevamente el *bootstrapping* para recolectar los resultados definitivos del modelo controlado, y se corrió una vez más con la data de cada grupo conformado por las variables de confusión de manera individual. Lo anterior se hizo con el objetivo de hallar los correspondientes valores de β , *t-student* y *p-valor* de dichos grupos de variables (Ramayah et al., 2018). Con la interpretación de estos resultados, se obtienen las conclusiones respectivas.

4. Resultados y análisis

Como primera medida, es necesario caracterizar la muestra participante en el estudio. Ello se hace a la luz de las variables sociodemográficas medidas sobre los colaboradores encuestados. En ese orden de ideas, la [tabla 1](#) compacta dicha información y provee una imagen global de la muestra en mención.

Tabla 1. Caracterización de la muestra del estudio (N = 154).

| Variable | Categoría | Cantidad | Porcentaje |
|---------------------------------------------------|---------------------------|----------|------------|
| Sexo | Hombre | 89 | 57,79% |
| | Mujer | 63 | 40,91% |
| | Otros | 2 | 1,30% |
| Edad | 20-40 años | 56 | 36,36% |
| | > 40 años | 98 | 63,64% |
| Estado civil | Soltero | 38 | 24,68% |
| | Casado/Unión libre | 104 | 67,53% |
| Tenencia de hijos | Separado/Divorciado | 12 | 7,79% |
| | Sí | 87 | 56,49% |
| Tipo de vinculación laboral | No | 67 | 43,51% |
| | Profesor temporal | 24 | 15,58% |
| | Profesor permanente | 45 | 29,22% |
| | Administrativo temporal | 29 | 18,83% |
| Disponibilidad de lugar aislado para teletrabajar | Administrativo permanente | 56 | 36,36% |
| | Sí | 114 | 74,03% |
| | No | 40 | 25,97% |

Fuente: elaboración propia.

4.1 Evaluación del modelo de medición

Como se mencionó anteriormente, con la ejecución del algoritmo PLS se obtienen, en primera instancia, los coeficientes α y CR, criterios que permiten evaluar la consistencia interna del instrumento y la fiabilidad de constructo relativo a la satisfacción laboral. Como puede verse en la [tabla 2](#), dichas propiedades pueden corroborarse teniendo en cuenta la obtención de un valor cercano a 1 para todos ellos. Posteriormente, se obtienen valores superiores a 0,5 para las CF (especialmente para los 11 ítems de la escala PAJS-FI), lo cual confirma la validez del constructo utilizado. Finalmente, a través del cálculo de la AVE, nuevamente sobre la satisfacción laboral, se evalúa la validez convergente del modelo. Su valor es superior a 0,5, lo cual confirma la representatividad de los indicadores del constructo. La aplicación de los anteriores parámetros sobre los resultados obtenidos es coincidente con las indicaciones expresadas por Hair et al. (2017).

En esa misma línea, a pesar de que el cálculo de R^2 no denota una calidad óptima de ajuste del modelo estructural, siguiendo criterios de autores como Sarstedt et al. (2017), se considera que este dato no es determinante en la interpretación de la relación significativa ni indicación de que el modelo sea incorrecto. La recomendación subsecuente implica prestar más atención a la relevancia lógica o teórica de las asociaciones evaluadas y al nivel de significancia estadística, que es lo que finalmente determina si existe o no relación entre las variables. Para finalizar, teniendo en cuenta que los valores de VIF cumplen con la pauta de ser inferiores a 5, se comprueba que la colinealidad no representa un problema en el modelo respectivo. Estos resultados se presentan en la [tabla 2](#). Allí, adicional a lo descrito anteriormente, también se incluyen los datos de las medias y desviaciones estándar (DE) de los ítems medidos.

Tabla 2. Indicadores del modelo de medición.

| Variable Latente | Ítem | Media | DE | CF | VIF | α | CR | AVE | R2 |
|---------------------------|------|-------|-------|-------|-------|----------|-------|-------|-------|
| Intensidad de teletrabajo | ITT | 3,414 | 1,103 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | 1,000 | - |
| Satisfacción laboral | SL01 | 3,567 | 1,090 | 0,555 | 2,711 | 0,871 | 0,890 | 0,503 | 0,042 |
| | SL02 | 4,057 | 0,968 | 0,561 | 2,263 | | | | |
| | SL03 | 4,104 | 1,045 | 0,643 | 1,785 | | | | |
| | SL04 | 4,213 | 1,031 | 0,707 | 1,869 | | | | |
| | SL05 | 3,606 | 1,213 | 0,668 | 1,844 | | | | |
| | SL06 | 3,630 | 1,206 | 0,723 | 1,765 | | | | |
| | SL07 | 3,705 | 1,151 | 0,682 | 2,537 | | | | |
| | SL08 | 3,797 | 1,083 | 0,759 | 2,673 | | | | |
| | SL09 | 4,080 | 1,053 | 0,745 | 1,982 | | | | |
| | SL10 | 3,144 | 1,175 | 0,753 | 2,847 | | | | |
| | SL11 | 3,942 | 0,926 | 0,751 | 3,124 | | | | |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

4.2 Evaluación del modelo conceptual

Como se mencionó previamente, al correr el *bootstrapping* se obtiene la significancia estadística de los coeficientes, por lo que se permite abordar tanto la hipótesis formulada como la eventual intervención de variables indicadoras.

La [tabla 3](#) demuestra que, en efecto, se logra comprobar la correlación presente en *H1*. Por un lado, se obtiene un valor aceptable del coeficiente β (Lowry y Gaskin, 2014). Por otro lado, siguiendo los postulados de Hair et al. (2017), se observa que la *t-student* obtenida implicó un nivel adecuado de significancia, del que a su vez fue confirmado con el cálculo del *p-valor* respectivo ($p < 0,05$). De esta manera, es posible sugerir en una instancia preliminar, aún sin evaluar el efecto de las variables de control, que la hipótesis planteada que correlaciona la intensidad de teletrabajo con la satisfacción laboral es soportada.

Ahora, con el fin de determinar la posible influencia de las variables indicadoras en la relación presente en *H1*, es necesario estimar el potencial efecto de confusión de cada variable por separado. El criterio aquí adoptado es el mismo que en la prueba de hipótesis, en la que se asume que hay impacto significativo de la variable respectiva cuando $p < 0,05$. De esta manera, en la [tabla 4](#) se presentan los *p-valor* obtenidos para dichas variables. Allí se puede verificar que la única variable que aparentemente presenta un efecto estadístico significativo sobre la relación evaluada es la edad ($p = 0,039$). No obstante, también se considera el hecho de disponer de un lugar aislado para teletrabajar como una variable susceptible de ser analizada en detalle, toda vez que, aunque no arroja un resultado estadísticamente significativo ($p = 0,062$), sí que se ubica razonablemente cerca de dicha zona de significancia.

Una corrida adicional de *bootstrapping*, incluyendo el efecto de las variables de control (sexo, estado civil, tipo de vinculación laboral y tenencia de hijos) reporta nuevos resultados. Estos se reflejan en la [tabla 5](#).

Tabla 3. Análisis de trayectoria hipotetizada (sin control).

| Trayectoria | ¿Controlada? | β | <i>t-student</i> | <i>p-valor</i> | Resultado |
|--------------------------------------------------|--------------|---------|------------------|----------------|---------------------|
| Intensidad de teletrabajo → Satisfacción laboral | No | 0,259 | 1,925 | 0,039 | Relación comprobada |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

Tabla 4. Evaluación de significancia de las variables sociodemográficas.

| Variable | <i>p-valor</i> |
|------------------------------------------------|----------------|
| Sexo | 0,526 |
| Edad | 0,039 |
| Estado civil | 0,414 |
| Tenencia de hijos | 0,326 |
| Tipo de vinculación laboral | 0,386 |
| Disposición de lugar aislado para teletrabajar | 0,062 |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

Tabla 5. Análisis de trayectoria hipotetizada (con control).

| Trayectoria | ¿Controlada? | β | <i>t-student</i> | <i>p-valor</i> | Resultado |
|--------------------------------------------------|--------------|---------|------------------|----------------|---------------------|
| Intensidad de teletrabajo → Satisfacción laboral | Sí | 0,205 | 1,810 | 0,047 | Relación comprobada |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

El modelo conceptual definitivo, ligado al razonamiento planteado, se puede esquematizar como se presenta en la [figura 1](#).

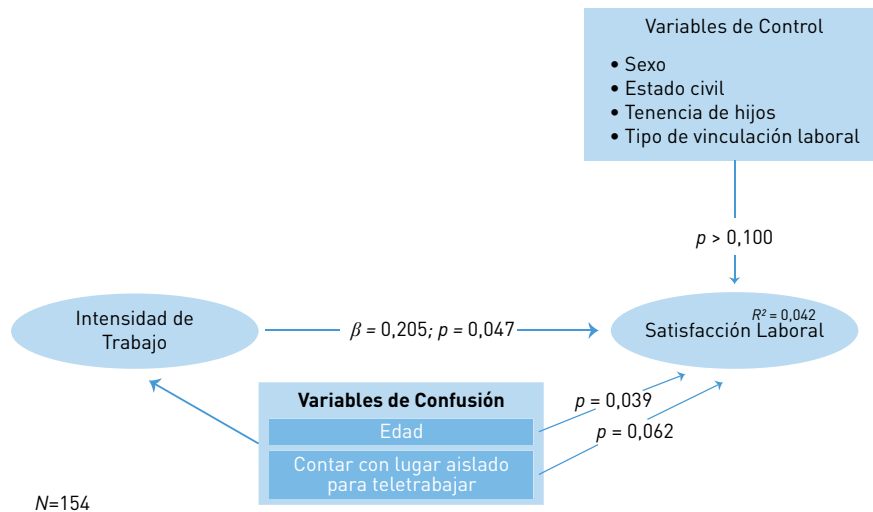


Figura 1. Modelo estructural definitivo.
Fuente: elaboración propia.

A continuación, se observa en detalle la forma en que, de manera independiente, ocurre el efecto de confusión de las variables edad y disposición de un lugar aislado para teletrabajar sobre la asociación previamente encontrada. Para dicha evaluación, en la variable edad se conforman dos intervalos, G1: igual o menores de 40 años y G2: mayores de 40 años. Asimismo, para la variable disposición de un lugar aislado para teletrabajar, se consideraron dos grupos de encuestados, Sí: aquellos que sí cuentan con un lugar aislado para teletrabajar y NO: aquellos que no cuentan con dicho lugar. Los resultados obtenidos son presentados en las [tablas 6 y 7](#).

Tabla 6. Análisis de trayectoria para los grupos de la variable edad.

| Trayectoria | Grupo | β | t-student | p-valor |
|---------------------------------------------|-------|---------|-----------|---------|
| Nivel de teletrabajo → Satisfacción laboral | G1 | 0,134 | 0,889 | 0,374 |
| | G2 | 0,280 | 1,990 | 0,041 |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

Tabla 7. Análisis de trayectoria para los grupos de la variable disposición de lugar aislado para teletrabajar.

| Trayectoria | ¿Lugar aislado? | β | t-student | p-valor |
|---------------------------------------------|-----------------|---------|-----------|---------|
| Nivel de teletrabajo → Satisfacción laboral | SÍ | 0,326 | 4,317 | 0,000 |
| | NO | -0,319 | 0,851 | 0,395 |

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de SmartPLS.

De lo observado en la [tabla 6](#) se puede determinar que el grupo de mayores de 40 años fortalece la relación del modelo y aumenta su significancia estadística. Esto da lugar a la obtención de un incremento del valor de β (de 0,205 obtenido en H1 a 0,280), así como del valor de t-student (de 1,810 obtenido en H1 a 1,990); y de una disminución del p-valor (de 0,047 obtenido en H1 a 0,041). Por su parte, el grupo de aquellos menores de 40 años

no muestra evidencia estadística significativa suficiente ($p > 0,1$) para determinar si en ellos se fortalece o debilita la relación.

Por otro lado, el grupo de los que sí disponen de un lugar aislado para teletrabajar favorece la relación del modelo, como se evidencia en la [tabla 7](#). En ella se puede observar que se aumenta su valor de β (de 0,205 a 0,326) así como el valor del estadístico t-student (de 1,810 a 4,317) y disminuye el p-valor (de 0,060 a 0,000). En contraste, el grupo de los que no cuentan con un lugar aislado no muestra evidencia estadísticamente significativa, con un p-valor = 0,395 ($> 0,1$) para afirmar que este grupo favorece o debilita la relación planteada en el modelo.

En definitiva, los resultados obtenidos en el presente estudio indican que:

- Existe una correlación lineal, positiva y significativa entre la intensidad de teletrabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores, en una proporción de 1 a 0,205. Esto es, por cada unidad de incremento en la intensidad de teletrabajo se logra un incremento en la satisfacción laboral correspondiente al 20,5%. Lo anterior se obtiene controlando por las variables sexo, estado civil, tenencia de hijos y tipo de vinculación laboral.
- La variable edad ejerce un efecto de confusión en la relación evaluada. Mientras que para los menores de 40 años no fue posible demostrar su existencia, para los mayores de 40 años dicha relación se fortaleció; logró una proporción de 1 a 0,280.

La variable disposición de un lugar aislado para teletrabajar también ejerce un efecto de confusión en la relación evaluada. Mientras que para los que no cuentan con un lugar con estas características no fue posible

demostrar su existencia, para aquellos que sí cuentan con dicho espacio la relación se fortaleció; alcanzó una proporción de 1 a 0,326.

5. Conclusiones

En el contexto de la pandemia por COVID-19, las instituciones de educación superior, al igual que la mayoría de las organizaciones e instituciones, debieron migrar inmediatamente a un esquema de trabajo remoto para continuar con sus procesos de la manera más normal posible (Caligiuri et al., 2020; Heiden et al., 2021). El teletrabajo se convirtió en el esquema laboral por excelencia, y fue adquiriendo diferentes tonos e intensidades a medida que transcurría la contingencia en mención. En ese orden de ideas, el entendimiento de este fenómeno, así como sus efectos en las conductas y actitudes de los individuos involucrados en esta nueva realidad, fue el motivo para desarrollar la presente investigación. El estudio particular consistió en analizar la eventual relación entre la intensidad de teletrabajo y la satisfacción laboral de los colaboradores del sector educación superior. Asimismo, buscó identificar el efecto ejercido por diferentes variables sociodemográficas de los individuos sobre dicha relación. El estudio se desarrolló en Colombia, y para lograr el cumplimiento del objetivo planteado examinó, cuantitativamente, las apreciaciones y características de 154 teletrabajadores de diversas responsabilidades, características y niveles de una universidad tradicional de ese país.

En una primera instancia, se observó en la literatura la existencia de un importante volumen de contribuciones que han estudiado el fenómeno del teletrabajo como modalidad e innovación laboral (Felstead y Reuschke, 2021; Nakrošienė et al., 2019). Dicha literatura ha ido *in crescendo* dramáticamente durante los últimos años, y ha logrado una avalancha de contribuciones a raíz del aislamiento producido por la pandemia por COVID-19 (Mihalca et al., 2021). Asimismo, se encontró un cuerpo de conocimiento interesante en el que se relaciona el teletrabajo con la satisfacción laboral, pero que aún deja preguntas por responder, y es precisamente en ese vacío que el presente estudio pretende dejar aportes directos que ayudan a desentrañar aspectos puntuales del fenómeno en mención (Beno, 2021; Bloom et al., 2015; Fonner y Roloff, 2010; Karácsony, 2021). En términos generales, parecería que la literatura tiene claridad con respecto a la influencia positiva del teletrabajo sobre la satisfacción laboral en medio de un escenario en el que dicho esquema de trabajo es adoptado a raíz de una decisión voluntaria por parte del colaborador y de su empleador (Fonner y Roloff, 2010; Golden y Veiga, 2005; Karácsony, 2021; Mihalca et al., 2021). Pero dicho carácter voluntario dejó de serlo, y se tornó de forzado cumplimiento, a raíz del aislamiento provocado por la pandemia por COVID-19. Surgen las dudas sobre el vínculo original en medio de estas nuevas circunstancias,

así como por la forma en que ciertas condiciones demográficas pueden cumplir, o no, un rol en dicha relación. De igual manera, el hecho de enfocar dichas indagaciones en un sector en el que aún hay lagunas de conocimiento frente al tema en cuestión, como lo es el sector de la educación superior (Beno, 2021), permite lograr más validez en los hallazgos y más capacidad de precisión en los aportes.

En ese orden de ideas, los resultados obtenidos en el estudio concluyen que, con independencia del sexo, el estado civil, la tenencia o no de hijos y el tipo de vinculación laboral, la intensidad del teletrabajo se asocia lineal y positivamente con la satisfacción laboral de los colaboradores de la educación superior. También se valida que dicha relación se intensifica en función de la edad y de las condiciones físicas disponibles para teletrabajar. Específicamente, el estudio ha observado que, en el sector de la educación superior, ante un mayor grado de teletrabajo, en proporción con la carga laboral total de los colaboradores, mayor será su percepción de satisfacción laboral y viceversa. Ahora, de acuerdo con los resultados obtenidos, dicha intensidad de teletrabajo favorece la satisfacción laboral de aquellos teletrabajadores mayores de 40 años y con condiciones de tener un lugar aislado para realizar sus funciones laborales por medio de esta modalidad.

Así, en primera instancia se pensaría que dichos resultados ratifican lo que previamente han reportado otros autores (Bloom et al., 2015; Fonner y Roloff, 2010; Karácsony, 2021; Mihalca et al., 2021; Nakrošienė et al., 2019; Salazar, 2016). No obstante, le agregan un matiz importante al conocimiento recabado a la fecha, toda vez que el contexto evaluado hace pensar que dicha relación se mantiene positiva a pesar de la obligatoriedad en la adopción de la modalidad respectiva. Parecería ser que la razón de dicha obligatoriedad, en lugar de ser asumida negativamente, generó cierto sentimiento de alivio por parte de los colaboradores del sector y fue de buen recibo. Es decir, muy a pesar de que de manera lógica se tienda a pensar que un escenario forzoso imprime cierta reacción contraria hacia la acción a implementar, este no fue el caso para dicho raciocinio. Varias podrían ser las razones del anterior comportamiento. Por un lado, estaba la disminución de la probabilidad de contacto con el virus a través del aislamiento, y por otro estaban las ventajas ampliamente socializadas con respecto a la ejecución del trabajo desde casa, tales como disminución en desplazamientos, mayor tiempo dedicado a la familia, más ahorros y menos contaminación, entre otros (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020; Caligiuri et al., 2020). De igual forma, es un hecho irrefutable que el estado de madurez de las TIC para el momento de la pandemia y subsecuente aislamiento catalizaron/facilitaron la transición hacia una nueva realidad laboral, con el teletrabajo como punta de lanza. Aquí hay que tener claro el hecho de que, afortunadamente, la humanidad contaba con dichos avances tecnológicos, ya que a través

de ellos pudo hacerle frente a una contingencia inédita como la vivida durante los años recientes con dicha pandemia.

De igual forma, se revelan dos particularidades socio-demográficas influyentes en el análisis, que invitan a pensar en la condicionalidad del vínculo encontrado. A este respecto, hay dos temas puntuales. Primero, que los resultados ratifican las diferencias en términos generacionales de los individuos, teniendo en cuenta que los mayores de 40 años, en teoría más conservadores y cuidadosos, perciben de mejor manera el fenómeno estudiado frente a los menores de 40 años, más vitales y con apetito de socialización. Y segundo, que el hecho de sentirse en un ambiente exclusivo de trabajo dentro del (y no mezclado con) el hogar ayuda muchísimo a crear un vínculo fuerte entre intensidad y satisfacción.

Entendiendo que el nivel de teletrabajo que permanecerá en un escenario postpandemia será alto (Felstead y Reuschke, 2021), desde el punto de vista práctico estos resultados se antojan imprescindibles para los directivos y encargados de la gerencia de recursos humanos, tal como lo plantean Caligiuri et al. (2020) y Dartey-Baah y Harlley (2010). En este sentido, el estudio invita a desplegar un análisis profundo con respecto a la viabilidad de ser más flexibles en términos de la presencialidad de la labor. En el presente estudio se ratifica que mayores niveles de satisfacción se obtienen en la medida en que se otorga la posibilidad de ejercer un mayor grado de teletrabajo. Y, como se ha mencionado anteriormente, la satisfacción laboral es un activador de conductas y actitudes deseadas de los individuos en las organizaciones (Hellriegel y Slocum, 2009; Jiménez, 2002; Lepold et al., 2018; Pujol-Cols y Dabos, 2018). Por tanto, cualquier esfuerzo orientado a incrementar su nivel es un esfuerzo que vale la pena y que se ve reflejado en mejores resultados para los individuos y las organizaciones.

Los resultados obtenidos también invitan a dichos profesionales a comprender lo relacionado con las características individuales de los teletrabajadores. Por un lado, hay que entender que la población experimentada podría valorar más el hecho de tener que teletrabajar que los más jóvenes, y, por lo tanto, acudir a esquemas de motivación sobre estos últimos podría, en parte, compensar tal diferencia. Por otro lado, se debería pensar en ejercer acciones para que los colaboradores cuenten con un lugar aislado para trabajar de manera remota, o bien, mejorar las condiciones del espacio que utilizan. Como ya se había planteado, es una desventaja que algunos teletrabajadores no cuenten con el ambiente adecuado e idóneo para realizar sus actividades, pues padecen de interrupciones continuas. Además, es sabido que el teletrabajo resulta positivo en la productividad, siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios para trabajar, incluyendo las características del trabajo y las condiciones en que se teletrabaja (Cuerdo-Vilches,

Navas-Martín y Oteiza, 2021; Suh y Lee, 2017). Es así que la percepción de contar con tales recursos, con los espacios físicos adecuados y las no interrupciones facilitan la delimitación de las fronteras trabajo-hogar.

El estudio tiene algunas limitaciones que podrían considerarse en investigaciones futuras. Considerando que se aplicó un diseño de estudio transversal, las conclusiones sobre la causalidad podrían probarse utilizando un diseño de estudio longitudinal, que permitiría investigar los efectos del teletrabajo a largo plazo. De hecho, en aras de indagar más a profundidad acerca del carácter impositivo de la implantación del teletrabajo como esquema laboral, algo que se reconoce como una limitación en el presente estudio, se podría apelar a nuevas aproximaciones metodológicas que comparen percepciones sobre dicha obligatoriedad, tales como los análisis experimentales o cuasiexperimentales. Además, debido a que se aplicó una escala de un solo ítem para medir la intensidad de teletrabajo, y a pesar de justificar metodológicamente su uso (ver Fisher et al., 2016; Hair et al., 2017), es importante mencionarlo como una limitación en la medición. Se recomienda, por tanto, que se utilicen escalas de varios elementos para medir los factores asociados al teletrabajo en investigaciones futuras. Finalmente, teniendo en cuenta la muestra y el contexto analizado, se podría pensar en limitar el alcance de esta investigación a los colaboradores de instituciones de educación superior en países en vías de desarrollo, como Colombia. Finalmente, los estudios futuros pueden considerar entornos organizacionales más diversos del teletrabajo para la recopilación de datos, en aras de validar los hallazgos de esta investigación.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Financiación

El presente artículo es derivado del proyecto de investigación "El impacto del teletrabajo forzoso sobre la satisfacción laboral de los colaboradores: un estudio exploratorio", financiado con recursos del Grupo de Investigación Finance & Management y la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

Referencias

- Belzunegui-Eraso, A. y Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(9), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Beno, M. (2021). An empirical study on teleworking among Slovakia's office-based academics. En F. Pop y G. Neagu (Eds.), *Big data platforms and applications: Computer communications and networks* (pp. 59-76). Cham: Springer.

