

Nº 35

AD-MINISTER

UNIVERSIDAD EAFIT · MEDELLÍN · COLOMBIA · JULIO · DICIEMBRE 2019 · ISSN 1692-0279 · E-ISSN: 2256-4322

UNIVERSIDAD
EAFIT[®]

AD-MINISTER

AD-minister

Número 35 Julio – diciembre de 2019

pp. 200

ISSN 1692-0279

e-ISSN 2256-4322

DOI: 10.17230/ad-minister

www.eafit.edu.co/ad-minister

Universidad EAFIT

Editora

Maria Alejandra Gonzalez-Perez. Ph.D.

Profesora del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración

Correo electrónico: mgonza40@eafit.edu.co

Coordinadora editorial

Natalia González Salazar. Mag.

Profesora del Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración

Correo electrónico:

ad-minister@eafit.edu.co

ngonza13@eafit.edu.co

Comité editorial

Abdul-Nasser Kassar. Ph.D.

Adnan Kassar School of Business, Lebanese American University, Lebanon

Datis Khajeheian. Ph.D.

University of Teheran, Iran

Diego Finchelstein. Ph.D.

Universidad de San Andrés, Argentina

Elizabeth Moore. Ph.D.

Northeastern University, United States

Juan Carlos Sosa Varela. Ph.D.

Universidad Ana G. Méndez, Puerto Rico

Łukasz Puślecki. Ph.D.

Poznan University of Economics (PUE), Poland

Mary Wanjiru Kinoti. Ph.D.

University of Nairobi, Kenya

Melodena Stephens. Ph.D.

Mohammed Bin Rashid School of Government, United Arab Emirates

Miguel Ángel Montoya. Ph.D.

Tecnológico de Monterrey, México

Pavida Pananond. Ph.D.

Thammasat Business School, Thailand

Santiago Mingo. Ph.D.

Universidad Adolfo Ibañez, Chile

Vaqar Ahmed. Ph.D.

Sustainable Development Policy Institute (SDPI), Pakistan

Yan Bing. Ph.D.

Nakai University, China

Directivos

Rector

Juan Luis Mejía Arango

Vicerrector de Descubrimiento y Creación

Mauricio Perfetti Del Corral

Decano de la Escuela de Administración

Ricardo Uribe Marín

Revisión de estilo

Carmiña Cadavid Cano

Andrés Bustamante Londono

María Camila Vanegas Jaramillo

Traducción y revisión del inglés

Ronald Wolf

Revisores de esta edición

Abel María Cano Morales. Ph.D.

Universidad de Medellín, Colombia

Adoración Mozas Moral. Ph.D.

Universidad de Jaén, España

Ana María Gómez-Trujillo. Mag.

CEIPA Business School, Colombia

Arturo Robles Valencia. Ph.D.

Universidad de Sonora, México

Carlos Gabriel Borbón Morales. Ph.D.

Centro de Investigación en Alimentación y Desarrollo A.C., México

Diego Armando Marín-Idarraga. Ph.D.

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia

Heiko Marc Schmidt. Mag.

Universidad EAFIT, Colombia

Juan Carlos Cuartas Marín. Mag.

Universidad Jorge Tadeo Lozano, Colombia

K.Arockiam. Ph.D.

PG and Research Department of Human Resource Management, St. Joseph's College, Estados Unidos.

María Alejandra Jimenez Ospina. Mag.

Universidad EAFIT, Colombia

Otto Regalado. Ph.D.

Universidad ESAN, Peru

Ricardo Pérez Navarro. Ph.D.

Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara, México

Robinson Dueñas Casallas. Mag.

Universidad Militar Nueva Granada, Colombia

Silvia Ponce. Ph.D.

HEC Montreal, Canadá

Susana Llorens Gumbau. Ph.D.

Universitat Jaume I, España

AD-minister se encuentra incluida en:

- ABI/INFORM Global
- BIBLAT
- CAPES
- CLASE y Periódica
- Clasificación integrada de Revistas Científicas – CIRC
- Cengage Learning
- Dialnet
- DOAJ
- DoTEc
- EBSCO, Fuente Académica Plus
- Emerging Sources Citation Index - Clarivate Analytics
- e-Revist@s (CINDOC - CSIC)
- Fuente Académica
- LatAmPlus
- Latindex / México
- ProQuest
- Publindex / Colombia - Categoría B
- Red Iberoamericana de Innovación y Conocimientos científico - REDIB
- SciELO Citation Index
- SciELO Colombia
- Science Citation Index – SCI

Esta revista tiene clasificación SHERPA/RoMEO Blue journal. Puede archivar el *post-print* (i.e. la versión final posterior a la revisión por pares) o versión del editor en PDF

Canje

Programa Canje electrónico
Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas
Universidad EAFIT
Tel: (054) 2619500 ext. 9263
canje@eafit.edu.co

Información detallada sobre la presentación de artículos puede ser consultada al final de este número o visitando el sitio web www.eafit.edu.co/ad-minister

Las imágenes y figuras publicadas en la versión en papel están reproducidas en escala de grises, pero pueden ser consultadas a todo color en la versión electrónica.

Información de contacto:

Universidad EAFIT
Carrera 49 7 sur 50, oficina 26-417
Medellín- Colombia
Teléfono: +57 (4) 2619500 exts. 9526 y 9514
Fax: +57 (4) 2664284
Correo electrónico: ad-minister@eafit.edu.co
Síguenos en *Facebook*: <https://www.facebook.com/administer>

AD-MINISTER

CONTENIDOS

5

COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL CAMPO DE ADMINISTRACIÓN: UN ANÁLISIS CURRICULAR PARA COLOMBIA

Professional competences in management field: A curricular analysis for Colombia

Pedro Emilio Sanabria Rangel, Milton Ricardo Ospina Díaz, Santiago García Carvajal

53

ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL USO DEL SROI EN LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL: CASO MÉXICO

Critical analysis on the use of SROI in the evaluation of social impact in social entrepreneurship initiatives

Filiberto Enrique Valdés Medina, María Luisa Saavedra García

77

THE EFFECT OF CONVERGENCE ON INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOR COMPANIES LISTED ON THE COLOMBIAN STOCK EXCHANGE

Efecto de la convergencia a normas internacionales de información financiera en empresas cotizantes de la bolsa de valores de Colombia

Liliana Elizabeth Ruiz Acosta, David Andrés Camargo Mayorga, Octavio Cardona García

93

STRATEGIC EFFECT OF COLLABORATION BETWEEN ETICS

El efecto estratégico de la colaboración entre ETICS

Gerardo Velasco-Gutiérrez, Miguel A. Montoya, Joan-Lluís Capelleras

117

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE AMERICAS, EFFECT OF DISASTER EXPERIENCE ON READINESS CAPABILITIES

Pequeñas y medianas empresas en las Américas, Efecto de la Experiencia en Desastres sobre las Capacidades de Preparación

Juan Pablo Sarmiento, Catalina Sarmiento, Gabriela Hoberman, Meenakshi Chabba, Vicente Sandoval

137

BURNOUT EN LAS PYMES: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL NIVEL GERENCIAL

Burnout in SMEs: A Management-Level Approach

Eloísa Treviño, Rodolfo Treviño, Sofía Segovia, Frida Reyna, Bernardo Vallejo

165

STRATEGIZING: OPENING NEW AVENUES IN LATIN-AMERICA. A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Strategizing: abriendo nuevas posibilidades en América Latina. Una revisión sistemática de literatura.

Martha E. Reyes-Sarmiento, Luz M. Rivas-Montoya

194

GUÍA PARA AUTORES

COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL CAMPO DE ADMINISTRACIÓN: UN ANÁLISIS PARA COLOMBIA.¹

PROFESSIONAL COMPETENCES IN MANAGEMENT FIELD: A ANALYSIS FOR COLOMBIA

PEDRO EMILIO
SANABRIA RANGEL²

MILTON RICARDO
OSPINA DÍAZ³

SANTIAGO GARCÍA CARVAJAL⁴

JEL: I21, I23, M1

RECIBIDO: 21/04/2018

MODIFICADO: 30/09/2019

ACEPTADO: 07/11/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.1>

RESUMEN

Este artículo especifica las competencias profesionales (genéricas y específicas) requeridas por el mercado laboral colombiano para los administradores de empresas. Para ello se realizó una investigación cuantitativa, longitudinal, descriptiva y empírica, que hace uso de técnicas como el análisis documental y la encuesta. La investigación parte de la revisión narrativa de documentos académicos e institucionales sobre los temas asociados y se concreta en la aplicación de un cuestionario basado en Alfa Tuning América Latina a dos grupos de interés relacionados con los programas de administración, en momentos distintos, sobre las competencias más valoradas en los administradores. Se halló que el modelo Tuning Latinoamérica sigue siendo útil para evaluar las competencias en administración y que la mayoría de las planteadas en este son consideradas como significativas por parte de los consultados. Esto genera retos importantes para la formación en administración en Colombia, de manera que se forme en las competencias para una formación integral, no solo laboral.

PALABRAS CLAVE

educación por competencias, resultados de aprendizaje, competencias en gestión, proyecto Tuning, crítica.

1 Artículo derivado del trabajo de la línea de investigación en Estudios Contemporáneos en Gestión y Organizaciones (sublínea en Responsabilidad Social y Desarrollo Humano) asociada al Grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada.

2 Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá, Colombia). Administrador de Empresas y Magíster (M.Sc.) en Administración de la Universidad Nacional de Colombia; Diplôme d'université «Master II» Sciences de Gestion de la Universidad de Rouen (Francia) y Doctor en Bioética de la Universidad Militar Nueva Granada. Director del Grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. Docente ocasional de posgrado en varias universidades en Colombia. Exdirector de posgrados y excoordinador de la Maestría en Gestión de Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: pedro.sanabria@unimilitar.edu.co Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7018-9417>

3 Profesor de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá, Colombia). Administrador de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada; Especialista en Mercadeo de Servicios de la Universidad Militar Nueva Granada; Especialista en Pedagogía de la Universidad La Gran Colombia; Especialista en Gerencia Logística de la Escuela Logística del Ejército -ESLOG-; Magíster en Gestión de Organizaciones de la Universidad Militar Nueva Granada. Profesor catedrático de posgrado y pregrado de la Escuela Superior Administración Pública -ESAP-; consultor en Mercadeo; exdecano de la Escuela Logística del Ejército. Correo electrónico: milton.ospina@unimilitar.edu.co. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2194-3281>

4 Profesor de tiempo completo de la Facultad de Estudios a Distancia de la Universidad Militar Nueva Granada (Bogotá, Colombia). MBA con énfasis en Marketing de la Southern New Hampshire University y Administrador de Empresas. Tiene experiencia en investigación académica, metodologías en educación a distancia, marketing minorista e investigación de mercados para el sector de medios impresos, consumo masivo, tecnología y servicios financieros. Sus intereses de investigación actuales son las microfinanzas, el marketing neuronal y el marketing financiero. Correo electrónico: santiago.garcia@unimilitar.edu.co. Identificador ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0612-6654>

ABSTRACT

This article emphasizes on professional competencies (generic and specific) required by Colombian Business Management labor market. Quantitative descriptive, documentary and longitudinal analysis were used upon empirical research, and techniques such as documental analysis and the survey. The study begins with the narrative review of academic and institutional documents about the nature of the competency based curriculum applied to the Alfa Tuning Latin America chapter. Subsequently, fieldwork analysis is presented for two groups of interest related to administration programs at different times about the most valued competencies in Administrators. This study shows that Tuning Latin America approach means a useful mechanism for evaluating competencies in the management field and these are considered as being significant. Competences proposed place significant challenges not only in business management education in Colombia but as an integrated and comprehensive based educational platform, not only for work.

KEYWORDS

competency-based education, learning results, competences in business, Tuning Project, criticism of the model.

INTRODUCCIÓN

Como parte de los procesos de formación del capital humano en el mundo, para nutrir de mano de obra el sistema económico actual, se le ha dado gran relevancia al enfoque de capacitación, gestión y evaluación de los individuos desde la perspectiva de formación por competencias, centrado principalmente en aquellas requeridas para el trabajo. Por supuesto, esto le da primacía a las disciplinas prácticas y a las profesiones técnicas, que son las que más requieren de este tipo perfiles en los profesionales que las aplican. Es por ello por lo que esta perspectiva de formación ha sido fuertemente promovida por las organizaciones, especialmente las empresariales, al punto que ha terminado incorporándose e impactando en los procesos de formación que se dan en la academia.

Como consecuencia de esta incursión del enfoque de formación por competencias en el ámbito educativo, en la actualidad, a nivel mundial, se juzga la calidad académica de los programas de estudio en todos los niveles con base en la presencia de cierto tipo de competencias en los egresados y su correspondencia con las que requiere el mercado laboral. Es por ello por lo que las “certificadoras académicas” nacionales e internacionales actualmente realizan la evaluación de las instituciones y programas de estudio, primordialmente, con base en este criterio.

Esto se ha hecho tan importante que constantemente se están realizando reflexiones e investigaciones en torno al tema en diferentes campos. Un ejemplo de ello son los estudios que se han realizado para evaluar las competencias investigativas en estudiantes universitarios mexicanos (Hernández Contreras, Ponce Rojo, Moreno Badajós, & Castañeda Barajas, 2018); para valorar las competencias laborales de los periodistas en España (Schena, Besalú, & Singla Casellas, 2018); para valorar los elementos y niveles de competencia en estudiantes universitarios en el ámbito virtual (Cubero Ibáñez, Ibarra Sáiz, & Rodríguez Gómez, 2018); para el desarrollo de competencias (matemáticas) en programas de ingeniería (Dalfaro, Demuth Mercado, Aguilar, & Del Valle, 2018); para el desarrollo de competencias en

lengua y literatura (Villafuerte Cosme, 2017); para establecer modelos curriculares en programas de licenciatura (Reyes Estrada, López Ramírez, & Vizcarra Álvarez, 2017); para comprender el enfoque por competencias en la educación profesional (Zhizhko, 2017); para determinar las competencias requeridas para realizar tutorías entre estudiantes (Guadalupe Román, Pérez, & Ramírez, 2018); para establecer elementos para el desarrollo de la competencia musical (Swaminathan & Schellenberg, 2018); para la comprensión del aprendizaje de idiomas (competencia lingüística) (Hellermann, 2018; Pinto Llorente, Sánchez Gómez, García Peñalvo, & Casillas Martín, 2017); y para entender los procesos de toma de decisión en adultos (Rosi, Bruine de Bruin, Del Missier, Cavallini, & Russo, 2017), entre muchos otros.

Esta importancia se ve manifiesta también en el interés por la reflexión y evaluación de competencias en la profesión docente respecto a temas como Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) (Chen, Gorbunova, Masalimova, & Bírová, 2017; González Bello, López Espinosa, & Estévez Nenninger, 2017; Tejada Fernández & Pozos Pérez, 2018); trabajo con entornos virtuales (García *et al.*, 2018); mejoramiento del desempeño (Ortiz García, Borges Oquendo, Rodríguez Ribalta, Sardiñas Arce, & Balado Sansón, 2018); estrategias para la enseñanza de la ciencia (Veloza Rincón & Hernández Suárez, 2018); competencias para docentes de posgrado (Herrera Aguado, 2018); y para mirar impactos sobre sus competencias sociales y emocionales (Jennings *et al.*, 2017), entre otros temas.

La realidad señalada se presenta también en los programas de estudio asociados con la disciplina administrativa en los cuales su calidad, actualidad y pertinencia es evaluada en función de que se juzgue si el programa académico educa a sus estudiantes en las competencias profesionales que requiere el mercado. De la misma forma, dicho mercado viene evaluando la calidad profesional de los egresados en función de que sus competencias correspondan con lo que las empresas requieren en el desempeño laboral (Tobón, 2006). Esto está relacionado con un tema que ha venido teniendo gran acogida y que ha generado diversidad de caminos de investigación y reflexión: las competencias gerenciales (Collin, 1989).

En el caso de Colombia ya se han hecho varios estudios sobre el tema de las competencias requeridas en los diferentes profesionales, relacionados con diversos programas académicos, esto también ha ocurrido en el caso de los programas de administración (Aguilar Joyas, 2015; Cabeza, Castrillón, & Lombana, 2012; González Bonilla, Hinojo Lucena, & López Núñez, 2017; Lombana, Cabeza, Castrillón, & Zapata, 2014; Moreno Juvinao, Castrillón Cifuentes, Sánchez Otero, & Moreno Charris, 2016; Valero Córdoba, 2011); uno de los más importantes es el realizado por la Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) & GRIICA (2010). No obstante, recientemente el número de estudios se ha reducido y se observa una pérdida del interés en hacer seguimiento a la situación de este programa académico con lo cual se ha generado un vacío de conocimiento, tanto para los actores en el ámbito laboral como para la comunidad académica asociada con el programa. Esto resulta lamentable puesto que ello puede traducirse en desinterés de los empleadores en estos profesionales y en una pérdida de la pertinencia que estos

programas académicos deben tener en función de preparar a los administradores del futuro (aunque eso no implica formarlos solo para el trabajo y para el mercado). Por otra parte, pocos estudios han mostrado un acercamiento al tema en periodos distintos de manera que se pueda hacer un seguimiento a su evolución a lo largo del tiempo.

En este artículo se pretende especificar aquellas competencias profesionales (genéricas y específicas) que están siendo requeridas por el mercado laboral colombiano para el caso de la administración, a partir de una muestra de empresarios bogotanos en un periodo de seis años, con tres momentos distintos de evaluación. Esto se considera importante para determinar las competencias que están siendo más valoradas en los administradores en el mercado laboral y que, seguramente, van a terminar incidiendo en los currículos de los programas de administración en el país y priorizando su dimensión pragmática en función de lograr evaluaciones favorables por parte de los organismos de evaluación de la calidad de los programas académicos. Por ello, también se consultó a una muestra de directivos académicos de programas de administración en el cierre de la investigación, con el fin de determinar sus apreciaciones al respecto y cotejarlas con las ideas de los actores empresariales.

Para el efecto, en este artículo se presenta la metodología usada para la investigación, una síntesis del concepto de competencias en el campo educativo, algunas aproximaciones a la idea de competencia y la estructura del modelo más reconocido y usado para trabajar en el tema: el proyecto Tuning. Una vez hecho esto, en el texto se muestra un contexto muy general del tema de empleo y formación y algunas reflexiones en torno a la formación administrativa en Colombia. Finalmente, con base en los temas tratados previamente, se presentan los resultados de la investigación, los cuales están centrados en empresarios de la ciudad de Bogotá -enfocados en dos dimensiones: aspectos generales de las empresas consultadas y competencias requeridas para el campo administrativo-, y en directivos académicos de programas de administración -con enfoque en las competencias más valoradas-. Se concluye con algunos análisis y comentarios.

1. MARCO TEÓRICO

En este apartado se muestran los principales referentes teóricos usados para el desarrollo de la investigación. Aquí se presenta un resumen de la noción de competencias aplicada al ámbito educativo, una breve reflexión respecto a la noción de competencia, la estructura y los planteamientos del modelo Tuning, el esquema de aplicación y resultados del modelo en el campo administrativo y el contexto general en el que se inscribe el tema en Colombia.

1.1 Una síntesis de la idea de competencias en la educación

El concepto de competencias surgió como un medio para tratar de ir más allá de las ideas básicas de conocimientos, habilidades o capacidades en el desempeño de

alguna labor haciendo que el esquema educativo moderno pase de una perspectiva de cualificación, como el que se menciona, hacia una visión de desarrollo de competencias (Delors, 1996; Grootings, 1994). Esto se fortalece con la justificación de que la universidad debe estar más cercana a las necesidades sociales, más concretamente las empresariales, como parte de su función de extensión, pues se afirma que no es suficiente con transmitir o generar conocimiento, sino que se requiere que este sea de utilidad para el mercado. En este sentido, se afirma que la universidad debe proveer al medio de talento humano, conocimiento y tecnología (Thune, 2010).

Por supuesto, esto implica una forma particular de entender el propósito de la educación universitaria, centrándose en la perspectiva económica-empresarial de la extensión (Sanabria Rangel, Morales Rubiano, & Ortiz Riaga, 2015), que no reconoce lo suficiente la idea de que la educación superior constituye un bien público al servicio de la comunidad, del desarrollo regional y nacional (Barros *et al.*, 2008; Ospina Díaz & Sanabria Rangel, 2010; Rofman & Vázquez Blanco, 2006), que es el medio de multiplicación y difusión de conocimiento cultural y social (Morales Rubiano, Sanabria Rangel, & Plata Pacheco, 2014, 2016; Vega Mederos, 2002), además de que constituye un importante mecanismo para el fortalecimiento de las capacidades de las organizaciones productivas y sociales para que se logre un uso social del conocimiento (Morales Rubiano, Sanabria Rangel, Plata Pacheco, & Ninco Hernández, 2015). De allí viene la crítica que se le hace a esta perspectiva, pues se ha ido direccionando para atender a una visión meramente utilitarista y exclusivamente empresarial (Beneitone *et al.*, 2007; Heidrick, Kramers, & Godin, 2005; Morales Rubiano, Sanabria Rangel, & Plata Pacheco, 2016; Spier, 1998; Weatherall, 2003) que podría ir en detrimento de la formación integral (Rodríguez Zambrano, 2007).

Por supuesto, esta aproximación, al igual que la crítica misma a la idea de educación por competencias (Del Rey & Sánchez-Parga, 2011), es la que ha llevado a que el concepto de competencia tenga algún nivel de resistencia por parte de los académicos, especialmente latinoamericanos, que aún tienen entre sus convicciones los postulados del Movimiento de Córdoba -1918- que promulgaba un sentido social, integral y emancipador del conocimiento universitario.

Como consecuencia de esta resistencia es que la institución universitaria, en varias regiones, ha hecho esfuerzos por lograr que la formación por competencias trascienda la mera capacitación para el trabajo (competencias laborales) y se amplíe para incorporar la formación que permita también mejoras en el desempeño en otras dimensiones de la vida del ser humano. Es por ello por lo que aparecen al menos tres perspectivas diferenciadas en torno al enfoque por competencias: la conductista, la funcionalista y la constructivista (Rodríguez Zambrano, 2007). Con esto se ha pretendido mantener la idea de una formación integral en la educación, a pesar de los esfuerzos del mercado para que ello se concrete específicamente en la dimensión laboral.

Al margen de esta discusión, lo cierto es que el enfoque por competencias ya incursionó en el sistema educativo global y es el que está siendo usado para establecer la calidad académica de los programas académicos, de pregrado y de posgrado, tanto por parte de las empresas que van a emplear a sus egresados como por parte de los organismos de evaluación de la calidad de la educación superior, pues se considera que las competencias generarían mejores condiciones de predecir el éxito y desempeño laboral, junto con algunas conductas importantes en el trabajo, que las que brindan otro tipo de pruebas de inteligencia y aptitud (McClelland, 1973), aunque esto también haya sido ya criticado (Barrett & Depinet, 1991).

1.2 Algunas ideas en torno al concepto de competencia

Ya se ha afirmado que existe una gran variedad de enfoques (Rodríguez Zambrano, 2007) y concepciones (Levy Leboyer, 1997; Maldonado García, 2001; Sanabria Rangel, García Carvajal, & Ospina Velasco, en prensa) en torno al concepto de competencias.

De forma general se puede considerar que las competencias aluden a autoridad, capacitación, competición, cualificación, incumbencia y suficiencia (Moliner, 1986), aunque, de forma más específica, algunos autores usan el término para referirse a la cualidad de un individuo de aplicar los conocimientos a la solución de situaciones reales (Correa Bautista, 2007); a la capacidad que tiene un ser humano para la actuación y la interpretación, particularmente referida al lenguaje (Chomsky, 1970); o a los conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores, entre otros, que son necesarios para que una persona pueda desempeñarse en situaciones específicas determinadas (Gonczi & Athanasou, 2005).

En el contexto colombiano se entiende la competencia de una persona como el “saber hacer en contexto” (Bogoya Maldonado, 2000, p. 11) o como la capacidad de un individuo de “usar el conocimiento para aplicarlo a la solución de situaciones nuevas o imprevistas, fuera del aula, en contextos diferentes, y para desempeñarse de manera eficiente en la vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral” (Ministerio de Educación Nacional (MEN) - República de Colombia, 2005, p. 5).

Finalmente, en una definición más concreta, y que puede ser más cercana al trabajo que aquí se presenta, se hace referencia a que las competencias constituyen una “combinación dinámica de conocimiento, comprensión, capacidades y habilidades” (Proyecto Tuning, s. f., p. 155).

Como se observa, existe un sinnúmero de definiciones en torno al concepto de competencias, las cuales han sido llevadas al ámbito educativo. En este contexto se ha usado esta noción para establecer la diversidad de competencias que se espera que sean formadas en los diferentes niveles educativos y en los diferentes campos de formación. En la tabla 3 se muestran algunas de las competencias que se han establecido como referente para la educación, desde la perspectiva de diversos autores.

Tabla 3. Competencias definidas para la educación

Competencias	Autor
<i>Dominio cognitivo</i>	
Conocimiento	
Comprensión	
Aplicación	
Análisis	
Síntesis	
Evaluación	Bloom, B. S.
<i>Dominio afectivo</i>	
Responder	
Valorizar	
Organización	
Caracterización por valores	
<i>Dominio psicomotor</i>	
<i>Saber (conocimiento)</i>	
<i>Saber cómo (competencia)</i>	
<i>Mostrar cómo (desempeño)</i>	Miller, G. E.
<i>Hacer (acción)</i>	
<i>Dimensión de conocimiento</i>	
Conocimiento factual	
Conocimiento conceptual	
Conocimiento procedimental	
Conocimiento metacognitivo	Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., Airasian, P. W., Cruikshank, K. A., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., Raths, J., & Wittrock, M. C.
<i>Dimensión de proceso cognitivo</i>	
Recordar	
Entender	
Aplicar	
Analizar	
Evaluar	
Crear	

Pedro Emilio Sanabria Rangel · Milton Ricardo Ospina Díaz · Santiago García Carvajal
Competencias profesionales en el campo de administración: Un análisis para Colombia

Competencias	Autor
<i>Básicas, fundamentales o claves</i>	
Competencia para utilizar herramientas de forma interactiva y eficaz	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD)
Competencia para funcionar en grupos sociales heterogéneos	
Competencia para actuar de forma autónoma.	
<i>Profesionales</i>	
Generales	Declaración de Bolonia
Específicas	
<i>Educación</i>	
<i>Capacidad (procesos mentales superiores)</i>	
Memoria	Díaz de Iparraguirre, A. M.
Pensamiento	
Lenguaje	
<i>Habilidad (operacionalización de procesos mentales)</i>	
<i>Situacionales</i>	
<i>Cognitivas</i>	
Conativas	Echeverría Samanes, B.
Afectivas	
Acomodativas	
<i>Inteligencias</i>	
Lógico-matemática	Gardner, H.
Lingüística	
Espacial	
Musical	
Corporal-kinestésica	
Intrapersonal	
Interpersonal	
Naturalista, entre otras	

Fuente: elaboración propia con base en (Anderson *et al.*, 2001; Bloom & colaboradores, 1974; Ministros europeos de educación superior, 1999; Díaz de Iparraguirre, 2009; Echeverría Samanes, 1997; Gardner, 1983; Miller, 1990; OECD, 2002).

1.3 El modelo propuesto por el Proyecto Tuning

A pesar de las críticas que se pueden hacer al modelo general originado por Tuning Europa, entre las que se encuentra la promoción de una pérdida de diversidad educativa, la división significativa entre aprendizaje y desempeño profesional, su incursión en todos los ámbitos de la vida académica y laboral y el desconocimiento de la dimensión política (Menéndez Varela, 2009), e incluso frente al esquema del Tuning en la versión latinoamericana (Aboites, 2010), por tratarse de una copia de un planteamiento originado para el contexto europeo, por la excesiva influencia que se genera desde la empresa hacia la universidad o por la generación de una unificación del pensamiento, entre otros, este modelo ha tenido gran acogida a nivel mundial y ha sido el principal referente para el establecimiento de las competencias que el sistema educativo debe formar. En ese marco es que las diferentes disciplinas han tratado de establecer aquellas competencias que se consideran necesarias para un buen desempeño profesional.

El denominado Proyecto Tuning (original), que contó con la participación de 101 departamentos de varias universidades europeas, pretendió establecer las competencias propias de siete áreas profesionales: Empresariales, Ciencias de la Educación, Geología, Historia, Matemáticas, Física y Química (González & Wagenaar, 2003) y de seis grupos de sinergia, a saber: Lenguas, Desarrollo humanitario, Derecho, Medicina, Ingeniería y Ciencias Veterinarias.

El proyecto Tuning tuvo como tarea contribuir con la implementación, en Europa, de los lineamientos establecidos en la Declaración de Bolonia (Ministros europeos de educación superior, 1999), de manera que se lograra un marco de comparación homogéneo para los países que pertenecen a la Unión Europea en cuanto a asignaturas, programas académicos, instituciones de educación, perfiles de formación y perfiles profesionales, de tal manera que se llegara a obtener, incluso, una medida uniforme de dedicación temporal a la labor académica -Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos (ECTS)-.

En el proyecto Tuning, durante el periodo 2001-2002, se establecieron los resultados mínimos esperados en la formación dentro de cada una de las 7 áreas temáticas propuestas, determinando los conceptos y criterios de las *competencias genéricas*⁵ (instrumentales, interpersonales y sistémicas) y de las *competencias específicas*⁶ (que incluyen las destrezas y el conocimiento).

El resultado del ejercicio realizado arrojó como competencias genéricas requeridas para el desempeño profesional en Europa, en orden de importancia, las que se enuncian en la tabla 4.

5 Características de desempeño que son comunes a cualquier profesional.

6 Capacidades que son cruciales para cada tipo de titulación o profesión.

Tabla 4. Competencias genéricas para administración según el proyecto Tuning (Europa)

Competencia
1. El análisis y síntesis
2. La capacidad de aprendizaje
3. La resolución de problemas
4. La capacidad de aplicar el conocimiento
5. La adaptabilidad a nuevas situaciones
6. La preocupación por la calidad
7. La gestión de información
8. El trabajo autónomo
9. El trabajo en equipo

Fuente: González & Wagenaar (2003, p. 104)

Por su parte, el proyecto Alfa Tuning América Latina (originado en octubre de 2004), cuyos objetivos fueron similares al del ejercicio europeo, se estableció para trabajar no en 7, sino en 12 áreas de ejercicio profesional, a saber: Administración de Empresas, Educación, Geología, Historia, Matemáticas, Física, Química, Arquitectura, Derecho, Enfermería, Ingeniería Civil y Medicina⁷ (Beneitone *et al.*, 2007).

El resultado del ejercicio en América Latina arrojó como competencias genéricas requeridas para el desempeño profesional en Latinoamérica, en orden de importancia, las que se evidencian en la tabla 5.

Tabla 5. Competencias genéricas para administración según el proyecto Alfa Tuning América Latina

Competencia
1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica
3. Capacidad para organizar y planificar el tiempo
4. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
5. Responsabilidad social y compromiso ciudadano
6. Capacidad de comunicación oral y escrita
7. Capacidad de comunicación en un segundo idioma
8. Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación

⁷ Estas áreas corresponden a las establecidas en el proyecto Tuning para América Latina.

Competencia

9. Capacidad de investigación
 10. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
 11. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
 12. Capacidad crítica y autocrítica
 13. Capacidad para actuar en nuevas situaciones
 14. Capacidad creativa
 15. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
 16. Capacidad para tomar decisiones
 17. Capacidad de trabajo en equipo
 18. Habilidades interpersonales
 19. Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes
 20. Compromiso con la preservación del medio ambiente
 21. Compromiso con su medio sociocultural
 22. Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad
 23. Habilidad para trabajar en contextos internacionales
 24. Habilidad para trabajar de forma autónoma
 25. Capacidad para formular y gestionar proyectos
 26. Compromiso ético
 27. Compromiso con la calidad
-

Fuente: Beneitone *et al.* (2007, pp. 44-62)

Tanto en el proyecto Tuning Europa, como en el Alfa Tuning América Latina, se obtuvo un listado de competencias específicas para cada una de las áreas de desempeño profesional que se consideraron, incluyendo las Empresariales (Administración de Empresas).

1.4 El modelo del Proyecto Tuning para Administración de Empresas

Una vez visualizadas las competencias genéricas derivadas del proyecto Tuning en Europa y América Latina se puede hacer referencia concreta al listado de competencias específicas para administración en Europa, que se originaron como resultado del proyecto (ver tabla 6).

Tabla 6. Competencias específicas para administración según el proyecto Tuning (Europa)

Ámbito	Competencia
Entorno empresarial	1. Utilizar los instrumentos de la disciplina
Entorno macroeconómico / microeconómico	2. Identificar el impacto de los elementos macroeconómico y microeconómicos en las organizaciones empresariales
Organización empresarial	3. Identificar las características de constitución de una organización
	4. Identificar las áreas funcionales de una organización
	5. Definir criterios según los cuales se define una empresa y relacionar los resultados con el análisis del entorno para identificar perspectivas
	6. Identificar nuevos desarrollos de organizaciones empresariales para afrontar con éxito el entorno cambiante
	7. Entender los detalles de las funciones empresariales, tipos de actividades empresariales, regiones geográficas, tamaño de las empresas, sectores empresariales y relacionarlos con conocimientos básicos
	8. Identificar aspectos relacionados y entender su impacto sobre las organizaciones empresariales
Empresa y derecho	9. Gestión de una compañía (herramientas y conceptos): planificación y control
	10. Auditar una organización y diseñar planes de consultoría
Empresa e ingeniería	11. Entender los principios del derecho y relacionarlos con los conocimientos sobre empresa / gestión
Ética	12. Entender los principios de la ingeniería y relacionarlos con los conocimientos sobre empresa / gestión
	13. Comprender los principios éticos, identificar sus implicaciones para la empresa, diseñar escenarios
Psicología	14. Comprender los principios de la psicología, identificar las implicaciones para la empresa, diseñar escenarios
Matemáticas / estadística	15. Identificar y utilizar las herramientas adecuadas de matemática y estadística
Tecnología de la información	16. Identificar y emplear software adecuado Diseñar sistemas de información
Contabilidad	17. Comprender y utilizar los libros contables y los sistemas de financiación
Tecnología	18. Comprender las tecnologías de soporte y comprender su impacto en los mercados nuevos o futuros
Aprendizaje	19. Aprender a aprender Gestión de personal

Ámbito	Competencia
Idiomas extranjeros	20. Entender la estructura del idioma extranjero, aprender vocabulario Comprender, leer, hablar, escribir en un idioma extranjero
Proyectos	21. Analizar el problema de una empresa y diseñar una solución
Prácticas	22. Práctica de trabajo (en cualquier tipo de organización)
Disertación / tesina	23. Con base en los conocimientos adquiridos identificar el impacto de la cultura en la investigación de mercado

Fuente: González & Wagenaar (2003, pp. 123-125)

Por su parte, el Alfa Tuning América Latina arrojó como resultado, en orden de importancia, las principales competencias específicas para administración en Latinoamérica (ver tabla 7).