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. y Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218. <https://doi.org/10.1093/qje/qju032>. Advance
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: entre el mito y la realidad*. Barcelona: Editorial UOC.
- Caligiuri, P., Cieri, H. De, Minbaeva, D., Verbeke, A. y Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697-713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Çoban, S. (2021). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic in Turkey. *Gender, Work and Organization*, 1-15. <https://doi.org/10.1111/gwao.12684>
- Congreso de la República de Colombia (julio 16 de 2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. [Ley 1221 de 2008]. DO: 47.052. Bogotá D.C.
- Contreras-Pacheco, O. E. y Roza-Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial: Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cuerdo-Vilches, T., Navas-Martín, M. Á. y Oteiza, I. (2021). Working from home: Is our housing ready? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(14), 7329. <https://doi.org/10.3390/IJERPH18147329>
- Dartey-Baah, K. y Harlley, A. (2010). Job satisfaction and motivation: Understanding its impact on employee commitment and organisational performance. *Academic Leadership*, 8(4).
- Felstead, A. y Reuschke, D. (2021). A flash in the pan or a permanent change? The growth of homeworking during the pandemic and its effect on employee productivity in the UK. *Information Technology & People, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/ITP-11-2020-0758>
- Fisher, G. G., Matthews, R. A. y Gibbons, A. M. (2016). Developing and investigating the use of single-item measures in organizational research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(1), 3-23. <https://doi.org/10.1037/a0039139>
- Fonner, K. L. y Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <https://doi.org/10.1080/00909882.2010.513998>
- Golden, T. D. y Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of Management*, 31(2), 301-318. <https://doi.org/10.1177/0149206304271768>
- Grimm, J. (2021). Securing the remote workforce in the new normal. *Computer Fraud and Security*, 2021(2), 8-11. [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(21\)00018-X](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(21)00018-X)
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M. y Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. (2.a ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Heiden, M., Widar, L., Wiitavaara, B. y Boman, E. (2021). Telework in academia: Associations with health and well-being among staff. *Higher Education*, 81(4), 707-722. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00569-4>
- Hellriegel, D. y Slocum, J. W. (2009). *Organizational behavior* (12.ª ed.). Mason: Cengage.
- Jiménez, P. (2002). Specific Influences of job satisfaction and work characteristics on the intention to quit: Results of different studies. *Psychologische Beiträge*, 44(4), 596. <https://doi.org/10.5281/zenodo.1299257>
- Karácsony, P. (2021). Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-10. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.01](https://doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.01)
- Lepold, A., Tanzer, N., Bregenzer, A. y Jiménez, P. (2018). The efficient measurement of job satisfaction: Facet-items versus facet scales. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 15(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph15071362>
- Lowry, P. B. y Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146. <https://doi.org/10.1109/TPC.2014.2312452>
- Madero, S., Ortiz, O. E., Ramírez, J. y Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 18(4), 401-420. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-06-2020-1065>
- Maruyama, T. y Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41(4), 450-469.
- Messenger, J. C. (2019). *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective*. Geneva: Edward Elgar Publishing Ltd.
- Mihalca, L., Irimias, T. y Bredean, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636. <https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. y Goštautaitė, B. (2019). Working from home: Characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2017-0172>
- Nilles, J. M. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147. <https://doi.org/10.1109/TCOM.1975.1092687>
- Pujol-Cols, L. J. y Dabos, G. E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Raišienė, A. G., Rapuano, V. y Varkulevičiūtė, K. (2021). Sensitive men and hardy women: How do millennials, xennials and gen x manage to work from home? *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(106), 1-17. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H. y Memon, M. A. (2018). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated guide and practical guide to statistical analysis* (2.ª ed.). Kuala Lumpur: Pearson. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-2
- Saco, R. (2007). El teletrabajo. *Derecho PUCP*, 60, 325-350.
- Salazar, M. (2016). Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 29(4), 435-449. <https://doi.org/10.1108/ARLA-10-2015-0289>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M. y Hair, J. F. (2017). Partial least squares structural equation modeling. En C. Homburg, M. Klarmann y A. Vomberg (Eds.), *Handbook of market research* (pp. 1-40). Cham: Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-05542-8_15-1
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc.
- Suh, A. y Lee, J. (2017). Understanding teleworkers' technostress and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27(1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Wright, B. E. y Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *American Review of Public Administration*, 33(1), 70-90. <https://doi.org/10.1177/0275074002250254>


Anexos

Anexo 1. Escalas de medición y codificación.

| Variable latente / Variable observable | Código |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Intensidad de teletrabajo | |
| Intensidad de teletrabajo percibido (en porcentaje o equivalencia en días de semana) | ITT |
| Satisfacción laboral* | |
| Yo estoy . . . con la dinámica de información y comunicación presente en mi trabajo (reglamentación, avisos, noticias, tratamiento de las sugerencias, información de la dirección, información sobre novedades, etc.) | SL01 |
| Yo estoy . . . con lo exigente que es mi trabajo (ámbito laboral, responsabilidad). | SL02 |
| Yo estoy . . . con la relación con mis compañeros directos (espíritu de equipo, clima laboral, división del trabajo, apoyo). | SL03 |
| Yo estoy . . . con la relación con mi jefe directo (apoyo, apertura a problemas, cooperación entre colegas, elogios, críticas). | SL04 |
| Yo estoy . . . con la organización y dirección (esfuerzo hacia los empleados, posibilidades de participación, imagen). | SL05 |
| Yo estoy . . . con las posibilidades de ascender y hacer carrera (en comparación con mis compañeros, con compañeros de empresas similares, con amigos, posibilidad de hacer mi carrera deseada, posibilidad de educación superior). | SL06 |
| Yo estoy . . . con las condiciones de trabajo (herramientas y materiales de trabajo, entorno de trabajo, aplicaciones de trabajo, libertad de desarrollo personal). | SL07 |
| Yo estoy . . . con el rango de decisión (clasificación de tareas laborales, posibilidad de participación). | SL08 |
| Yo estoy . . . con el tiempo de trabajo y tiempo libre (horas de trabajo, consideración de deseos en la organización de horas de trabajo, tiempos de vacaciones, organización de descansos). | SL09 |
| Yo estoy . . . con las compensaciones recibidas (económica, social, seguridad laboral). | SL10 |
| Yo estoy . . . con los beneficios ampliados (modelos de horarios de trabajo flexibles, primas extralegales, gestión de la salud en el trabajo). | SL11 |
| * El encuestado debe indicar su nivel de afinidad con respecto a cada afirmación: Muy insatisfecho; Insatisfecho; Ni satisfecho ni insatisfecho; Satisfecho; Muy satisfecho. | |

Fuente: traducido de Lepold et al. (2018).

Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura

Jorge Guadalupe Barrón Torres* 

Estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativas, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.

jorgebarrontorres@hotmail.com

Mónica Lorena Sánchez Limón 

Profesora-investigadora de tiempo completo, Facultad de Comercio y Administración Victoria, Universidad Autónoma de Tamaulipas, Victoria, México.

msanchel@docentes.uat.edu.mx

Resumen

Esta revisión tuvo el objetivo de identificar las teorías que mejor explican la resiliencia organizacional mediante el análisis de la literatura; para ello se recopiló una muestra final de 40 artículos empírico-causales de Web of Science. En estos artículos la resiliencia es una variable relevante y se analizó con base en sus teorías y variables. Los resultados muestran una concentración de estudios en los niveles individual y organizacional en los que prevalecen temáticas como recursos y capacidades, estructuras organizacionales y elementos cognitivos. Se determinó que el precepto más recurrido es la visión basada en recursos, cuya asociación a la resiliencia se describe. Los resultados obtenidos tienen implicación práctica en la gestión de las organizaciones al resaltar la relevancia que tienen los recursos estratégicos tangibles e intangibles.

Palabras clave: resiliencia organizacional; teoría; nivel de análisis; revisión de literatura.

Organizational resilience: A theoretical literature review

Abstract

This review aimed to identify the theories that best explain organizational resilience through the analysis of the literature. For this, a final sample of 40 empirical-causal articles from Web of Science platform was compiled. In these articles, resilience is a relevant variable and was analyzed using its theories and variables. The results show a concentration of studies at the individual and organizational levels in which issues such as resources and capabilities, organizational structures, and cognitive elements prevail. It was determined that the most used precept is the resource-based vision, whose association with resilience is described. The results obtained have practical implications for the management of organizations by highlighting the relevance of tangible and intangible strategic resources.

Keywords: organizational resilience; theory; level of analysis; literature review.

Resiliência Organizacional: Uma revisão teórica da literatura

Resumo

Esta revisão teve como objetivo identificar as teorias que melhor explicam a resiliência organizacional por meio da análise da literatura; para isso, foi compilada uma amostra final de 40 artigos empírico-causais da Web of Science. Nesses artigos, a resiliência é uma variável relevante e foi analisada com base em suas teorias e variáveis. Os resultados mostram uma concentração de estudos nos níveis individual e organizacional em que prevalecem temas como recursos e capacidades, estruturas organizacionais e elementos cognitivos. Determinou-se que o preceito mais utilizado é a visão baseada em recursos, cuja associação com a resiliência foi descrita. Os resultados obtidos têm uma implicação prática na gestão das organizações ao evidenciar a relevância dos recursos estratégicos tangíveis e intangíveis.

Palavras-chave: resiliência Organizacional; teoria; nível de análise; revisão da literatura.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: L25; L26; M10.

Cómo citar: Barrón Torres, J. G. y Sánchez Limón, M. L. [2022]. Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 235-249. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4912>

Recibido: 04-07-2021
Aceptado: 07-03-2022
Publicado: 22-06-2022

1. Introducción

La inevitabilidad y la aceleración de sucesos adversos en el mundo, que aquejan a las organizaciones, particularmente a las más pequeñas ante la aparente falta de preparación de sus propietarios (Doern, 2016), han orientado la investigación para determinar las mejores formas de favorecer su continuidad. Como lo señalan Ansell y Boin (2019), “muchos líderes no poseen los medios cognitivos y organizacionales para domar la profunda incertidumbre que viene con una crisis” (p. 2). Por ello, diversos estudios se han abocado a identificar cómo las empresas podrían responder favorablemente en escenarios críticos a través de lo que la literatura señala como condición deseable en estas: la resiliencia organizacional (Linnenluecke, 2017; Skouloudis, Tsalis, Nikolaou, Evangelinos y Filho, 2020).

Como concepto, dicha resiliencia se considera un atributo o condición dinámica de la empresa a través del cual mantiene o recupera un funcionamiento óptimo tras un evento adverso (Clement y Rivera, 2017). Conz y Magnani (2020) señalan que esta se desarrolla en el tiempo en etapas de proactividad (anticipación), absorción (aprendizaje), adaptación (ajuste) y de reacción ante la inestabilidad provocada por una crisis.

Sin embargo, pese al creciente interés por su definición y las diversas contribuciones realizadas para su comprensión en los años recientes, en teoría, no se vislumbra un consenso respecto a su origen en los diversos contextos en que se ha analizado, y estos esfuerzos permanecen, sobre todo, en el ámbito conceptual (Hartmann, Weiss, Newman y Hoegl, 2020; Ma, Xiao y Yin, 2018; Rahi, 2019) y por tanto de manera escasa en el terreno teórico.

Por lo anterior, la presente revisión de literatura tuvo el objetivo de abordar los preceptos teóricos que se han utilizado en una amplia diversidad de artículos empírico-causales asociados a la resiliencia organizacional, a través de los cuales se identifican los puntos de convergencia entre autores que guían hacia la determinación de aquella teoría o teorías que mejor explican su ocurrencia.

Se recopiló una muestra final de 40 artículos, obtenidos de la plataforma Web of Science (WoS) y seleccionados al considerar que en estos la resiliencia era una variable relevante, además de tener temáticas o contextos claramente diferenciados para enriquecer los hallazgos. En la obtención de resultados se realizó un análisis de las teorías abordadas y las variables explicativas consideradas en cada estudio, lo que permitió identificar una concentración de investigaciones en los niveles de análisis individual y organizacional con temáticas principalmente asociadas a recursos y capacidades, estructuras organizacionales y elementos cognitivos. El precepto más recurrido fue la denominada *visión basada en recursos*.

Los hallazgos, además de permitir la realización de inferencias en las que se asocia la resiliencia

organizacional a esta visión teórica, tienen a su vez una implicación práctica relevante en las organizaciones al destacarse la importancia de la adecuada gestión de recursos estratégicos, tangibles e intangibles, como vías para generar dicha resiliencia.

Esta revisión se estructura de la siguiente manera: para comenzar, se detalla la metodología utilizada para la selección, clasificación y análisis de la literatura recopilada y se definen criterios de inclusión y exclusión para el proceso de búsqueda. Luego se presentan los resultados de la investigación, en los que se visualizan las coincidencias entre autores y a partir de las cuales se identificó el precepto teórico más utilizado para comprender el fenómeno que consecuentemente fue desarrollado en su asociación a la resiliencia organizacional. Finalmente, se presentan las conclusiones obtenidas a partir de los resultados, así como futuras líneas de investigación.

2. Marco teórico

Para el desarrollo de esta revisión se consideraron los protocolos sugeridos por Torracco (2005), con el fin de garantizar un nivel de calidad adecuado en el análisis. La obtención de los datos permitió encontrar coincidencias y puntos de convergencia entre autores, con los cuales se determinaron los enfoques teóricos que mejor explican el fenómeno en estudio.

2.1 Identificación y selección de literatura

Para la identificación de literatura se hizo una búsqueda de artículos empírico-causales publicados sobre resiliencia organizacional en revistas indexadas en la plataforma WoS, seleccionada por su nivel de calidad al mostrar publicaciones bajo el estándar *Journal Impact Factor* (Bornmann, Marx, Gasparyan y Kitas, 2011; Moed, 2010).

En esta búsqueda se consideró el término genérico *resilience*, que puede encontrarse en título, en el *abstract* o en las palabras clave. Para su acotamiento, se limitaron los registros con apoyo de la plataforma y se seleccionaron los criterios preestablecidos de “*management*” y “*business*”, como áreas de estudio, y como fecha de publicación los tres últimos años comprendidos desde enero de 2019 hasta marzo de 2021.

Para la selección de artículos se definió un protocolo de inclusión y exclusión que permitió limitar los resultados obtenidos; en primer lugar y, a partir de los *abstracts*, se requirió que los estudios consideraran el contexto de las organizaciones en cualquier nivel de análisis, mostrado a través de informantes clave tales como gerentes, administradores, trabajadores o *stakeholders*. En esta selección se verificó que el artículo fuera de tipo empírico-causal y se excluyeron aquellos que no cumplieran este criterio. Para terminar, se limitaron los registros a aquellos en que la resiliencia fuera una variable relevante.

2.2 Clasificación de la literatura

Una vez seleccionados los artículos, se procedió a clasificarlos desde dos ópticas. La primera corresponde a una visión general de su procedencia considerando las revistas que los publicaron (para verificar su nivel de calidad), así como el país de origen de sus autores (tomando como referencia el país donde tienen afiliación académica o de investigación).

Para el análisis de su contenido, se presenta una clasificación de ítems de interés relativos a las bases teóricas del fenómeno; el primer elemento utilizado es el nivel de la unidad de análisis en el que prevalecen el individual (personas), el de equipos (conjunto de personas), el organizacional (empresas) y el sistémico (organizaciones en comunidades y regiones). Asimismo, se identificaron las variables de estudio y el enfoque teórico utilizado.

Lo antes mencionado permitió sintetizar la información para conformar una muestra final de 40 artículos elegidos por sus temáticas, claramente diferenciadas, con el fin de enriquecer la revisión a partir de diferentes contextos de aplicación del fenómeno.

2.3 Análisis de resultados

La clasificación de los artículos favoreció una visión holística de los enfoques teóricos utilizados, lo que permitió hacer un análisis para determinar puntos

de convergencia y coincidencias entre autores que coadyuvaron a identificar aquella teoría que mejor explica el desarrollo de la resiliencia organizacional. Con base en lo anterior, se determinaron inferencias en las que se asocian las bases de dicha teoría con esta resiliencia, a partir de lo cual se propusieron futuras líneas de investigación para esta área de estudio.

3. Resultados

3.1 Clasificación de la literatura: resultados descriptivos

Tras la búsqueda de artículos con el término *resiliencia*, se encontraron 30.078 registros, los cuales, limitados por área de estudio y fecha de publicación, se redujeron a 941. Al verificar criterios de inclusión (artículos empírico-causales, el contexto organizacional y la resiliencia como variable relevante), se eligieron 93 de estos, ordenados por la revista que los publicó y el país de sus autores respecto a su afiliación académica o de investigación (tabla 1).

De acuerdo con la tabla 1, las revistas con mayor publicación en materia de resiliencia organizacional son *International Journal of Human Resource Management*, *Benchmarking-An International Journal* e *International Journal of Operations & Production Management*; sin embargo, respecto a los autores de los artículos (en los que la mayoría cuenta con más de uno), la tabla 2 muestra su distribución en el mundo.

Tabla 1. Vista general de los artículos seleccionados.

| Revista | País de origen de los autores | Total |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <i>International Journal of Human Resource Management</i> | España, Reino Unido, Países Bajos, China, Australia, Alemania, India | 8 |
| <i>Benchmarking-An International Journal</i> | Estados Unidos, Ghana, Emiratos Árabes Unidos, China, Chipre, Alemania, Irán | 4 |
| <i>International Journal of Operations & Production Management</i> | Estados Unidos, Brasil, Finlandia, Reino Unido | 4 |
| <i>International Journal of Organizational Analysis</i> | Reino Unido, Estados Unidos, Alemania, Portugal | 3 |
| <i>International Journal of Physical Distribution & Logistics Management</i> | Estados Unidos, China, Francia, Hong Kong, Taiwán | 3 |
| <i>International Review of Retail Distribution and Consumer Research</i> | Italia | 3 |
| <i>Journal of Applied Behavioral Science</i> | Canadá, Pakistán | 2 |
| <i>Journal of Business and Psychology</i> | Estados Unidos, Emiratos Árabes Unidos | 2 |
| <i>Journal of Business Ethics</i> | Corea del Sur, Emiratos Árabes Unidos, Hong Kong, Nueva Zelanda, Estados Unidos | 2 |
| <i>Journal of Business Research</i> | Portugal, Italia | 2 |
| <i>Management Decision</i> | Sudáfrica, Francia, China, Singapur | 2 |
| <i>Management Research Review</i> | India, Estados Unidos | 2 |
| <i>Supply Chain Management-An International Journal</i> | Reino Unido, Corea del Sur, Australia | 2 |
| <i>Tourism Management Perspectives</i> | Nueva Zelanda, Egipto, Arabia Saudita | 2 |
| <i>Academy of Management Learning and Education</i> | España | 1 |
| <i>Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship</i> | Irán | 1 |
| <i>Asia-Pacific Journal of Business Administration</i> | Pakistán, Omán | 1 |
| <i>Business Process Management Journal</i> | China, Nueva Zelanda | 1 |
| <i>Business Strategy and the Environment</i> | Turquía, Rusia | 1 |

Tabla 1. Vista general de los artículos seleccionados (Continuación).

| | | |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---|
| <i>Cogent Business and Management</i> | India | 1 |
| <i>Corporate Social Responsibility and Environmental Management</i> | Indonesia, Malasia | 1 |
| <i>Creativity and Innovation Management</i> | Canadá, Portugal | 1 |
| <i>Decision Sciences</i> | Estados Unidos | 1 |
| <i>Entrepreneurship and Regional Development</i> | Reino Unido | 1 |
| <i>European Journal of Innovation Management</i> | China, Pakistán | 1 |
| <i>European Journal of Operational Research</i> | Estados Unidos, Alemania | 1 |
| <i>European Management Journal</i> | Pakistán, Canadá | 1 |
| <i>European Management Review</i> | Italia | 1 |
| <i>Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship</i> | Finlandia | 1 |
| <i>Global Business Review</i> | India | 1 |
| <i>Human Resource Management</i> | Australia, China | 1 |
| <i>Human Resource Management Journal</i> | Australia, China | 1 |
| <i>Ieee Transactions on Engineering Management</i> | Francia, Estados Unidos, Reino Unido, China | 1 |
| <i>Industrial Marketing Management</i> | Dinamarca, Finlandia | 1 |
| <i>International Entrepreneurship and Management Journal</i> | Ecuador | 1 |
| <i>International Journal of Construction Management</i> | Australia | 1 |
| <i>International Journal of Educational Management</i> | Reino Unido | 1 |
| <i>International Journal of Information Systems and Supply Chain Management</i> | India | 1 |
| <i>International Journal of Innovation Management</i> | Emiratos Árabes Unidos, Marruecos | 1 |
| <i>International Journal of Management Education</i> | Canadá, Estados Unidos | 1 |
| <i>International Journal of Quality and Reliability Management</i> | India | 1 |
| <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i> | Sudáfrica | 1 |
| <i>Journal of Enterprise Information Management</i> | Qatar, India | 1 |
| <i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i> | Malasia, Nigeria | 1 |
| <i>Journal of Global Entrepreneurship Research</i> | Pakistán | 1 |
| <i>Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management</i> | Reino Unido | 1 |
| <i>Journal of Intellectual Capital</i> | Pakistán, Canadá, Malasia | 1 |
| <i>Journal of Islamic Marketing</i> | Irán | 1 |
| <i>Journal of Leadership and Organizational Studies</i> | España | 1 |
| <i>Journal of Management</i> | Bélgica, Países Bajos | 1 |
| <i>Journal of Managerial Psychology</i> | China | 1 |
| <i>Journal of Nursing Management</i> | Australia | 1 |
| <i>Journal of Organizational Behavior</i> | Alemania, Israel | 1 |
| <i>Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance</i> | India, Reino Unido | 1 |
| <i>Journal of Retailing and Consumer Services</i> | Portugal | 1 |
| <i>Journal of Strategy and Management</i> | Brasil, Portugal | 1 |
| <i>Leadership and Organization Development Journal</i> | Taiwán | 1 |
| <i>Long Range Planning</i> | España | 1 |
| <i>Marketing Letters</i> | Estados Unidos | 1 |
| <i>OMEGA-International Journal of Management Science</i> | Estados Unidos | 1 |
| <i>Personnel Review</i> | Pakistán | 1 |
| <i>Review of International Business and Strategy</i> | Australia, Reino Unido | 1 |
| <i>Sa Journal of Human Resource Management</i> | Sudáfrica | 1 |
| <i>Service Industries Journal</i> | Turquía | 1 |
| <i>Social Responsibility Journal</i> | Estados Unidos | 1 |
| <i>Technological Forecasting and Social Change</i> | Marruecos, Francia, Reino Unido, Estados Unidos, Qatar | 1 |
| <i>Tourism Management</i> | Taiwán | 1 |
| <i>World Development</i> | Suiza, Nigeria, Reino Unido, Zambia | 1 |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Distribución geográfica por país y continente de los autores.

| País | Total | País | Total | País | Total | País | Total | País | Total |
|------------------------|-------|--------------|-------|----------------|-------|---------------|-------|-----------|-------|
| Asia | | Europa | | América | | Oceanía | | África | |
| China | 25 | Reino Unido | 31 | Estados Unidos | 35 | Australia | 19 | Sudáfrica | 4 |
| Pakistán | 17 | España | 12 | Canadá | 7 | Nueva Zelanda | 5 | Ghana | 3 |
| India | 15 | Italia | 11 | Brasil | 6 | | | Marruecos | 2 |
| Taiwán | 8 | Alemania | 10 | Ecuador | 3 | | | Nigeria | 2 |
| Emiratos Árabes Unidos | 7 | Portugal | 9 | | | | | Egipto | 1 |
| Malasia | 7 | Francia | 8 | | | | | Zambia | 1 |
| Irán | 6 | Finlandia | 7 | | | | | | |
| Turquía | 5 | Países Bajos | 3 | | | | | | |
| Qatar | 4 | Bélgica | 2 | | | | | | |
| Corea del Sur | 3 | Chipre | 1 | | | | | | |
| Hong Kong | 2 | Dinamarca | 1 | | | | | | |
| Indonesia | 2 | Rusia | 1 | | | | | | |
| Arabia Saudita | 1 | Suiza | 1 | | | | | | |
| Israel | 1 | | | | | | | | |
| Omán | 1 | | | | | | | | |
| Singapur | 1 | | | | | | | | |
| Totales | 105 | | 97 | | 51 | | 24 | | 13 |

Fuente: elaboración propia.

La [tabla 2](#) muestra un total de 290 autores des-concentrados en el mundo; Asia es el líder (36,2%), seguido por Europa (33,4%), América (17,6%), Oceanía (8,3%) y África (4,5%). Como país, destaca Estados Unidos, ya que a pese a la reducida investigación en América es el líder, seguido por Reino Unido y China. Estas tres naciones en conjunto suman el 31,4% de autores en el mundo. Respecto al contenido de las teorías utilizadas, la [tabla 3](#) presenta una muestra final de 40 de los 93 artículos iniciales que se seleccionaron con base en una definición de variables concreta, contextos de análisis diversos y una temática claramente distinta para comprender diversas visiones y aplicaciones del fenómeno.

Con base en la [tabla 3](#), se destaca una prevalencia del 50% de estudios enfocados en un contexto individual, 35% en el organizacional y un 7,5% tanto para un nivel de equipos como sistémico. Para complementar, la [tabla 4](#) muestra una clasificación de enfoques teóricos y variables explicativas (con la omisión de resiliencia en todas sus variantes para verificar a qué otros conceptos ha sido asociada), los cuales fueron relacionados con una temática establecida como base para el análisis de los datos.

En los datos anteriores se integraron 47 enfoques teóricos (teorías, perspectivas y modelos) explicados con 104 variables. Por enfoque y nivel de análisis, el 13% se orientó a un nivel sistémico, el 26% a uno organizacional, el 6% a uno de equipos y el 55% a uno individual. En cuanto a variables y nivel de análisis, el

nivel sistémico concentra un 4,9%, el organizacional un 44,3%, el de equipos un 5,8% y el individual un 45%. Se identifica una concentración en los niveles individual y organizacional, entre los que lidera el individual. Considerando las temáticas, la [tabla 5](#) presenta su concentración por nivel de análisis.

Se aprecia que, a nivel sistémico, los enfoques teóricos son utilizados para explicar fenómenos económicos, siendo las variables de mayor uso las que toman características de las industrias. El nivel organizacional, aunque tiene una distribución más homogénea de los datos, mantiene una concentración en dos temáticas: recursos y capacidades empresariales, así como las estructuras y características de las organizaciones. En las variables de este nivel, la distribución es aún más homogénea con una leve concentración en los mismos temas además de algunos otros enfocados en resultados y desempeño de la empresa.

En cuanto a nivel de equipos, las teorías se han utilizado para explicar fenómenos sobre la unidad y el trabajo conjunto, mientras que las variables versan sobre dicha temática y respecto a sentido y pertenencia. Por otro lado, pese a la diversidad del plano individual, se observa que el 65% de las teorías se asocian a características cognitivas de las personas, mientras que en las variables explicativas la concentración se traslada a otras temáticas como el bienestar, la motivación, el desempeño y la participación en el trabajo.