Tabla 7. Competencias específicas para administración según el proyecto Alfa Tuning América Latina

Competencia
1. Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo
2. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones
3. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones
4. Administrar un sistema logístico integral
5. Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo
6. Identificar las interrelaciones funcionales de la organización
7. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
8. Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones
9. Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales
10. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
11. Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa
12. Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización
13. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización
14. Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno
15. Mejorar e innovar los procesos administrativos
16. Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos
17. Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión
18. Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa

Competencia

19. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión

20. Formular planes de marketing

Fuente: Beneitone *et al.* (2007, pp. 80-81)

Tanto el proyecto Tuning original como el Alfa Tuning América Latina se han constituido en los principales referentes para el diseño, la actualización y la evaluación de los programas académicos relacionados y han sido tan importantes que se han aplicado a campos relacionados, aunque no tan cercanos, como ocurre en el caso de la logística (Ospina Díaz & Sanabria Rangel, 2017; Sanabria Rangel, Ospina Díaz, & Zárate Cohecha, en prensa).

1.5 Contexto nacional de empleo y formación

En la actualidad, insertarse laboralmente en Colombia no constituye una labor sencilla. Adicionalmente en el país parece existir una sobreoferta de profesionales, si se considera el índice de desempleo existente, que se ubicó en 9,7% para el año 2018, y de 10,8% para el mes de agosto de 2019 (Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (DANE), 2018b), y los niveles crecientes de empleo informal del 47,7% en el cierre del año 2018, y del 47,0% en el trimestre junio-agosto de 2019 (DANE, 2018a). Esta dificultad se va a presentar también en el sector público, dados los requerimientos recientes que se han establecido en cuanto a las competencias laborales generales para los empleos públicos (Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), 2018).

Por otro lado, es importante considerar que la cantidad de profesionales que salen al mercado laboral parece ir en aumento pues en el periodo de 2001 a 2014 se otorgaron 3.010.882 títulos de educación superior entre los graduados del país, lo cual implica un crecimiento realmente importante frente a periodos previos, si se considera que en el periodo 1960 a 2000 se otorgaron 1 559 065 títulos (Observatorio Laboral para la Educación [OLE], s. f.). Solo en el año 2016 se otorgaron un total de 423 182 títulos (MEN, 2017). Por supuesto, todo esto hace que el mercado laboral se vuelva demasiado competitivo y que se afecten los salarios.

Por nivel de formación se encuentra que los títulos otorgados, entre 2005 y 2014, se distribuyen de la siguiente manera: la educación universitaria concentraba el 48% de los grados, la educación técnica profesional y tecnológica participaba con el 30,7% y los estudios de posgrado (especializaciones, maestrías y doctorados) representaban el 21,3% del total de títulos (OLE, 2016). Ya para el 2016 la primera tenía el 46%, la segunda el 33% y la tercera el 21% (MEN, 2017).

Por otro lado, según las regiones, se destaca que Bogotá reunía el 32,9% de las titulaciones otorgadas en el año 2014 y en el 2016 el 33% (la mayoría de ellos en

el área de Economía, Administración, Contaduría y afines -42,6%-) (Mondragón Pardo, 2019). Ya en orden descendente, el porcentaje de titulaciones era el siguiente: Región Oriental 18,5%, Antioquia 13,4%, Atlántico 12,1%, Región Central 10,8%, Valle 7,4%; Región Pacífica 3,9%; Orinoquía -Amazonía 0,9% y San Andrés y Providencia 0,1% (OLE, s. f.).

Según los datos más recientes disponibles, en cuanto se a las diversas áreas del conocimiento, se puede afirmar que el mayor número de títulos otorgados entre 2001 y 2014 se encontraba en el área de Economía, Administración, Contaduría y afines (37,0%), mientras que el área de Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines ocupaba el segundo lugar (23,4%). Por su parte, el área de Ciencias Sociales y Humanas representaba el tercer lugar en la lista (15,3%) (OLE, s. f.). En el año 2016 los datos fueron: en primer lugar Economía, Administración, Contaduría y afines (38,8%); Ingeniería, Arquitectura, Urbanismo y afines ocupaba el segundo lugar (23,4%); y, por último, Ciencias Sociales y Humanas (14,6%) (MEN, 2017).

Si se tienen en cuenta estos datos, es claro que la situación más seria de empleabilidad se podría estar presentando en los profesionales universitarios (casi un 50% de los grados), especialmente de las áreas económicas, administrativas y contables (más de un tercio de los títulos otorgados) y graduados principalmente en la ciudad de Bogotá (un tercio de las titulaciones).

1.6 Consideraciones alrededor de la formación en administración

Se ha dicho que, además del buen desempeño académico y el tiempo de experiencia, las organizaciones requieren personas con estabilidad emocional, flexibles para adaptarse a diferentes contextos y con capacidad de resolver problemas y tomar decisiones. De igual forma, se afirma que en el ambiente laboral es necesario que los profesionales cuenten con competencias como la capacidad de trabajar en equipo, el manejo de imagen personal y el dominio de la informática y los idiomas. A esto se suma el requerimiento de que dichos profesionales tengan iniciativa y proactividad, capacidad de autogestión y planeación, amplias habilidades comunicativas y que cuenten con energía positiva para generar buenos ambientes de trabajo, entre otros aspectos. Es por ello que, en el ámbito laboral se están considerando seriamente la vinculación de las personas a partir del enfoque por competencias.

Por supuesto, en el ambiente laboral no existen capacidades mínimas que puedan ser generalizables para todas las profesiones, salvo algunas que son más bien transversales en cualquier tipo de trabajo (genéricas). Por eso se puede afirmar que las competencias están asociadas normalmente con el desempeño específico de una profesión, o incluso un cargo o unas funciones. Por tanto, dependiendo del área de desempeño, un profesional puede llegar a requerir competencias más asociadas con el análisis y el trabajo con datos, mientras que otros pueden llegar a requerir competencias más asociadas con la capacidad comunicativa o las relaciones interpersonales.

Esto mismo ocurre para el caso de la formación en administración, en cuyo caso se han tratado de determinar aquellas competencias que pueden ser requeridas para un adecuado desempeño de los profesionales en el campo, de forma que se oriente la formación académica en esta dirección. En torno a este propósito se han hecho ya varios esfuerzos (Aguilar Joyas, 2011, 2015; Marlés, 2011; Asociación Colombiana de Facultades de Administración [ASCOLFA] & GRIICA, 2010; Erosa, Ramírez, & Ortiz, 2008; Gómez Roldán, 2005; Lambrechts, Mulà, Ceulemans, Molderez, & Gaeremynck, 2013; Odriozola, Bondar, Yanda, & Martínez, 2011), enmarcados mayoritariamente en el modelo Tuning, pues este se ha convertido en el principal referente para el tema.

A pesar del nivel de aceptación logrado en el país, del número de estudios ya realizado en el marco de la formación por competencias y del tiempo que este concepto ha permanecido en la legislación sobre educación en Colombia, con el referente más reciente en el año 2015 plasmado en el Decreto 1075 (Presidencia de la República de Colombia, 2015), en el año 2019 el MEN parece haberle dado un giro al concepto al incorporar en la normativa nacional la noción de resultados de aprendizaje como un factor central que se debe considerar dentro de los procesos de autoevaluación y de calidad de las Instituciones de Educación Superior (IES). Al respecto el Decreto 1330 define este concepto como “las declaraciones expresas de lo que se espera que un estudiante conozca y demuestre en el momento de completar su programa académico” (Presidencia de la República de Colombia, 2019). No obstante, en principio, este hecho no parece generar cambios significativos en lo que implica un programa o un currículo de formación por competencias.

En Colombia, estas competencias se trabajan a partir del desarrollo de estructuras curriculares por áreas, materias y números de créditos de acuerdo con lo que se considera de mayor aporte a la formación en cada campo. En la tabla 8 se muestra la composición promedio de estas áreas en los planes de estudio de los programas de Administración de Empresas acreditados en el país.

Tabla 8. Cuadro de resumen del análisis de la estructura curricular de 34 de los 55 programas de Administración de Empresas acreditados en Colombia al año 2016

Áreas de formación	Promedio créditos curso	Promedio créditos área	Participación áreas en el plan de estudios
Administración	3,4	31,7	19,6%
Finanzas	3,1	25,8	17,2%
Electivas	3,5	21,0	12,3%
Cuantitativa	3,1	14,5	9,0%
Mercadeo	3,4	11,1	6,9%
Sociohumanística	2,3	10,4	6,6%
Inglés	2,4	9,3	6,4%
Producción	3,0	7,0	4,3%

Áreas de formación	Promedio créditos curso	Promedio créditos área	Participación áreas en el plan de estudios
Legal	2,6	6,8	4,2%
Investigación	2,9	6,0	3,7%
Talento humano	3,1	6,1	3,6%
Internacional	3,1	5,4	3,3%
Informática	2,6	4,5	2,8%
TOTAL			100,0%

Fuente: elaboración propia con base en la información obtenida de los diversos programas y con en el registro de programas del SNIES (MEN - República de Colombia, 2016) y en Ospina Díaz (2015, 2016a).

Para este análisis curricular en administración se tuvo en cuenta la información disponible en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) (MEN - República de Colombia, 2016) en la cual se encontró que existían 522 programas de Administración de Empresas de los cuales el 84% tenía esta misma denominación mientras que el 16% restante tenía denominaciones alternativas. En la exploración se encontró lo siguiente:

- Existían 328 programas activos en el país en el área de conocimiento de administración: 86 oficiales y 242 privados.
- En cuanto a la modalidad, había 281 presenciales (85,67%), 20 programas a distancia (6,10%) y 27 virtuales (8,23%) a nivel nacional.
- Bogotá tenía el 22,87% de la oferta académica total, seguido por Antioquia con 13,41% y Valle del Cauca con 10,37%.
- De estos 328 programas que tenía Colombia en administración, se contaba con 55 programas acreditados (alta calidad), de los cuales 15 se encontraban en Bogotá.
- Del total de programas acreditados en administración en Colombia 15 tenían el carácter oficial y 40 correspondían a instituciones privadas.
- De este mismo número, 52 programas de administración eran presenciales, 1 de modalidad a distancia y 2 programas eran de modalidad virtual.
- En promedio el número de créditos de estos programas era de 157,6.
- Existían 25 programas de 10 semestres, 18 programas de 9 semestres, 8 programas de 8 semestres, 3 programas de 7 semestres y 1 programa de 5 semestres.

A continuación se presenta la metodología de la investigación y, más adelante, los resultados y el análisis realizado con la aplicación de este modelo de competencias, específicamente en cuanto se refiere a las competencias genéricas y específicas determinadas para el área de Administración de Empresas (Empresariales) del proyecto Tuning, con el fin de determinar estos dos tipos de competencias

requeridas en estos profesionales, desde la perspectiva de los empresarios de la ciudad de Bogotá (Colombia) y de los directivos académicos de los programas de administración del país.

2. METODOLOGÍA

La investigación que da origen a este documento se puede considerar de enfoque cuantitativo y de tipo longitudinal, descriptivo y empírico (Sanabria Rangel, 2016). En la tabla 1 se detalla la estructura de la investigación usada para darle respuesta al problema de investigación.

Tabla 1. Estructura metodológica de la investigación

Dimensión	Descripción
Enfoque	<i>Cuantitativo</i> : pretende que los resultados permitan algún nivel de generalización para el país que facilite entender la situación formativa en competencias referida al programa.
Fuentes de información	<i>Secundarias</i> : textos académicos, normatividad y doctrina sobre los temas de la investigación. <i>Primarias</i> : encuesta, aplicada a los dos grupos de actores objetivo.
Diseño (temporalidad)	Longitudinal (3 mediciones en empresarios –mercado laboral–: 2010, 2014 y 2016; 1 medición en directivos académicos: 2019).
Tipo	<i>Descriptiva</i> : comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de los aspectos más relevantes del objeto de trabajo. En el caso de las organizaciones cuyos directivos fueron encuestados también se realizó su caracterización.
Cubrimiento	En el componente del trabajo de campo, la cobertura geográfica del presente estudio es Bogotá (para el caso de empresarios) y nacional (para el caso de los directivos académicos).
Técnicas	<i>Cuantitativas</i> : se utilizaron instrumentos estructurados de recolección de información (encuesta). Las encuestas fueron aplicadas a dueños de empresas, gerentes generales y directores de departamento (prioritariamente de talento humano) de empresas y a directivos académicos de programas de administración.
Instrumento	Cuestionario estructurado, validado mediante prueba piloto.
Marco muestral	Empresas bogotanas (primer grupo) y directivos académicos de programas de administración (segundo grupo).

Fuente: elaboración propia con base en la estructura propuesta por Tamayo y Tamayo (2003) y Sanabria Rangel (2016).

En un primer momento se realizó una revisión narrativa (Grant & Booth, 2009; Petticrew & Roberts, 2006; Rother, 2007) de los documentos que se consideraron más relevantes para el proyecto, particularmente aquellos referidos al tema de competencias, competencias en educación superior, Proyecto Tuning, contexto de formación en Colombia y formación en administración en el país.

Una vez hecho esto, se realizó una revisión general de los programas de administración con autorización de funcionamiento (con registro calificado) en el país a partir de la información disponible en la plataforma del SNIES (MEN - República de Colombia, 2016). Posteriormente, se acudió a la base de datos del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) con el fin de determinar el número de programas con alta calidad en Colombia (con acreditación) obteniéndose un total de 55 programas con esta condición. De este listado inicial se seleccionaron 34 de ellos para realizar el análisis curricular que permitiera tener claridad sobre la proporción de créditos por áreas de formación en ellas. Para esta labor se usó, como fuente principal, la información disponible en el vínculo electrónico de los programas académicos seleccionados que se ubicó en las páginas web oficiales de sus respectivas universidades, particularmente los planes de estudio de cada programa.

Con esta información se procedió a elaborar cuadros de análisis y cuadros comparativos en los que se identificaron las diferentes asignaturas, ubicadas en cada uno de los planes de estudio de estos programas académicos, clasificándolos de manera que quedaran distribuidos en cada una de las áreas de formación que se predeterminaron (administración, finanzas, mercadeo, producción, talento humano, legal, cuantitativa, internacional, electiva, investigación, socio-humanísticas, inglés e informática). Con base en dicha clasificación se procedió a efectuar el análisis de las estructuras de sus planes de estudio por áreas, materias y números de créditos de forma que se pudieran evidenciar aquellas áreas que se consideran como de mayor aporte a la formación de las competencias en el campo; esto se efectuó mediante el cálculo de número de asignaturas, promedio de créditos por área y promedio de créditos por curso en cada área. Hecho esto se obtuvo el porcentaje de participación promedio de cada área para los diversos programas académicos analizados.

Posteriormente se realizó la revisión de las competencias genéricas y específicas establecidas por el proyecto Alfa Tuning América Latina para el caso de los administradores de empresas. A pesar de la existencia de un sinnúmero de modelos referidos al tema de competencias y de las críticas que ha recibido, se eligió el modelo Tuning por varias razones: es el más reconocido a nivel internacional, vincula los intereses del ámbito académico con el mundo de las empresas y el trabajo, cuenta con un lenguaje común entendible por parte de estos dos actores, es derivado de un proceso de investigación serio, ha sido validado en innumerables ocasiones en diferentes contextos y programas, tiene inmensa acogida, ha sido el principal referente para el establecimiento de las competencias en el ámbito educativo, ya existen ejercicios previos para el área de administración en varios países y porque, dado su uso amplio y frecuente, permite comparabilidad de resultados. Con base en

las competencias determinadas para administración por parte del modelo Tuning Latinoamérica se procedió a determinar el cuestionario de encuesta a aplicar que, aunque estructurado por los investigadores, se apegó por completo a la estructura planteada por Alfa Tuning América Latina.

El instrumento de medición aplicado se considera estructurado y no disfrazado. Fue validado, inicialmente, por un grupo de cinco expertos (compuesto por profesores del área de administración de Instituciones de Educación Superior) pidiéndoles juzgarlo en cuanto a contenidos (con base en la estructura original del modelo señalado y que incluyó 27 competencias genéricas y 20 competencias específicas) y a los componentes de caracterización de las organizaciones y de aspectos demográficos. Así mismo, se realizó la validación mediante una prueba piloto con diez sujetos pertenecientes al grupo objetivo, con el fin de afinar el cuestionario.

A pesar de tratarse de un modelo ya validado en muchos contextos, en varias ocasiones y en diversos procesos de investigación, desde el primer ejercicio de evaluación (medición de 2010) se realizó la validación del instrumento y de los resultados determinando el nivel de confiabilidad del mismo. Esto se realizó a través de la prueba que determina el Alpha de Cronbach y se aplicó tomando los resultados de la base de 252 encuestados; el resultado de esta prueba arrojó un valor de 0,919 (entre más cercano a 1 mayor confiabilidad). Con base en este resultado se concluye que el cuestionario aplicado es confiable; lo mismo ocurre con los resultados obtenidos para cada una de las preguntas (71 en total) que se encuentran todas por encima de 0,916. Finalmente, la validez y la estabilidad del instrumento aplicado se determinó comparando los resultados de las tres mediciones aplicadas al grupo objetivo de empresarios, las cuales resultaron concordantes en alto grado. En resumen, el instrumento se puede considerar válido, confiable y objetivo. Una vez validado este instrumento se replicó su aplicación para la medición en 2014, 2016 y 2019.