Tabla 3. Muestra de enfoques teóricos utilizados para explicar la resiliencia organizacional.

| Autores | Nivel de análisis | Variables utilizadas | Enfoque teórico |
|-----------------------------|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Chunsheng et al. (2019) | Organizacional | Resiliencia de cadena de suministro (dep.); flexibilidad, cultura e integración (indep.). | Teorías de cultura organizacional y orquestación de recursos. |
| Paul et al. (2019) | Individual | Compromiso organizacional (dep.); componentes de bienestar —afecto y satisfacción— (med.); resiliencia (indep.). | Teoría de la evaluación y modelo de demandas-recursos del trabajo. |
| Fan y Stevenson (2019) | Organizacional | Resiliencia del proveedor (dep.); capital relacional del comprador (indep.); lazos de traspasadores de fronteras (representantes clave). | Teorías del capital social y del traspaso de fronteras. |
| Caniels y Hatak (2019) | Individual | Resiliencia del empleado (dep.); liderazgo social (indep.); liderazgo económico (indep.); narcisismo (mod.). | Teoría de las conexiones de alta calidad y teoría del intercambio líder-miembro. |
| Shelton et al. (2019) | Individual | Resiliencia del líder (indep.); bienestar (dep.); espiritualidad (correl.). | Espiritualidad y religión en el centro de trabajo. |
| De Clercq (2019) | Individual | Comportamiento creativo (dep.); ambigüedad de roles (indep.); resiliencia (mod.); independencia de la tarea (mod.); compartir emociones (mod.). | Teoría de la conservación de recursos. |
| Augusto et al. (2019) | Organizacional | Resiliencia a información negativa (dep.); boca a boca electrónico (indep.); identificación del cliente con la marca (med.). | Teorías de la identidad social y de la disonancia cognitiva. |
| Vergheze et al. (2019) | Organizacional | Resiliencia del proveedor (dep.); compromiso a relación de proveeduría (indep.); benevolencia del cliente (med.); dinamismo de la industria (mod.). | Teoría del intercambio social. |
| Tabakakis et al. (2019) | Individual | Adversidad del centro de trabajo (dep.); resiliencia psicológica (indep.). | No mencionado; se asocia a resiliencia psicológica. |
| Mena et al. (2020) | Individual | Toma de decisiones (dep.); percepción de resiliencia de cadena de suministro (indep.); propensión al riesgo del tomador de decisiones (mod.). | Teorías de compensación del riesgo y homeostasis del riesgo. |
| Bishop (2019) | Sistémico | Resiliencia regional (dep.); diversidad de conocimiento no relacionado (indep.); emprendimiento (med.). | Teorías del crecimiento económico, del crecimiento endógeno y del emprendimiento. |
| Cooke et al. (2016) | Individual | Resiliencia del empleado (dep., indep. y med.); sistema de trabajo de alto desempeño (indep.); engagement del empleado (dep.). | Teoría de la gestión de recursos humanos de alto desempeño y modelo de demandas-recursos del trabajo. |
| Bustinza, et al. (2019) | Organizacional | Efectividad organizacional (dep.); capacidades tecnológicas (indep.); capacidades de resiliencia (med.); dinamismo del entorno e intensidad competitiva (mod.). | Visiones basadas en recursos y capacidades y capacidades dinámicas. |
| Thompson y Korsgaard (2019) | Individual | Resiliencia de la relación en centro de trabajo (dep.); identificación relacional (indep.) y perdón (med.). | No mencionado; se asocia a la teoría de identidad social. |
| Martinelli et al. (2019) | Organizacional | Capacidad de resiliencia (dep.); capacidad de ventas, orientación de mercado y capacidad de networking (indep.). | No mencionado; se asocia a visión basada en recursos y capacidades dinámicas. |
| Cooper et al. (2019) | Individual | Desempeño del empleado (dep.); gestión de recursos humanos orientada al bienestar (indep.); clima social (med. e indep.); resiliencia del empleado (med.). | Modelos de la psicología positiva y de perspectiva relacional social. |
| Kim et al. (2020) | Organizacional | Desempeño de la empresa (dep.); frecuencia de rotación del alto directivo (indep.); diversidad de la fuerza de trabajo (mod.). | No mencionado; se asocia a teoría de la rotación colectiva contexto-emergente. |
| Lin y Liao (2020) | Individual | Resiliencia del subordinado (dep.); resiliencia del líder (indep.); enfoque temporal futuro (mod.). | Teoría del aprendizaje social. |
| Sajko et al. (2021) | Sistémico | Resiliencia organizacional (dep.); codicia de altos directivos (indep.); inversiones en responsabilidad social corporativa (med.); incentivos monetarios (mod.). | Teoría de agencia y perspectiva de los niveles superiores. |
| Hartmann et al. (2021) | Equipos | Capacidad de resiliencia del equipo (dep.); cultura emocional de alegría (indep.); mutualidad (med.); reflexividad del equipo (med.). | Teorías de ampliar y construir y de conservación de recursos. |
| Jiang et al. (2021) | Individual | Resultados profesionales (dep.); prosperar en el trabajo (indep.); resiliencia profesional (med.); orientación al logro (mod.). | Teorías de la carrera social cognitiva y de la motivación profesional. |

Tabla 3. Muestra de enfoques teóricos utilizados para explicar la resiliencia organizacional (Continuación).

| | | | |
|--------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Djourova et al. (2020) | Individual | Bienestar psicológico y psicosomático (dep.); liderazgo transformacional (indep.); autoeficacia (med.); resiliencia (med.). | Teorías de conservación de recursos y sociocognitiva. |
| Rela et al. (2020) | Sistémico | Percepción del bienestar ambiental de la comunidad (dep.); responsabilidad social corporativa ambiental (indep.); resiliencia de la comunidad (med.). | No mencionado; se asocia a teorías de responsabilidad social. |
| Talat y Riaz (2020) | Equipos | Resiliencia del equipo (dep.); sentido de equipo (indep.); bricolaje del equipo (med.); independencia de la tarea (mod.). | Teoría de la representación (enactment theory). |
| Jiang et al. (2021) | Individual | Comportamiento desviado de empleados (dep.); ostracismo del centro de trabajo (indep.); agotamiento emocional (med.); resiliencia (mod.). | Teorías del modelo transaccional de estrés y afrontamiento y del intercambio social; enfoque de compensación de estrés y no equilibrio. |
| Abukhait et al. (2020) | Individual | Comportamiento creativo en el trabajo (dep.); resiliencia del empleado, curiosidad asociada al trabajo y enfoque hacia oportunidades (indep.); adaptabilidad profesional (med.) | Teorías adaptativas del desempeño laboral y de la flexibilidad cognitiva. |
| Fan et al. (2020) | Equipos | Agotamiento del seguidor y comportamiento ciudadano organizacional del seguidor (dep.); resiliencia del líder (indep.); resiliencia de los seguidores (med.). | Teorías de conservación de recursos y de ampliar-construir. |
| Santoro et al. (2020) | Individual | Éxito individual de emprendedores con limitaciones físicas (dep.); autoeficacia y crecimiento de la empresa (indep.); resiliencia (mod.). | No mencionado; se asocia a teorías del emprendimiento y cognitivo-social. |
| Ahmad et al. (2019) | Individual | Éxito profesional (dep.); competencia profesional (indep.); resiliencia profesional (med.). | Teoría de conservación de recursos. |
| Al Naimi et al. (2020) | Organizacional | Reconfiguración de cadena de suministro (dep.); cultura de gestión del riesgo, agilidad, colaboración, integración (indep.); resiliencia de cadena de suministro (med.). | No mencionado; se asocia visión de las capacidades dinámicas. |
| Bose y Pal (2020) | Individual | Resiliencia de centro de trabajo del empleado (dep.); responsabilidades familiares y apoyo percibido familiar (indep.). | Teoría de la motivación profesional. |
| Dai et al. (2019) | Individual | Intención de dejar el empleo y engagement en el trabajo (dep.); resiliencia (indep.); supervisión abusiva (mod.). | Teoría de la auto-determinación. |
| Fandiño et al. (2019) | Organizacional | Innovación (dep.); resiliencia (indep.); capital social (med.). | Teorías del capital social y del comportamiento social. |
| Good et al. (2021) | Individual | Desempeño mejorado del vendedor (dep.); motivación intrínseca y extrínseca (indep.); resiliencia (med.); cambios en número de llamadas y duración promedio de llamadas (med.). | Teorías de auto-determinación y de fijación de metas. |
| Kahiluoto et al. (2020) | Organizacional | Diversidad de la respuesta del proveedor y diversidad de tipos de proveedor (dep.); resiliencia (indep.). | Teoría de la diversidad. |
| Mahadea y Khumalo (2020) | Organizacional | Oportunidades de formalización de microempresas (dep.); atención a limitaciones de crecimiento (indep.). | Teorías del emprendimiento y del mercado laboral. |
| Huang et al. (2019) | Individual | Bienestar de hombres y mujeres (dep.); carga de trabajo, demanda emocional, seguridad laboral, participación en toma de decisiones (indep.) | Teorías de conservación de recursos y de roles social y de género. |
| Franco et al. (2021) | Organizacional | Resiliencia emprendedora (dep.); factores de fracaso —ambiente externo, financiero, organizacional, operacional, recursos humanos, marketing— (indep.). | Teoría del emprendimiento. |
| Asamoah et al. (2020) | Organizacional | Desempeño orientado al cliente de la empresa (dep.); relación de red social (indep.); resiliencia de cadena de suministro (med.). | Teoría del capital social. |
| Iborra et al. (2019) | Organizacional | Resiliencia (dep.); ambidestreza organizacional (indep.); consistencia estratégica (indep.). | No mencionado; se asocia visión basada en recursos. |

Notas. Las abreviaciones utilizadas en la tabla son las siguientes: a) "indep." = variable independiente; b) "dep." = variable dependiente; c) "med." = variable mediadora; d) "mod." = variable moderadora; y e) "correl." = correlación.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Enfoques teóricos utilizados y sus variables explicativas.

| Tipo de temática | Enfoques teóricos | Variables explicativas |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| NIVEL SISTÉMICO | | |
| Características de la industria | - | Dinamismo de la industria, dinamismo del entorno e intensidad competitiva. |
| Comportamiento social | Teoría del intercambio social y teoría de responsabilidad social. | Percepción del bienestar ambiental de la comunidad. |
| Desarrollo económico | Teoría del crecimiento económico, teoría del crecimiento endógeno, teoría del emprendimiento y teoría del mercado laboral. | Diversidad de conocimiento no relacionado. |
| NIVEL ORGANIZACIONAL | | |
| Recursos y capacidades empresariales | Teoría de orquestación de recursos, visión basada en recursos y capacidades y teoría de las capacidades dinámicas. | Flexibilidad, efectividad organizacional, capacidades tecnológicas, capacidad de ventas, orientación al mercado, capacidad de <i>networking</i> , crecimiento de la empresa, reconfiguración de la cadena de suministro, innovación, atención a las limitaciones de crecimiento, relación de red social, ambidestreza organizacional y consistencia estratégica. |
| Estructuras y características organizacionales | Teoría del capital social, teoría del traspaso de fronteras y teoría del emprendimiento. | Lazos de traspasadores de fronteras, capital relacional del comprador, adversidad del centro de trabajo, clima social, ostracismo del centro de trabajo, supervisión abusiva, capital social, oportunidades de formalización de las microempresas y carga de trabajo. |
| Cultura organizacional y del compromiso | Teoría de cultura organizacional y teoría del comportamiento social. | Cultura e integración, compromiso organizacional, cultura de la gestión del riesgo, agilidad, colaboración, e integración. |
| Relaciones con clientes y proveedores | Teoría de la diversidad. | Boca a boca electrónico, identificación del cliente con la marca, benevolencia del cliente, compromiso a relación de proveeduría, diversidad de la respuesta del proveedor y diversidad de tipos de proveedor. |
| Gestión de personas | Teoría de gestión de recursos humanos de alto desempeño. | Sistema de trabajo de alto desempeño, gestión de recursos humanos orientada al bienestar, frecuencia de rotación del alto directivo, diversidad de la fuerza de trabajo e incentivos monetarios. |
| Resultados y desempeño organizacional | Teoría de la agencia y perspectiva de los niveles superiores. | Desempeño de la empresa, inversiones en responsabilidad social corporativa, responsabilidad social corporativa ambiental, cambios en número de llamadas, duración promedio de llamadas, factores de fracaso y desempeño orientado al cliente de la empresa. |
| NIVEL DE EQUIPOS | | |
| Sentido y pertenencia | - | Cultura emocional de alegría, mutualidad y sentido de equipo. |
| Pensamiento y trabajo en equipo | Teoría de conservación de recursos, teoría de ampliar y construir y teoría de la representación (<i>enactment theory</i>). | Reflexividad del equipo, bricolaje de equipo e independencia de la tarea. |
| NIVEL INDIVIDUAL | | |
| Bienestar individual y motivación | Teoría de la motivación profesional, teoría de la autodeterminación, teoría de fijación de metas, modelo de demandas-recursos del trabajo y enfoque en espiritualidad y religión en el centro de trabajo. | Afecto, satisfacción, bienestar, espiritualidad, bienestar psicológico, bienestar psicossomático, responsabilidades familiares, apoyo percibido familiar, intención de dejar el empleo, motivación intrínseca, motivación extrínseca, bienestar de hombres, bienestar de mujeres y seguridad laboral. |
| Desempeño y participación en el trabajo | Teoría adaptativa del desempeño laboral, teoría del emprendimiento y teoría de roles. | Ambigüedad de roles, independencia de la tarea, toma de decisiones, <i>engagement</i> del empleado, desempeño del empleado, resultados profesionales, prosperar en el trabajo, autoeficacia, comportamiento desviado de empleados, curiosidad asociada al trabajo, enfoque a oportunidades, adaptabilidad profesional, éxito de emprendedores con limitaciones físicas, éxito profesional, comportamiento profesional, desempeño mejorado del vendedor y participación en toma de decisiones. |
| Características cognitivas individuales | Teoría de la evaluación cognitiva, teoría de conexiones de alta calidad, teoría de la conservación de recursos, teoría de la identidad social, teoría de la disonancia cognitiva, teoría de compensación del riesgo, teoría de la homeostasis del riesgo, modelo de psicología positiva, modelo de perspectiva relacional social, teoría del aprendizaje social, teoría de ampliar y construir, teoría de la carrera social cognitiva, teoría socio-cognitiva, teoría del modelo transaccional del estrés y afrontamiento, teoría del intercambio social, enfoque de compensación de estrés y no equilibrio y teoría de la flexibilidad cognitiva. | Narcisismo, comportamiento creativo, compartir emociones, propensión al riesgo del tomador de decisiones, identificación relacional, perdón, enfoque temporal futuro, codicia de altos directivos, orientación al logro, agotamiento emocional y demanda emocional. |
| Liderazgo individual | Teoría del intercambio líder-miembro. | Liderazgo social, liderazgo económico, liderazgo transformacional, agotamiento del seguidor y comportamiento ciudadano del seguidor. |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Temáticas de mayor concentración en enfoques teóricos y variables explicativas.

| Tipo de temática | Porcentaje de teorías por nivel de análisis | Porcentaje de teorías sobre total | Porcentaje de variables por nivel de análisis | Porcentaje de variables sobre total |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------|
| NIVEL SISTÉMICO | | | | |
| Características de la industria | - | - | 60% | 2,9% |
| Comportamiento social | 33,3% | 4,3% | 20% | 1% |
| Desarrollo económico | 66,7% | 8,5% | 20% | 1% |
| NIVEL ORGANIZACIONAL | | | | |
| Recursos y capacidades empresariales | 25% | 6,4% | 28,3% | 12,5% |
| Estructuras y características organizacionales | 25% | 6,4% | 19,6% | 8,7% |
| Cultura organizacional y del compromiso | 16,7% | 4,3% | 13% | 5,8% |
| Relaciones con clientes y proveedores | 8,3% | 2,1% | 13% | 5,8% |
| Gestión de personas | 8,3% | 2,1% | 10,9% | 4,8% |
| Resultados y desempeño organizacional | 16,7% | 4,3% | 15,2% | 6,7% |
| NIVEL DE EQUIPOS | | | | |
| Sentido y pertenencia | - | - | 50% | 2,9% |
| Pensamiento y trabajo en equipo | 100% | 6,4% | 50% | 2,9% |
| NIVEL INDIVIDUAL | | | | |
| Bienestar individual y motivación | 19,2% | 10,6% | 29,8% | 13,4% |
| Desempeño y participación en el trabajo | 11,6% | 6,4% | 36,2% | 16,3% |
| Características cognitivas individuales | 65,4% | 36,1% | 23,4% | 10,5% |
| Liderazgo individual | 3,8% | 2,1% | 10,6% | 4,8% |

Fuente: elaboración propia.

3.2 Análisis de resultados

Uno de los motivos por los que la resiliencia organizacional es estudiada es su aparente potencial de devolver a una condición de normalidad ante una situación de crisis, lo cual favorece una visión hacia la continuidad de la empresa en el largo plazo, que no se limita a solo resolver disrupciones momentáneas (Herbane, 2019; Sanchis, Canetta y Poler, 2020). Sin embargo, se destaca lo que anteriormente se ha señalado respecto a su análisis: es un tema que prevalece en el ámbito conceptual sin claridad en la explicación de su ocurrencia (Hartmann et al., 2020; Ma et al., 2018; Rahi, 2019).

La teorización en este marco es esencial, pues, como lo mencionan Corley y Gioia (2011), la teoría deriva de la existencia de un problema que normalmente se aprecia empíricamente, el cual en este caso versa sobre esa falta de comprensión del fenómeno. Si bien no hay una única línea hacia este entendimiento, se han hecho valiosos esfuerzos empíricos para lograrlo, de los cuales se exponen algunos ejemplos en las siguientes líneas. Estos ejemplos fueron seleccionados considerando una clara diferenciación temática que muestre las diversas aplicaciones del concepto.

Luego del traslado del estudio de la resiliencia al campo de las organizaciones, como ocurrió en los estudios de Wildavsky (1990), en los que se hizo una identificación anticipada de riesgos en seguridad, se ha llegado a la consideración de varios niveles de su

aplicación al buscarse definiciones en este ámbito. En un primer nivel, se ha abordado el contexto sistémico para comprender los efectos de una crisis en regiones o comunidades, así como para identificar las vías hacia la recuperación.

Por ejemplo, Bishop (2019) buscó las capacidades necesarias en una región del Reino Unido para combatir los estragos de la crisis financiera del año 2007; determinó que es esencial una cultura emprendedora regional a través de la cual las personas logren desarrollar características necesarias, como flexibilidad e innovación, para tales escenarios. El autor sostiene, a través de la teoría de la difusión del conocimiento de emprendimiento (*knowledge spillover theory of entrepreneurship*), que las inversiones en dicho emprendimiento generan oportunidades a otras empresas, lo cual complementó con la teoría de crecimiento endógeno al argumentar que además del conocimiento es fundamental su derrama al exterior para posibilitar el crecimiento de otras organizaciones.

Contrario a este estudio, en este nivel de análisis no solo se ha buscado explicar la resiliencia procedente de una fuente externa, sino también aquella que nace desde el interior de la organización. Por ejemplo, en el contexto de empresas mineras, Rela, Awang, Ramli, Md Sum y Meisanti (2020) determinaron que el bienestar ambiental, económico y social de una comunidad se beneficia de las prácticas de responsabilidad social corporativa medioambiental que tales empresas realizan, al generarse una buena y colaborativa imagen que

posibilita una resiliencia con efectos mediadores en esta relación.

Sobre dicha responsabilidad social y en el mismo nivel de análisis, [Sajko, Boone y Buyl \(2021\)](#) evaluaron cómo las actitudes negativas de las organizaciones (por ejemplo la codicia de su alta gerencia para maximizar utilidades sin atender su entorno) pueden generar una mala relación con los grupos de interés. Dada la relación endeble resultante, la resiliencia se ve disminuida y deja en vulnerabilidad a las empresas ante cualquier situación adversa.

En los trabajos mencionados, se observa en el caso de [Rela et al. \(2020\)](#) un esfuerzo por teorizar únicamente describiendo visiones de otros estudios para explicar las relaciones entre variables con una notoria permanencia en lo conceptual, mientras que [Sajko et al. \(2021\)](#) asocian el fenómeno a la teoría de agencia, al describir cómo el sistema de compensaciones de los altos directivos influye en la satisfacción de necesidades de los grupos de interés. Esto señala una oportunidad de investigación al no haber evidencia que muestre si esta situación permea en la generación de prácticas de responsabilidad social.

Aunque tales estudios versan a nivel sistémico, estos muestran la importancia de otros niveles, como el organizacional, para describir de qué manera se gesta el interés de las empresas por dichas prácticas, o como el individual, para reconocer el efecto que tienen las actitudes y comportamientos de los directivos en la relación que tienen sus empresas con el entorno.

En el contexto de un nivel organizacional y de acuerdo con los resultados, se observa una gran amplitud de temáticas relacionadas con la resiliencia, dentro de las cuales, y por su grado de concentración, sobresalen los recursos y capacidades empresariales. Por ejemplo, la literatura muestra que las capacidades tecnológicas de una empresa mejoran su operación a través de innovaciones, y propician una resiliencia que repercute en su efectividad. Esto se ha sustentado en la teoría de la contingencia al indicar que los resultados positivos se lograrán al alinearse las estructuras y prácticas empresariales con los factores del entorno ([Bustanza, Vendrell-Herrero, Perez-Arostegui y Parry, 2019](#)).

En este terreno de capacidades, se han abordado aquellas que fungen como antecedentes de la resiliencia, es el caso de las de venta, de orientación al mercado y de redes ([Martinelli, De Canio y Tagliazucchi, 2019](#)), la ambidestreza para atender demandas y adaptarse y la contingencia estratégica asociada a la continuidad de la organización ([Iborra, Safon y Dolz, 2019](#)). Además, al sugerirse la especialización del concepto de resiliencia, como ocurre con las cadenas de suministro, se ha llegado a incursionar en otras capacidades y recursos como la cultura de gestión del riesgo, la agilidad, la colaboración, la integración, la reconfiguración (para evitar futuras disrupciones) y el desempeño financiero ([Al Naimi, Faisal, Sobh y Uddin, 2020](#); [Chunsheng, Wong, Yang, Shang y Lirn, 2019](#)).

Por otro lado, la literatura muestra que, dada la amplia oportunidad de los recursos y capacidades, se ha motivado la combinación de diversos niveles de análisis para estudiar la resiliencia. Uniendo los niveles organizacional e individual, y como ejemplo a lo anterior, [Cooke, Cooper, Bartram, Wang y Mei \(2016\)](#) valoraron en bancos de China la influencia de un sistema de trabajo de alto desempeño para lograr la resiliencia de empleados y su *engagement*; esto se aborda a partir de la adaptación y la forma cómo se enfrentan las situaciones, mientras que las prácticas del sistema se estimaron como un recurso organizacional.

En dicho estudio, al considerarse el sistema de trabajo como un recurso en el que se brinda al empleado flexibilidad, valoración de méritos, entrenamiento y algunas otras prácticas, se espera que ello repercuta en su desempeño y, por tanto, en la organización. Se asocia entonces el fenómeno a la teoría de gestión de recursos humanos de alto desempeño, que ensalza el uso de estas prácticas para el desarrollo de las personas, así como al modelo de demandas-recursos, el cual justifica que ciertos recursos laborales y personales favorecen *engagement* hacia el trabajo ([Cooke et al., 2016](#)).

Esta noción de *engagement* descrita tiene similitud con lo observado por [Sajko et al. \(2021\)](#), quienes en su discurso señalan que las conductas de ambición de la alta gerencia repercuten no únicamente en el grado de posesión de *engagement* en los trabajadores, como describen [Cooke et al. \(2016\)](#), sino también en el que tienen todos los grupos de interés. La carencia de este recurso repercute de acuerdo con dicho estudio en la disminución de resiliencia dada la falta de confianza y estabilidad.

Esta visión unificadora de dos niveles de análisis también es utilizada por [Mahadea y Khumalo \(2020\)](#) en otra gama temática. Estos autores argumentan la necesidad de identificar en emprendedores de Sudáfrica los motivos por los que emprenden y las limitaciones que enfrentan y que moldean su resiliencia. Aunque esto puede asociarse al orden individual, los autores señalan que la información obtenida de un cúmulo de organizaciones permitirá mejorar las contribuciones de los tomadores de decisiones para desincentivar el crecimiento del comercio informal, lo que denota importancia a nivel sistémico.

En el marco explicativo, dicho fenómeno es sustentado a través de la teoría del mercado laboral, ya que se espera que tras el crecimiento de un mercado el sector informal pasaría de una base de productividad baja a otras actividades industriales o terciarias ([Mahadea y Khumalo, 2020](#)). La integración de este precepto verifica la posibilidad de conjugar elementos provenientes de otras ciencias para comprender el fenómeno, pues, como se ha mencionado, el término resiliencia es interdisciplinario.

Esta asociación de ciencias se ejemplifica en lo realizado por [Fan y Stevenson \(2019\)](#), quienes destacan

las relaciones de la organización con otros entes de su cadena de suministro, y señalan que las dimensiones del capital social posibilitan la resiliencia de esta cadena. [Asamoah, Agyei-Owusu y Ashun \(2020\)](#) coinciden en ello y adicionan esta red a organismos gubernamentales y clientes de quienes se pueden aprender nuevas capacidades para desarrollarla. Las relaciones causales de ambos estudios son explicadas a través de la teoría del capital social; en esta, se menciona que las características de sus dimensiones son recursos organizacionales y una estructura de empresa.

Dada la necesidad del trabajo coordinado hacia la resiliencia, un nivel de análisis pertinente es el que compete a equipos; los escasos estudios que consideran tal nivel se han centrado en valorar las características de las relaciones de sus miembros, tal y como se constata en lo realizado por [Hartmann, Weiss, Hoegl y Carmeli \(2021\)](#). Estos autores evaluaron cómo los sentimientos colectivos de alegría en los equipos (observados en su cultura interna) generan mutualidad entre sus integrantes y reflexividad, así se gesta su resiliencia.

Por su enfoque social y cognitivo, dicha investigación se asoció con la teoría de ampliar y construir (*broaden and build theory*), en la que se menciona que al exaltarse los sentimientos positivos se mejoran capacidades cognitivas y de atención, lo que propicia relaciones de largo plazo vinculadas a la resiliencia grupal. En su fundamento, [Hartmann et al. \(2021\)](#) involucran la teoría de conservación de recursos para describir que la protección de aquellos recursos valorados por una persona se logrará mediante la socialización que se gesta en los equipos, la cual debe ser armoniosa en el marco de una cultura de alegría.

De igual forma y con base en dicha teoría, [Fan, Luo, Cai y Meng \(2020\)](#) mostraron el efecto que tiene la resiliencia del líder de un equipo hacia la de sus colaboradores, que por una parte puede ser negativa ante el riesgo de pérdida de recursos por el agotamiento —*burnout*—, o positivo por el incremento de sus recursos al haber un comportamiento ciudadano (conducta colaborativa no necesaria pero coadyuvante para el equipo).

Desde una visión distinta pero relacionada, [Talat y Riaz \(2020\)](#), al buscar identificar antecedentes de la resiliencia de equipos, encontraron que ciertos procesos (como concientizar sobre el potencial del entorno para generar adversidad) pueden favorecer comportamientos positivos en momentos críticos como el bricolaje (improvisación con los recursos disponibles). El argumento teórico que sustenta lo anterior es la teoría de la representación (*enactment theory*), la cual indica que las preconcepciones individuales cognitivas pueden guiar hacia ciertas situaciones y acciones futuras, siendo tal preconcepción en este caso la conciencia del equipo.

Aunque ambos preceptos mencionados del nivel de equipos son distintos, presentan una relación notoria: su análisis parte desde lo individual. Por ejemplo, [De Clercq \(2019\)](#), para un nivel individual, utilizó la teoría

de conservación de recursos para explicar cómo los empleados de una empresa pueden reducir su comportamiento creativo por la ambigüedad en sus roles (asociado a una pérdida de recursos), y señala la moderación de tres variables que son la resiliencia, la interdependencia de la tarea (percepción de conexión de funciones con las de sus pares) y la apertura para compartir emociones. Estas variables fungen como atenuadoras en este proceso de pérdida.

Esta misma noción teórica fue tomada por [Ahmad, Latif, Bilal y Hai \(2019\)](#) en una investigación sobre trabajadores del sector bancario de Pakistán, la cual se orientó a validar la relación causal entre las competencias de carrera (habilidades para trabajar) y el éxito profesional (logros deseados en el desempeño laboral a través del tiempo), en el que se indica la existencia de una mediación por parte de la resiliencia profesional vinculada a la continuidad en el trabajo. Esta última es protectora de la pérdida de recursos (competencias de carrera) para lograr los resultados deseados (el éxito profesional).

En los estudios anteriores, se aprecia que un objetivo compartido es comprender cómo un individuo mantiene ciertos recursos valiosos utilizando otros; sin embargo, se limitan a reconocer qué tipo de recursos observables se utilizan sin profundizar en los cognitivos necesarios en este ámbito de protección. En tal contexto, [Djourouva, Rodriguez Molina, Tordera-Santamatilde y Abate \(2020\)](#), en su investigación sobre dimensiones del liderazgo transformacional y su efecto en el bienestar de los empleados, determinaron que la autoeficacia y la resiliencia son ejemplos de estos mecanismos protectores. Por lo anterior y fortaleciendo tal argumento, utilizaron la teoría socio-cognitiva para señalar la autoeficacia como antecedente de la resiliencia dada la motivación surgida.

Esta rama de investigación en lo cognitivo es una vertiente en la que se asocia el ámbito administrativo con la psicología y con útiles aportes. Por ejemplo, [Abukhait, Bani-Melhem y Shamsudin \(2020\)](#) aseveran que ciertos atributos de la personalidad al relacionarse con el trabajo pueden propiciar una adaptación a cambios o entornos no experimentados, lo que en consecuencia posibilita un comportamiento innovador. La teoría de la flexibilidad cognitiva sustenta lo anterior al señalar que la flexibilidad en las percepciones de las personas coadyuva a que puedan adaptarse ante alguna circunstancia. Esta teoría se complementó con la teoría adaptativa del desempeño, al sugerirse una taxonomía de los tipos de adaptaciones posibles que pueden ocurrir.

Como ocurre en otros niveles de análisis, en el individual se ha sugerido también estudiar la resiliencia en campos muy específicos, es el caso del trabajo de [Good, Hughes y LaBrecque \(2021\)](#), que analiza cómo la resiliencia de un vendedor telefónico es esencial para vender, y esta se gesta por la mediación de la

perseverancia que posibilita su motivación. La teoría de la fijación de metas justificó lo anterior al afirmarse que las metas percibidas como complejas pueden llevar a mejores resultados, que, si son alcanzables, generan motivación para continuar. Esta motivación a su vez se asocia a la teoría de la autodeterminación, que explica lo que surgirá cuando las personas perciben que sus resultados superan sus metas, que en este caso es el dominio en lo que hacen.

Aunque el estudio anterior se relaciona con elementos cognitivos, también involucra otros ámbitos como el bienestar. Esto muestra que hay esfuerzos no solo por comprender el pensamiento, sino también las relaciones que las personas construyen con otros. Al respecto, la investigación de [Dai, Zhuang y Huan \(2019\)](#) en el sector turístico mostró una alta rotación de personal en agencias de viajes, valorada en función del efecto de su resiliencia individual para disminuir su intención de dejar el empleo y generar *engagement*, y cuya relación se modera por factores institucionales como la supervisión. Esto fue explicado a través de la teoría de la autodeterminación, que describe la manera en que ciertas necesidades psicológicas asociadas a la resiliencia, como la autonomía, pueden favorecer la permanencia.

Asimismo, [Caniels y Hatak \(2019\)](#) aseveran que las relaciones de largo plazo cimentadas por los líderes con sus seguidores favorecen la resiliencia, y esta se fortalece con la autonomía que se les brinda para lidiar con problemáticas y cambios. En este caso, fue utilizada la teoría del intercambio social con su derivación llamada teoría de intercambio líder-miembro, la cual señala a las relaciones de largo plazo como permeadoras de sentimientos positivos (como confianza y respeto) dentro del proceso de intercambio económico/contractual y social/reciprocidad. Esta misma noción de influencia de los líderes la utilizan igualmente [Lin y Liao \(2020\)](#), quienes explicaron con apoyo de la teoría del aprendizaje social que la resiliencia del líder es un modelo que construye la del empleado en virtud de su observación e imitación de comportamientos.

Con base en lo señalado, se identifica que la resiliencia organizacional es vista como un constructo de múltiple influencia concentrado en temas de desarrollo económico, recursos y capacidades empresariales, estructuras organizacionales y culturas organizacionales, sentido de equipo, rasgos cognitivos o niveles de desempeño. A la luz de la teoría, por su influencia y concentración, es la visión basada en recursos con sus derivaciones la que sustenta una amplia gama de fenómenos afines a la resiliencia.

Lo anterior se sustenta con base en los resultados descriptivos, en los que se habla de manera reiterada sobre adaptación como parte de la resiliencia ([Abukhait et al., 2020](#); [Cooke et al., 2016](#)), así como de flexibilidad ([Abukhait et al., 2020](#); [Bishop, 2019](#); [Chunsheng et al., 2019](#); [Cooke et al., 2016](#)) y otras capacidades operativas,

además del uso de recursos de diversos tipos, ya sean físicos, humanos o cognitivos ([Ahmad et al., 2019](#); [Bustanza et al., 2019](#); [Chunsheng et al., 2019](#); [Cooke et al., 2016](#); [Cooper, Wang; Bartram y Cooke, 2019](#); [De Clercq, 2019](#); [Djourouva et al., 2020](#); [Fan et al., 2020](#); [Hartmann et al., 2021](#); [Huang, Xing y Gamble, 2019](#); [Iborra et al., 2019](#); [Paul, Budhwar y Bamel, 2019](#)).

Considerando la visión basada en recursos fuente de múltiples enfoques teóricos, como las capacidades dinámicas, la orquestación de recursos, la conservación de recursos, la gestión de recursos humanos de alto desempeño y el modelo de demandas-recursos, se presenta a continuación una profundización en los elementos de este precepto teórico que pueden ayudar a comprender su importancia en el estudio de la resiliencia, con base en los aportes de [Barney \(1991\)](#), por haber propuesto bases sólidas para la adopción de esta visión en los procesos de teorización y valoración empírica.

3.3 Precepto teórico con mejor aplicación observada para la resiliencia

La visión basada en recursos es un precepto que surge a partir del trabajo seminal de [Penrose \(1959\)](#), en el cual se habla de heterogeneidad entre organizaciones en virtud de contar con recursos estratégicos diferentes entre sí. [Barney \(1991\)](#) retoma esta noción para señalar que en los procesos de análisis competitivo se asumía que las empresas de una industria contaban con la misma dotación de recursos indiferenciados.

Ante tal circunstancia y contrario a lo que se creía, el autor aseveró que no todos los recursos de las organizaciones son iguales, pues algunos tienen potencial para generar ventajas competitivas. Esta idea la sustentó a través de ciertos criterios para reconocer recursos que tienen este efecto, los cuales son a) utilidad para aprovechar oportunidades y atenuar amenazas, b) poseer rareza en comparación con la competencia, c) estar sujetos a una imitación imperfecta en la que otros buscarán adoptarlos sin obtener los mismos beneficios, y d) la inexistencia de equivalentes estratégicos del recurso ([Barney, 1991](#)).

En el marco de la resiliencia organizacional, esta diferenciación se aprecia al haber ciertas empresas que ven oportunidad en la adversidad para proseguir o a su vez cuentan con una preparación ante la incertidumbre, en la que se reconocen las crisis como mecanismos útiles para identificar aquellas que presentan estas condiciones ([Etemad, 2020](#)).

La resiliencia *per se* es considerada como una capacidad que evita los estragos de una situación adversa y propicia la regeneración ([Linnenluecke, 2017](#); [Martinelli et al., 2019](#)); sin embargo, como lo señalan [Ansell y Boin \(2019\)](#), la falta de posesión de elementos cognitivos requeridos en los directivos de las organizaciones hace que no sea fácil de propiciarla en

ellas, por lo que se cumple lo descrito por Barney (1991) sobre rareza, imitabilidad imperfecta y equivalentes estratégicos, a la vez de su utilidad en las organizaciones para ver oportunidades en la adversidad y atenuar sus amenazas.

Un elemento relevante para la comprensión de esta visión es la inmovilidad de recursos y su inviabilidad para venderse en mercados de factores (Barney, 1991). Se observa por ejemplo en los estudios de Caniels y Hatak (2019) y Djourova et al. (2020) que la resiliencia surge en relaciones basadas en confianza y autonomía, las cuales se gestan a través del tiempo y requieren diversos actores como líderes y seguidores, por lo que separar estos elementos para intercambiarlos es inviable al perder su potencial de generar valor. Además, se aprecia en los estudios sobre elementos cognitivos asociados a la resiliencia que el involucramiento de la psicología propicia tal inmovilidad al ser este tipo de recursos inobservables (Abukhait et al., 2020; Dai et al., 2019; Djourova et al., 2020; Fan et al., 2020; Good et al., 2021; Hartmann et al., 2021; Talat y Riaz, 2020).

Finalmente, la taxonomía de Barney (1991) sobre los recursos es digna de mención, ya que el autor describe que estos pueden ser tangibles (equipamiento, infraestructura, medios de abastecimiento, entre otros), humanos y de capital organizacional (estructuras y métodos de coordinación y control).

Por ejemplo, los métodos de abastecimiento en una cadena de suministro verifican los recursos tangibles al implicar equipamientos útiles para evitar interrupciones en la operación (Al Naimi et al., 2020; Asamoah et al., 2020; Chunsheng et al., 2019; Fan y Stevenson, 2019). Por su parte, el capital humano se aprecia en conjunto con el capital organizacional en investigaciones sobre medios de supervisión de líderes y las relaciones con sus seguidores (Caniels y Hatak, 2019; Djourova et al., 2020; Fan et al., 2020; Lin y Liao, 2020), así como en aquellas que describen los sistemas de trabajo de alto desempeño, como lo realizado por Cooke et al. (2016), o en las capacidades tecnológicas que, según Bustinza et al. (2019), deben estar alineadas a las prácticas y estructuras de la organización para poder generarle resultados.

4. Conclusiones y futuras líneas de investigación

De acuerdo con los resultados, y luego del análisis, la visión basada en recursos es una alternativa con potencial de albergar gran cantidad de temas sobre resiliencia organizacional, esto es una contribución relevante del estudio considerando sobre todo los recursos estratégicos (Barney, 1991). Tales recursos se han descrito como fuente de la heterogeneidad entre organizaciones, en las que se distinguen empresas con mayor resistencia frente a otras en contextos volátiles (Barney, 1991; Etemad, 2020).

Sin embargo, aunque todos los recursos son relevantes bajo esta visión, los de índole psicológica y

cognitiva generan un especial interés al presentarse junto a otros observables y con utilidad para las organizaciones. Por ejemplo, los líderes de una empresa, al propiciar en los empleados una definición de sus roles (como manuales de organización o una estructuración interna apropiada), favorecen que estos presenten un comportamiento creativo (De Clercq, 2019), con lo que a su vez logran *engagement* de su parte, dada la baja necesidad de una supervisión exhaustiva que de ello deriva (Dai et al., 2019).

Lo anterior repercute en generar ambientes laborales en los que el líder obtiene la confianza y respeto de su equipo de trabajo (Caniels y Hatak, 2019; Lin y Liao, 2020), lo cual puede mejorar cuando además se propicia la socialización entre compañeros (Hartmann et al., 2021). Por otro lado, otro mecanismo interno útil sugerido es el uso de sistemas laborales por objetivos o de alto desempeño, ya que a través de retos se ha señalado que surge la motivación del trabajador (Cooke et al., 2016; Good et al., 2021).

Las implicaciones prácticas para las organizaciones no únicamente se limitan a su interior, sino también al exterior a través de sus grupos de interés. La resiliencia organizacional con base en lo analizado requiere un capital social sólido en la empresa, por lo que favorecer relaciones con otros organismos como proveedores, clientes o gobiernos puede ser un recurso de protección por el apoyo brindado mutuamente (Asamoah et al., 2020; Cooke et al., 2016; Fan y Stevenson, 2019; Sajko et al., 2021).

Por lo antes expuesto, se constata una importante relación entre la visión basada en recursos y la resiliencia organizacional, debida a la compatibilidad en sus bases. No obstante, esto no significa que la investigación deba forzosamente ampararse bajo su cobijo al haber múltiples derivaciones de este precepto, en el que se involucran recursos y capacidades, los cuales pueden ser de utilidad en estudios especializados de resiliencia.

A la luz de los resultados y en el marco de la investigación, se aprecian también algunas líneas de estudio pertinentes debido a la concentración de ciertos temas. En primer lugar, y en un nivel sistémico, se identifica la oportunidad de análisis en cuanto a la resiliencia de las industrias o grupos de empresas, toda vez que esto es relevante para desarrollar comunidades. Desde la óptica de un nivel de equipos, si bien hay trabajos que hablan sobre el sentido y pertenencia de sus integrantes, la construcción de teoría prevalece endeble, por lo que una especialización en temas concretos puede mejorar su comprensión.

Aunque los niveles organizacional e individual son los más recurrentes, cada uno de ellos tiene áreas de oportunidad mencionables. El organizacional, por ejemplo, poco se ha abordado en relación con grupos de interés, pese a los múltiples trabajos sobre los integrantes de las cadenas de suministro. Hay escasez de temas asociados a otros entes como gobiernos, clientes o accionistas. Para el caso del nivel individual,

al presentar este una alta concentración de estudios basados en elementos cognitivos, se mantiene una atención escasa hacia otros rubros como las relaciones interpersonales o factores ambientales que repercuten en el desempeño de las personas y el aprovechamiento de sus potenciales.

La idea esencial de este aporte no es limitar la teorización, sino a coadyuvar en la definición del necesitado consenso para abordar el tema y traspasar la barrera conceptual en la que se ha estancado su investigación (Hartmann et al., 2020; Ma et al., 2018; Rahi, 2019). Dadas las circunstancias actuales, hay una imperiosa necesidad de propiciar el desarrollo de las organizaciones ante la inminente ocurrencia de eventos adversos que se agrava por la racionalidad limitada de sus líderes (Ansell y Boin, 2019; Doern, 2016).

Conflicto de intereses


Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Abukhait, R., Bani-Melhem, S. y Shamsudin, F. M. (2020). Do employee resilience, focus on opportunity, and work-related curiosity predict innovative work behaviour? The mediating role of career adaptability. *International Journal of Innovation Management*, 24(7), 1-30. <https://doi.org/10.1142/S136391962050070X>
- Ahmad, B., Latif, S., Bilal, A. R. y Hai, M. (2019). The mediating role of career resilience on the relationship between career competency and career success: an empirical investigation. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 11(3), 209-231. <https://doi.org/10.1108/APJBA-04-2019-0079>
- Al Naimi, M., Faisal, M. N., Sobh, R. y Uddin, S. M. F. (2020). Antecedents and consequences of supply chain resilience and reconfiguration: an empirical study in an emerging economy. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6). <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2020-0166>
- Ansell, C. y Boin, A. (2019). Taming deep uncertainty: The potential of pragmatist principles for understanding and improving strategic crisis management. *Administration and Society*, 51(7), 1079-1112. <https://doi.org/10.1177/0095399717747655>
- Asamoah, D., Agyei-Owusu, B. y Ashun, E. (2020). Social network relationship, supply chain resilience and customer-oriented performance of small and medium enterprises in a developing economy. *Benchmarking-An International Journal*, 27(5), 1793-1813. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2019-0374>
- Augusto, M., Godinho, P., y Torres, P. (2019). Building customers' resilience to negative information in the airline industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 50, 235-248. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.015>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bishop, P. (2019). Knowledge diversity and entrepreneurship following an economic crisis: An empirical study of regional resilience in Great Britain. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 496-515. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541595>
- Bornmann, L., Marx, W., Gasparyan, A. Y. y Kitas, G. D. (2011). Diversity, value and limitations of the journal impact factor and alternative metrics. *Rheumatology International*, 32(7), 1861-1867. <https://doi.org/10.1007/s00296-011-2276-1>
- Bose, S., y Pal, D. (2020). Impact of employee demography, family responsibility and perceived family support on workplace resilience. *Global Business Review*, 21(5), 1249-1262. <https://doi.org/10.1177/0972150919857016>
- Bustinza, O. F., Vendrell-Herrero, F., Perez-Arostegui, M. N. y Parry, G. (2019). Technological capabilities, resilience capabilities and organizational effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1370-1392. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1216878>
- Caniels, M. C. J. y Hatak, I. (2019). Employee resilience: Considering both the social side and the economic side of leader-follower exchanges in conjunction with the dark side of followers' personality. *International Journal of Human Resource Management*, 1-32. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1695648>
- Chunsheng, L., Wong, C. W. Y., Yang, C.-C., Shang, K.-C. y Lirn, T. (2019). Value of supply chain resilience: Roles of culture, flexibility, and integration. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(1), 80-100. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0041>
- Clement, V. y Rivera, J. (2017). From adaptation to transformation: An extended research agenda for organizational resilience to adversity in the natural environment. *Organization & Environment*, 30(4), 346-365. <https://doi.org/10.1177/1086026616658333>
- Conz, E. y Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004>
- Cooke, F. L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J. y Mei, H. (2016). Mapping the relationships between high-performance work systems, employee resilience and engagement: a study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1137618>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. y Cooke, F. L. (2019). Well-being-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: the role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. <https://doi.org/10.1002/hrm.21934>
- Corley, K. y Gioia, D. (2011). Building theory about theory building: What constitutes a theoretical contribution? *Academy of Management Review*, 36(1), 12-32. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0486>
- Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L. y Huan, T.-C. (2019). Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement. *Tourism Management*, 70, 69-77. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.07.014>
- De Clercq, D. (2019). Getting creative with resources: How resilience, task interdependence, and emotion sharing mitigate the damage of employee role ambiguity. *Journal of Applied Behavioral Science*, 55(3), 369-391. <https://doi.org/10.1177/0021886319853803>
- Djourouva, N. P., Rodriguez Molina, I., Tordera-Santamatilde, N. y Abate, G. (2020). Self-efficacy and resilience: mediating mechanisms in the relationship between the transformational leadership dimensions and well-being. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 27(3), 256-270. <https://doi.org/10.1177/1548051819849002>
- Doern, R. (2016). Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the London 2011 riots. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 34(3), 276-302. <https://doi.org/10.1177/0266242614553863>
- Etamad, H. (2020). Managing uncertain consequences of a global crisis: SMEs encountering adversities, losses, and new opportunities. *Journal of International Entrepreneurship*, 18(2), 125-144. <https://doi.org/10.1007/s10843-020-00279-z>
- Fan, Y. y Stevenson, M. (2019). Non-linear effects of relational capital on supply-side resilience: The moderating role of boundary spanners' personal ties. *International Journal of Operations and Production Management*, 39(9-10), 1053-1075. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-09-2018-0530>

- Fan, W., Luo, Y., Cai, Y. y Meng, H. (2020). Crossover effects of Leader's resilience: A multilevel mediation approach. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 375-389. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2019-0109>
- Fandiño, A. M., Formiga, N. S., y de Menezes, R. M. (2019). Organizational social capital, resilience and innovation validation of a theoretical model for specialized workers. *Journal of Strategy and Management*, 12(1), 137-152. <https://doi.org/10.1108/JSMA-05-2018-0041>
- Franco, M., Haase, H., y Antonio, D. (2021). Influence of failure factors on entrepreneurial resilience in Angolan micro, small and medium-sized enterprises. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(1), 240-259. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1829>
- Good, V., Hughes, D. E. y LaBrecque, A. C. (2021). Understanding and motivating salesperson resilience. *Marketing Letters*, 32(1), 33-45. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09552-6>
- Hartmann, S., Weiss, M., Hoegl, M. y Carmeli, A. (2021). How does an emotional culture of joy cultivate team resilience? A sociocognitive perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 42(3), 313-331. <https://doi.org/10.1002/job.2496>
- Hartmann, S., Weiss, M., Newman, A. y Hoegl, M. (2020). Resilience in the workplace: A multilevel review and synthesis. *Applied Psychology*, 69(3), 913-959. <https://doi.org/10.1111/apps.12191>
- Herbane, B. (2019). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 31(5-6), 476-495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Huang, Q., Xing, Y. y Gamble, J. (2019). Job demands-resources: A gender perspective on employee well-being and resilience in retail stores in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1323-1341. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1226191>
- Iborra, M., Safon, V. y Dolz, C. (2019). What explains the resilience of SMEs? Ambidexterity capability and strategic consistency. *Long Range Planning*, 53(6), 101947. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101947>
- Jiang, H., Jiang, X., Sun, P., y Li, X. (2021). Coping with workplace ostracism: the roles of emotional exhaustion and resilience in deviant behavior. *Management Decision*, 59(2), 358-371. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2019-0848>
- Jiang, Z., Jiang, Y., y Nielsen, I. (2021). Thriving and career outcomes: The roles of achievement orientation and resilience. *Human Resource Management Journal*, 31(1), 143-164. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12287>
- Kahiluoto, H., Mäkinen, H., y Kaseva, J. (2020). Supplying resilience through assessing diversity of responses to disruption. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(3), 271-292. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-01-2019-0006>
- Kim, Y., Jeong, S. S., Yiu, D. W., y Moon, J. (2020). Frequent CEO turnover and firm performance: the resilience effect of workforce diversity. *Journal of Business Ethics*, 1-19. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04534-0>
- Lin, T.-T. y Liao, Y. (2020). Future temporal focus in resilience research: When leader resilience provides a role model. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(7), 897-907. <https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2019-0429>
- Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: A review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>
- Ma, Z., Xiao, L. y Yin, J. (2018). Toward a dynamic model of organizational resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263. <https://doi.org/10.1108/NBRI-07-2017-0041>
- Mahadea, D. y Khumalo, S. (2020). Entry into and exit from informal microenterprise entrepreneurship in a South African municipality: A tale of resilience. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 25(3), 1-23. <https://doi.org/10.1142/S108494672050020X>
- Martinelli, E., De Canio, F. y Tagliacuzzi, G. (2019). Bouncing back from a sudden-onset extreme event: Exploring retail enterprises' resilience capacity. *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 29(5), 568-581. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1664614>
- Mena, C., Melnyk, S. A., Baghersad, M., y Zobel, C. W. (2020). Sourcing decisions under conditions of risk and resilience: a behavioral study. *Decision Sciences*, 51(4), 985-1014. <https://doi.org/10.1111/deci.12403>
- Moed, H. F. (2010). Measuring contextual citation impact of scientific journals. *Journal of Informetrics*, 4(3), 265-277. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2010.01.002>
- Paul, H., Budhwar, P. y Bamel, U. (2019). Linking resilience and organizational commitment: Does happiness matter? *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(1), 21-37. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-11-2018-0087>
- Penrose, E. T. (1959). *The theory of the growth of the firm*. John Wiley.
- Rahi, K. (2019). Indicators to assess organizational resilience - a review of empirical literature. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 10(2-3), 85-98. <https://doi.org/10.1108/IJDRBE-11-2018-0046>
- Rela, I. Z., Awang, A. H., Ramli, Z., Md Sum, S. y Meisanti, M. (2020). Effects of environmental corporate social responsibility on environmental well-being perception and the mediation role of community resilience. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(5), 2176-2187. <https://doi.org/10.1002/csr.1956>
- Sajko, M., Boone, C. y Buyl, T. (2021). Corporate social responsibility, and organizational resilience to systemic shocks. *Journal of Management*, 47(4), 957-992. <https://doi.org/10.1177/0149206320902528>
- Sanchis, R., Canetta, L., y Poler, R. (2020). A conceptual reference framework for enterprise resilience enhancement. *Sustainability*, 12(4), 1-27. <https://doi.org/10.3390/SU12041464>
- Santoro, G., Ferraris, A., Del Giudice, M., y Schiavone, F. (2020). Self-efficacy and success of disadvantaged entrepreneurs: the moderating role of resilience. *European Management Review*, 17(3), 719-732. <https://doi.org/10.1111/emre.12394>
- Shelton, C. D., Hein, S., y Phipps, K. A. (2019). Resilience and spirituality: a mixed methods exploration of executive stress. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 399-416. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2019-1848>
- Skouloudis, A., Tsalis, T., Nikolaou, I., Evangelinos, K. y Filho, W. L. (2020). Small & medium-sized enterprises, organizational resilience capacity and flash floods: Insights from a literature review. *Sustainability*, 12(18), 7437. <https://doi.org/10.3390/SU12187437>
- Tabakakis, C., McAllister, M., Bradshaw, J., y To, Q. G. (2019). Psychological resilience in New Zealand registered nurses: The role of workplace characteristics. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1351-1358. <https://doi.org/10.1111/jonm.12815>
- Talat, A. y Riaz, Z. (2020). An integrated model of team resilience: Exploring the roles of team sensemaking, team bricolage and task interdependence. *Personnel Review*, 49(9), 2007-2033. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0029>
- Thompson, B. S., y Korsgaard, M. A. (2019). Relational identification and forgiveness: facilitating relationship resilience. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 153-167. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9533-1>
- Torraco, R. J. (2005). Writing integrative literature reviews: Guidelines and examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356-367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Vergheze, A., Koufteros, X., y Huo, B. (2019). Leveraging customer benevolence for resilience: a supplier perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(7), 727-748. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-06-2018-0217>
- Wildavsky, A. (1990). Searching for safety. *Bulletin of Science, Technology & Society*, 10(4), 244. <https://doi.org/10.1177/027046769001000432>

Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance

Sandra Patricia Hernández Rincón* Estudiante de doctorado, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
sphernandez31@ucatolica.edu.coMaría Constanza Aguilar Bustamante Docente, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
mcaguilar@ucatolica.edu.coMartha Peña-Sarmiento Docente, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá, Colombia.
mrpena@ucatolica.edu.co

Resumen

La revisión proporciona una descripción del concepto y las propiedades asociadas a la organización saludable desde el enfoque de la psicología positiva. Para mapear la evidencia científica publicada entre el año 2011 y 2020, se empleó la metodología de revisión de alcance, y para examinar el contenido y las características metodológicas de las publicaciones, en esta revisión de alcance se efectuó un análisis temático. Dado que la mayoría de los estudios identificados hacen uso del modelo de organización saludable y resiliente, es evidente que existe un espacio significativo frente a su aplicación y beneficios, sobre todo en contextos latinoamericanos. Se discuten los desafíos de adoptar un marco conceptual de salud más integral, teniendo en cuenta el carácter multidimensional y dinámico de la salud, desde una perspectiva sistémica.