El cuestionario aplicado al grupo de empresarios estuvo compuesto de cinco componentes que giraban en torno a los siguientes aspectos: demográficos; caracterización de las organizaciones; políticas de capacitación y bienestar de la empresa; competencias genéricas; y competencias específicas. El cuestionario aplicado a los directores de programas de administración tuvo como componentes principales a las competencias genéricas y competencias específicas. En la tabla 2 se muestra la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 2. Ficha técnica de la consulta

Criterio	Descripción
Universo fase cuantitativa	370 000 empresas en Bogotá (Revista Dinero, 2014) 300 programas activos de Administración de Empresas (SNIES, 2019)

Criterio	Descripción
Muestra	2010: 252 encuestas empresarios 2014: 160 encuestas empresarios 2016: 202 encuestas empresarios 2019: 23 encuestas decanos y directores de programa
Margen de error	2010: 6,2 2014: 7,7 2016: 6,9 2019: 15
Intervalo de confianza	95% para empresarios 85% para directivos docentes

Fuente: elaboración propia.

El cuestionario en mención se aplicó, con un amplio nivel de confianza, en tres periodos distintos en la segunda década del siglo XXI con la participación de un número significativo de empresas de la ciudad de Bogotá (Colombia), por ser esta la capital, por reunir una gran parte de las empresas del país (en la mayor parte de los sectores económicos) y por concentrar la mayor proporción de programas académicos y titulaciones (en el nivel profesional y especialmente en el campo de la administración, en las áreas económicas, administrativas y contables); como complemento, y con el propósito de poder contrastar en el cierre del estudio los resultados obtenidos en el sector empresarial con la percepción de los directivos académicos, en 2019 se aplicó el cuestionario a decanos y directores de programas de administración (tomados de la base de datos de ASCOLFA, actualizada a la fecha de evaluación). En las partes que corresponde a las competencias genéricas y específicas se le pidió a los entrevistados que le asignaran una calificación a cada una de las competencias del administrador según su nivel de importancia para la empresa y para el desarrollo profesional; la escala para calificar estuvo en el rango de 1 a 5.

La sistematización y el análisis de los datos obtenidos se realizó mediante el uso del paquete estadístico SPSS (en varias de sus versiones) generando los reportes e informes mediante el software Xcelsius.

Esta metodología permitió establecer las principales competencias requeridas para los profesionales en administración, señalando posibles cursos de acción de los programas de Administración de Empresas en Colombia para la formación de sus estudiantes hacia el futuro, si se le apuesta a que la universidad responda exclusivamente a las necesidades de las empresas aunque, por supuesto, esto implicaría dejar de lado los requerimientos de los demás actores y las demandas de la sociedad en general.

3. RESULTADOS

Con base en la metodología planteada y el análisis efectuado se presenta el resultado del estudio de las competencias genéricas y específicas para administradores de empresas más apreciadas por el empresariado bogotano en los años 2010, 2014 y 2016 y las mejor valoradas por los directivos académicos (decanos y directores) de los programas académicos de administración a nivel nacional.

3.1 Resultados generales sobre las empresas consultadas en los tres años

En el año 2016 las edades de los gerentes encuestados en su mayoría se encuentran en el rango entre 25 y 44 años, lo que significa el 58,0%, mientras que en el rango de 45 a 54 años el porcentaje es de 25,2%. En estos dos rangos se encuentra la gran mayoría de encuestados. Por otra parte, en el grupo de encuestados se encuentra que el 57,4% son hombres, el 53% son profesionales y que el 23,3% tiene estudios de posgrado. Un comparativo de los tres años tomados para la medición al respecto se presenta en la tabla 9.

Tabla 9. Comparativo en las características de género, edad y nivel de formación

Género			
Criterio	2010	2014	2016
Masculino	54,4%	51,2%	57,4%
Femenino	45,6%	48,8%	42,6%
Edad			
Criterio	2010	2014	2016
18 a 24 años	5,3%	6,9%	3,5%
25 a 44 años	75,2%	65,6%	58,9%
45 a 54 años	14,3%	20,6%	25,2%
Más de 55 años	5,2%	6,9%	12,4%
Nivel de formación			
Criterio	2010	2014	2016
Profesional	43,7%	37,5%	53,0%
Posgrado	34,9%	33,1%	23,3%
Otros	21,4%	29,4%	23,7%

Fuente: elaboración propia.

En otra dimensión del análisis, en la medición de 2016 las localidades con mayor participación de empresas en el estudio son Usaquén (25,7%), Chapinero (10,9%) y Engativá (7,4%); de los encuestados en ese periodo el 43,1% son Gerentes, el 33,2% Administradores y el 23,8% dueños de empresas. En este caso la inmensa mayoría

de las empresas participantes son organizaciones con ánimo de lucro (87,1%), de las cuales una gran cantidad son Sociedades de Acciones Simplificadas (SAS) (39,8%), seguidas por las Sociedades Anónimas (SA) (37,2%) y las Sociedades Limitadas (SL) (17,8%). En la tabla 10 se hace una comparación sobre estos aspectos en relación con los tres años de la medición.

Tabla 10. Comparativo de localidades, perfiles de encuestados y tipo de organizaciones participantes

Localidad	2010	2014	2016
Antonio Nariño	2,0%	0,0%	2,5%
Barrios Unidos	2,0%	6,3%	5,4%
Bosa	1,6%	0,0%	1,5%
Candelaria	7,1%	2,5%	1,0%
Chapinero	18,3%	16,3%	10,9%
Ciudad Bolívar	1,2%	1,9%	0,0%
Engativá	5,2%	5,6%	7,4%
Fontibón	10,3%	3,1%	5,4%
Fuera de Bogotá	0,0%	0,0%	5,9%
Kenedy	7,5%	4,4%	5,9%
Mártires	1,6%	3,1%	1,5%
Puente Aranda	4,8%	3,1%	5,9%
Rafael Uribe	1,2%	1,3%	0,5%
San Cristóbal	0,4%	1,9%	1,0%
Santa fe	2,8%	4,4%	3,0%
Suba	6,0%	8,1%	5,4%
Sumapaz	1,6%	7,5%	0,5%
Teusaquillo	9,9%	5,0%	9,9%
Tunjuelito	1,2%	1,3%	0,5%
Usaquén	14,7%	23,8%	25,7%
Usme	0,8%	0,6%	0,0%
Perfiles participantes			
Criterio	2010	2014	2016
Gerentes	60,3%	56,3%	43,1%
Administradores	27,0%	30,6%	33,2%
Dueños de empresa	12,7%	13,1%	23,8%

Tipo de organizaciones participantes

Criterio	2010	2014	2016
Sin ánimo de lucro	2,4%	16,3%	12,9%
Con ánimo de lucro	97,6%	83,8%	87,1%
Base (# empresas)	252	160	202

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, en la última medición se pudo establecer que en el 98,5% de las grandes empresas existen procesos de capacitación general al igual que en una proporción importante de las medianas empresas con 92,9%, mientras que en las pequeñas empresas el porcentaje es del 63,2%. En los casos en los que se observa ausencia de capacitación, lo que sucede en la minoría de organizaciones (18 casos), esto obedece a diversas razones asociadas con la liquidación de las empresas, que se contratan personas ya capacitadas o a que no existe un programa integral de capacitación para la entidad (Ospina Díaz, 2016b), entre otras. Por su parte, en el año 2014 se halló que las empresas realizan capacitación y ello se da de la siguiente forma: 98,2% para el caso de grandes empresas y 95,2% para el caso de medianas empresas. Finalmente, en el caso del año 2010 los hallazgos muestran que las grandes empresas hacen capacitaciones en un 97,4%, mientras que las medianas lo hacen en un 85,9%.

Sin embargo, en este último periodo se destaca que muy frecuentemente las organizaciones no han ofrecido capacitaciones en temas como inglés (75,7%) u ofimática (67,3%); asimismo, estas tampoco ofrecen apoyo e incentivos para educación formal (52,5%). En el año 2014 se encontró que las empresas solo capacitan en inglés al 24% de sus trabajadores; en ofimática un 32,5% y ofrecen apoyo e incentivos para educación formal solo al 48,8%. Por último, en el año 2010 se encuentra que la capacitación se apoya en las empresas de acuerdo con lo que se muestra a continuación: 25,8% en inglés; 28,2% en ofimática y 50% para apoyo e incentivos para educación formal. Con relación a la medición de 2010 y la de 2014 las empresas consultadas han variado el uso de cursos virtuales pasando de 57,5% a 66,3% y 52% respectivamente; la disminución del último periodo se explica por la inclusión de pequeñas empresas en la muestra.

A nivel desagregado, en este mismo año (2016) un 66,7% de las grandes empresas ofrecieron capacitaciones generales a sus empleados; se destaca que estas empresas capacitan mayoritariamente a sus empleados en aspectos referentes a mercadeo, servicio al cliente y ventas (73,3%), actualización de las diferentes áreas (67,3%), software de gestión empresarial (51%) y sistemas de gestión de la calidad (67,3%). En la tabla 11 se hace un comparativo del tema de capacitación para las empresas participantes para los años 2010, 2014 y 2016.

Tabla 11. Comparativo de capacitación en las empresas participantes

Procesos de capacitación			
Criterio	2010	2014	2016
Grandes empresas	97,4%	98,2%	98,5%
Medianas empresas	85,9%	95,2%	92,9%
Pequeñas empresas	0%	0%	63,2%
Áreas de capacitación			
Criterio	2010	2014	2016
Inglés	25,8%	24,4%	24,3%
Ofimática	28,2%	32,5%	32,7%
Educación formal	50,0%	48,8%	47,5%
Mercadeo y afines	67,5%	65,6%	73,3%
Actualización en su área	63,9%	70,0%	67,3%
Software gestión	53,6%	54,4%	51,0%
Gestión de calidad	62,7%	73,1%	67,3%
Uso de cursos virtuales para la capacitación			
Criterio	2010	2014	2016
Virtualidad	57,5%	66,3%	52,0%

Fuente: elaboración propia.

De forma complementaria, se pudo observar que, en el año 2016, en términos generales, la gran mayoría de empresas tienen condiciones laborales para sus empleados que son catalogadas por los propios empresarios como adecuadas (51,5%) y muy adecuadas (25,2%); no obstante, se registraron 18 casos de insatisfacción al respecto cuyas principales causas fueron la falta de capacitación, infraestructura y de un equipo deficiente, al igual que la inestabilidad laboral, la baja remuneración o las prácticas de subcontratación de personal (Ospina Díaz, 2016b). En la tabla 12 se encuentra una comparación de los resultados con respecto a las condiciones de trabajo existentes en las empresas consultadas para los tres años.

Tabla 12. Comparativo de condiciones de trabajo en las empresas participantes

Procesos de capacitación			
Criterio	2010	2014	2016
Muy adecuadas	28,2%	21,9%	25,2%
Adecuadas	62,7%	66,3%	51,5%
Medianamente adecuadas	7,9%	10,6%	13,4%
Poco adecuadas	1,2%	1,3%	6,9%
Nada adecuadas	0%	0%	3,0%

Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, en cuanto se refiere a temas de seguridad social y parafiscales, los resultados de 2014 mostraron que en su gran mayoría las empresas tienen afiliados a sus empleados a salud (97,5%), pensión (96,3%), Administradora de Riesgos Profesionales (ARP) (96,9%), cajas de compensación (93,1%), siendo estas cifras muy similares a las del año 2010; sin embargo, en el año 2016 las cifras son muy diferentes: afiliación de empleados a salud (79,2%), pensión (76,2%), ARP (75,79%), cajas de compensación (69,3%). Esto puede deberse al hecho de que en esta última medición se incluyó la pequeña empresa que suele tener mayores dificultades para asumir pagos asociados a seguridad social y parafiscales. Un comparativo sobre el tema se presenta en la tabla 13.

Tabla 13. Comparativo en cuanto a pago de seguridad social y parafiscales

Pagos realizados			
Criterio	2010	2014	2016
Salud	98,4%	97,5%	79,2%
Pensiones	96,8%	96,3%	76,2%
ARP	97,6%	96,9%	75,8%
Caja de compensación	96,8%	93,1%	69,3%

Fuente: elaboración propia.

3.2 Resultados sobre las competencias genéricas y específicas más apreciadas por el empresariado Bogotano

Una vez revisados los resultados generales sobre las empresas participantes en el estudio, se realiza la presentación de los resultados obtenidos con respecto a las competencias genéricas y específicas que son preferidas para el desempeño profesional de los administradores de empresas por parte del empresariado consultado, en la ciudad de Bogotá (figuras 1 y 2).

COMPETENCIAS GENÉRICAS

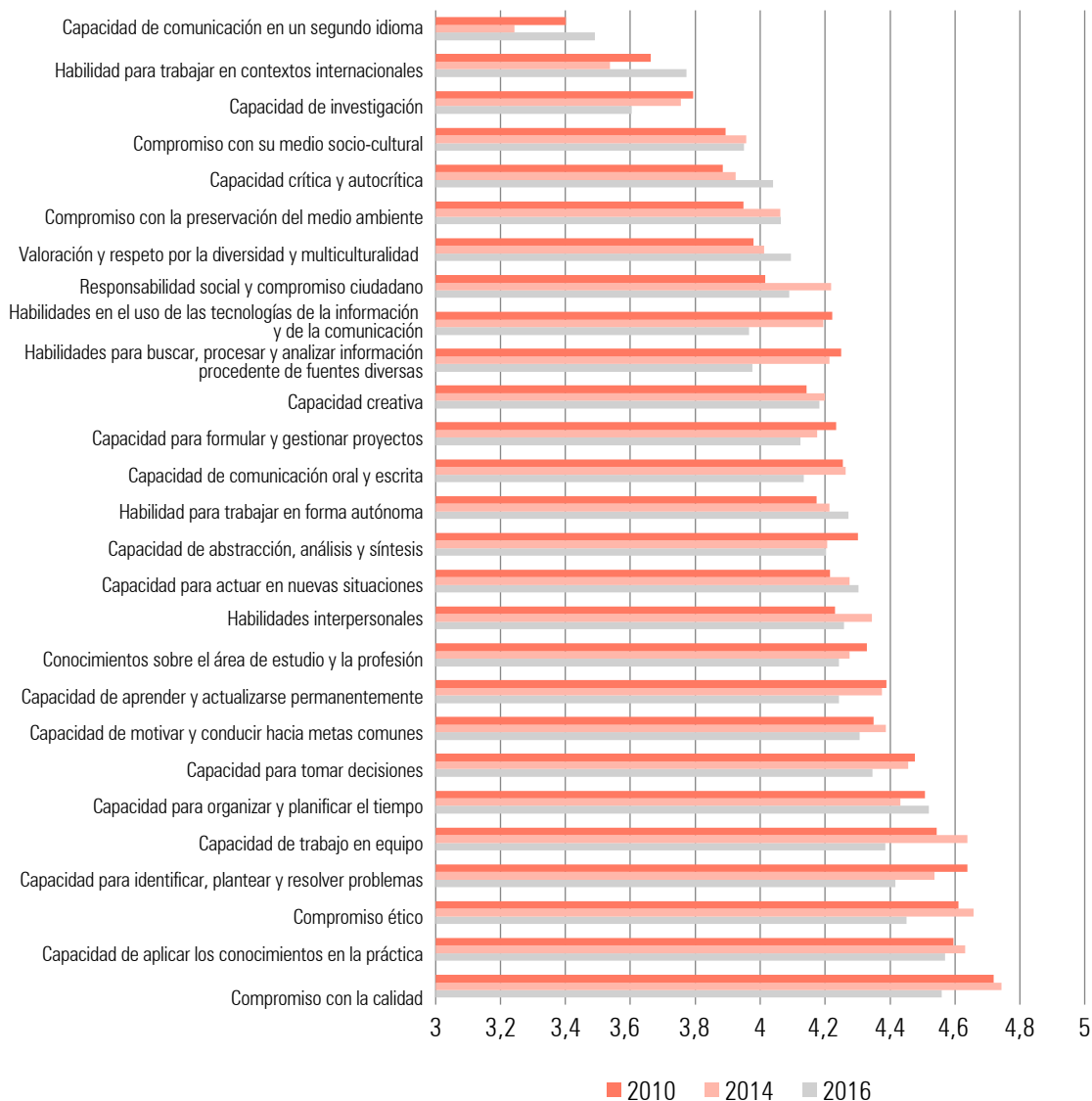


Figura 1. Resultados para las competencias genéricas requeridas por los empresarios para los administradores en los años 2010, 2014, 2016

Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en la figura 1, las competencias mejor evaluadas en general en los tres periodos fueron: compromiso con la calidad, capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica, compromiso ético, capacidad para identificar, plantear y resolver problemas y capacidad de trabajo en equipo; por otra parte, las

3 últimas fueron capacidad en investigación, habilidad para trabajar en contextos internacionales y capacidad de comunicarse en un segundo idioma, en último lugar. Al respecto se debe resaltar que estos resultados incluyen apreciaciones de pequeñas empresas para la medición de 2016.

Una vez revisados los resultados de los tres periodos analizados, es importante revisar el consolidado de las apreciaciones de los empresarios en torno al tema de las competencias genéricas para el caso de los administradores. En la tabla 14 se muestran los resultados de las calificaciones para cada una de las competencias genéricas, tanto en cada uno de los periodos como en promedio.