Palabras clave: organización saludable; psicología positiva; resiliencia; optimismo; bienestar.

Contributions of positive psychology to the creation and support of healthy organizations: Scoping review

Abstract

The review describes the concept and properties associated with a healthy organization from the positive psychology approach. To map the scientific evidence published between 2011 and 2020, the scoping review methodology was employed; and to examine the content and methodological characteristics of the publications, a thematic analysis was performed in this scoping review. Given that most of the studies identified using the healthy and resilient organization model, it is clear that there is a significant space for its application and benefits, especially in Latin American contexts. The challenges of adopting a more comprehensive health conceptual framework, taking into account the multidimensional and dynamic nature of health, from a systemic perspective, are discussed.

Keywords: healthy organization; positive psychology; resilience; optimism; well-being.

Contribuições da psicologia positiva para a criação e sustentação de organizações saudáveis: revisão de escopo

Resumo

A revisão fornece uma descrição do conceito e das propriedades associadas à organização saudável a partir da abordagem da psicologia positiva. Para mapear as evidências científicas publicadas entre 2011 e 2020, foi utilizada a metodologia revisão de escopo (Scoping review), e para examinar o conteúdo e as características metodológicas das publicações, nesta revisão de escopo foi realizada uma análise temática. Tendo em vista que a maioria dos estudos identificados faz uso do modelo de organização saudável e resiliente, fica evidente que há espaço significativo para sua aplicação e benefícios, principalmente em contextos latino-americanos. Discutem-se os desafios da adoção de um arcabouço conceitual de saúde mais abrangente, considerando a natureza multidimensional e dinâmica da saúde, numa perspectiva sistêmica.

Palavras-chave: organização saudável; psicologia positiva; resiliência; otimismo; bem-estar.

* Autor para dirigir correspondencia.

Clasificación JEL: I31.

Cómo citar: Hernández Rincón, S. P., Aguilar Bustamante, M. C. y Peña-Sarmiento, M. R. (2022). Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance. *Estudios Gerenciales*, 38(163), 250-260. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.163.4967>

Recibido: 30-07-2021

Aceptado: 07-03-2022

Publicado: 22-06-2022

© 2022 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

En el año 2006, la Organización Mundial de la Salud (OMS) planteó una mirada más positiva de la salud, no centrada en la enfermedad en sí misma, sino en el completo bienestar. Por ello, desde entonces, ha sido vista y analizada desde una perspectiva multidimensional, que implica el reconocimiento de la interacción entre las condiciones físicas, el bienestar emocional y la auto-gestión social sanitaria. La salud deja de ser un concepto exclusivamente de uso médico y pasa a ser considerado como el funcionamiento de un ser vivo, desde un enfoque de gestión sistemático, que tiene la ventaja de incrementar la viabilidad de las personas, pues busca promover, mantener y proteger el bienestar de los seres humanos (Alcántara, 2008; Gavidia y Talavera, 2012).

Así pues, la OMS (2010) invita a las organizaciones a nivel mundial a tratar la salud de sus colaboradores no solo desde la exposición ambiental, los riesgos producidos por la maquinaria, los factores ergonómicos, el clima laboral, los estilos de liderazgo, la angustia o el estrés percibido. De hecho, la OMS (2010) manifiesta que las empresas deben suministrarles a los empleados los medios para adoptar buenos hábitos de salud y el objetivo de estas políticas es sensibilizar a los líderes y directivos para que integren plenamente la noción de bienestar en la gestión de equipos y personas. Así mismo, la OMS (2010) expresa la necesidad de crear entornos laborales saludables y de concebir ambientes favorables de trabajo que incluyan algunos elementos positivos que fomenten el bienestar de los trabajadores.

En correspondencia con lo anterior, se ha producido un incremento acelerado en las investigaciones sobre salud en el trabajo. Al realizar un registro de la literatura científica existente, los resultados demuestran la preferencia por investigar elementos y variables relacionados con el bienestar laboral y la productividad como el estrés laboral, la depresión, la angustia, el agotamiento o el acoso laboral (Gómez, 2016). Los estudios revelan el vínculo que existe entre el trabajo y la salud de los empleados, y dejan al descubierto que algunas de las principales consecuencias negativas de los problemas de salud son el ausentismo (Sánchez, 2015), el presentismo (Sesma, 2020), la rotación de personal (Narváez, 2014) y las pérdidas para las organizaciones debido a la baja producción, incrementos de costos o desperdicio de recursos productivos (Lizarazo, Fajardo, Berrio y Quintana, 2011; Moreno y Báez, 2010). Es importante anotar que desde la perspectiva de la psicología positiva más que prevenir la aparición de elementos negativos en la salud de los colaboradores, como se menciona previamente, se busca comprender en qué medida variables protectoras como las fortalezas, el optimismo o la creatividad podrían favorecer no solo el bienestar de los trabajadores, sino también la productividad y la calidad del trabajo ejecutado por los empleados y que contribuyen al éxito organizacional.

Un elemento pertinente que se debe considerar es que la psicología positiva se dedica al estudio científico de las condiciones y procesos que asisten al desarrollo óptimo de individuos, grupos y organizaciones (Seligman, 2018); además se ocupa de tres ejes de investigación: 1) experiencias subjetivas positivas, como placer, felicidad, bienestar, satisfacción, y emociones positivas (Lupano y Castro, 2010; Seligman, 2018); 2) rasgos de personalidad positivos, como gratitud, creatividad, coraje, liderazgo o sabiduría, entre otros (Park, Peterson y Sun, 2013); y 3) organizaciones con una visión compartida, en las que sus rasgos colectivos se permean en su cultura organizacional y contribuyen a la realización personal de sus integrantes (Park y Peterson, 2003).

Además, las investigaciones organizacionales desde el enfoque de la psicología positiva se centran primero en los procesos organizacionales benéficos para los empleados (Cameron, Mora, Leutscher y Calarco, 2011); y segundo, en el uso de fortalezas del carácter y habilidades psicológicas de los trabajadores que, gestionadas de manera correcta, podrían mejorar e incrementar el rendimiento en el trabajo (Gander, Proyer, Ruch y Wyss, 2012).

En esta línea, Spreitzer y Cameron (2012) señalaron que las investigaciones de la psicología positiva aplicada a entornos laborales amplían el conocimiento alcanzado respecto a condiciones positivas como el bienestar psicológico, los comportamientos prosociales, el estado de fluir y las emociones positivas. De modo que surgen diversas teorías que buscan mejorar el bienestar de los seres humanos, tanto en el ámbito personal como laboral, y que habían sido ignoradas por la investigación tradicional hasta ese momento (Shrestha, 2016).

Las investigaciones sobre las organizaciones saludables apuntan a vincular ampliamente la salud individual con la salud organizacional (Cartwright y Cooper, 2014; Peiró y Tetric, 2011), de manera que surgen estudios sobre la relación entre bienestar laboral y desempeño en el trabajo (Courcy, Boudrias y Montani, 2018; Dagenais-Desmarais y Savoie, 2012; Hilliard y Boulton, 2012). Estos estudios consideran algunos componentes positivos como parte del bienestar y de la salud organizacional (Luthans y Doh, 2018). Ejemplo de ello son las investigaciones sobre la cultura, los valores organizacionales, la estructura organizacional, el desarrollo del trabajo, los procesos y prácticas (Gabini, 2018). De la misma forma, variables como conciliación trabajo-familia, formación o desarrollo de carrera son prácticas muy reconocidas para la construcción de una organización saludable (Acosta, Cruz-Ortiz, Salanova y Llorens, 2015; Salanova, 2009; Salanova, Llorens, Cifre y Martínez, 2012; Seligman, 2018).

Adkins y Weiss (2003) afirmaron que algunos atributos organizacionales y el rendimiento laboral se encuentran relacionados con la promoción de la salud integral de los empleados; por lo tanto, el concepto de salud debería incluir elementos que inviten a la gestión

del talento humano a generar espacios que propendan hacia el bienestar de los colaboradores y faciliten alcanzar los niveles de productividad proyectados. Para Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004), una organización saludable es aquella en la que existen procesos organizacionales que buscan promover el bienestar físico, mental y social de sus empleados, además de conseguir altos índices de desempeño y un buen estado financiero.

Varios significados son atribuibles al concepto *organización saludable* (Raya y Panneerselvam, 2013), posiblemente debido a que áreas como la psicología, la salud ocupacional, la ingeniería, la gestión empresarial y la gestión de recursos humanos (Landells y Albrecht, 2013; Leka y Houdmont, 2010; Quick y Tetrick, 2011; Quick, Tetrick, Adkins y Klunder, 2003) han aportado al conocimiento para lograr una construcción del concepto que permite la yuxtaposición de elementos, atributos y esquemas comunes a varias disciplinas (Quick y Tetrick, 2011).

Para algunos autores, el concepto *organización saludable* se centra en el individuo, especialmente desde la psicología, y hace alusión a la salud de los trabajadores de una organización (Blustein, 2013). De acuerdo con esta visión, las áreas que se encuentran relacionadas con dicho constructo son salud ocupacional, salud psicológica y salud mental de los empleados. El trabajo resultante de esta visión se basó en la noción central de salud, en la definición del bienestar físico, mental y social, pero deja de lado aspectos organizacionales positivos como la eficacia, el desempeño o el logro de resultados deseados para la empresa (De Simone, 2015).

Por otra parte, DeJoy, Della, Vandenberg y Wilson (2010) declararon que el término de organización saludable se encuentra operacionalizada por indicadores organizacionales con una mirada más sistémica que considera importante tanto la salud de los empleados como los procesos y las características del entorno. Así mismo, para Cartwright y Cooper (2014), una organización saludable asigna los recursos de forma eficaz, ya que reduce o elimina los factores estresantes a largo plazo y así mejora la salud de los empleados, lo que contribuye a la potencialización real de la eficiencia de la organización. Para Grueso-Hinestroza (2016), esta perspectiva se centra en la productividad organizacional e incorpora índices que miden experiencias subjetivas positivas de los empleados.

Por su parte, Lindberg y Vingård (2012) indicaron en su revisión que componentes como el liderazgo positivo, el trabajo en equipo, el desarrollo profesional, el empoderamiento y la comunicación, entre otros, han sido elementos importantes para el diseño de una organización saludable. De igual modo, la generación y mantenimiento de procesos organizacionales como un liderazgo apropiado (Blanch, Gil, Antino y Rodríguez-Muñoz, 2016; DeJoy et al., 2010), un clima laboral saludable (Ramos y Peiró, 2014) y una cultura organizacional adecuada (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo, 2018) posibilitan la creación de lugares de trabajo saludables.

Ahora bien, desde la perspectiva de la psicología ocupacional positiva, Salanova (2009) manifestó que una organización saludable es la que promueve el bienestar de sus empleados, los clientes, la organización y la comunidad. Así mismo, Acosta et al. (2015) plantearon que un lugar de trabajo sano es el que proporciona recursos saludables y promueve prácticas que actúan como determinantes de la salud de los trabajadores, permitiéndoles proteger su salud, prevenir riesgos, optimizar su desempeño y promover su bienestar.

En esta línea de investigación, Salanova et al. (2012) estiman que las organizaciones que invierten en la salud, la motivación de sus empleados, la resiliencia de los equipos de trabajo y en la estructura de sus procesos contribuyen en la creación y el desarrollo de organizaciones saludables y resilientes. De esta forma, el modelo de organización saludable y resiliente (*healthy and resilient organizations* [HERO], por sus siglas en inglés) emerge desde una perspectiva psicosocial e integra evidencia teórica y empírica desarrollada desde la psicología de la salud ocupacional positiva en relación con el comportamiento organizacional y la dirección de recursos humanos (Llorens, Del Líbano y Salanova, 2009; Salanova, Martínez y Llorens, 2014). Además, busca comprender los elementos que pueden tener un efecto positivo tanto en la salud del trabajador como en el entorno en el que se encuentra la organización, de tal manera que contribuyen no solo al bienestar familiar de los trabajadores, sino que además aportan a la promoción de la calidad de vida de la comunidad a la cual pertenecen.

Es importante recalcar que la psicología organizacional positiva busca identificar las motivaciones, catalizadores y efectos de los modelos organizacionales positivos, con el fin de diseñar estrategias de intervención basadas en modelos positivos, y se apartan de la patología centrandose su atención en la exploración de fenómenos psicológicos óptimos que promuevan el desempeño sobresaliente de las personas y las organizaciones (Donaldson, Lee y Donaldson, 2019).

A nivel mundial, existe suficiente información e investigación académica sobre la comprensión de lo que constituye un entorno de trabajo saludable y cómo este puede llegar a afectar a los empleados, las empresas y las sociedades (Day, Kelloway y Hurrell, 2014). Además, parece claro que las empresas, en general, y los profesionales de la gestión de recursos humanos, en particular, están cada vez más interesados en construir lugares de trabajo saludables y demostrar su valor para el personal y la dirección. No obstante, para Raya y Panneerselvam (2013), no es posible generalizar los hallazgos de las investigaciones realizadas; por lo tanto, recomiendan seguir indagando por otros elementos o constructos relacionados con la organización saludable, en especial porque los estudios han centrado su atención en el estrés laboral o bien fueron desarrollados en organizaciones ubicadas en países económicamente estables. Así, resulta valioso y relevante, tanto para las organizaciones como para los investigadores,

comprender los elementos y características asociadas al constructo de organización saludable, desde la perspectiva de factores de protección y a partir de los postulados de la psicología positiva.

De igual forma, la recopilación y el análisis de la literatura científica disponible sobre la organización saludable podrían aportar al conocimiento respecto a los beneficios y brechas del conocimiento existentes que merecen atención en nuevas investigaciones. Además de identificar las aproximaciones teóricas y metodológicas relacionadas con la organización saludable que permiten profundizar en el conocimiento de dichas variables y sus componentes, con el fin de facilitar el logro de las metas organizacionales, como promover el bienestar de los colaboradores para que sea posible ampliar la oferta de servicios o productos, mejorar la atención al cliente o modernizar sus procesos productivos (Parsch y Baughman, 2010; Donaldson, 2020).

Esta revisión fue realizada con el fin de contribuir al avance del conocimiento en el campo de la psicología organizacional positiva en dos líneas de trabajo. La primera con el objetivo de identificar las aproximaciones metodológicas y autores más relevantes sobre la evaluación del constructo de organización saludable. La segunda, indagar por cuáles son las aproximaciones teóricas, los elementos y las características de los modelos asociados al desarrollo de entornos laborales saludables. Por lo tanto, a continuación se presenta el desarrollo de una investigación centrada en la ubicación y análisis de publicaciones científicas que incluyen el concepto y elementos asociados a la organización saludable, es decir, al conocimiento y extensión de la evidencia existente sobre los ambientes de trabajo en los que se emplean prácticas saludables como la formación, el trabajo en equipo, el liderazgo positivo y que contribuyen al clima laboral, bienestar y calidad de vida de los trabajadores. Así mismo, en el método se expone la estrategia de búsqueda y el protocolo diseñado para recolectar y examinar la información existente. Por su parte, los resultados presentan una síntesis sobre las similitudes y diferencias del constructo, en un formato descriptivo, que facilita la comprensión y análisis de los estudios incluidos en el presente estudio.

2. Marco teórico

Se llevó a cabo una revisión de alcance o *scoping review*, con el fin de recopilar la evidencia disponible y obtener una visión general del cuerpo de conocimiento existente sobre un tema específico (Arksey y O'Malley, 2005).

2.1 Muestra

La muestra documental fue seleccionada a partir de la búsqueda de artículos teóricos y científicos (revisión narrativa, documental, análisis teórico y todo tipo estudios aplicados) publicados en las bases de datos Scopus,

Science Direct, Dialnet y Redalyc entre enero de 2011 y diciembre de 2020; dichos documentos debían cumplir los siguientes criterios: 1) incluir en el título, en las palabras clave o en el resumen los términos "Healthy Organization" AND "Positive Psychology" AND "organizaciones optimistas" AND "organizaciones resilientes"; 2) permitir el acceso completo al documento; 3) abordar condiciones desde el punto de vista de la psicología positiva asociadas a la creación y mantenimiento de organizaciones saludables; y 4) ser un artículo publicado (revisión narrativa, documental, análisis teórico y todo tipo estudios aplicados) en las revistas que constituyeron las bases de datos revisadas.

La muestra documental preseleccionada estaba conformada por 43 publicaciones que cumplían los criterios de selección antes descritos. Estos documentos fueron revisados de forma completa para confirmar su inclusión, razón por la cual se excluyeron 26 textos que no analizaban elementos relacionados con la comprensión de las organizaciones saludables enmarcados en la psicología positiva. La muestra final incluyó 18 artículos que fueron estudiados a profundidad, de los cuales 15 fueron publicados en inglés y tres, en inglés y español (figura 1). Para garantizar la confiabilidad de la selección de documentos, un segundo investigador diligenció la matriz de los artículos de forma independiente.

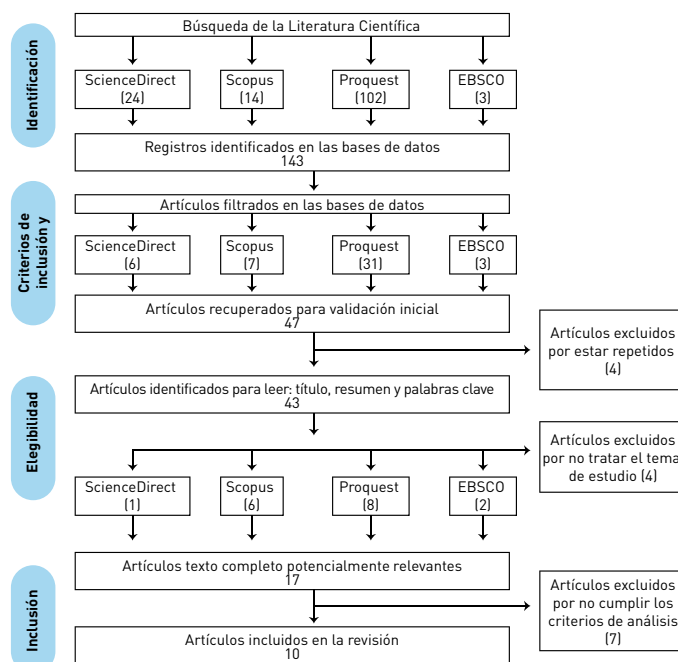


Figura 1. Identificación y selección de literatura científica a analizar. Nota: Procedimiento y estrategia de búsqueda de la literatura científica para el análisis de los textos.

Fuente: Elaboración propia

2.2 Instrumento

La matriz de registro es un cuadro diseñado por los investigadores para organizar el análisis de contenido de los documentos que hacían parte de la muestra. Los

datos extraídos incluían 1) datos descriptivos: título, año de publicación, autor(es), revista, idioma y país de origen de la publicación; 2) método de investigación: características de los participantes e instrumentos de medición empleados; 3) relación narrativa frente a la definición, elementos y dimensionalidad del constructo; 4) modelos teóricos en los que se basa el autor(es) para referirse a una organización saludable; 5) otras variables asociadas al constructo de organización saludable.

2.3 Procedimiento

La revisión fue llevada a cabo en tres pasos:

Paso 1: Identificación y selección de los estudios que cumplieran los criterios de inclusión para retomar la información necesaria para ubicar la información relevante.

Paso 2: Levantamiento de la base de datos para la recopilación de la literatura científica. El proceso de registro se realizó extractando de los artículos seleccionados, de forma independiente, segmentos que hacen alusión a conceptos y nociones propios de la psicología positiva aplicada en entornos laborales. Uno de los investigadores registró la información en la base de datos que fue verificada por un revisor.

Paso 3: Análisis de los resultados. Se realizó un análisis de contenido a partir de la revisión exhaustiva de los estudios para luego analizar de forma crítica y detallada las condiciones positivas reportadas en los estudios sobre las características de la organización saludable. Se adoptó un enfoque de análisis temático para sintetizar los hallazgos de los artículos debido a su heterogeneidad.

Paso 4: Finalmente se sintetizan los resultados encontrados en la lista de recomendaciones.

2.4 Consideraciones éticas

Esta investigación se realizó siguiendo los lineamientos de los derechos de autor y la propiedad intelectual de los documentos científicos revisados, pues se hizo la adecuada consulta, análisis, citación y el no plagio parcial o total del texto, al como lo señala el artículo 31 de la Ley 23 de 1982 (Dirección Nacional de Derechos de Autor, 2021). Además, se respetaron los derechos morales de los autores bajo las indicaciones definidas en la Ley 1090 del 2006 (Congreso de la República de Colombia, 2006) y el Código Deontológico y Bioético del psicólogo (Colegio Colombiano de Psicólogos, 2009).

3. Resultados

Con el fin de identificar las aproximaciones metodológicas y los autores más relevantes, se delinearon dos categorías: datos descriptivos de las publicaciones y aproximaciones metodológicas de los estudios. Con el objetivo de indagar por cuáles son las aproximaciones teóricas, los elementos y las características de los

modelos que están asociados al constructo, se analizó el contenido a partir de tres unidades de análisis: 1) definición y características del constructo; 2) modelos teóricos; y 3) variables asociadas con la organización saludable. A continuación, se presenta la síntesis del contenido de los artículos analizados.

3.1 Análisis descriptivo de las publicaciones

El análisis de los 18 artículos elegidos permitió evidenciar que la primera publicación data del año 2013 y los años con más producción científica fueron el 2018 y el 2020. Respecto a las categorías analizadas, la mayor parte de las publicaciones fueron realizadas en inglés (15); el país de origen del mayor número de publicaciones fue Estados Unidos, con 10 artículos; el promedio de citas por texto fue de 65 citas; las autoras que presentaron mayor contribución al constructo de organización saludable fueron Susana Llorens con cinco y Marisa Salanova con cuatro; los cinco autores más referenciados en su orden fueron Marisa Salanova, Susana Llorens, Ana María Di Fabio, Alma Rodríguez y Wilmar Schaufeli; y los términos con mayor frecuencia empleados en las publicaciones analizadas fueron *psicosocial*, *compensación*, *liderazgo*, *retroalimentación*, *optimización* y *resiliencia*.

3.2 Aproximaciones metodológicas de los estudios

La aproximación metodológica se analizó con base en la clasificación de [Montero y León \(2005\)](#). A partir de esta clasificación se identificaron seis publicaciones de corte teórico y 12 de tipo *ex post facto* ([tabla 1](#)).

El objetivo de los artículos en general fue exponer las principales prácticas, estrategias, contribuciones y resultados obtenidos de situaciones reales que se han producido espontáneamente en entornos laborales frente al fenómeno de la promoción de aspectos positivos y que podrían estar asociados a la felicidad en el trabajo, al bienestar, a la salud y al equilibrio personal. En cuanto a los participantes, se encontró que los estudios incluían muestras conformadas por trabajadores pertenecientes a diversos sectores empresariales. Cabe anotar que cuatro publicaciones incluían trabajadores españoles y que para el año 2019 España ocupó el quinto puesto como mejor país en cuanto a mayor calidad de vida general en Europa.

Entre tanto, la revisión logró documentar que cinco publicaciones analizaron el constructo de organización saludable mediante el uso de la metodología HERO y el artículo "Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: the moderating role of selection, optimization, and compensation (SOC) strategies media" documentó estrategias de compensación, características de la tarea, variedad de la tarea, significado, retroalimentación, autonomía, retroalimentación y satisfacción laboral ([Segura-Camacho, García-Orozco y Topa, 2018](#)).

Tabla 1. Relación de los autores, revistas, citación, años de publicación y países de origen de los artículos analizados.

| Título | Autor y año | NC |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-----|
| Applying positive psychology to selling behaviors: A moderated-mediation analysis integrating subjective well-being, coping and organizational identity | Lyngdoha, Liub y Sridharc (2018) | 17 |
| Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence | Guoa et al. (2018) | 65 |
| Contributions from positive organizational psychology to develop healthy and resilient organizations | Salanova, Llorens, Martnez (2016) | 105 |
| Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario: un estudio de caso | Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau y Rodríguez-Sánchez (2014) | 56 |
| Employees' Physical Exercise, Resources, Engagement, and Performance: A Cross-sectional Study from HERO Model | Gil-Beltrán, Llorens, Salanova (2020) | 6 |
| Health Promotion In The Work Context, Beyond A Healthy Organizational Model. | Mahecha, Silva y Sáenz (2020) | 0 |
| Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach | Ding, Li, Zhang, Sheng y Wang (2017) | 107 |
| Mindfulness Meditation as an On-The-Spot Workplace Intervention | Hafenbrack (2017) | 80 |
| More look positive occupational health from a positive organizational psychology in times of crisis: Contributions from the research team wont | Salanova, Martnez, Llorens (2014) | 165 |
| Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations | Di Fabio (2017) | 193 |
| Positive interventions in positive organizations | Salanova, Llorens, Acosta, Torrente (2013) | 99 |
| Positive together? The effects of leader-follower (dis)similarity in psychological capital | Parent-Rocheleau, Bentein y Gilles (2020) | 9 |
| Prediction of satisfaction and well-being at work: Towards a model of healthy organization in Colombia/Previsão da satisfação e o bem estar no trabalho: para um modelo de organização saudável na Colômbia | Nader, Peña y Sanchez (2014) | 70 |
| Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. | Gómez y Calderón (2017) | 20 |
| Sustainable and Healthy Organizations Promote Employee Well-Being: The Moderating Role of Selection, Optimization, and Compensation Strategies | Segura-Camacho, García-Orozco, Topa (2018) | 10 |
| The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW) | Salas-Vallina, Simone, Fernandez-Guerrero (2020) | 45 |
| The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy | Lu, Xie y Guo (2018) | 65 |
| Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work Behavior | Chen, Richard, Boncoeur y Ford Jr. (2020) | 25 |

Nota: construcción a partir de los artículos incluidos para el análisis de la revisión; NC: números de citas reportadas en Google Scholar para noviembre 2021.

El objetivo de los artículos en general fue exponer las principales prácticas, estrategias, contribuciones y resultados obtenidos de situaciones reales que se han producido espontáneamente en entornos laborales frente al fenómeno de la promoción de aspectos positivos y que podrían estar asociados a la felicidad en el trabajo, al bienestar, a la salud y al equilibrio personal. En cuanto a los participantes, se encontró que los estudios incluían muestras conformadas por trabajadores pertenecientes a diversos sectores empresariales. Cabe anotar que cuatro publicaciones incluían trabajadores españoles y que para el año 2019 España ocupó el quinto puesto como mejor país en cuanto a mayor calidad de vida general en Europa.

Entre tanto, la revisión logró documentar que cinco publicaciones analizaron el constructo de organización saludable mediante el uso de la metodología HERO y el artículo "Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: the moderating role of selection, optimization, and compensation (SOC) strategies medía" documentó estrategias de compensación, características de la tarea, variedad de la tarea, significado, retroalimentación, autonomía, retroalimentación y satisfacción laboral (Segura-Camacho, García-Orozco y Topa, 2018).

Por otra parte, la revisión permitió establecer que los estudios también analizaban variables como liderazgo, eficacia, afecto positivo, *engagement*, excelencia organizacional, calidad (Gil-Beltrán et al., 2020; Hernández-Vargas, Llorens-Gumbau y Rodríguez-Sánchez, 2014), satisfacción, bienestar y estado de *fluir* (Nader, Peña y Sánchez, 2014), salud mental, sufrimiento y organización saludable (Gómez y Calderón, 2017).

4. Discusión

En cuanto al discurso asociado a la definición, características o atributos de una organización saludable, la presente investigación logró identificar que se entiende como organización a las formas en que se estructuran y gestionan los procesos de trabajo (Salanova, 2009). El término *saludable* deriva de la idea de que es posible distinguir entre organizaciones sanas y tóxicas (Salanova et al., 2013). Los autores Mahecha et al. (2020) y Salanova et al. (2013) conciben la organización saludable desde un enfoque integral, que busca un equilibrio entre los objetivos de la organización, las habilidades de los empleados, las necesidades de salud y los resultados positivos organizacionales. Para Di Fabio (2017), una

organización saludable es en la que la cultura, el clima y las prácticas crean un entorno que promueve tanto la salud y la seguridad de los empleados como la eficiencia general de los procesos.

En la revisión se identificó que la definición de organización saludable incluye términos como *esfuerzos de colaboración sistemáticos*, *bienestar de los empleados* y *mejora de los procesos*. Así pues, los autores conciben una organización saludable como un lugar en el que todos sus integrantes trabajan unidos por el bienestar de los empleados y para alcanzar de manera conjunta la eficacia organizacional haciendo uso de prácticas y estrategias de gestión que promuevan resultados saludables (Salanova et al., 2016; Segura-Camacho et al., 2018).

Así mismo, se identificaron las características de una organización saludable:

1. La organización se concibe como un entorno laboral físico, sano y seguro (Salanova et al., 2014).
2. Las demandas laborales son realistas y se ajustan en función de las competencias, habilidades y conocimientos de cada empleado (Mahecha et al., 2020).
3. La organización se esfuerza para que sus empleados se sientan valorados, motivados y capaces de transmitir nuevas ideas para alcanzar los objetivos organizacionales; además, ofrece un ambiente de aprendizaje continuado (Di Fabio, 2017; Salanova et al., 2013).
4. Son más flexibles, poseen mayor adaptación al cambio y logran crear ambientes de trabajo innovadores (Nader et al., 2014; Segura-Camacho et al., 2018).
5. Apuestan por una buena comunicación; potencian la comunicación abierta, vertical y horizontal (Di Fabio, 2017).
6. Establecen excelentes relaciones con su entorno, brindando productos y servicios de excelente calidad (Mahecha et al., 2020; Salanova et al., 2016).

Una importante contribución es el intento de obtener mejores resultados combinando entornos de trabajo saludables con programas que abarcan toda la organización, como los dirigidos al fomento de los valores, liderazgo positivo, clima de apoyo social, conciliación trabajo-familia, desarrollo de carreras y formación continua, entre otros (Di Fabio, 2017; Segura-Camacho et al., 2018). Por otro lado, se hace la distinción entre lugares de trabajo y organizaciones saludables, y se enfatiza en que las organizaciones saludables son una versión más robusta y sostenible que los lugares de trabajo saludables, dado que las organizaciones saludables han integrado la salud y el bienestar de los empleados a la forma en que opera la organización y en el cómo alcanzan sus objetivos estratégicos (Gil-Beltrán et al., 2020; Salanova et al., 2016).

En este contexto, la salud en el lugar de trabajo ya no es una política o un programa, sino una característica fundamental de cómo funciona una organización (Gómez

y Calderón, 2017). La salud es un valor estratégico, un fin en sí misma en el que se tienen en cuenta múltiples dimensiones del bienestar de los trabajadores: físico, social y emocional; la organización se compromete a realizar un seguimiento continuo y se esfuerza por promover políticas y estrategias que incrementen el bienestar laboral (Gil-Beltrán et al., 2020; Hernández-Vargas et al., 2014).

Es por todo lo anterior que la creación de una organización saludable debe ser un cambio transformacional que va más allá de la promoción de la salud en el lugar de trabajo o un programa de acondicionamiento físico o una política de horario de trabajo flexible (Gómez y Calderón, 2017). Es así como los objetivos de una organización saludable presentan mayores desafíos, puesto que implican modificar la cultura de una organización, y este cambio sistemático se debe basar en una visión clara, un compromiso firme, un grado de cooperación y una participación activa que en general no debería limitarse solo a la implementación de programas tradicionales de promoción de la salud en el lugar de trabajo (Di Fabio, 2017).

También es importante anotar que el análisis de los artículos revela la existencia de diversos elementos estrechamente asociados al constructo organización saludable, entre ellos empleados felices, *engagement*, resiliencia, liderazgo, estado de fluir y productividad.

Frente al aspecto de empleados felices, Nader et al. (2014) y Salanova et al. (2016) manifiestan que la optimización de la salud laboral y la calidad de vida laboral de las organizaciones debería estar centrada en la mejora continua del bienestar del trabajador (Segura-Camacho et al., 2018), con el que este pueda explorar al máximo su potencial (Gil-Beltrán et al., 2020) y desarrollar elementos de creatividad, inteligencia emocional, iniciativa, liderazgo transformacional y autorregulación (Di Fabio, 2017; Salanova et al., 2016), dado que estos componentes son identificados como de gran utilidad para alcanzar resultados saludables en las organizaciones (Salanova et al., 2014).

El *engagement* fue definido como un estado afectivo positivo de plenitud (Gil-Beltrán et al., 2020; Hernández-Vargas et al., 2014), caracterizado por el vigor, la dedicación y la absorción o concentración en el trabajo (Salanova et al., 2013); además, este incluye activación mental, predisposición a esforzarse en el trabajo, entusiasmo, persistencia ante dificultades, orgullo y satisfacción en el trabajo (Salanova et al., 2014).

Por otra parte, para los autores la resiliencia es una forma proactiva de evaluar los riesgos y desarrollar una respuesta pragmática y estratégica ante el estrés que supone un conflicto (Salanova et al., 2014). Es así como este proceso de adaptación, resistencia, supervivencia y reconstrucción ante las adversidades le permite a una organización saludable adaptarse de manera positiva ante cualquier adversidad, así como contemplar los retos, no como un peligro, sino como una oportunidad de ser creativos (Hernández-Vargas et al., 2014).

En cuanto a la productividad y la reducción de costos, los autores reportaron que las prácticas saludables se encuentran asociadas a la reducción de ausentismo, rotación y tendencia al abandono, y también al incremento de habilidades para el desarrollo de tareas y satisfacción laboral (Parent-Rocheleau et al., 2020; Salanova et al., 2014; 2016). Los autores remarcan, además, que la salud no debe ser concebida como un costo, sino como una inversión y como un compromiso organizacional. Por esto es preciso cambiar los modelos médicos existentes relacionados con los accidentes y las enfermedades laborales (Chen et al., 2020; Segura-Camacho et al., 2018).

En cuanto al enfoque de la psicología positiva en entornos laborales, se enfatiza en el desarrollo y promoción de interacciones saludables y prosociales (pertenencia), del reconocimiento de las fortalezas y motivación de los miembros del equipo (competencia), del estímulo y compromiso de todos los miembros del equipo para contribuir a una misma visión y juntos lograr metas personales y organizacionales (autonomía). Así mismo, los líderes desempeñan un papel fundamental a la hora de modelar y promover factores protectores como, por ejemplo, interesarse por los empleados, expresar gratitud y reconocer sus contribuciones, fomentar conexiones sociales positivas, mostrar empatía y compasión, ofrecer apoyo y alentar a los empleados a hablar con un líder sobre sus problemas (Ding et al., 2017; Lyngdoh et al., 2018; Salas-Vallina et al., 2020).

4.1 Modelos teóricos relacionados con la organización saludable

En el análisis se pudo observar que investigadores como Di Fabio (2017) y Salanova et al. (2016) reportaron que una organización saludable cuenta con éxito financiero y rentabilidad; condiciones que están estrechamente vinculadas a altos índices de bienestar, salud y felicidad de sus colaboradores. Las investigaciones realizadas por el Grupo de investigación Want, de la Universitat Jaume I, facultaron el desarrollo del modelo HERO, desde el marco de la psicología positiva (Salanova et al., 2013), en el que una organización HERO se define como aquella en la que se llevan a cabo acciones sistemáticas, planificadas y proactivas para mejorar procesos y resultados organizacionales (Salanova et al., 2016).

Desde la perspectiva del modelo HERO, la organización implementa recursos y prácticas organizacionales saludables que buscan mejorar el ambiente de trabajo y a su vez mejorar la salud de los empleados y la salud financiera de la organización (Salanova et al., 2014). Del mismo modo, de las 10 investigaciones analizadas, siete estudios reportan que el HERO es considerado como un modelo heurístico y teórico que integra tres componentes claves que interactúan entre sí.

El primer componente, los recursos y prácticas organizacionales saludables, es definido como las estrategias y recursos organizacionales que se implementan desde el área de gestión humana, cuyo fin es alcanzar los objetivos

organizacionales respecto a ambiente físico, características de la tarea, prácticas de recursos humanos, cultural, clima, liderazgo, valores y capital social de la empresa, entre otros (Salanova et al., 2016).

Para Salanova et al. (2016), el segundo componente del modelo HERO hace referencia a los empleados saludables que contribuyen al proceso de protección y cuidado de su propia salud. Los autores reportan que este componente incluye aspectos psicológicos positivos que han sido vinculados al bienestar psicológico, estos son confianza organizacional, *engagement*, capital psicológico positivo de los trabajadores y equipos de trabajo, autoeficacia, esperanza, optimismo y resiliencia. El tercer y último componente del HERO son los resultados saludables que corresponden a la calidad de los productos y servicios que ofrece una organización saludable y a las relaciones positivas que se construyen tanto con el entorno laboral como con la comunidad.

En general, los autores del modelo HERO reportan que este ha incorporado nuevas estrategias de intervención organizacional en los ámbitos de la salud y la seguridad de los trabajadores (Mahecha et al., 2020; Nader et al., 2014), ya que, entre los aspectos resaltados en las investigaciones revisadas, las organizaciones modernas no solo deben tener empleados saludables, sino que requieren de personas con características psicológicas como proactividad, iniciativa, colaboración y compromiso con resultados excelentes (Gil-Beltrán et al., 2020). De modo que se requieren organizaciones capaces de crear puestos de trabajo que contribuyan a mejorar la salud de los trabajadores, optimizar la salud psicosocial y desarrollar actitudes positivas y saludables en los empleados (Gómez y Calderón, 2017; Salanova et al., 2016).

Salanova et al. (2016) indicaron que el desafío para las áreas de gestión de personal o recursos humanos implicaba no solo mejorar el desempeño organizacional, sino que también se debía mejorar la calidad de vida laboral, ocupándose por la seguridad, el bienestar y la satisfacción de los empleados, puesto que estas prácticas se encuentran vinculadas a un aumento del desempeño laboral, resultados saludables y a generar organizaciones resilientes.

5. Conclusiones

Los resultados obtenidos en la presente revisión narrativa de la evidencia científica disponible, en torno a la organización saludable concebida desde la perspectiva de la psicología positiva, dejan al descubierto que:

1. La clara necesidad de fomentar la alta conciencia del verdadero desarrollo de una organización saludable basada en el bienestar personal, grupal y organizacional a través de la promoción de relaciones e interacciones productivas (Di Fabio, 2017) optimistas, adecuadas, eficientes y eficaces.
2. Se han abordado variables asociadas a la disminución del riesgo psicosocial derivado del trabajo, desde

una perspectiva patogénica claramente centrada en la disminución de la probabilidad de padecer la enfermedad y el deterioro, no bajo la mirada positiva declarada en objetivos se resaltaba la importancia de actuar en pro de la salud laboral. No obstante, es preciso hacer notar que Cartwright y Cooper (2014), Courcy et al. (2018) y Di Fabio (2017) subrayaron la importancia de asumir una mirada positiva promotora de la salud y por ende de la productividad organizacional.

3. Las estrategias e instrumentos de medición empleados en buena parte de los estudios centraban su atención en la valoración de condiciones psicosociales de riesgo para la salud, entre ellas el estrés laboral (Llorens et al., 2009), el déficit de habilidades sociales (Salas-Vallina et al., 2020) y el bajo liderazgo (Ding et al., 2017). Por ello, es necesario trabajar en el diseño y validación de instrumentos que aborden constructos bajo una mirada positiva, con el fin de promover la identificación de variables protectoras que posibiliten el uso de las fortalezas y la búsqueda de la felicidad en el trabajo.
4. Se surge a contrastar los resultados propuestos por el grupo Want, frente al modelo HERO, en una sociedad diferente a la española e incluir aspectos culturales emergentes y la actual economía colombiana. Lo anterior porque cerca del 92% de las empresas legalmente constituidas en este país son pymes de carácter familiar, en las que sus prácticas organizacionales suelen ser informales respecto al plan de operación empresarial, políticas organizacionales, mecanismos de toma de decisiones, vinculación laboral, compensación y horarios laborales (Durango y Rueda, 2020; Saldarriaga, 2008).
5. Respecto a las condiciones laborales reales afrontadas por cada población incluida en los estudios, se encuentra que el verdadero desarrollo de culturas organizacionales positivas representa un reto propuesto en culturas orientales o europeas que cuentan con recursos que permiten soportar económicamente estructuras organizacionales. Desarrollo que no es fácilmente replicable en Latinoamérica, debido a la situación socioeconómica que afronta; por ello se recomienda en futuras investigaciones ampliar la perspectiva de salud e incluir algunas variables sociales y culturales, como aspectos históricos, políticos, económicos, educativos, religiosos y éticos, que pueden incidir en la productividad de las pymes (Vertel, Paternina, Riaño y Pereira, 2013).
6. Las organizaciones deben promover activamente la creación de acciones, estrategias, programas y políticas que promuevan y garanticen que los trabajadores laboren bajo condiciones organizativas integrales que, a su vez, promuevan su salud, bienestar y buen desempeño organizacional; es decir, que tengan un alto impacto positivo a nivel social (Gil-Beltrán et al., 2020; Parent-Rocheleau et al. 2020).

En suma, esta investigación logra evidenciar que una organización no necesita hacer altas inversiones económicas para convertirse en un entorno productivo saludable, ya que la promoción del bienestar de los empleados puede ser adelantada por medio de la aplicación de intervenciones accesibles, económicas y fáciles de implementar en todo tipo de organización. Tales acciones sin duda deben estar alineadas con otras prácticas de gestión que centren su atención en obtener resultados organizacionales positivos.

Tal como lo había planteado Segura-Camacho et al. (2018), las organizaciones se deben enfocar en los procesos, estrategias y tácticas de cambio organizacional de tal modo que puedan crear condiciones de trabajo más saludables y productivas; por ello el logro de un cambio efectivo requiere replantear algunos paradigmas organizacionales y profesionales tradicionales que limitan la ejecución de programas de cambio destinados a crear lugares de trabajo saludables.

5.1 Limitaciones y futuras direcciones

La principal limitación del presente estudio es la exclusión de estudios no publicados en revistas indexadas, como tesis doctorales y de maestrías en el campo, que cumpliendo criterios de calidad investigativa previa a su aprobación por jueces expertos. Además, es necesario que en futuras investigaciones psicométricas se trabaje en el diseño, validación o adaptación de instrumentos que evalúen aspectos propios de la organización positiva y saludable; avance necesario para llevar a cabo estudios comparativos de la efectividad de modelos positivos organizacionales.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias

- Acosta, H., Cruz-Ortiz, V., Salanova, M. y Llorens, S. (2015). Organizaciones saludables: analizando su significado desde el Modelo HERO. *Revista de Psicología Social*, 30, 323-350. <http://dx.doi.org/10.1080/21711976.2015.1016751>
- Adkins, J. A. y Weiss, H. M. (2003). Program evaluation: A bottom line in organizational health. En J. C. Quick y L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 399-416). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-019>
- Alcántara, G. (2008). La definición de salud de la Organización Mundial de la Salud y la interdisciplinariedad. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 9(1), 93-107. <https://www.redalyc.org/pdf/410/41011135004.pdf>
- Arksey, H. y O'Malley, L. (2005). Scoping studies: towards a methodological framework. *International Journal of Social Research Methodology*, 8(1), 19-32. <https://doi.org/10.1080/1364557032000119616>
- Blanch, J., Gil, F., Antino, M. y Rodríguez-Muñoz, A. (2016). Modelos de liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 170-176. <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2772.pdf>

- Blustein, D. L. (2013). The psychology of working: A new perspective for a new era. En D. L. Blustein (Ed.), *The Oxford handbook of the psychology of working* (pp. 3-18). Oxford University Press. <https://www.psycnet.apa.org/record/2013-01005-001>
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. y Calarco, M. (2011). Effects of positive practices on organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266-308. <https://doi.org/10.1177%2F0021886310395514>
- Cartwright, S. y Cooper, C. (2014). Towards organizational health: Stress, positive organizational behavior, employee well-being. En G. F. Bauer y O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach* (pp. 29-42). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_3
- Chen, H., Richard, O. C., Boncoeur, O. D. y Ford Jr., D. L. (2020). Work engagement, emotional exhaustion, and counterproductive work behavior. *Journal of Business Research*, 114, 30-41. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jbusres.2020.03.025>
- Colegio Colombiano de Psicólogos (2009). *Deontología y bioética del ejercicio de la psicología en Colombia*. https://www.infopsicologica.com/documentos/2009/Deontologia_libro.pdf
- Congreso de la República de Colombia (septiembre 6 de 2006). Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. [Ley 1090 de 2006]. Bogotá D.C. DO. 46.383. http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1090_2006.html
- Courcy, F., Boudrias J. S. y Montani, F. (2018). New perspectives on the complex relationship between well-being and work performance. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 24 (1), 1-5. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0,5&cluster=16495588971228307304
- Dagenais-Desmarais, V. y Savoie, A. (2012). What is psychological well-being, really? A grassroots approach from the organizational sciences. *Journal of Happiness Studies: An Interdisciplinary Forum on Subjective Well-Being*, 13(4), 659-684. <https://doi.org/10.1007/s10902-011-9285-3>
- Day, A., Kelloway, E. K. y Hurrell Jr, J. J. (Eds.). (2014). *Workplace well-being: How to build psychologically healthy workplaces*. John Wiley & Sons. <https://psycnet.apa.org/record/2014-32438-000>
- DeJoy, D. M., Della, L. J., Vandenberg, R. J. y Wilson, M. G. (2010). Making work safer: Testing a model of social exchange and safety management. *Journal of Safety Research*, 41(2), 163-171. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2010.02.001>
- De Simone, S. (2015). Expectancy value theory: Motivating healthcare workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23. <https://doi.org/10.2147/AMEP.S76587>
- Di Fabio, A. (2017). Positive healthy organizations: Promoting well-being, meaningfulness, and sustainability in organizations. *Frontiers in Psychology*, 8, 1938. <http://derechodeautor.gov.co:8080/preguntas-frecuentes>
- Dirección Nacional de Derechos de Autor (2021). Artículo 31 de la Ley 23 de 1982 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01938>
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z. y Wang, Z. (2017). Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: A social identity approach. *International Journal of Project Management*, 35(4), 543-556. <https://doi.org/10.1016/J.IJPROMAN.2017.02.005>
- Donaldson, S. I. (2020). *Theory-driven positive psychological science*. Positive Psychological Science: Improving Everyday Life, Health, Work, Education, and Societies Across the Globe. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9780203731833-1/theory-driven-positive-psychological-science-stewart-donaldson>
- Donaldson, S., Lee, J. Y. y Donaldson, S. I. (2019). Evaluating positive psychology interventions at work: A systematic review and meta-analysis. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 4(2), 113-134. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00021-8>
- Durango, I. C. M. y Rueda, C. A. J. (2020). Competitividad y productividad del administrador de empresas en las PYMES en Colombia y Latinoamérica. *Tendencias*, 21(1), 238-251. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.135>
- Gabini, S. (2018). Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva. *Revista de Psicología*, 14(27), 69-75. <https://bibliotecadigital.uca.edu.ar/greenstone/cgi-bin/library.cgi?a=d&c=Revistas&d=felicidad-trabajo-psicologia-positiva>
- Gander, F., Proyer, R. T., Ruch, W. y Wyss, T. (2012). The good character at work: An initial study on the contribution of character strengths in identifying healthy and unhealthy work-related behavior and experience patterns. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(8), 895-904. <https://doi.org/10.1007/s00420-012-0736-x>
- Gavidia, V. G. y Talavera, M. (2012). La construcción del concepto de salud. *Didáctica de las Ciencias Experimentales y Sociales*, 26, 161-175. <https://doi.org/10.7203/dces.26.1935>
- Gil-Beltrán, E., Llorens, S. y Salanova, M. (2020). Employees' physical exercise, resources, engagement, and performance: A cross-sectional study from HERO model. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 36(1), 39-47. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a4>
- Gómez, M. A. (2016). Sobre la psicología organizacional y del trabajo en Colombia. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 7(1), 131-153. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5454161>
- Gómez, M. A. y Calderón, P. A. (2017). Salud mental en el trabajo: entre el sufrimiento en el trabajo y la organización saludable. *Katharsis*, 23, 189-217. <https://doi.org/10.25057/25005731.871>
- Guo, L., Decoster, S., Babalola, M. T., De Schutter, L., Garba, O. A. y Riisla, K. (2018). Authoritarian leadership and employee creativity: The moderating role of psychological capital and the mediating role of fear and defensive silence. *Journal of Business Research*, 92, 219-230. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.034>
- Grueso-Hinestroza, M. P. (2016). Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y Retos. *Editorial Académica Universidad del Rosario*. <http://doi.org/10.12804/ta9789587387841>
- Hafenbrack, A. C. (2017). Mindfulness meditation as an on-the-spot workplace intervention. *Journal of Business Research*, 75, 118-129. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.017>
- Hernández-Vargas, C. I., Llorens-Gumbau, S. y Rodríguez-Sánchez, A. M. (2014). Empleados saludables y calidad de servicio en el sector sanitario. *Anales de Psicología*, 30(1), 247-258. <http://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.1.143631>
- Hilliard, T. M. y Boulton, M.L. (2012). Public health workforce research in review: A 25-year retrospective. *American Journal of Preventive Medicine*, 42(5), S17-S28. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2012.01.031>
- Landells, E. y Albrecht, S. (2013). Organizational political climate: Shared perceptions about the building and use of power bases. *Human Resource Management Review*, 23(4), 357-365. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.014>
- Leka, S. y Houdmont, J. (Eds.). (2010). *Occupational health psychology*. John Wiley & Sons.
- Lindberg, P. y Vingård, E. (2012). Indicators of healthy work environments—a systematic review. *Work*, 41(1), 3032-3038. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-0560-3032>
- Lyngdoh, T., Liu, A. H. y Sridhar, G. (2018). Applying positive psychology to selling behaviors: A moderated-mediation analysis integrating subjective well-being, coping and organizational identity. *Journal of Business Research*, 92, 142-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.020>
- Lizarazo, C., Fajardo, J., Berrio, S. y Quintana, L. (2011). Breve historia de la salud ocupacional en Colombia. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 14(1), 38-42. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3413344>
- Llorens, S., Del Libano, M. y Salanova, M. (2009). Modelos teóricos de salud ocupacional. En M. Salanova (Ed), *Psicología de la Salud Ocupacional* (pp. 63-93). Madrid: Síntesis. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788497566629.pdf>