Tabla 14. Resultados para las competencias genéricas requeridas por los empresarios para los administradores en todo el periodo analizado

Competencias genéricas	2016	2014	2010	Promedio
Compromiso con la calidad	4,6	4,7	4,7	4,7
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	4,6	4,6	4,6	4,6
Compromiso ético	4,5	4,7	4,6	4,6
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	4,4	4,5	4,6	4,5
Capacidad de trabajo en equipo	4,4	4,6	4,5	4,5
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	4,5	4,4	4,5	4,5
Capacidad para tomar decisiones	4,3	4,5	4,5	4,4
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	4,3	4,4	4,3	4,3
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	4,2	4,4	4,4	4,3
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	4,2	4,3	4,3	4,3
Habilidades interpersonales	4,3	4,3	4,2	4,3
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	4,3	4,3	4,2	4,3
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	4,2	4,2	4,3	4,2
Habilidad para trabajar de forma autónoma	4,3	4,2	4,2	4,2
Capacidad de comunicación oral y escrita	4,1	4,3	4,3	4,2
Capacidad para formular y gestionar proyectos	4,1	4,2	4,2	4,2
Capacidad creativa	4,2	4,2	4,1	4,2
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	4,0	4,2	4,3	4,1
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	4,0	4,2	4,2	4,1
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	4,1	4,2	4,0	4,1
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	4,1	4,0	4,0	4,0

Competencias genéricas	2016	2014	2010	Promedio
Compromiso con la preservación del medio ambiente	4,1	4,1	3,9	4,0
Capacidad crítica y autocrítica	4,0	3,9	3,9	3,9
Compromiso con su medio sociocultural	4,0	4,0	3,9	3,9
Capacidad de investigación	3,6	3,8	3,8	3,7
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	3,8	3,5	3,7	3,7
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	3,5	3,2	3,4	3,4

Fuente: elaboración propia.

Estos resultados muestran el gran valor que le dan los empresarios a las competencias genéricas asociadas con la calidad, los valores éticos, el pragmatismo, la organización y la capacidad para trabajar con otros. Por el contrario, se observa que los empresarios consultados, en los tres periodos, no consideran tan significativas las competencias genéricas asociadas con crítica y autocrítica, compromiso con el medio sociocultural, investigación, trabajo en contextos internacionales o comunicación en un segundo idioma pues estuvieron por debajo de 4,0. Esto no quiere decir que no las consideren como parte del perfil del administrador, sino que no son valoradas con la misma importancia en función de los intereses de la empresa.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

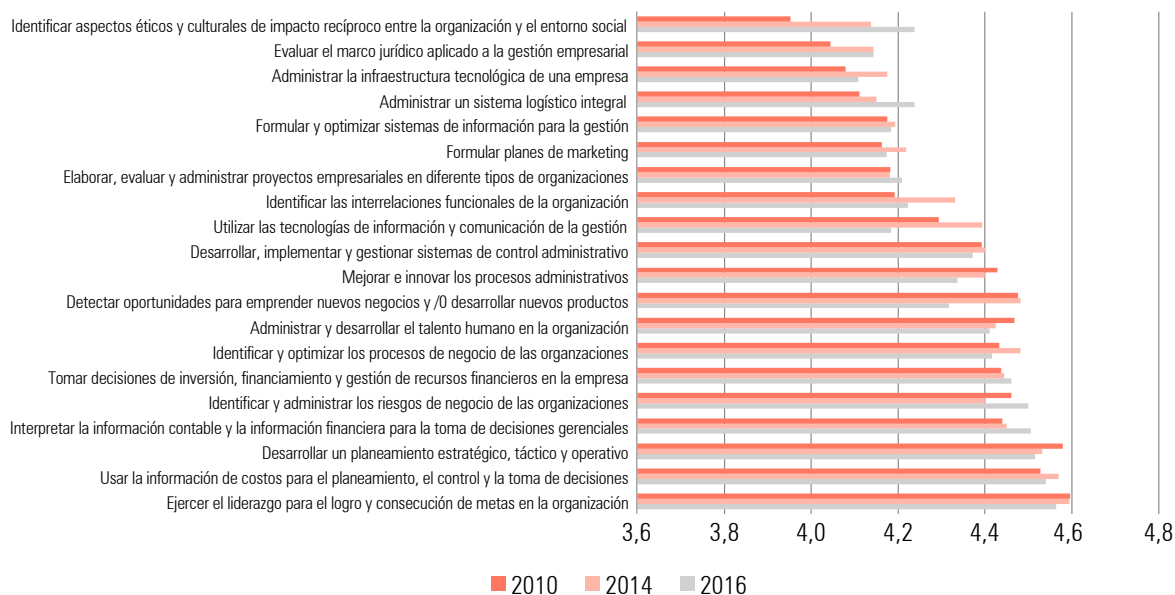


Figura 2. Resultados para las competencias específicas requeridas por los empresarios para los administradores para los años 2010, 2014, 2016

Fuente: elaboración propia.

En la figura 2 se puede observar que las competencias específicas del administrador que mejor fueron evaluadas, en promedio en los tres periodos, fueron: liderazgo, uso de información para administrar y tomar decisiones, planeación en los tres niveles estratégicos, interpretación de información, identificación y gestión de riesgos; las 3 competencias específicas con menor calificación fueron administrar la infraestructura, evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión, e identificar aquellos aspectos éticos y culturales que median la relación con el entorno. Aquí también se resalta que en la medición de 2016 se incluyeron los datos obtenidos para el caso de pequeñas empresas.

Con base en estos resultados que se presentan en relación con las competencias específicas para los tres periodos analizados, ahora se presentan los datos obtenidos en función de las apreciaciones de los empresarios respecto a las competencias específicas para el caso de los administradores. En la tabla 15 se muestran los promedios obtenidos por cada una de las competencias genéricas de acuerdo con las apreciaciones de los empresarios consultados y la valoración que ellos hicieron de cada una de ellas en los tres periodos evaluados.

Tabla 15. Resultados para las competencias específicas requeridas por los empresarios para los administradores en todo el periodo analizado

Competencias específicas	2016	2014	2010	Promedio
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización	4,6	4,6	4,6	4,6
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	4,5	4,6	4,5	4,5
Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo	4,5	4,5	4,6	4,5
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	4,5	4,5	4,4	4,5
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones	4,5	4,4	4,5	4,5
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	4,5	4,4	4,4	4,4
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	4,4	4,5	4,4	4,4
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	4,4	4,4	4,5	4,4
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos	4,3	4,5	4,5	4,4

Competencias específicas	2016	2014	2010	Promedio
Mejorar e innovar los procesos administrativos	4,3	4,4	4,4	4,4
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	4,4	4,4	4,4	4,4
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión	4,2	4,4	4,3	4,3
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	4,2	4,3	4,2	4,2
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	4,2	4,2	4,2	4,2
Formular planes de marketing	4,2	4,2	4,2	4,2
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión	4,2	4,2	4,2	4,2
Administrar un sistema logístico integral	4,2	4,2	4,1	4,2
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa	4,1	4,2	4,1	4,1
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	4,1	4,1	4,0	4,1
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social	4,2	4,1	4,0	4,1

Fuente: elaboración propia.

Contrario a lo que se presenta en el caso de las competencias genéricas para el perfil del administrador, en este caso se puede evidenciar que los empresarios consultados consideran que las 20 competencias específicas establecidas para el administrador son de gran importancia en su formación y que son relevantes para los intereses de las empresas, aunque el liderazgo es considerado como lo más significativo. Esto se evidencia en el hecho de que todas obtuvieron una calificación por encima de 4,0.

3.3 Resultados sobre las competencias genéricas y específicas mejor percibidas por los directivos académicos de los programas de administración

Una vez obtenidas las apreciaciones de los empresarios a lo largo de seis años, en tres momentos diferentes, se muestran a continuación los resultados obtenidos en la consulta a los directivos académicos (decanos y directores de programa) de los programas de administración mientras, a la vez, se van contrastando con las opiniones de los primeros.

En la tabla 16 se evidencian las apreciaciones de los directivos académicos respecto a las competencias genéricas más apreciadas en los administradores, mientras, simultáneamente, se comparan con los resultados obtenidos para los empresarios.

Pedro Emilio Sanabria Rangel · Milton Ricardo Ospina Díaz · Santiago García Carvajal
Competencias profesionales en el campo de administración: Un análisis para Colombia

Tabla 16. Promedio de los resultados para las competencias genéricas requeridas por los directivos-docentes para los administradores frente a las valoraciones promedio de los empresarios

Competencias genéricas	Directivos docentes	Empresarios	Diferencia
Capacidad de abstracción, análisis y síntesis	4,6	4,2	-0,3
Capacidad de aplicar los conocimientos en la práctica	4,7	4,6	-0,1
Capacidad para organizar y planificar el tiempo	4,6	4,5	-0,1
Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión	4,5	4,3	-0,2
Responsabilidad social y compromiso ciudadano	4,5	4,1	-0,4
Capacidad de comunicación oral y escrita	4,8	4,2	-0,5
Capacidad de comunicación en un segundo idioma	4,3	3,4	-1,0
Habilidades en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación	4,4	4,1	-0,3
Capacidad de investigación	4,3	3,7	-0,6
Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente	4,7	4,3	-0,4
Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas	4,3	4,1	-0,2
Capacidad crítica y autocrítica	4,7	3,9	-0,7
Capacidad para actuar en nuevas situaciones	4,5	4,3	-0,2
Capacidad creativa	4,5	4,2	-0,3
Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	4,7	4,5	-0,1
Capacidad para tomar decisiones	4,5	4,4	-0,1
Capacidad de trabajo en equipo	4,7	4,5	-0,2
Habilidades interpersonales	4,6	4,3	-0,3

Competencias genéricas	Directivos docentes	Empresarios	Diferencia
Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	4,5	4,3	-0,2
Compromiso con la preservación del medio ambiente	4,5	4,0	-0,5
Compromiso con su medio sociocultural	4,4	3,9	-0,4
Valoración y respeto por la diversidad y multiculturalidad	4,3	4,0	-0,2
Habilidad para trabajar en contextos internacionales	4,3	3,7	-0,6
Habilidad para trabajar de forma autónoma	4,3	4,2	-0,1
Capacidad para formular y gestionar proyectos	4,4	4,2	-0,2
Compromiso ético	4,7	4,6	-0,1
Compromiso con la calidad	4,6	4,7	-0,0

Fuente: elaboración propia.

En la tabla se puede ver que no existen diferencias significativas entre las apreciaciones de los directivos docentes (académicos) de los programas de administración sobre la mayoría de las competencias requeridas en los administradores y las opiniones de los empresarios. Sin embargo, para el caso de las seis competencias referidas a capacidad de comunicación oral y escrita, capacidad de comunicación en un segundo idioma, capacidad de investigación, capacidad crítica y autocrítica, compromiso con la preservación del medio ambiente y habilidad para trabajar en contextos internacionales, se encuentra una diferencia superior a 0,5 entre las valoraciones de los dos grupos de interés que muestra que los académicos consideran mucho más importantes estas competencias de lo que en el mundo laboral manifiesta. La más relevante es la competencia relacionada con un segundo idioma que los directivos académicos valoran como muy importante (4,3) frente la percepción de las empresas que no la juzgan tan trascendental (3,4).

Por otra parte, los directivos académicos de los programas de administración también manifestaron su opinión con respecto a la valoración que hacen de las diferentes competencias específicas para el administrador. Estos resultados se muestran en la tabla 17, junto con el valor obtenido para cada competencia para el caso de los empresarios de forma que se puedan comparar.

Tabla 17. Promedio de los resultados para las competencias específicas requeridas por los directivos-docentes para los administradores frente a las valoraciones promedio de los empresarios

Competencias específicas	Directivos docentes	Empresarios	Diferencia
Desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo	4,7	4,5	-0,1
Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones	4,5	4,5	-0,1
Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones	4,4	4,4	0,0
Administrar un sistema logístico integral.	4,1	4,2	0,0
Desarrollar, implementar y gestionar sistemas de control administrativo	4,2	4,4	0,2
Identificar las interrelaciones funcionales de la organización	4,4	4,2	-0,1
Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial	4,1	4,1	0,0
Elaborar, evaluar y administrar proyectos empresariales en diferentes tipos de organizaciones	4,4	4,2	-0,2
Interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales	4,5	4,5	0,0
Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones	4,4	4,5	0,2
Tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa	4,5	4,4	0,0
Ejercer el liderazgo para el logro y consecución de metas en la organización	4,8	4,6	-0,2
Administrar y desarrollar el talento humano en la organización	4,6	4,4	-0,2
Identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social	4,5	4,1	-0,4
Mejorar e innovar los procesos administrativos	4,5	4,4	-0,1
Detectar oportunidades para emprender nuevos negocios o desarrollar nuevos productos	4,4	4,4	0,0

Competencias específicas	Directivos docentes	Empresarios	Diferencia
Utilizar las tecnologías de información y comunicación en la gestión	4,5	4,3	-0,2
Administrar la infraestructura tecnológica de una empresa	4,0	4,1	0,1
Formular y optimizar sistemas de información para la gestión	4,2	4,2	0,0
Formular planes de marketing	4,5	4,2	-0,3

Fuente: elaboración propia.

Como se observa, en cuanto a las competencias específicas no existen diferencias importantes entre la valoración que hacen los académicos y la que hacen los empresarios, respecto a lo requerido en los administradores, pues no existen diferencias superiores a 0,5. La más cercana a este límite es la competencia referida a identificar aspectos éticos y culturales de impacto recíproco entre la organización y el entorno social, que es mejor valorada por los directivos académicos (4,5) que por los empresarios (4,1).

4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

En general se puede afirmar que, a nivel global, la opinión de los empresarios en los tres periodos sobre la importancia de las 27 competencias genéricas profesionales muestra un promedio general superior a 4,0, lo que indica que todas las competencias propuestas por el proyecto Alfa Tuning América Latina son consideradas muy pertinentes y valiosas para el desempeño de un administrador. Se exceptúa de esto la comunicación en un segundo idioma (que tiene un promedio de 3,4), la capacidad de investigación (con un promedio de 3,6), el compromiso con el medio sociocultural (con un 3,95 de promedio) y la habilidad para trabajar en contextos internacionales (con un promedio de 3,77); estas competencias en la medición de 2010 y 2014 también estuvieron por debajo de 4,0 por lo cual se pensaría que no son consideradas extremadamente relevantes en el perfil del profesional en administración.

De forma particular, en el año 2016 la competencia asociada con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación obtuvo una calificación promedio por debajo de 4,0 con un 3,97. Lo mismo ocurre con la habilidad para buscar, procesar y analizar información procedente de diversas fuentes que obtuvo un promedio de 3,98, lo que puede mostrar una ligera pérdida de interés entre los empresarios en relación con estas competencias. Otra posible explicación puede estar en el hecho de que las empresas consultadas en el último periodo de tiempo incluyen pequeñas empresas que pueden no requerir significativamente competencias de este tipo entre sus administradores.

Calculando el promedio en las tres mediciones efectuadas, las competencias genéricas más apreciadas por los empresarios son: compromiso con la calidad (4,67), capacidad para aplicar los conocimientos en la práctica (4,6), compromiso ético (4,57), capacidad para identificar, plantear y resolver problemas (4,53) y capacidad de trabajar en equipo (4,52).

Adicionalmente, algunas otras competencias genéricas que fueron muy bien valoradas por los empresarios en las tres mediciones fueron liderazgo, compromiso corporativo, servicio al cliente y habilidades gerenciales, entre otras.

Un aspecto significativo respecto a los resultados obtenidos con los empresarios es que no existen variaciones importantes de un periodo a otro, lo que muestra solidez en los datos y una consistencia clara en las apreciaciones a lo largo de este horizonte de tiempo respecto a las competencias genéricas.

Por otra parte, se evidencia que existe un alto nivel de correspondencia entre las apreciaciones de los empresarios y las de los académicos consultados respecto a estas competencias, pues de las 27 sobre las que se consultó solo 6 tienen una diferencia superior a 0,5 y solo 1 resulta realmente representativa (capacidad de comunicación en un segundo idioma) puesto que llega a diferir en un punto, siendo valorada mejor por los académicos que por los empresarios.

Ya en cuanto se refiere a la apreciación de las empresas consultadas sobre las competencias específicas más relevantes para el administrador de empresas se encuentra que, en términos generales, la calificación de los empresarios sobre la importancia de las 20 competencias está por encima de 4,0 y esto muestra la importancia de las competencias propuestas en este modelo para el caso del empresariado en Colombia, a partir del caso de los empresarios bogotanos. Esto se presenta sin excepción en los resultados de los años 2016, 2014 y 2010.

No obstante, al calcular el promedio en las tres mediciones efectuadas, las competencias específicas para el administrador de empresas más valoradas por los empresarios consultados fueron, en orden de importancia, las siguientes: liderazgo para el logro de metas en la organización (con una calificación de 4,58), usar la información de costos para la toma de decisiones (con 4,55), desarrollar un planeamiento estratégico, táctico y operativo (con 4,54), interpretar la información contable y la información financiera para la toma de decisiones gerenciales (con calificación de 4,47), identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones (con 4,45) y tomar decisiones de inversión, financiamiento y gestión de recursos financieros en la empresa (con 4,45).

Otras competencias genéricas para los administradores de empresas, que fueron también muy bien valoradas por los empresarios en las tres mediciones, fueron: liderazgo, enfoque comercial, habilidades gerenciales, gestionar un buen clima organizacional, actitudes éticas, etc.

En los tres periodos en los cuales se evaluó la apreciación de los empresarios se encuentra homogeneidad en la evaluación a lo largo de las tres mediciones, lo que se evidencia en la poca diferencia existente en los resultados para cada una de las

competencias específicas. Esto muestra coherencia y consistencia en la apreciación a lo largo del tiempo.

Finalmente, se puede observar una gran coincidencia en los resultados obtenidos tanto en el grupo de empresarios como de académicos respecto a las competencias específicas. En cada una de las 20 no se encuentran diferencias superiores a 0,5. Al respecto la única que podría resaltarse, sin que sea realmente significativa, sería la asociada con la identificación de los aspectos éticos y culturales que tienen un impacto recíproco entre la organización y el entorno social y que es percibida como más importante por los directivos académicos que por las empresas consultadas.

5. CONCLUSIONES

Con base en lo analizado en la investigación se puede afirmar que el modelo Tuning, a pesar de que ha tenido serias críticas y que seguramente tiene muchos aspectos por mejorar, sigue siendo un referente fundamental para el trabajo formativo de los profesionales del futuro, en este caso específico, de los profesionales en el campo de la Administración de Empresas.

Por otra parte, los resultados obtenidos en el estudio, en las tres mediciones, muestran que a pesar de las críticas que puede tener el modelo Tuning Latinoamérica, este puede considerarse aún como importante y pertinente en cuanto se refiere a la evaluación del tema de las competencias para el campo de la administración, pues los empresarios siguen juzgando como fundamentales las competencias propuestas por dicho modelo para el ejercicio y desempeño de estos profesionales.

Dado esto, es posible afirmar también que las universidades pueden seguir considerando este referente y estos criterios para ir ajustando o sintonizando (*tuneando*) las competencias de los estudiantes que cursan los programas de Administración de Empresas en el país y que ello va a permitir acercar sus perfiles a lo que está exigiendo aún el mercado laboral a los egresados, con lo que podrían ser juzgados como mejores profesionales. De la misma forma, un trabajo en esta dirección puede contribuir a obtener mejores resultados en las evaluaciones que realiza el mercado y los organismos de evaluación de calidad de educación superior, tanto a nivel internacional como nacional, pues como se afirmó previamente esta es la orientación principal que ha tomado la educación en el mundo.

El trabajo por competencias, que implican los resultados, requiere trabajar en la revisión y ajuste de las áreas de formación que se tienen en los planes de estudio de los programas académicos de administración en Colombia. En principio, se considera necesario trabajar en los espacios académicos que corresponden a las áreas de formación en Administración (19,6%) y Finanzas (17,2%) en aquellas competencias que se muestran como más relevantes, pues estas terminan representando casi un 40% de los créditos que se trabajan en los programas de Administración de Empresas.

Por otra parte, esta perspectiva de trabajo por competencias puede ayudar a anticiparse y a atender el problema de empleabilidad y formación profesional que puede presentarse para los administradores de empresas en Colombia, al

contrarrestar en parte la concentración de titulaciones de nivel profesional (casi un 50% de las titulaciones), especialmente en las áreas económicas, administrativas y contables (más del 30% de las titulaciones). En el caso de la ciudad de Bogotá es aún más útil para diferenciar los profesionales, si se considera que 1/3 de las titulaciones universitarias se generan en esta ciudad.

No obstante, no hay que olvidar que dentro de las reflexiones educativas, particularmente para Latinoamérica, la formación en los programas de Administración de Empresas no puede considerar exclusivamente las competencias requeridas por el mercado, ni la dimensión económica-empresarial de la relación entre la universidad y el medio, sino que tiene el compromiso de trabajar también en la formación de profesionales integrales, de seres humanos íntegros y de grandes ciudadanos que transformen favorablemente la realidad social y cultural.

Aunque parte de esto puede estar presente en la dimensión de las competencias genéricas que el mismo proyecto Tuning contempla (Boni & Lozano, 2007), el reto trasciende este modelo para incorporar dimensiones que se encuentran más allá de la dimensión productiva, profesional y laboral de los seres humanos que se forman en las facultades de administración y las escuelas de negocios. Esto constituye un reto aún mayor para las universidades del país.

La investigación que sustenta este artículo se enfrentó a limitaciones referidas a la disposición de varios empresarios para atender a las preguntas de la academia, la poca disponibilidad de tiempo de los dos grupos de interés para atender las consultas, la no consideración de las empresas pequeñas en las primeras mediciones, el uso de uno solo de los modelos existentes para la evaluación de competencias requeridas (el Tuning), la exclusión de algunas competencias que pueden ser importantes pero que este modelo puede no incluir, la consulta exclusiva a los empresarios y directivos académicos, la selección del grupo poblacional de consulta en la ciudad de Bogotá –para el caso de los empresarios–, entre otras.

Se recomienda mantener hacia el futuro investigaciones periódicas en el país que muestren la consistencia de estos resultados hacia el futuro o la modificación de las apreciaciones y tendencias al respecto. Otras recomendaciones son la consulta en futuras investigaciones a todos los tipos de empresas existentes, de forma que no exista ninguno excluido; el uso de modelos alternativos que busquen la existencia de otro tipo de necesidades de los empresarios frente al tema de las competencias genéricas y específicas; la aplicación de instrumentos a otro tipo de actores relacionados con los programas académicos, no solo los empresarios o directivos académicos; la indagación de los requerimientos y apreciaciones de empresarios de otras ciudades y regiones en las cuales pueden presentarse variaciones de necesidades e intereses, entre otras.

Otro trabajo que se vislumbra hacia el futuro es armonizar el desarrollo curricular, los procesos de autoevaluación con fines de registro calificado o acreditación, la determinación de la distribución de créditos en los programas, las nuevas investigaciones que se realicen al respecto, etc., (que han estado enmarcados en la

noción de *competencia*) con el concepto que se ha asumido en el Decreto 1330 de 2019 sobre *resultados de aprendizaje* y frente al cual aún no se tiene claridad respecto a las implicaciones que va a tener en el futuro. Esta armonización es fundamental en función de lograr consistencia de todos estos procesos a través del tiempo y la comparabilidad de resultados.

El trabajo realizado en esta investigación, a lo largo del periodo de seis años, pretende ser un aporte al ámbito académico pues no se han publicado estudios longitudinales que muestren el estado actual del asunto en Colombia y que evidencian las apreciaciones de los empresarios en torno al tema. De esta forma se cuenta ahora con un insumo adicional para la reflexión y ajuste curricular de los programas en administración.

Asimismo, este ejercicio muestra la consistencia de los datos a través del tiempo en relación con los requerimientos de los empresarios con respecto a las competencias de los administradores. También se observa mucha cercanía entre estas apreciaciones y las de los directivos académicos relacionados con los programas académicos de administración. Esto puede esbozar un camino a través del cual transitar para realizar las reformas curriculares de los programas de Administración de Empresas, particularmente en el país.

Finalmente, este trabajo constituye un ejercicio de síntesis sobre el tema de las competencias, aplicado especialmente en el área de administración, que puede servir de referente para las discusiones académicas, pues no hay muchos textos que hayan realizado previamente este ejercicio. De igual forma, en el documento se reconocen las limitaciones y críticas del modelo Tuning mientras se plantean también posturas propias frente al modelo de competencias que ha empezado a imperar en el sector educativo y que parece desconocer mucho de su función social y formativa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aboites, H. (2010). La educación superior latinoamericana y el proceso de Bolonia: de la comercialización al proyecto tuning de competencias. *Cultura y representaciones sociales*, 5(9), 122-144.

Aguilar Joyas, J. C. (2011). *Las competencias de los Administradores de Colombia y del Sur Occidente Colombiano a la luz del proyecto Tuning América Latina. 2008-2010*. Trabajo presentado en the Virtual Educa, México D.F.

Aguilar Joyas, J. C. (2015). Competencias específicas Tuning en programas de administración: Colombia y su región Suroccidente. *Contexto*, (4), 111-117. Disponible en <https://sophia.ugca.edu.co/index.php/contexto/article/download/410/743>

Marlés, M. (2011). Estrategias lúdicas para potencializar competencias específicas de los estudiantes de administración de empresas. *FACCEA*, 1(1), 48-54. Disponible en <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/268/262>

- Anderson, L. W., Kratahwohl, D. R., Airasian, P. W., Cruikshank, K. A., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., . . . Wittrock, M. C. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching and Assessing: a Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. New York: Longman.
- Asociación Colombiana de Facultades de Administración (—ASCOLFA)—, & GRIICA. (2010). *Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del proyecto Tuning América Latina* (1 ed.). Bogotá: Asociación Colombiana de Facultades de Administración (ASCOLFA) - GRIICA.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A reconsideration of testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024. Disponible en <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0003-066X.46.10.1012>
- Barros, E. F., Valdés, H., Bordabehere, I. C., Sayago, G., Castellanos, A., Méndez, L. M., . . . Garzón, E. (2008). Manifiesto de Córdoba 1918 (21 de junio). Manifiesto liminar de la reforma universitaria: La juventud argentina de Córdoba a los hombres libres de Sudamérica. *Cuadernos del Pensamiento Crítico Latinoamericano*, (5), 1-2.
- Beneitone, P., Esquetini, C., González, J., Marty Maletá, M., Siufi, G., & Wagenaar, R. (2007). *Reflexiones y perspectivas de la educación superior en América Latina: Informe final — Proyecto Tuning — América Latina 2004-2007*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Bloom, B. S., & colaboradores. (1974). *Taxonomía de los objetivos de la educación: La clasificación de las metas educacionales.. Manuales I y II* (4 ed.). Buenos Aires: Librería El Ateneo.
- Bogoya Maldonado, D. (2000). *Competencias y proyecto pedagógico*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Boni, A., & Lozano, J. F. (2007). The generic competences: an opportunity for ethical learning in the European convergence in higher education. *Higher Education*, 54(6), 819-831. Disponible en <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs10734-006-9026-4.pdf>
- Cabeza, L., Castrillón, J., & Lombana, J. (2012). Determinación y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia. *Innovar*, 22(46), 5-20. Disponible en <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/39320/41203>
- Chen, F., Gorbunova, N. V., Masalimova, A. R., & Bírová, J. (2017). Formation of ICT-competence of future university school teachers. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(8), 4765-4777. doi: [10.12973/eurasia.2017.00963a](https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.00963a)
- Chomsky, N. (1970). *Aspectos de la teoría de la sintaxis*. Madrid: Aguilar.
- Collin, A. (1989). Managers' Competence: Rhetoric, Reality and Research. *Personnel Review*, 18(6), 20-25. doi: [10.1108/00483488910133459](https://doi.org/10.1108/00483488910133459)

- Ministros europeos de educación superior. (1999). Declaración de Bolonia. [en línea]. Recuperado de: <http://ees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>
- Correa Bautista, J. E. (2007). *Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo* (Vol. 25). Bogotá D.C.: Universidad del Rosario.
- Cubero Ibáñez, J., Ibarra Sáiz, M. S., & Rodríguez Gómez, G. (2018). Propuesta metodológica de evaluación para evaluar competencias a través de tareas complejas en entornos virtuales de aprendizaje. *Revista de Investigación Educativa*, 36(1), 159-184. doi: [10.6018/rie.36.1.278301](https://doi.org/10.6018/rie.36.1.278301)
- Dalfaro, N. A., Demuth Mercado, P. B., Aguilar, N. F., & Del Valle, C. G. (2018). Hacia la integración efectiva de un modelo por competencias en la carrera de ingeniería de la Facultad Regional Resistencia de la Universidad Tecnológica Nacional: Entre la formación inicial y la formación docente. *Educación en Ingeniería*, 13(25), 58-63. doi: [10.26507/rei.v13n25.859](https://doi.org/10.26507/rei.v13n25.859)
- Del Rey, A., & Sánchez-Parga, J. (2011). Crítica de la educación por competencias. *Universitas Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, (15), 233-246. Disponible en <http://universitas.ups.edu.ec/documents/1781427/1884570/1Res15.pdf>
- Delors, J. (1996). Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional para el siglo XXI: La educación encierra un tesoro. En In 2008 (Ed.), (pp. 44). Madrid: Santillana - Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).
- Decreto 815 de 2018.: Por el cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos. Mayo 8 de 2019. DO. N°50587. , (2018).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (—DANE—). (2018a). Empleo Informal y Seguridad Social. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-informal-y-seguridad-social>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística de Colombia (—DANE—). (2018b). Gran Encuesta Integrada de Hogares (—GEIH—) Mercado Laboral. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Díaz de Iparraguirre, A. M. (2009). *La gestión compartida Universidad-Empresa en la formación del capital humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible*. (Doctor en Ciencias de la Educación). Universidad Nacional Experimental "Simón Rodríguez", Caracas.
- Echeverría Samanes, B. (1997). Inserción sociolaboral. *Revista de Investigación Educativa*, 15(2), 85-115. Disponible en <https://revistas.um.es/rie/article/view/122601/115171>

- Erosa, V. E., Ramírez, P., & Ortiz, J. (2008). Competencias profesionales del área de administración: La perspectiva de estudiantes, profesores, egresados y empleadores -el caso de México-. Enln S. Malo, M. Fortes Besprosvani, P. Verdejo Paris, & M. Orta Martínez (Eds.), *Propuestas y acciones universitarias para la transformación de la educación superior en América Latina: Informe final del Proyecto 6x4 Unión Europea, América Latina y el Caribe (UEALC)* (pp. 279-323). Bogotá D.C.: Asociación Colombiana de Universidades - ASCUN.
- García, B., Serrano, E. L., Ponce Ceballos, S., Cisneros Cohernour, E. J., Cordero Arroyo, G., & Espinosa Díaz, Y. (2018). Las competencias docentes en entornos virtuales: un modelo para su evaluación. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(1), 343-365. doi: [10.5944/ried.21.1.18816](https://doi.org/10.5944/ried.21.1.18816)
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind. The Theory of Multiple Inteligences*. New York: Harper Collins Publisher Inc.
- Goncz, A., & Athanasou, J. (2005). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia. Enln A. Argüelles (Ed.), *Competencia laboral y educación basada en normas de competencias* (pp. 265-288). México: Limusa.
- González Bello, E. O., López Espinosa, J. R., & Estévez Nenninger, E. H. (2017). Competencias TIC del profesorado universitario: Consideraciones para una enseñanza innovadora desde la formación docente. *Revista Brasileira de Ensino Superior*, 3(3), 3-22. doi: [10.18256/2447-3944.2017.v3i3.2128](https://doi.org/10.18256/2447-3944.2017.v3i3.2128)
- González Bonilla, O., Hinojo Lucena, F. J., & López Núñez, J. A. (2017). Competencias gerenciales de los administradores de empresas en Bucaramanga y su área metropolitana (Colombia). *ENSAYOS, Revista de la Facultad de Educación de Albacete*, 32(1), 1-15. Disponible en <https://revista.uclm.es/index.php/ensayos/article/view/1134/pdf>
- González, J., & Wagenaar, R. (2003). *Tuning Educational Structures in Europe I. Informe Final - Proyecto piloto fase 1*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Grant, M. J., & Booth, A. (2009). A typology of reviews: An analysis of 14 review types and associated methodologies. *Health Info Libr J*, 26(2), 91-108. Disponible en <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1471-1842.2009.00848.x>
- Grootings, P. (1994). De la cualificación a la competencia: ¿de qué se habla? *Revista Europea de Formación Profesional*, (1), 5-7.
- Guadalupe Román, E., Pérez, D., & Ramírez, N. K. (2018). Competencias de la tutoría entre pares: La experiencia de formarse en la práctica. *Revista científica y profesional de la Asociación Latinoamericana para la Formación y la Enseñanza de la Psicología – (ALFEPSI)*, 6(16), 46-54. Disponible en <https://integracion-academica.org/attachments/article/189/05%20Tutoria%20pares-%20EGuadalupe%20DPerez%20NK.pdf>

- Gómez Roldán, I. (2005). Competencias profesionales: Una propuesta de evaluación para las facultades de ciencias administrativas. *Educación y Educadores*, 8, 45-66. Disponible en <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/565/656>
- Heidrick, T. R., Kramers, J. W., & Godin, M. C. (2005). Deriving Value from Industry-University Partnerships: A Case Study of the Advanced Engineering Materials Centre. *Engineering Management Journal*, 17(3), 26-32. Disponible en <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/10429247.2005.11415294?needAccess=true>
- Hellermann, J. (2018). Language as competencing: Considering language learning as enactment. *Classroom Discourse*, 9(1), 40-56. doi: [10.1080/19463014.2018.1433052](https://doi.org/10.1080/19463014.2018.1433052)
- Hernández Contreras, J., Ponce Rojo, A., Moreno Badajós, P., & Castañeda Barajas, A. (2018). Desarrollo de competencias para la investigación en estudiantes de educación superior: Una experiencia en México. *Revista Cognosis*, 3(1), 43-50. Disponible en <https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Cognosis/article/view/1153/1014>
- Herrera Aguado, A. L. (2018). Decálogo de competencias y sus indicadores para gestión de capital humano universitario. *REMIE: Multidisciplinary Journal of Educational Research*, 8(1), 56-85. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6315997.pdf>
- Jennings, P. A., Brown, J. L., Frank, J. L., Doyle, S., Oh, Y., Davis, R., . . . Greenberg, M. T. (2017). Impacts of the CARE for teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions. *Journal of Educational Psychology*, 109(7), 1010-1028. doi: [10.1037/edu0000187](https://doi.org/10.1037/edu0000187)
- Lambrechts, W., Mulà, I., Ceulemans, K., Molderez, I., & Gaeremynck, V. (2013). The integration of competences for sustainable development in higher education: an analysis of bachelor programs in management. *Journal of Cleaner Production*, 48, 65-73. Disponible en <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0959652611005750?token=D6C2BAC5D225FC099EF7E0FD07EBF56EEE52D0F0CDAB3F982F-7540323BCDE34B358EE059425BECE2B440B533C7755553>
- Levy Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(13230), 301-313. Disponible en https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1817/PDF
- Maldonado García, M. Á. (2001). *Las competencias, una opción de vida.: Metodología para el diseño curricular*. Bogotá D.C.: Ecoe Ediciones.