- Lu, X., Xie, B., & Guo, Y. (2018). The trickle-down of work engagement from leader to follower: The roles of optimism and self-efficacy. *Journal of Business Research*, 84, 186-195. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.11.014>
- Lupano, L. y Castro, A. (2010). Psicología positiva: análisis desde su surgimiento. *Ciencias Psicológicas*, 4(1), 43-56. <http://www.scielo.edu.uy/pdf/cp/v4n1/v4n1a05.pdf>
- Luthans, F. y Doh, J. P. (2018). *International management: Culture, strategy, and behavior*. (10.ª ed.). McGraw-Hill Education. <http://www.sjsu.edu/people/thomas.shirley/>
- Mahecha, M., Silva, E. y Sáenz, F. (2020). Health promotion in the work context. *Ingeniería Solidaria*, 16(2), 1-23. <https://doi.org/10.16925/2357-6014.2020.02.02>
- Montero, I. y León, O. G. (2005). Sistema de clasificación del método en los informes de investigación en Psicología. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 5(1), 115-127. <https://www.redalyc.org/pdf/337/33701007.pdf>
- Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas. Madrid: Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. <https://www.virtualpro.co/biblioteca/factores-y-riesgos-psicosociales-formas-consecuencias-medidas-y-buenas-practicas>
- Nader, M., Peña, S. y Sánchez, E. (2014). Predicción de la satisfacción y el bienestar en el trabajo: hacia un modelo de organización saludable en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(130), 31-39. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.006>
- Narváez, L. (2014). Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. *Punto de Vista Ipsos*. 1. https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-02/ante_una_alta_rotacion_de_colaboradores_aumente_el_valor_de_su_propuesta.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2006). *Constitución de la Organización Mundial de la Salud*. http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf
- Organización Mundial de la Salud (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción: para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44317>
- Parent-Rochelleau, X., Bentein, K. y Simard, G. (2020). Positive together? The effects of leader-follower (dis) similarity in psychological capital. *Journal of Business Research*, 110, 435-444. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.016>
- Park, N. y Peterson, C. (2003). Virtues and organizations. En K. S. Cameron, J. E. Dutton y R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 33-47). San Francisco: Berrett-Koehler. https://www.bkconnection.com/static/Positive_Organizational_Scholarship_EXCERPT.pdf
- Park, N., Peterson, C. y Sun, J. K. (2013). La psicología positiva: investigación y aplicaciones. *Terapia Psicológica*, 31(1), 11-19. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-48082013000100002>
- Parsch, J. H. y Baughman, M. S. (2010). Towards healthy organizations: the use of organization development in academic libraries. *Journal of Academic Librarianship*, 36(1), 3-19. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2009.11.002>
- Peiró, J. M. y Tetrick, L. (2011). Occupational health psychology. En P. R. Martin, F. M. Cheung, M. C. Knowles, M. Kyrios, L. Littlefield, J. B. Overmier y J. M. Prieto (Eds.), *IAAP Handbook of Applied Psychology* (pp. 292-315). Wiley Blackwell. <https://doi.org/10.1002/9781444395150.ch12>
- Quick, J. C. y Tetrick, L. E. (Eds.) (2011). *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association. <https://psycnet.apa.org/record/2010-06010-000>
- Quick, J. C., Tetrick, L. E., Adkins, J. y Klunder, C. (2003). *Occupational health psychology*. En *Handbook of Psychology* (pp. 569-589). <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei0924>
- Ramos, J. y Peiró, J. M. (2014). La Psicología del trabajo y las organizaciones en tiempos de crisis económica. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 1-4. <https://www.redalyc.org/pdf/778/77830184001.pdf>
- Raya, R. P. y Panneerselvam, S. (2013). The healthy organization construct: A review and research agenda. *Indian Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 17(3), 89. <https://dx.doi.org/10.4103%2F0019-5278.130835>
- Rivera, D. A., Carrillo, S. M., Forgiony, J. O., Nuván, I. L. y Rozo, A. C. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista Espacios*, 39(22), 1-14. <https://www.revistaespacios.com/a18v39n22/a18v39n22p27.pdf>
- Salanova, M. (2009). Organizaciones saludables, organizaciones resilientes. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 58,18-23. <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/73232/32403.pdf>
- Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E. y Martínez, I. M. (2012). We need a HERO! Toward a validation of the healthy and resilient organization (HERO) model. *Group & Organization Management*, 37, 785-822. <https://doi.org/10.1177%2F1059601112470405>
- Salanova, M., Llorens, S., Acosta, H. y Torrente, P. (2013). Positive interventions in positive organizations. *Terapia Psicológica*, 1(1), 101-113. <https://doi.org/10.4067/S0718-48082013000100010>
- Salanova, M., Llorens, S. y Martínez, I. M. (2016). Aportaciones desde la Psicología Organizacional Positiva para desarrollar organizaciones saludables y resilientes. *Papeles del Psicólogo*, 37(3), 177-184. <http://www.psycnet.apa.org/record/2016-57110-004>
- Salanova, M., Martínez, I. M. y Llorens, S. (2014). A more "positive" look at occupational health from positive organizational psychology during crisis times: Contributions from the Wont research team. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 22-30. <http://www.psychologistpapers.com/English/2318.pdf>
- Salas-Vallina, A., Simone, C. y Fernández-Guerrero, R. (2020). The human side of leadership: Inspirational leadership effects on follower characteristics and happiness at work (HAW). *Journal of Business Research*, 107, 162-171. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.10.044>
- Saldarriaga, J. G. (2008). Human management: Tendencias and perspectives. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)
- Sánchez, D. C. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Revista Salud Bosque*, 5(1), 43-53. <https://doi.org/10.18270/rsb.v5i1.182>
- Segura-Camacho, A., García-Orozco, J. J. y Topa, G. (2018). Sustainable and healthy organizations promote employee well-being: The moderating role of selection, optimization, and compensation strategies. *Sustainability*, 10(10), 3411-3429. <https://doi.org/10.3390/su10103411>
- Seligman, M. (2018). PERMA and the building blocks of well-being. *The Journal of Positive Psychology*, 13(4), 333-335. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1437466>
- Sesma, P. (2020). *Una revisión sobre el presentismo laboral* (tesis de master). Universidad Pública de Navarra. Pamplona. España. <https://hdl.handle.net/2454/37773>
- Shrestha, A. K. (2016). Positive psychology: Evolution, philosophical foundations, and present growth. *Indian Journal of Positive Psychology*, 7(4), 460-465. <https://doi.org/10.15614/ijpp%2F2016%2Fv7i4%2F133896>
- Spreitzer, G. y Cameron, K. (2012). Applying a POS lens to bring out the best in organizations. *Organizational Dynamics*, 2(41), 85-88. <http://dx.doi.org/10.1016%2Fj.orgdyn.2012.01.001>
- Vertel, A. D. C. C., Paternina, C. D. R., Riaño, H. E. H. y Pereira, J. M. L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S012359232013000300010&script=sci_abstract&tlng=es
- Wilson, M. G., Dejoy, D. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H.A. y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 565-588. <https://doi.org/10.1348/0963179042596522>

AGRADECIMIENTO REVISORES

Estudios Gerenciales agradece la colaboración de los evaluadores de los artículos incluidos en la revista Vol. 38. N° 163 correspondiente al segundo trimestre del 2022 (abril – junio).

Aristides Alfredo Vara Horna, Ph.D.
Universidad de San Martín de Porres, Perú

Arlen Sánchez Valdés, PhD.
Universidad Autónoma del Estado de México, México

Carlos Mauricio Salazar Botello.
Universidad del Bío-Bío, Chile

Daniel Arturo Cernas Ortiz, Ph.D.
Universidad Autónoma del Estado de México, México

Elena Moreno-García, Ph.D.
Universidad Cristóbal Colón, México

Ibán Vázquez González, Ph.D.
Universidad de Santiago de Compostela, España

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez, Ph.D.
Universidad de Talca, Chile

José Carlos da Silva Freitas junior, Ph.D.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Juan C. Espinosa, Ph.D.
Universidad del Rosario, Colombia

Juana Patlán Pérez, Ph.D.
Universidad Nacional Autónoma de México, México

Julio García del Junco, Ph.D.
Universidad de Sevilla, España

Liliana Alejandra Chicaiza Becerra, Ph.D.
Universidad Nacional de Colombia, Colombia

Lilianne Isabel Pavón Cuéllar, Ph.D.
Universidad Anáhuac, México

M. Belen Guercio, Ph.D.
Universidad Provincial del Sudoeste, Argentina

Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Ph.D.
FIDEE, Colombia

Marianela Denegri Coria, Ph.D.
Universidad de La Frontera, Chile

Maribel Osorio García, Ph.D.
Universidad Autónoma del Estado de México, México

Patrícia Martins Fagundes Cabral, Ph.D.
Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil

Patricia Mercado Salgado, Ph.D.
Universidad Autónoma del Estado de México, México

Patricia Huerta Riveros, Ph.D.
Universidad del Bío-Bío, Chile

Paula Andrea Nieto Alemán.
Universitat Politècnica de València, España

Raquel Chafloque-Céspedes
Universidad de San Martín de Porres, Perú.

Raquel Sanchis Gisbert, Ph.D.
Universitat Politècnica de València, España

Rocío del Carmen Serrano-Barquín, Ph.D.
Universidad Autónoma del Estado de México, México.

Política editorial

Estudios Gerenciales es la revista Iberoamericana de administración y economía enfocada principalmente en las subáreas temáticas de gestión organizacional, emprendimiento, innovación empresarial, mercadeo, contabilidad, finanzas, estrategia, negocios internacionales y economía de los negocios. Su principal objetivo es la difusión de rigurosos trabajos de investigación y casos de enseñanza en estas áreas temáticas, que generen herramientas de estudio de la comunidad Iberoamericana y su actual contexto económico y administrativo.

La revista *Estudios Gerenciales*, a través de la publicación de artículos inéditos, relevantes, de alta calidad y arbitrados anónimamente (*double-blind review*), está dirigida a investigadores, estudiantes, académicos y profesionales interesados en conocer las más recientes investigaciones y análisis en administración y economía en la región Iberoamericana.

Se admiten artículos en español, inglés y portugués y, como política editorial, la revista busca un equilibrio de artículos de autores de diversos países Iberoamericanos o de otras regiones; por lo tanto, un número de la revista podrá incluir como máximo un 20% de artículos de autoría de Investigadores-Docentes asociados a la Universidad Icesi. Sin embargo, para todos los casos, los artículos serán sometidos al mismo proceso de evaluación.

Estructura de la revista

En *Estudios Gerenciales* se privilegia la publicación de la producción intelectual con origen en investigaciones científicas o tecnológicas y que susciten artículos de investigación, revisión y casos de estudio, que sigan una rigurosa metodología investigativa y generen aportes significativos a los conocimientos en los campos citados, para la comunidad Iberoamericana.

La estructura de la revista *Estudios Gerenciales* comprende la publicación de artículos y casos de estudio. El caso de estudio se define como un “documento que presenta los resultados de un estudio sobre una situación particular con el fin de dar a conocer las experiencias técnicas y metodológicas consideradas en un caso específico. Incluye una revisión sistemática comentada de la literatura sobre casos análogos.” (Definición de Colciencias). El objetivo de incluir casos de estudio es brindar herramientas de análisis sobre diversas situaciones del contexto Iberoamericano, las cuales generen discusión a partir de las preguntas que se deben plantear en cada caso.

Copyright

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

Periodicidad, distribución y acceso electrónico

La periodicidad de la revista es trimestral; la revista se distribuye a través de una base de datos de suscriptores, bibliotecas y centros de investigación en administración y economía en Iberoamérica y otros países. Adicionalmente, se puede acceder libremente (Open Access) a través de la página web de la revista *Estudios Gerenciales*:

- Web de la revista: www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales es continuidad de Publicaciones ICESI.

Estudios Gerenciales es una revista científica patrocinada y publicada por la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi.

Guía para los autores de artículos

- Los autores deben garantizar que su artículo es inédito, es decir, que no ha sido publicado anteriormente (total o parcialmente) en otra revista (física o electrónica). No se acepta la postulación de artículos que ya han sido publicados en otro idioma, artículos similares publicados por los mismos autores, artículos con una contribución irrelevante, o artículos cuyos resultados se encuentren publicados. Documentos en *working papers*, sitios web personales o de instituciones, memorias de eventos (*proceedings* no publicados en otras revistas académicas), etc., son admitidos para postulación aunque deben hacer mención a los mismos.
- El equipo editorial hace uso del Software *Ithenticate* para revisar la originalidad de las postulaciones recibidas.
- Los autores son responsables de obtener los permisos para reproducción de material con derechos de autor (imágenes, fotos, etc.). Los permisos serán anexados dentro de los documentos enviados para postulación.
- La revista no cobra cargos (*article processing charge -APC*) por la postulación, revisión y/o publicación de los artículos.
- Al postular el manuscrito a través de la plataforma, en el campo “Comentarios para el Editor/a” debe indicar de forma breve cuál es la contribución del artículo al área de conocimiento que trata.

Proceso de revisión de los artículos

Los artículos postulados a la revista *Estudios Gerenciales* serán revisados inicialmente por el equipo editorial y, si se ajusta a los parámetros de publicación de artículos (estándares académicos y editoriales), se envía a dos pares evaluadores externos para una revisión “doblemente ciega”, donde se tienen en cuenta aspectos como la originalidad, aporte al área de conocimiento, pertinencia del tema, claridad en las ideas, entre otros.

A partir de los comentarios y recomendaciones de los revisores, el equipo editorial decide si el artículo es aceptado, requiere de modificaciones (leves o grandes) o si es rechazado. El proceso de revisión inicial (entre el momento de postulación y la emisión del primer concepto) puede tomar un tiempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, los autores de artículos que requieren cambios tendrán un tiempo máximo de 2 meses para realizar los ajustes necesarios (este tiempo lo indica el equipo editorial). Una vez los autores reenvían su artículo con los cambios solicitados y una carta de respuesta a los revisores, se somete a una segunda evaluación por parte de los pares, a partir de lo cual el equipo editorial toma una decisión final sobre la publicación del artículo (esta parte del proceso puede tomar 3 meses).

Postulación de un artículo

Los autores interesados en postular un artículo a *Estudios Gerenciales* deben registrarse y luego ingresar en el Sistema de Gestión Editorial de la revista en Open Journal System (OJS). Para esto se debe ingresar en el link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login y seguir todas las instrucciones de la sección “Nuevo envío”. Al realizar la postulación se deben registrar a todos los autores del artículo usando la opción “Añadir colaborador”. La postulación de artículos se puede realizar ininterrumpidamente durante todo el año.

Pautas generales para los artículos

Para poder postular un artículo en *Estudios Gerenciales* se deben preparar dos archivos, la página de presentación y el manuscrito anónimo, estos deben contener:

- 1) Página de presentación del artículo. Primera página del documento, que debe separarse del resto del manuscrito. Incluye:
 - a) Título en español e inglés. Claro y preciso, no debe exceder 20 palabras. Debe tener coherencia y relación con el contenido del artículo. No debe contener abreviaciones.
 - b) Breve reseña de cada autor, indicando: último título académico alcanzado, vinculación institucional, cargo, dirección de correspondencia y correo electrónico de contacto. En el caso de varios autores, se debe seleccionar un solo autor para correspondencia.
 - c) Resumen analítico del artículo en español e inglés. El resumen no debe exceder 120 palabras y debe incluir: objetivo del trabajo, metodología y el resultado o recomendación más importante que surge del trabajo. No debe contener referencias.
 - d) Palabras claves en español y en inglés (mínimo 3, máximo 5). No se acepta el uso de abreviaciones.
 - e) Clasificación JEL¹ para todos los artículos (máximo 3 códigos).
 - f) Si es el caso, se debe anexar la información básica de las investigaciones que dan origen al artículo, fuentes de financiación y agradecimientos a los que se dé lugar.
 - 2) Manuscrito anónimo. Además del título, resumen, palabras clave (lo anterior en español e inglés) y los códigos JEL, el manuscrito anónimo debe incluir (el texto no se debe enviar en dos columnas):²
 - Para los artículos de investigación científica y tecnológica se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Metodología: presenta y justifica la metodología escogida, para luego pasar a desarrollarla y mostrar los resultados de la aplicación de la misma.
 - d) Resultados: presenta los principales resultados de la aplicación de la metodología empleada de manera comprensible y necesaria para evaluar la validez de la investigación.
 - e) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
 - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición (véase el final de esta sección)³.
 - g) Anexos.
 - Para los artículos de revisión se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Desarrollo teórico: incluye la revisión de aspectos destacables, hallazgos o tendencias que resultan de la investigación.
 - d) Conclusiones: se resaltan los principales aspectos del artículo mas no representa un resumen del mismo. Se resaltan las recomendaciones, limitaciones del artículo y se plantean futuras líneas de investigación.
 - e) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo
- APA sexta edición. Debe presentar una revisión bibliográfica de por lo menos 50 referencias.
- f) Anexos.
 - La estructura de los casos de estudio (reporte de caso) puede variar dependiendo de la forma como se aborde el estudio de la situación particular. Se sugiere la siguiente estructura:
 - a) Introducción: debe dar cuenta de los antecedentes, el objetivo y la metodología de la investigación. Al final plantea el hilo conductor del artículo.
 - b) Marco teórico: comprende la revisión bibliográfica que justifica la investigación, donde se comentan resultados de estudios (otros casos) que validan la relevancia y necesidad del trabajo de investigación.
 - c) Caso de estudio: incluye una revisión sistemática comentada sobre una situación particular, donde se den a conocer las experiencias técnicas y metodológicas del caso bajo estudio.
 - d) Discusión o reflexión final: reflexión o comentarios que surgen de la revisión de la situación planteada en el caso de estudio.
 - e) Preguntas de discusión: debe incluir preguntas o ejercicios que se resuelvan a partir de la revisión y/o reflexión sobre del caso bajo estudio.
 - f) Referencias bibliográficas: se presentarán de acuerdo al estilo APA sexta edición.
 - g) Anexos.
 - 3) Tablas y figuras. En el texto se deben mencionar todas las tablas y figuras antes de ser presentadas. Cada una de estas categorías llevará numeración (continua de acuerdo con su aparición en el texto), título y fuente. Las tablas y figuras se deben incluir en el lugar que corresponda en el cuerpo del texto y se deben enviar en un archivo a parte en su formato original (PowerPoint, Excel, etc.). Para las tablas y figuras que sean copiadas y reproducidas de otras fuentes, deben agregar el número de página del que fueron tomados. Las imágenes y fotos deben enviarse en alta definición.
 - 4) Ecuaciones. Las ecuaciones se realizarán únicamente con un editor de ecuaciones. Todas las ecuaciones deben enumerarse en orden de aparición.
 - 5) Notas de pie de página. Se mostrará solo información aclaratoria, cada nota irá en numeración consecutiva y sin figuras o tablas.
 - 6) Citas textuales. Corresponde al material citado original de otra fuente. Una cita textual que se incorpore en texto se debe encerrar entre comillas dobles. En todo caso siempre se debe agregar el autor, el año y la página específica del texto citado, e incluir la cita completa en la lista de referencias. Las citas deben ser fieles, es decir, no se deben hacer modificaciones en el texto, incluso si la ortografía es errónea. No deben ir en texto subrayado o en cursiva y en los casos en los que el autor desee hacer énfasis, puede agregar cursiva y luego incluir entre corchetes el texto “[cursivas añadidas]”. Solamente se debe agregar el número de página en los casos de citas textuales (incluidas figuras y tablas).
 - 7) Consideraciones generales
 - a) Extensión: no debe exceder de 30 páginas en total (incluye bibliografía, gráficos, tablas y anexos).
 - b) Formato de texto y páginas: el artículo se debe enviar en formato Word; se sugiere el uso de fuente Times New Roman, tamaño 12, tamaño de página carta, interlineado 1,5, márgenes simétricos de 3 cm.
 - c) Los artículos se deben redactar en tercera persona del singular (impersonal), contar con adecuada puntuación y redacción y carecer de errores ortográficos. El autor es responsable de hacer la revisión de estilo previamente a su postulación a la revista.
 - d) En los artículos en español y portugués, en todas las cifras (texto,

¹ Para seleccionar los códigos según la clasificación JEL, consultar:

<https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Se recomienda a los lectores revisar la estructura de artículos previamente publicados en *Estudios Gerenciales* para conocer ejemplos de la estructura de un manuscrito científico:

http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ Para mayor información, visite el sitio: <http://www.apastyle.org>

figuras y tablas), se deben usar puntos como separador de miles y comas como separador de decimales. En los artículos en inglés, las comas se usan como separador de miles y los puntos como separador de decimales.

Estilo APA para presentación de citas bibliográficas

Las referencias bibliográficas se incluirán en el cuerpo del texto de dos formas: como narrativa (se encierra entre paréntesis sólo el año de publicación, ejemplo: Apellido (año)); y como referencia (se encierra entre paréntesis el apellido del autor y el año, ejemplo: (Apellido, año)). En el caso de ser más de dos autores cite el apellido de todos la primera vez y luego sólo el primero seguido de "et al."

Todas las referencias que se nombren en el cuerpo del artículo deben estar incluidas en el listado de las referencias. Igualmente, todas las referencias del listado deben ser nombradas en el cuerpo del documento.

Para las referencias que tengan DOI, se debe incluir al final de cada una. El formato es <https://doi.org/10....>

El listado de referencias se debe incluir al final en orden alfabético, para lo cual se debe tener en cuenta el siguiente estilo:

- Artículo de revista

Apellido, inicial(es) del nombre. (año). Título artículo. *Nombre de la revista, Volumen* (Número), rango de páginas.DOI.

Ejemplo:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

- Libro

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título* (# ed., vol.). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Prychitko, D. y Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3ra ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

- Capítulo en libro editado

Nombre del autor del capítulo. (año). Título del capítulo. En inicial del nombre y apellido de los editores del libro (Eds.), *Título del libro* (rango de páginas del capítulo en el libro). Ciudad de publicación: Editorial.

Ejemplo:

Becattini, G. (1992). El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico. En F. Pyke, G. Becattini y W. Sengenberger. (Eds.), *Los distritos industriales y las pequeñas empresas* (pp. 61-79). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Contribución no publicada para un simposio

Apellido, inicial(es) del nombre (año, mes). Título de ponencia o comunicado. En nombre organizadores (Organizador/Presidente), *nombre del simposio*. Descripción del Simposio, Ciudad, País.

Ejemplo:

Lichstein, K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. y Childers, C.K. (1990, junio). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. En T.L. Rosenthal (Presidente), *Reducing medication in geriatric populations*. Simposio efectuado en la reunión del First International Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Suecia.

- Internet

Apellido, inicial(es) del nombre (año). *Título*. Recuperado el día del mes del año, de: dirección electrónica.

Ejemplo:

Echevarría, J. J. (2004). *La tasa de cambio en Colombia: impacto y determinantes en un mercado globalizado*. Recuperado el 21 de junio de 2005, de: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Responsabilidades éticas

Responsabilidad. Los autores de los artículos deben declarar que la investigación se ha llevado a cabo de una manera ética y responsable y siempre acorde con las leyes pertinentes.

Claridad. Los resultados del estudio deben explicarse de forma clara y honesta y los métodos de trabajo deben describirse de manera inequívoca para que sus resultados puedan ser confirmados por otros.

Publicación redundante o duplicada. *Estudios Gerenciales* no acepta material previamente publicado y no considerará para su publicación manuscritos que estén remitidos simultáneamente a otras revistas, ni publicaciones redundantes o duplicadas, esto es, artículos que se superpongan sustancialmente a otro ya publicado, impreso o en medios electrónicos. Los autores deben ser conscientes que no revelar que el material sometido a publicación ya ha sido total o parcialmente publicado constituye un grave quebranto de la ética científica.

Autoría. Los autores se comprometen a asumir la responsabilidad colectiva del trabajo presentado y publicado. En la declaración de autoría se reflejará con exactitud las contribuciones individuales al trabajo. En la lista de autores deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo.

El autor de un artículo deberá haber participado de forma relevante en el diseño y desarrollo de éste para asumir la responsabilidad de los contenidos y, asimismo, deberá estar de acuerdo con la versión definitiva del artículo. En general, para figurar como autor se deben cumplir los siguientes requisitos:

- 1) Haber participado en la concepción y diseño, en la adquisición de los datos y en el análisis e interpretación de los datos del trabajo que ha dado como resultado el artículo en cuestión.
- 2) Haber colaborado en la redacción del texto y en las posibles revisiones del mismo.
- 3) Haber aprobado la versión que finalmente va a ser publicada.

La revista *Estudios Gerenciales* declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publican en la Revista.

Financiación. Los autores deberán declarar tanto las fuentes de financiación como posibles conflictos de intereses. Existe conflicto de intereses cuando el autor tuvo/tiene relaciones económicas o personales que han podido sesgar o influir inadecuadamente sus actuaciones. El potencial conflicto de intereses existe con independencia de que los interesados consideren que dichas relaciones influyen o no en su criterio científico.

Obtención de permisos. Los autores son responsables de obtener los oportunos permisos para reproducir parcialmente material (texto, tablas o figuras) de otras publicaciones. Estos permisos deben solicitarse tanto al autor como a la editorial que ha publicado dicho material.

La revista pertenece al Committee on Publication Ethics (COPE) y se adhiere a sus principios y procedimientos (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales de la Universidad Icesi está bajo una licencia internacional CC BY de Creative Commons Attribution 4.0.

Information about *Estudios Gerenciales*

Editorial policy

Estudios Gerenciales is the Ibero-American journal of management and economics focused primarily on the sub-thematic areas of organizational management, entrepreneurship, business innovation, marketing, accountancy, finance, strategy, international business and business economics. The journal's primary objective is the dissemination of rigorous research and teaching cases related to these subject areas to further the study of the Ibero-American community and its current economic and administrative context.

Estudios Gerenciales, through the publication of relevant high quality previously unpublished articles subject to a double-blind peer review process, is generally aimed at researchers, students, academics and professionals interested in the most recent research and analyses in economics and management in Ibero-America.

Articles can be submitted in Spanish, English or Portuguese and, as editorial policy, the journal seeks a balance of articles by authors from different Ibero-American countries or other regions; therefore, an issue of the journal may include a maximum of 20% of articles authored by researchers-professors associated with Icesi University. However, in all cases, the articles will be subjected to the same evaluation process.

Structure of the journal

In *Estudios Gerenciales* we privilege the publication of intellectual production originating in scientific and technological research that foster research articles, literature reviews and case studies that follow a rigorous research methodology and generate significant contributions to knowledge in the above fields in the Ibero-American community.

The structure of the journal *Estudios Gerenciales* includes the publication of articles and case studies. The case study is defined as a "document that presents the results of a study on a particular situation in order to publicize the technical and methodological experiences considered in a specific case. It includes a systematic review of literature on similar cases" (Colciencias definition). The purpose of including case studies is to provide analysis tools on various situations from the Latin American context which generate discussions based on the questions to be asked in each case.

Copyright

Articles are the sole responsibility of their authors, and will not compromise Icesi's University principles or policies nor those of the Editorial Board of the journal *Estudios Gerenciales*. Authors authorize and accept the transfer of all rights to the journal, both for its print and electronic publication. After an article is published, it may be reproduced without previous permission of the author or the journal but the author(s), year, title, volume, number, range of pages of the publication and DOI must be mentioned. In addition, *Estudios Gerenciales* must be mentioned as the source (please, refrain from using *Revista Estudios Gerenciales*).

Periodicity, distribution and electronic access

The journal has a quarterly periodicity; the journal is distributed through a database of subscribers, libraries and research centers in management and economics in Latin America and other countries. Additionally, it can be freely accessed (Open Access) through the journal's website *Estudios Gerenciales*:

- Journal's website: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

Estudios Gerenciales is a continuity of *Publicaciones ICESI*.