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1), 1-14. Disponible en <https://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2F0034092>
- Menéndez Varela, J. L. (2009). La noción de competencia en el proyecto Tuning. Un análisis textual desde la Sociología de la Educación. *Observar*, (3), 5-41. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6369791.pdf>
- Miller, G. E. (1990). The assessment of Clinical Skill/Competence/Performance. *Academic Medicine*, 65(9), 63-67. Disponible en https://journals.lww.com/academicmedicine/Abstract/1990/09000/The_assessment_of_clinical.45.aspx#pdf-link
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) - República de Colombia. (2005). *Articulación de la educación con el mundo productivo: Competencias laborales generales* (Vol. 21). Bogotá D.C.: Imprenta Nacional de Colombia.
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) - República de Colombia. (2016). Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (—SNIES)—. Recuperado de <http://snies.mineducacion.gov.co/consultasnies/programa>
- Ministerio de Educación Nacional (MEN) - República de Colombia (2017). Anuario Estadístico de la Educación Superior Colombiana. Recuperado de http://ole.mineducación.gov.co/1769/articles-380420_recurso_1.pdf
- Moliner, M. (1986). *Diccionario de uso del español* (Vol. 1). Madrid: Gredos.
- Mondragón Pardo, J. P. (2019). Mercado laboral de graduados de educación superior. Análisis para la ciudad de Bogotá D.C. Bogotá D.C.: Ministerio de Educación Nacional (MEN) - Observatorio Laboral para la Educación (—OLE)—Observatorio Laboral para la Educación. Recuperado de https://ole.mineducacion.gov.co/1769/articles-387151_recurso_1.pdf
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Rangel, P. E., & Plata Pacheco, P. A. (2014). Determinantes de la transferencia de propiedad industrial al sector productivo en universidades públicas colombianas. *Cuadernos de Administración*, 30(51), 58-70. Disponible en <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/8001/1/v30n51a07.pdf>
- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Rangel, P. E., & Plata Pacheco, P. A. (2016). Factores determinantes y tendencias de la transferencia de resultados de investigación universitaria al sector productivo. *Criterio Libre*, 14(25), 135-170. Disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1040/805>

- Morales Rubiano, M. E., Sanabria Rangel, P. E., Plata Pacheco, P. A., & Ninco Hernández, F. A. (2015). Research results transfer towards the productive sector via research collaboration in four Colombian public universities. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(4), 28-44. Disponible en <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1927/993>
- Moreno Juvinao, J., Castrillón Cifuentes, J., Sánchez Otero, J., & Moreno Charris, A. V. (2016). Perfil del administrador: construcción a partir de la experiencia Tuning-Colombia. *Económicas CUC*, 37(21), 23-46. doi: <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.37.2.2016.02>
- Observatorio Laboral para la Educación (—OLE)—Observatorio Laboral para la Educación. (2016). *Perfil académico y condiciones de empleabilidad: Graduados de educación superior (2001 – 2014)*.: Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- Observatorio Laboral para la Educación (—OLE)—Observatorio laboral para la Educación. (s. f.). Características de los graduados en Colombia. Recuperado de <http://www.graduadoscolombia.edu.co/html/1732/w3-article-344799.html>
- Ordiozola, J. G., Bondar, C. E., Yanda, M. G., & Martínez, M. D. L. A. (2011). Competencias profesionales del licenciado en Administración. Su medición en los graduados de la Universidad Nacional del Nordeste, Argentina. *Revista Iberoamericana de Educación*, 56(2), 1-13. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5895855&orden=0&info=link>
- Organization for Economic Cooperation and Development (- OECD). (2002). *Definition and selection of competences (DeSeCo): Theoretical and conceptual foundations strategy paper*: Organization for Economic Cooperation and Development - OECD,.
- Ortiz García, M., Borges Oquendo, L. d. I. C., Rodríguez Ribalta, I., Sardiñas Arce, M. E., & Balado Sansón, R. (2018). Modelo pedagógico para el mejoramiento del desempeño docente con enfoque de competencias en la especialidad de pediatría. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 17(1), 129-143. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7000477.pdf>
- Ospina Díaz, M. R. (2015). *Informe de análisis estructura curricular programas de Administración de Empresas Alta Calidad vs Universidad la Gran Colombia*. Universidad la Gran Colombia. Bogotá D.C.
- Ospina Díaz, M. R. (2016a). *Informe de análisis estructura curricular programas de Administración de Empresas Alta Calidad vs UMNG*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C.
- Ospina Díaz, M. R. (2016b). *Transcripción de resultados de las encuestas realizadas a empresarios como parte de la investigación denominada Competencias profesionales en el campo de administración: Un análisis para Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá D.C.

- Ospina Díaz, M. R., & Sanabria Rangel, P. E. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 107-136. Disponible en <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/2275/1995>
- Ospina Díaz, M. R., & Sanabria Rangel, P. E. (2017). Marco general de análisis de la formación logística en Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 237-267. doi: <http://dx.doi.org/10.21830/19006586.80> Disponible en <https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/80/392>
- Petticrew, M., & Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Pinto Llorente, A. M., Sánchez Gómez, M. C., García Peñalvo, F. J., & Casillas Martín, S. (2017). Students' perceptions and attitudes towards asynchronous technological tools in blended-learning training to improve grammatical competence in English as a second language. *Computers in Human Behavior*, 72, 632-643. doi: [10.1016/j.chb.2016.05.071](https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.071)
- Proyecto Tuning (s. f.). Una introducción a Tuning Educational Structures in Europe: IIa contribución de las universidades al proceso de Bolonia. EnIn (pp. 164). España: Programa Sócrates y Tempus de la Dirección de Educación y Cultura de la Comisión Europea.
- Decreto 1075 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación. Mayo 26 del 2015. DO. N.º 49523.: Por medio del cual se expide el decreto único reglamentario del sector educación, (2015).
- Decreto 1330 de Julio 25 de 2019. Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación. Julio 25 del 2019. DO. N.º 51025.: Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 -Único Reglamentario del Sector Educación, (2019).
- Revista Dinero. (2014, septiembre 1 de 2014). Bogotá, una ciudad de microempresas. *Revista Dinero*.
- Reyes Estrada, J. C., López Ramírez, E., & Vizcarra Álvarez, E. (2017). Modelo curricular flexible por competencias en el programa de la licenciatura en ciencias de la educación en la universidad Autónoma de Baja California. *Revista Boletín Redipe*, 6(11), 43-56. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6275727.pdf>
- Rodríguez Zambrano, H. (2007). El paradigma de las competencias hacia la educación superior. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 15(1), 145-165. Disponible en <https://www.umng.edu.co/documents/63968/69921/7.PARADIGMA.pdf>

- Rofman, A., & Vázquez Blanco, J. M. (2006). La extensión universitaria en tiempos de crisis económico-social. La experiencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires en el lapso 2004-2006. *Ciencia, docencia y tecnología*, 17(32), 9-48. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14503201>
- Rosi, A., Bruine de Bruin, W., Del Missier, F., Cavallini, E., & Russo, R. (2019). Decision-making competence in younger and older adults: which cognitive abilities contribute to the application of decision rules?. *Neuropsychol Dev Cogn B Aging Neuropsychol Cogn*, 26(2), 174-189. doi: [10.1080/13825585.2017.1418283](https://doi.org/10.1080/13825585.2017.1418283)
- Rother, E. T. (2007). Revisión sistemática X Revisión narrativa. *Escola Paulista de Enfermagem*, 20(2), ix-x.
- Sanabria Rangel, P. E. (2016). *Investigación en ciencias sociales y de gestión: Guía para el desarrollo de marcos metodológicos y procesos de investigación (Working Paper)*. Bogotá D.C.: Universidad Militar Nueva Granada.
- Sanabria Rangel, P. E., García Carvajal, S., & Ospina Velasco, D. A. (en prensa). Marco para la comprensión del concepto de competencias: Un referente para la formación administrativa..
- Sanabria Rangel, P. E., Morales Rubiano, M. E., & Ortiz Riaga, M. C. (2015). Interacción universidad y entorno: Marco para el emprendimiento. *Educación y Educadores*, 18(1), 111-134. Disponible en <https://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/3932/3857>
- Sanabria Rangel, P. E., Ospina Díaz, M. R., & Zárate Cohecha, B. (en prensa). Competencias profesionales en el campo de logística para Latinoamérica: Un análisis desde Colombia.
- Schena, J., Besalú, R., & Singla Casellas, C. (2018). Valoraciones actualizadas de las competencias profesionales en la práctica laboral de los periodistas españoles. *RLCS, Revista Latina de Comunicación Social*, (73), 531-555. doi: [10.4185/RLCS-2018-1268](https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1268)
- Spier, R. E. (1998). Ethics and the funding of research and development at universities. *Science and Engineering Ethics*, 4(3), 375-384. Disponible en <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11948-998-0030-1.pdf>
- Swaminathan, S., & Schellenberg, E. G. (2018). Musical Competence is Predicted by Music Training, Cognitive Abilities, and Personality. *Scientific Reports*, 8(1). doi: [10.1038/s41598-018-27571-2](https://doi.org/10.1038/s41598-018-27571-2)
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica: Incluye evaluación y administración de proyectos de investigación* (4 ed.). México: Limusa.
- Tejada Fernández, J., & Pozos Pérez, K. V. (2018). Nuevos escenarios y competencias digitales docentes: Hacia la profesionalización docente con TIC. *Profesorado*, 22(1), 25-51. Disponible en <https://recyt.fecyt.es/index.php/profesorado/article/view/63620/38691>

- Thune, T. (2010). The training of “triple helix workers”? Doctoral students in University–Industry–Government Collaborations. *Minerva*, 48(4), 463-483. doi: [10.1007/s11024-010-9158](https://doi.org/10.1007/s11024-010-9158)
- Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias [en línea]. 1-16. Recuperado de https://yavne.edu.mx/pages/circular/cch/inicio2015/asp_bas_com.pdf
- Valero Córdoba, G. M. (2011). Las competencias de los administradores en Colombia a la luz del Proyecto Tuning – Caso capítulo oriente. *Puente*, 5(1), 10. doi: <http://dx.doi.org/10.18566/puente.v5n1.a07>
- Vega Mederos, J. F. (2002). La extensión universitaria: función integradora del quehacer universitario en el presente siglo. *Investigación y desarrollo*, 10(1), 26-39. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=26812103>
- Veloz Rincón, R. A., & Hernández Suárez, C. A. (2018). Valoración de las estrategias adoptadas por docentes en la enseñanza de la ciencia desde la perspectiva de los estudiantes de educación básica. *Ánfora*, 25(45), 43-69. doi: [10.30854/anf.v25.45.2018](https://doi.org/10.30854/anf.v25.45.2018)
- Villafuerte Cosme, N. (2017). Trabajo por proyectos para el desarrollo de competencias en lengua y literatura. *Estudios Lambda. Teoría y práctica de la didáctica en lengua y literatura*, 2(12), 149-176. Disponible en <https://estudioslambda.unison.mx/index.php/estudioslambda/article/view/50/60>
- Weatherall, D. (2003). Problems for biomedical research at the academia-industrial interface. *Science and Engineering Ethics*, 9(1), 43-48. Disponible en <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2Fs11948-003-0018-9.pdf>
- Zhizhko, E. A. (2017). Competencias en la educación profesional: Una contribución a su estudio. *Voces de la Educación*, 2(4), 200-208. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6475486.pdf>

ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL USO DEL SROI EN LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL: CASO MÉXICO

CRITICAL ANALYSIS ON THE USE OF SROI IN THE EVALUATION OF SOCIAL IMPACT IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP INITIATIVES

FILIBERTO ENRIQUE
VALDÉS MEDINA¹

MARÍA LUISA SAAVEDRA
GARCÍA²

JEL: B55, L26

RECIBIDO: 04/02/2019

MODIFICADO: 08/10/2019

ACEPTADO: 19/11/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.2>

RESUMEN

La incapacidad del Estado para atender problemáticas sociales como la pobreza en todas sus gamas, el desempleo, y el difícil acceso a la educación y a los servicios de salud, por mencionar solo algunas, ha llevado a la institucionalización del sector social en México, lo que implica un incremento de iniciativas de emprendimiento social dentro del ecosistema emprendedor. Por ello, la necesidad de analizar y valorar las técnicas de evaluación financiera de iniciativas de esta naturaleza es de gran importancia, para determinar si el emprendimiento social realmente está dando solución a la problemática social. En la presente investigación se contempla y conceptualiza el emprendimiento social, haciendo énfasis en la empresa social, a la vez que se indaga sobre su desarrollo en México, para posteriormente abordar las áreas de oportunidad del uso del retorno social de la inversión (SROI, social return on investment) como una medida con una fuerte vocación financiera en la gestión de iniciativas de emprendimiento social.

PALABRAS CLAVE:

emprendimiento social, sector social, retorno social de la inversión (SROI).

ABSTRACT

The inability of the State to address social problems such as poverty in all its ranges, unemployment, and the difficult access to education and health services, to mention just a few, has led to the institutionalization of the social sector in Mexico, which implies an increase in social entrepreneurship initiatives within the entrepreneurial ecosystem. Therefore, the need to analyze and rate the financial evaluation techniques of initiatives of this nature is of great importance to determine if the enterprise is really solving a social problem. In this research, social entrepreneurship is contemplated and conceptualized, emphasizing the social enterprise, while exploring its development in Mexico and then addressing the areas of opportunity in the use of the social return on investment (SROI) as a measure with a strong financial vocation in the management of social entrepreneurship initiatives.

KEYWORDS:

social entrepreneurship, social sector, social return on investment (SROI).

1 Doctor en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, profesor de tiempo completo en la Universidad Autónoma del Estado de México. Correo: filibertovalmed@yahoo.com.mx Orcid: <https://Orcid.Org/0000-0003-1424-1465>

2 Doctor en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, profesor titular de tiempo completo en la Universidad Nacional Autónoma de México. Correo: maluisasaavedra@yahoo.com.mx Orcid: <https://Orcid.Org/0000-0002-3297-1157>

INTRODUCCIÓN

El emprendimiento social se refiere a las prácticas orientadas a la generación de valor social (Mair, Robinson y Jockerts, 2006), sin embargo aún no se cuenta con una conceptualización estandarizada, ya que existen dificultades para definir el término, Lepoutre, Justo y Terjesen (2010) sostienen que el emprendimiento social puede comprenderse a través de tres características principales: predominancia de una misión social por encima de los beneficios económicos, relevancia de los procesos de innovación, y generación de ingresos propios.

De tal manera que la empresa social es un modelo basado en la creación de unidades económicas, las cuales mediante la venta de bienes o prestación de servicios pueden autosustentarse, sin necesidad de contribuciones por parte de terceros pertenecientes a la industria privada, o al Estado (Grove y Berg, 2014), a diferencia de la empresa tradicional, los beneficios obtenidos son destinados a contribuir con la erradicación de un problema social, y no repartidos entre los socios (Volkman, Tokarski y Ernst, 2012). Es por ello que la importancia de los emprendimientos sociales en México están sustentados en la Ley de la Economía Social y Solidaria que tiene como objeto “establecer mecanismos para fomentar el desarrollo, fortalecimiento y visibilidad de la Actividad Económica del Sector Social de la Economía”, así como el “fortalecimiento del Sector Social de la Economía, como un sistema eficaz que contribuya al desarrollo social y económico del país... y a la mayor generación de patrimonio social” (Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, 2012), así como en el incremento sostenido de proyectos de emprendimiento social en México (Pedraza y Acosta, 2017).

El objetivo de esta investigación consiste en realizar un análisis crítico, que permita en lo general vislumbrar el panorama del funcionamiento y aplicación de los proyectos de emprendimiento social en México, y en lo particular analizar la pertinencia de las métricas financieras usadas en la evaluación de las iniciativas de emprendimiento social, debido a la necesidad de monetizar y cuantificar beneficios que generan valor social, y cuya cuantificación en términos financieros dista de ser exacta. En este sentido, surgen medidas como el social de la inversión (SROI, social return on investment) que buscan cuantificar el valor social generado por una entidad, resultando una medida útil para evaluar los resultados tanto financieros como de gestión; no obstante el SROI presenta numerosas áreas de oportunidad, lo cual brinda beneficios en dos sentidos: mejorar la calidad del indicador en el futuro cercano y considerar cuidadosamente el resultado de dicho indicador como medida de toma de decisiones. Se espera que la presente investigación sea de utilidad para decidir mejor en cuanto a la valoración de iniciativas de emprendimiento social mediante el uso de indicadores de calidad internacional como es el SROI.

MÉTODOS Y MATERIALES

Esta investigación se fundamenta en dos técnicas que se detallan a continuación:

1. Es exploratoria y descriptiva, pues a pesar de que el SROI es la metodología de evaluación de proyectos sociales de mayor aceptación, se trata de un tema relativamente novedoso que no ha sido ampliamente examinado en el contexto latinoamericano en lo general, y en México en lo particular, lo que da pauta a un amplio abanico de aproximaciones tanto para su definición como para sus utilidades y aplicaciones.
2. Es analítica debido a que, mediante la revisión detallada de la literatura nacional e internacional, se buscan identificar las causas y contextos que marcan la pauta para el uso del SROI como parámetro predominante en las organizaciones de emprendimiento social a escala global, así como las limitantes que en materia de evaluación financiera presenta, así mismo se consideran las medidas alternas al SROI para evaluación de proyectos sociales utilizadas en los últimos 50 años.

El propósito del presente trabajo de investigación es identificar los pros y contras que ofrece el SROI como alternativa para la evaluación del impacto de las organizaciones que integran el emprendimiento social. Por consiguiente, para cumplir con dicho propósito fue necesaria una revisión crítica de la literatura existente, tanto relativa a la conceptualización del emprendimiento social, como de los métodos para la evaluación de su impacto social, entre los que destacan el SROI y otras medidas alternativas como: el análisis costo-efectividad, el análisis costo-utilidad y el análisis costo-beneficio.