Estudios Gerenciales is a scientific journal sponsored and published by the Business School of the Universidad Icesi.

Guidelines for authors of articles

- Authors should ensure that their articles are unpublished, ie, that they have not been previously published (fully or partially) in another journal (printed or electronic). Application of articles that have already been published in another language, similar articles published by the same authors, articles with an irrelevant contribution or those whose results are already published are not accepted either. Documents in working papers, personal or institutional websites, memories of events (proceedings not published in other academic journals), etc. will be admitted for application, but must be mentioned.
- The editorial team uses Ithenticate software to check the originality of the applications received.
- The authors are responsible for obtaining permission to reproduce copyrighted material (images, photos, etc.). Permits will be added to the documents sent for application.
- The journal does not charge fees (article processing charge -APC) for the postulation, review and/or publication of the articles.
- When submitting the manuscript through the platform, in the field "Comments for the Editor", you should briefly indicate the contribution of the article to the area of knowledge that it deals with.

Article review process

Articles submitted to the journal *Estudios Gerenciales* will be initially reviewed by the editorial team and, if they fit the parameters of article publication (academic and editorial standards), they are sent to two external peer reviewers for a "double-blind" review, which take into account aspects such as originality, contribution to the area of knowledge, relevance of the theme, and clarity of ideas, among others.

Based on the comments and recommendations made by the reviewers, the editorial team decides if the article is accepted, requires modifications (minor or major) or if it is rejected. The initial review process (between the time of application and the issuance of the first concept) can take an approximate time of 5 months. Subsequently, the authors of articles that require changes will have a maximum of two months to make the necessary adjustments (the extent of the period will be established by the editorial team). Once the authors return their articles with the requested changes and a response letter to the reviewers, articles are subjected to a second evaluation by peers, from which the editorial team makes a final decision on the publication of the article (this part of the process may take 3 months).

Article submissions

Authors interested in submitting an article for the publication in *Estudios Gerenciales* must register and then enter the journal's Editorial Management System at Open Journal System (OJS). In order to do this, click on the link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login and follow all the instructions in the "New Submission" section. When making the submission, all the authors of the article must be registered using the option "Add contributor". Applications for article publication can be continuously sent throughout the year.

General guidelines for articles

In order to apply for the publication of an article in *Estudios Gerenciales* must be prepared two files, the presentation page and the anonymous manuscript, which should contain:

- 1) Article submission sheet. First page of the document, to be separated from the rest of the manuscript. Includes:
 - a) Title in English and Spanish. Clear and precise, should not exceed 20 words. It must be consistent and must be related to the content of the article. It should not contain abbreviations.
 - b) Brief outline of each author, indicating: last academic degree reached, institutional affiliation, position, postal address and email contact. In case of co-authored articles, only one of the authors will be selected to receive correspondence.
 - c) Analytical summary of the article in English and Spanish. The abstract should not exceed 120 words and should include: work objective, methodology and outcome or the most important recommendation arising from the work. It should not contain references.
 - d) Keywords in English and Spanish (minimum 3, maximum 5). The use of abbreviations is not accepted.
 - e) JEL classification¹ for all the articles (maximum 3 codes).
 - f) If applicable, basic research information giving rise to the article, sources of funding and relevant thanks must be attached.
- 2) Anonymous manuscript. Besides the title, abstract, keywords (all this in English and Spanish) and JEL codes, anonymous manuscripts should include (the text should not be sent in two columns):²
 - For articles of scientific and technological research, the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Methodology: presents and justifies the chosen methodology, to then develop and display the results of its application.
 - d) Results: presents the main results of the application of the methodology in an understandable and necessary way to assess the validity of the research.
 - e) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style (see the end of this section)³.
 - g) Annexes.
 - For literature reviews articles the following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where results of studies that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Theoretical development: includes a review of major aspects, findings or trends that result from the research.
 - d) Conclusions: highlight the main aspects of the article but does not represent a summary of the same. Recommendations and limitations of the article are highlighted and future research areas are raised.
- e) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style. A literature review of at least 50 references must be included.
- f) Annexes.
 - The structure of case studies (case report) may vary depending on how the study of the particular situation is addressed. The following structure is suggested:
 - a) Introduction: must account for the background, the purpose and research methodology. At the end, the guiding thread of the article must be expressed.
 - b) Theoretical framework: includes a literature review that justifies research, where the results of studies (other cases) that validate the relevance and necessity of the research are discussed.
 - c) Case Study: includes a systematic review on a particular situation, where technical and methodological experiences of the case under study are made known.
 - d) Discussion or final reflection: reflection or comments arising from the review of the situation presented in the case study.
 - e) Discussion questions: should include questions or exercises to be resolved from the review and/or the reflection on the case under study.
 - f) Bibliographic references: must be presented according to the APA sixth edition style.
 - g) Annexes.
- 3) Tables and figures. The text must mention all the tables and figures before being presented. Each of these categories will be numbered (continuous numbering according to their appearance in the text), will have a title and will mention a source. Tables and figures should be included in the relevant place inside the body and must be sent in a separate file in their original format (PowerPoint, Excel, etc.). Tables and figures that are copied and reproduced from other sources, should include the page number from which they were taken. Images and photos should be sent in high definition.
- 4) Equations. Equations are to be made only with an equation editor. All equations must be listed in order of appearance.
- 5) Footnotes. They will only show explanatory information. Each note will be numbered consecutively without figures or tables.
- 6) Literal quotes. They correspond to original quoted material from another source. A literal quote incorporated into the text must be written in double quotation marks. In any case, the author, the year and the specific page of the quoted text, should always be added, and the full quote should be included in the reference list. Quotes must be exact, that is, changes should not be made in the text, even if the spelling is wrong. They should not be underlined or italicized. In cases where the author wishes to emphasize, he can add italics and brackets to the text “[added italics].” The page number should only be added in cases of literal quotes (including figures and tables).
- 7) General considerations
 - a) Length: the article should not exceed 30 pages in total (including bibliography, graphs, tables and attachments).
 - b) Text and page formatting: the article must be sent in Word format. Times New Roman font, size 12, letter page size, spacing 1.5, and symmetrical margins of 3 cm are suggested.
 - c) Articles should be written in the third person singular (impersonal), have suitable punctuation and writing and lack of orthographic errors. The author is responsible for reviewing style prior to its application to the journal.
 - d) In articles written in Spanish and Portuguese, in all the numbers (in text, figures and tables), periods are used to separate

¹ To select the codes according to JEL classification, see: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php?view=jel>

² Readers are encouraged to review the structure of articles previously published in *Estudios Gerenciales* to see examples of the structure of a scientific manuscript: http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/issue/archive

³ For more information, visit: <http://www.apastyle.org>.

thousands and commas to separate decimals. In articles in English, commas are used to separate thousands and periods to separate decimals.

APA style for presenting bibliographic references

Bibliographic references will be included in the body text in two ways: as a narrative (only the year of publication, eg: family name (year) is enclosed in parentheses); and as a reference (the author's family name and the year are enclosed in parentheses, example: (family name, year)). In cases of articles co-authored by more than two authors, the name of all of them must be expressed the first time, and then only the first one followed by "et al."

All references that are named in the body of the article must be included in the list of references. Likewise, all the references in the list must be named in the body of the document.

For references that have DOI, it must be included at the end of each one. The format is <https://doi.org/10>

The list of references should be included at the end in alphabetical order, for which the following style must be taken into consideration:

• Journal article

Family name, name's initial(s) (year). Article title. *Name of the journal*, Volume (Number), range of pages.DOI.

Example:

Deery, S., Rayton, B., Walsh, J. y Kinnie, N. (2016). The Cost of Exhibiting Organizational Citizenship Behavior. *Human Resource Management*, 56(6), 1039-1049. <https://doi.org/10.1002/hrm.21815>

• Book

Family name, name's initial(s) (year). *Title* (# Ed., Vol.). City of publication: publisher.

Example:

Prychitko, D. & Vanek, J. (1996). *Producer cooperatives and labor manager Systems* (3rd ed.). Boston, MA: Edgar Elgar Publishing.

• Chapter in edited book

Name of the author of the chapter. (year). Chapter title: In names of the editors of the book (Eds.), *Title of the book* (range of pages of the chapter in the book). City of publication: publisher.

Example:

Becattini, G. (1992). The Marshallian industrial district as socio-economic concept. In F. Pyke, G. Becattini and W. Sengenberger (Eds.), *Industrial districts and small businesses* (pp. 61-79). Madrid: Ministry of Labour and Social Security.

• Unpublished contribution for a symposium

Family name, name's initial(s) (year, month). Title of the paper or communication. In organizers' name (Organizer/Chairman), *name of the symposium*. Symposium description, city, country.

Example:

Lichstein K.L., Johnson, R.S., Womack, T.D., Dean, J.E. & Childers, C.K. (1990, June). Relaxation therapy for polypharmacy use in elderly insomniacs and noninsomniacs. In T.L. Rosenthal (Chairman), *Reducing medication in geriatric populations*. Symposium held at the First International Congress Congress of Behavioral Medicine, Uppsala, Sweden.

• Internet

Family name, name's initial(s) (year). *Title*. Retrieved on day, month year from: website address.

Example:

Echevarria, J.J. (2004). *The exchange rate in Colombia: impact and determinants in a global market*. Retrieved on June 21, 2005, from: <http://www.banrep.gov.co/documentos/presentacionesdiscursos/pdf/tasa.pdf>

Ethical responsibilities

Responsibility. The authors of the articles must state that the research has been conducted in an ethical and responsible way and always in accordance with applicable laws.

Clarity. The results of the study should be clearly and honestly explained, and working methods should be described unambiguously so that their results can be confirmed by others.

Redundant or duplicate publication. *Estudios Gerenciales* does not accept previously published material and will not take into consideration those manuscripts that are simultaneously submitted to other journals. Similarly, neither redundant nor duplicate publications, i.e., articles that substantially overlap another already published, whether in printed or electronic media, will be taken into consideration. Authors should be aware that not disclosing that the material submitted for publication has been totally or partially published constitutes a serious breach of scientific ethics.

Authorship. Authors agree to take collective responsibility for presented and published work. In the statement of authorship, it must be accurately reflected the individual contributions to the work. In the list of authors, should only appear those who have contributed intellectually to work development.

The author of an article must have participated in a relevant way in the design and development of that article and must take responsibility for the contents. Also, he/she must agree with the final version of the article. In general, to appear as an author, the following requirements must be met:

- 1) Having participated in the conception and design, in data acquisition, and data interpretation and analysis of the work that has resulted in the article.
- 2) Having collaborated in drafting the text and its possible revisions.
- 3) Having approved the version that will finally be published.

In no event shall *Estudios Gerenciales* Journal be liable for possible conflicts arising from the authorship of the works published in the Journal.

Funding. The authors must declare both funding sources and possible conflicts of interest. There is conflict of interests when the author had/has financial or personal relationships that may skew or influence their actions improperly. The potential conflict of interests exists regardless of whether interested parties consider that these relations influence their scientific judgment or not.

Obtaining permission. Authors are responsible for obtaining the appropriate permissions to partially reproduce material (text, tables or figures) from other publications. These authorizations must be obtained from both the author and the publisher that published such material.

The journal belongs to the Committee on Publication Ethics (COPE) and adheres to its principles and procedures (www.publicationethics.org).

Estudios Gerenciales by Universidad Icesi is licensed under CC BY Creative Commons Attribution 4.0 International License.

Informações sobre Estudios Gerenciales

Política editorial

Estudios Gerenciales é a revista Ibero-americana de gestão e economia focada principalmente nas subáreas temáticas de gestão organizacional, empreendedorismo, inovação de negócios, marketing, contabilidade, finanças, estratégia, negócios internacionais e economia de negócios. O seu principal objetivo é a difusão de rigorosos trabalhos de investigação e casos de ensino relacionados com as anteriores áreas temáticas que criem ferramentas de estudo da comunidade Ibero-americana e do seu atual contexto económico e administrativo.

Estudios Gerenciales, através da publicação de artigos originais, de alta qualidade, relevantes e arbitrados anonimamente (*double-blind review*), tem como público-alvo investigadores, estudantes, académicos e profissional interessados em conhecer as mais recentes investigações e análises em economia e gestão na região Ibero-americana.

Serão recebidos artigos em Inglês, Espanhol e Português e, como política editorial, a revista procura um equilíbrio de artigos de autores de diversos países ibero-americanos ou de outras regiões; como tal, um número da revista poderá incluir no máximo 20% de artigos da autoria de Investigadores-Docentes associados à Universidade Icesi. Porém, para todos os casos, os artigos serão submetidos ao mesmo processo de avaliação.

Estrutura da revista

Em *Estudios Gerenciales* é privilegiada a publicação da produção intelectual baseada na pesquisa científica e tecnológica e que promova artigos de pesquisa, revisões de literatura e estudos de caso que sigam uma metodologia investigativa rigorosa e gerem contribuições significativas para o conhecimento nos campos acima na comunidade ibero-americana.

A estrutura da revista *Estudios Gerenciales* inclui a publicação de artigos e estudos de caso. O estudo de caso é definido como um "documento que apresenta os resultados de um estudo sobre uma situação particular, a fim de divulgar as experiências técnicas e metodológicas consideradas num caso específico". Inclui uma revisão sistemática da literatura sobre casos análogos" (Definição de Colciencias). O objetivo da inclusão de estudos de caso é fornecer ferramentas de análise sobre várias situações do contexto latino-americano que gerem discussão a partir das perguntas propostas em cada caso.

Direitos Autorais

Os autores dos artigos serão responsáveis dos mesmos e, assim, não comprometam os princípios ou políticas da Universidade Icesi nem do Conselho Editorial da revista *Estudios Gerenciales*. Os autores autorizam e aceitam a transferência de todos os direitos para a revista *Estudios Gerenciales* para a publicação impressa ou eletrônica. Após a publicação do artigo, pode ser reproduzido sem a permissão do autor ou da revista, se mencionar o(s) autor(es), o ano, o título, o volume, o número, o intervalo de páginas da publicação e o DOI, e *Estudios Gerenciales* como fonte (se abster de utilizar Revista *Estudios Gerenciales*).

Periodicidade, distribuição e acesso eletrônico

A periodicidade da revista é trimestral; a revista é distribuída através de um banco de dados de assinantes, bibliotecas e centros de pesquisa em gestão e economia na América Latina e em outros países. Além disso, pode ser acessada livremente (*Open Access*) através do web site da revista *Estudios Gerenciales*:

- Web site da revista: http://www.icesi.edu.co/estudios_gerenciales

***Estudios Gerenciales* é uma continuidade de Publicaciones ICESI.**

***Estudios Gerenciales* é uma revista científica patrocinada e publicada pela Faculdade de Ciências Administrativas e Econômicas da Universidad Icesi.**

Diretrizes para os autores de artigos

- Os autores devem garantir que o seu artigo é inédito, ou seja, que não foi publicado anteriormente (total ou parcialmente) em outra revista (física ou eletrônica). Não é aceita a solicitação de artigos que foram publicados em outro idioma, artigos semelhantes publicados pelos mesmos autores, artigos com uma contribuição irrelevante, ou aqueles cujos resultados foram já publicados. É admitida a solicitação de documentos de *working papers*, de web sites pessoais ou institucionais, de memórias de eventos (trabalhos não publicados em outras revistas acadêmicas), etc., mas devem ser mencionados.
- A equipa editorial utiliza o software *Ithenticate* para verificar a originalidade dos pedidos recebidos.
- Os autores são responsáveis pela obtenção das autorizações para reproduzir material protegido por direitos autorais (imagens, fotos, etc.). As autorizações serão anexadas aos documentos enviados para a solicitação.
- A revista não cobra taxas (*article processing charge -APC*) para a postulação, revisão e/ou publicação dos artigos.
- Ao enviar o manuscrito através da plataforma, No campo "Comentários para o Editor", você deve indicar brevemente a contribuição do artigo para a área de conhecimento com a qual ele lida.

Processo de revisão dos artigos

Os artigos submetidos à revista *Estudios Gerenciales* serão inicialmente analisados pela equipe editorial e, se respeitarem os parâmetros para a publicação dos artigos (padrões académicos e editoriais), são enviados para uma revisão por dois pares avaliadores externos com cegamento duplo, que levam em conta aspectos como a originalidade, a contribuição para a área de conhecimento, a significância do tema e a clareza de idéias, entre outros.

A partir das observações e recomendações dos avaliadores, a equipe editorial decide se o artigo será aceite, requer modificações (pequenas ou grandes) ou se é rejeitado. O processo de revisão inicial (entre o tempo da solicitação e a emissão do primeiro conceito) pode levar um tempo aproximado de 5 meses. Posteriormente, os autores dos artigos que requerem mudanças terão um máximo de dois meses para fazer os ajustes necessários (este prazo é indicado pela equipe editorial). Uma vez que os autores reenviam o seu artigo com as mudanças solicitadas e uma carta de resposta para os avaliadores, é submetido a uma segunda avaliação por pares, a partir da qual a equipe editorial faz uma decisão final sobre a publicação do artigo (esta parte do processo pode levar 3 meses).

Submissão de um artigo

Os autores interessados na submissão um artigo para *Estudios Gerenciales* devem se registrar e, em seguida, entrar no Sistema de Gestão Editorial da revista em Open Journal System (OJS). Para isso, o link http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/login deve ser acessado e seguir todas as instruções da opção "Nova submissão". Ao fazer a submissão, todos os autores do artigo devem ser cadastrados utilizando a opção "Incluir coautor". A submissão de artigos pode ser realizada de forma contínua ao longo do ano.

Diretrizes gerais para artigos

Para solicitar a publicação de um artigo em *Estudios Gerenciales*, devem ser preparados dois arquivos, a página de apresentação e o manuscrito anônimo, que devem conter:

- 1) Folha de submissão do artigo. Primeira página do documento. Deve ser separada do resto do manuscrito. Inclui:
 - a) Título em português e inglês. Claro e preciso, não deve exceder 20 palavras. Deve ser coerente e estar relacionado com o conteúdo do artigo. Não deve conter abreviaturas.
 - b) Breve resenha de cada autor, indicando: último título acadêmico atingido, afiliação institucional, cargo, endereço e e-mail. No caso de vários autores, deve-se selecionar um autor para a troca de correspondência.
 - c) Resumo analítico do artigo em português e inglês. O resumo não deve exceder 120 palavras e deve incluir: objetivo do trabalho, metodologia e o resultado ou a recomendação mais importante resultante do trabalho. Não deve conter referências.
 - d) Palavras-chave em português e inglês (mínimo 3, máximo 5). Não deve conter abreviaturas.
 - e) Classificação JEL¹ para todos os artigos (máximo de 3 códigos).
 - f) Se for o caso, a informação básica das pesquisas que deram origem ao artigo, as fontes de financiamento e os agradecimentos pertinentes devem ser anexados.

 - 2) Manuscrito anônimo. Além do título, do resumo, das palavras-chave (em português e inglês) e dos códigos JEL, o manuscrito anônimo deve incluir (o texto não deve ser enviado em duas colunas):²
 - Para os artigos de pesquisa científica e tecnológica sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Metodologia: apresenta e justifica a metodologia escolhida para, em seguida, passar para desenvolver e mostrar os resultados da aplicação dos mesmos.
 - d) Resultados: apresenta os principais resultados da aplicação da metodologia de forma compreensível e necessária para avaliar a validade da pesquisa.
 - e) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
 - f) Referências bibliográficas: devem ser apresentadas de acordo com o estilo da sexta edição da APA (ver o final desta seção)³.
 - g) Anexos.

 - Para os artigos de revisão sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Desenvolvimento teórico: inclui a revisão dos destaques, os resultados ou as tendências que resultam da pesquisa.
 - d) Conclusões: destacam os principais aspectos do artigo, mas não são um resumo. As recomendações e as limitações do artigo são destacadas e as futuras linhas de pesquisa são propostas.
 - e) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
-
- f) Uma revisão da literatura de pelo menos 50 referências deve ser apresentada.
 - g) Anexos.
 - A estrutura dos casos de estudo (relato de caso) pode variar dependendo de como o estudo da situação em particular é abordado. Sugere-se a seguinte estrutura:
 - a) Introdução: deve levar em conta os antecedentes, o objetivo e a metodologia da pesquisa. O final propõe o fio condutor do artigo.
 - b) Marco teórico: inclui a revisão da literatura que justifica a investigação, onde os resultados de estudos (outros casos) que validam a importância e necessidade da pesquisa são discutidos.
 - c) Caso de estudo: inclui uma revisão sistemática sobre uma situação particular, onde se divulgam as experiências técnicas e metodológicas do caso objeto de estudo.
 - d) Discussão ou reflexão final: reflexo ou observações decorrentes da análise da situação levantada no caso de estudo.
 - e) Questões para discussão: deve incluir perguntas ou exercícios que sejam resolvidos a partir da revisão e/ou reflexão sobre o caso em estudo.
 - f) Referências bibliográficas: se apresentaram de acordo com o estilo da sexta edição da APA.
 - g) Anexos.
-
- 3) Tabelas e figuras. O texto deve mencionar todas as tabelas e figuras antes de ser apresentadas. Cada uma dessas categorias conterá uma numeração (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.

Asistencia editorial

Nuestros servicios

Nuestros esfuerzos se concentran en brindar a los editores de revistas y autores de manuscritos, asesorías y servicios calificados para la redacción, edición, publicación, difusión y posicionamiento de los textos científicos.



Asesorías sobre cumplimiento de criterios de calidad de revistas científicas, normas, documentación, protocolos éticos, etc.



Instalación y actualización de gestor editorial Open Journal Systems y capacitación para todo el equipo editorial.



Diseño de carátulas, logos, diagramación de impresos y revistas digitales, diseños de interfaz web del OJS.

Contactanos:



GLOBAL MBA

DUAL DEGREE
MBA, Tulane University & Magister en Administración, U. Icesi



The A.B. Freeman School of Business at Tulane University is consistently listed among the United States' best business schools by U.S. News & World Report, BusinessWeek, Forbes, and Financial Times.



#2 IN COLOMBIA & #11 IN LATIN AMERICA ACCORDING TO 2021 RANKING **América economía**

Academic experiences in **three continents** with Tulane and International MBA students.



Icesi's MBA program is part of the select group of universities in Colombia accredited by AACSB and AMBA, international distinctions awarded to the best business schools in the world.



infoposgradoscae@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, presenta su Doctorado en Economía de los Negocios, para investigar los problemas de los negocios con un enfoque más científico, crear nuevos conocimientos, y contribuir a una práctica docente de la mayor calidad.



UNIVERSIDAD
ICESI

**A OTRO
NIVEL**

Formación internacional al más alto nivel ahora en Cali

La combinación entre las disciplinas del conocimiento en negocios y economía, es ya una tendencia en las mejores universidades del mundo: Harvard y la London School of Economics, tienen programas que mezclan la Economía y los negocios.

Experiencia internacional de investigación

Para avanzar en el proyecto de tesis bajo la supervisión de un investigador internacional en una Universidad fuera de Colombia.

Enfoque investigativo

- Ciclo de maestría en investigación con tres opciones:
 - Maestría en Ciencias Administrativas
 - Maestría en Finanzas Cuantitativas
 - Maestría en Economía
- Ciclo de formación doctoral.

Grupos de investigación

Tres grupos de investigación con el más alto nivel de clasificación en colciencias.

Cuerpo profesoral altamente calificado

37 docentes investigadores con Ph.D., formados en ciencias administrativas, económicas y financieras en Estados Unidos y Europa principalmente.

Más información:
Universidad Icesi, Calle 18 No. 122 - 135
Teléfono: (2) 555 2334, ext. 8074 - 8709
E-mail: info-doctorados@icesi.edu.co



ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL
DE ALTA CALIDAD

FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS
Y ECONÓMICAS



AACSB
ACCREDITED

www.icesi.edu.co/doctorado/economia-negocios

Síguenos en:  /universidadicesi  @icesi  @universidad_icesi  /universidadicesi  universidad icesi

La Universidad Icesi es una Institución de Educación Superior que se encuentra sujeta a inspección y vigilancia por parte del Ministerio de Educación Nacional

La Universidad Icesi forma profesionales en 30 programas de pregrado, 1 doctorado, 31 maestrías, 20 especializaciones médico-quirúrgicas y 21 especializaciones, todos ellos aprobados por el Ministerio de Educación Nacional. Algunos de estos son:

Programas de pregrado

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

Licenciaturas

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

Programa de Doctorado

- Doctorado en Economía de los Negocios

Programas de posgrado

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

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

Especializaciones

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

Programa de Alta Gerencia Internacional Programas a la medida de las necesidades de la empresa

Estilos de dirección en el sector salud en Colombia // Guido Angello Castro-Ríos y Ángela Lucía Noguera-Hidalgo

Innovational Leadership: A new construct and validation of a scale to measure it // Francoise Contreras, Juan Carlos Espinosa & Utz Dornberger

Bienestar y felicidad: impactos del ingreso, la riqueza y el empleo en el bienestar subjetivo en el ámbito urbano. El caso de Montevideo // Micaela Camacho y Roberto Horta

Impacto económico de la violencia de pareja: el caso de dos empresas colombianas // Francoise Contreras, Alma Beltrán y Puga y Claudia M. Cortés-García

Factores tecnológicos para implementar la gestión inteligente de las playas desde la percepción de los visitantes de Rosarito, Baja California // Isaac Cruz Estrada y Ana María Miranda-Zavala

Economic impacts of agricultural policy responses to the outbreak of COVID-19 // Dora Elena Jiménez & Adrián Saldarriaga-Isaza

Inclusión y alfabetización financiera: el caso de trabajadores estudiantes de nivel superior en Los Lagos, Chile // Luz María Ferrada y Virginia Montaña

Satisfacción laboral en el contexto del teletrabajo forzoso: un estudio empírico en el sector de la educación superior // Ingrid N. Guayacán Rabelo, Andrés L. Zárate Jiménez y Orlando E. Contreras-Pacheco

Resiliencia organizacional: una revisión teórica de literatura // Jorge Guadalupe Barrón Torres y Mónica Lorena Sánchez Limón

Aportes de la psicología positiva a la creación y soporte de organizaciones saludables: revisión de alcance // Sandra Patricia Hernández Rincón, María Constanza Aguilar Bustamante y Martha Peña-Sarmiento