Para lograr lo expuesto anteriormente se consideraron las diferentes definiciones del emprendimiento social, así como las organizaciones que lo conforman, además de comparar las metodologías existentes para la medición y evaluación de su impacto social, enfatizando en el SROI a través del análisis de sus elementos, beneficios y desventajas.

I. EMPRENDIMIENTO SOCIAL

1.1 Definición

El emprendimiento social como área de estudio comienza a finales de la década de 1990 con J. Gregory Dees, y a la fecha se encuentra en un proceso de constante evolución (Volkman et al., 2012; Grove y Berg, 2014). Aun así, en dicha área se agrupan diversas actividades e iniciativas que buscan erradicar las problemáticas que aquejan a nuestra sociedad, incrementando el nivel de bienestar de los individuos más desfavorecidos (Pate y Wankel, 2014).

Bornstein y Davis (2012) definen el emprendimiento social como: “El proceso mediante el cual los ciudadanos construyen o transforman las instituciones para avanzar en soluciones a problemáticas sociales como la pobreza, las enfermedades, el analfabetismo, la destrucción del medio ambiente, la falta de vivienda y todo el catálogo de la miseria humana” (p. 25).

Debido a que el emprendimiento social se refiere a actividades relacionadas con la identificación, evaluación y explotación de oportunidades para la creación de valor compartido³ (Grieco, 2015), se le reconoce como una categoría dentro del emprendimiento, sin embargo, a diferencia del enfoque tradicional el emprendimiento social persigue la creación de beneficios sociales, en lugar de la maximización de utilidades económicas (Braunerhjelm y Hamilton, 2009).

Richez-Battesti y Petrella (2014) mencionan que el emprendimiento social abarca las iniciativas económicas creadas para la consecución de una misión social, enfocada en la innovación social⁴ y eficiencia económica, teniendo como finalidad satisfacer las necesidades no resueltas, debido a fallas en los mercados o en las instituciones (Michelini, 2012), así mismo el emprendimiento social pretende eliminar las condiciones causantes de sufrimiento, mediante la generación de un cambio dentro de la sociedad, en mejora de la calidad de vida de las personas menos favorecidas (Franz, Hochgerner y Howard, 2012). De esta forma la misión del emprendedor social consiste en apoyar un propósito mayor (Pate y Wankel, 2014) dado que al ayudar a los integrantes de grupos económico o socialmente vulnerables se generan nuevas formas de vida más significativas al ofrecerles la posibilidad de realizar actividades económicas y sociales donde sean respetados (Bornstein y Davis, 2012).

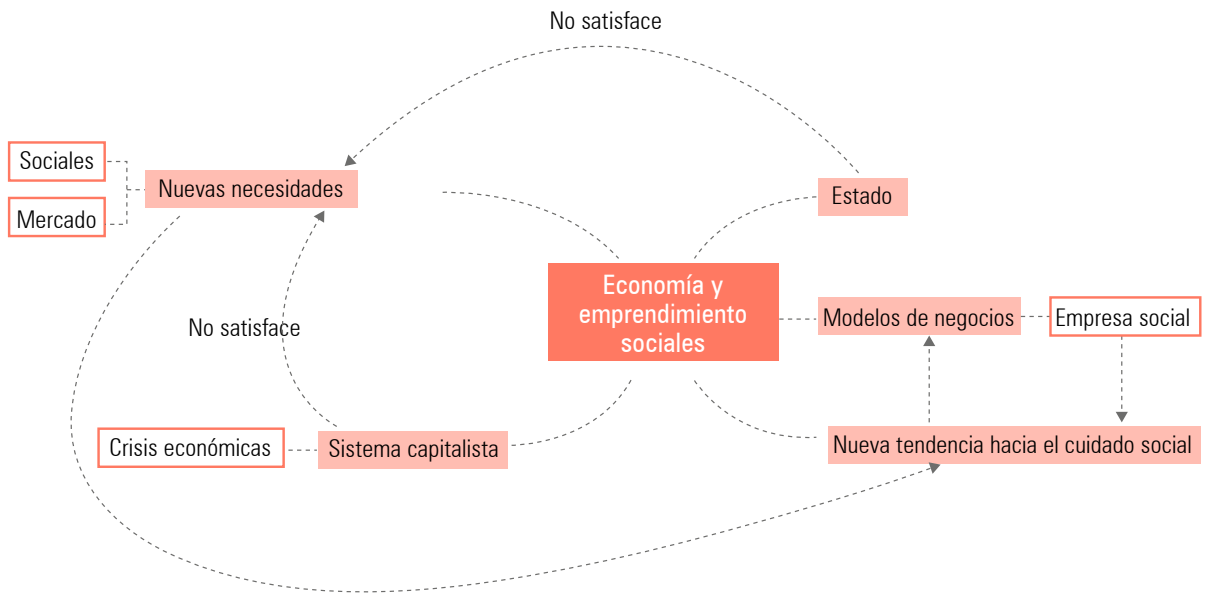
1.2. Factores de surgimiento

Como resultado de la falta de éxito por parte de las instituciones políticas, económicas y sociales diseñadas para erradicar los desequilibrios en la sociedad, el emprendimiento social surge como una alternativa que busca satisfacer las necesidades básicas y proteger los derechos (Mair, 2010). Como consecuencia de la falla en el contrato entre las organizaciones con fines lucro, la sociedad, el Estado, el sistema capitalista y el Gobierno, no se cuenta con la capacidad suficiente para satisfacer las necesidades de la comunidad (Grove y Berg, 2014; Grieco, 2015). En la figura 1, se detallan las causas del surgimiento del emprendimiento social.

³ Schimtt (2014) considera al valor compartido como una extensión a la creación de valor para los dueños de una organización y los grupos de interés, situándose también dentro de un contexto para la generación de beneficios sociales.

⁴ Koczisky y Somosi (2016) comentan que la innovación social consiste en actividades encaminadas a la generación de nuevas ideas para la solución de problemáticas sociales con la finalidad de incrementar el nivel de bienestar dentro de una comunidad.

Figura 1. Factores de surgimiento del emprendimiento social

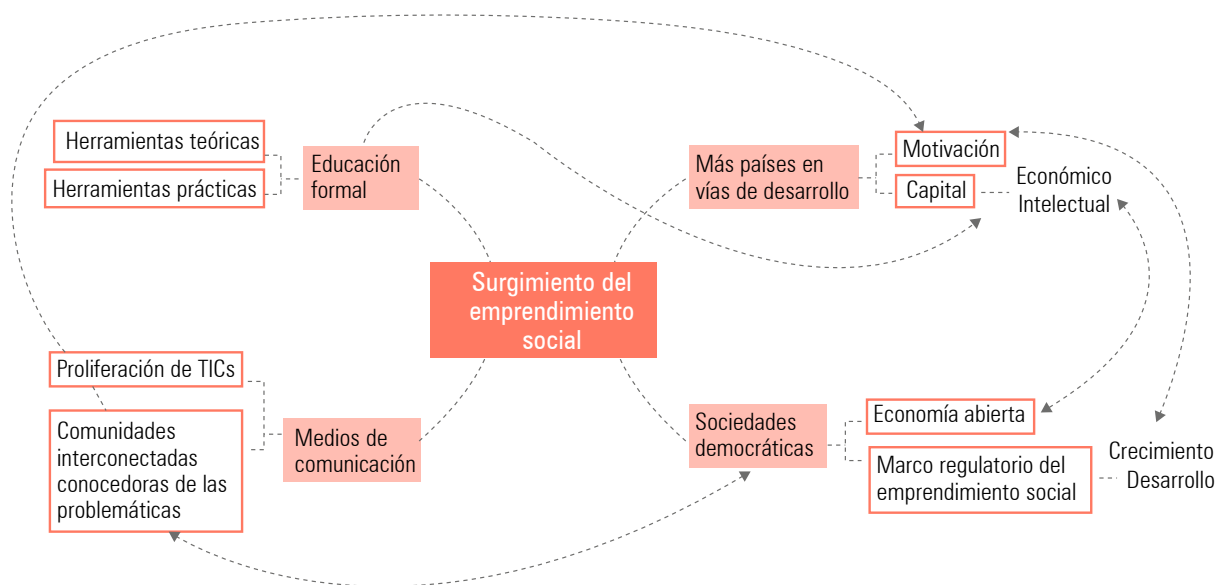


Fuente: elaboración propia a partir de Grieco (2015).

Considerando lo expuesto en la figura 1 las iniciativas de emprendimiento social son organizaciones que ofrecen soluciones a las necesidades insatisfechas que tanto el Gobierno como la estructura económica no pueden o no se encuentran dispuestos a satisfacer; retando las normas sociales al colocarse fuera del marco económico-capitalista, a la par que soportan los cimientos de la misma sociedad (Pate y Wankel, 2014).

En la figura 2, se detallan las cuatro condiciones que, de acuerdo con Bornstein (citado en Grove y Berg, 2014, p. 14), se tuvieron que dar para hacer posible la existencia del fenómeno del emprendimiento social.

Figura 2. Condiciones necesarias para el emprendimiento social



Fuente: elaboración propia a partir de Bornstein (citado en Grove y Berg, 2014, p. 14).

1.3. Modalidades de emprendimiento social

Para Grieco (2015) clasificar una iniciativa como parte del emprendimiento social no es tarea fácil, debido a la gran cantidad de aproximaciones que se han desarrollado para definir el término, sin embargo, se consideran como parte del mismo todas aquellas iniciativas orientadas al logro de una misión social. Por su parte Volkmann *et al.* (2012), mencionan que dichas iniciativas pueden clasificarse en función del impacto que tienen, y el área geográfica en la que actúan de la siguiente manera:

- Asistencia social (*social bricoleur*): se refiere a los emprendimientos que dan solución a problemáticas locales, utilizando los recursos que se encuentran más cercanos. Ayudan a mantener la armonía social.
- Construcciónista social (*social constructionist*): remite a las organizaciones con la capacidad de escalar,⁵ que además ofrecen soluciones a problemáticas sociales más extensas. Ayudan en la construcción y reparación del tejido social.
- Ingeniería social (*social engineer*): esta toma complejos problemas nacionales, transnacionales y globales de manera sistemática, desembocando en una mejora fundamental, revolucionaria, que genera un cambio social. Elimina

⁵ Volkmann *et al.* (2012) mencionan que, en el contexto del emprendimiento social, escalar se refiere a incrementar el impacto de la iniciativa, por lo que no siempre conlleva el crecimiento organizacional sino la replicación del modelo tanto por sus creadores como por otros.

las estructuras sociales actuales, remplazándolas con nuevas estructuras catalizadoras de cambio social positivo. De la misma manera, Volkman *et al.* (2012), presentan una clasificación de las organizaciones que actúan dentro del emprendimiento social, explicando que son cuatro las formas de organización que persiguen un equilibrio entre la sustentabilidad social y la económica, a saber: (a) iniciativas sin ánimo de lucro y con actividades generadoras de ingresos, (b) empresa social, (c) empresas socialmente responsables, y (d) corporaciones que practican la responsabilidad social (figura 3).

Figura 3. Tipología de iniciativas dentro del emprendimiento social



Fuente: elaboración propia a partir de Volkman *et al.* (2012).

La figura 3 clasifica a las iniciativas empresariales en función del nivel y profundidad, considerando la relación con sus bases; en este contexto Cajiga (2013) sostiene que la responsabilidad social empresarial (RSE) es un fenómeno inherente a la empresa, representa una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, social y ambiental, reconociendo los intereses de los distintos grupos con los que se relaciona la

Filiberto Enrique Valdés Medina · María Luisa Saavedra García

Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México

preservación del medio ambiente y la sustentabilidad de las generaciones futuras. Sin embargo, la RSE es distinta a la empresa social, esta se describe a continuación.

La primera aparición de la empresa social ocurre dentro del marco jurídico italiano al reconocer la existencia del corporativo social, lo cual sucede un año después de que se fundó la revista pionera de emprendimiento social *Impresa Sociale*, (Lundöstrom, Zhou, Von Friedrichs y Sundin, 2014), dando lugar a un fenómeno económico y cultural de origen relativamente nuevo, donde los primeros ejemplos se observan a partir de la segunda mitad del siglo XX, encontrándose entre los más representativos el Banco Grameen, fundado por Muhammad Yunus en Bangladesh durante la década de 1970 (Yunus, 2010). Así bien, el objetivo de la empresa social es la generación de un cambio social autosostenible económicamente (Frankel y Bromberger, 2014), a través del uso de actividades de mercado, como la venta de un bien o el ofrecimiento de un servicio, generando un cambio positivo en la sociedad. A pesar de su característica como organización autosostenible, la empresa social no busca incrementar sus utilidades ni generar y acumular riqueza (Volkman et al., 2012). En consecuencia, la empresa social surge como parte de un proceso de evolución que comienza con la RSE, y la ubica como un fenómeno de segundo nivel y es resultado de un proceso de transformación continua de las prácticas empresariales (Frankel y Bromberger, 2014), por ello cuenta con características que la distinguen de la RSE, estas se presentan en la tabla 1.

Tabla 1. Diferencias de la RSE y la empresa social

Responsabilidad Social Corporativa	Empresa Social
Comparte las utilidades	No busca dividendos
La empresa está orientada a maximizar sus utilidades	La empresa busca maximizar el beneficio social
Se manejan proyectos sociales involucrados con las estrategias generales de la compañía	Los problemas que se afrontan se basan en el reconocimiento de problemáticas sociales
Enfocado en la satisfacción de los inversionistas y la sociedad en general	Enfocado en los más necesitados o en situaciones de mayor urgencia y desventaja
Soluciones temporales a problemas sociales que no son sostenibles en el largo plazo	Soluciones encaminadas a generar una consecuencia permanente
Se destina una pequeña parte de las ganancias para apoyar campañas de sustentabilidad	Recauda sus propios fondos
Puede existir una resistencia por parte de los fundadores o inversionistas en dedicar parte de las ganancias para aliviar problemáticas sociales	Los inversionistas y los emprendedores sociales ofrecen un soporte total para poner las ganancias al servicio del beneficio social

Fuente: Saatci Urper (2015).

De forma que Bornstein y Davis (2012) consideran que no existe una modalidad de emprendimiento social que sea mejor que otra, sino que a través de evaluar la problemática social que se pretende resolver junto con su contexto, se puede identificar la pertinencia de un modelo sobre los demás, por ejemplo, en los casos en que la necesidad sea apremiante, la caridad permite una reacción más rápida que la empresa social, aunque la empresa social ofrece una solución más profunda y a mayor plazo.

II. CONTEXTO DEL EMPRENDIMIENTO SOCIAL

2.1. Internacional

Aun cuando el origen de la empresa social no está del todo claro, se puede considerar como el primer caso de éxito internacional al Banco Grameen fundado por Muhammad Yunus en 1983 (Frankel y Bromberger, 2014). Yunus identificó que en Bangladesh existía un problema social, derivado de la pobreza extrema en que vivían la mayoría de sus habitantes, dicha situación orillaba a las mujeres a solicitar préstamos para solventar las necesidades de sus familias, estos eran concedidos con altas tasas de interés y como consecuencia el monto total que debían pagar era increíblemente alto, dificultando su pago y sumiendo a las familias en una espiral de pobreza (Yunus, 2010).

A partir de esto se fundó el Banco Grameen, basado en el concepto de círculos de préstamos (lending circles), formado por una variedad de prestatarios en una comunidad, asegurando así que cada uno de ellos vigile al resto de participantes en cuanto al pago del monto y los intereses en tiempo y forma. A través de este método se promovió que se pagaran los préstamos a una tasa más baja, derivado de que cada deudor impacta en el nivel de credibilidad del grupo y la comunidad (Volkman *et al.*, 2012).

Por otro lado, son destacables las iniciativas del emprendimiento social australiano ya que generan entre el 2 y 3% de su Producto Interno Bruto (PIB), beneficiando en orden de importancia a los siguientes grupos de interés: personas con discapacidad, jóvenes y mujeres en situación de desventaja (Victoria State Government, 2017).

Por otro lado, en materia de difusión y análisis del sector social, en Reino Unido desde 2011 en forma bianual se publica un reporte denominado “State of the Social Enterprise” que proporciona información como: la escala de impacto del sector social, los sectores poblacionales a los que se está empleando y lugares y organizaciones de operación. Evidenciando así el crecimiento del sector social en cuanto a soluciones para los sectores más desprotegidos y vulnerables.

2.2 México

En años recientes, en México se ha promovido de manera importante el sector social, prueba de ello es la colaboración entre el Instituto Nacional de la Economía Social (INAES) y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI)

Filiberto Enrique Valdés Medina · María Luisa Saavedra García

Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México

con la finalidad de generar estadísticas que permitan la medición del impacto del emprendimiento social, así como su aportación al PIB (INAES, 2018).

Particularmente en México la empresa social se constituye bajo la figura de cooperativas, servicios financieros o asociaciones, existiendo al 2015 más de 40 mil empresas sociales (Heredia, 2015). Aunado a lo anterior, en dicho país la organización Root Change (s. f.), administra y publica la plataforma colaborativa de mapeo de organizaciones e individuos que trabajan en Mapeo del Sector de la Inversión de Impacto (GIIMAP, Global Impact Investment Map), esta reconoce como actores de influencia las siguientes instituciones: (1) Ashoka México y Centroamérica, (2) Instituto Nacional del Emprendedor, (3) New Ventures México, (4) Endeavor, (5) Fundación ProEmpleo, (6) Promotora Social México, (7) Red de Aspen de Emprendedores del Desarrollo (ANDE, Aspen Network of Development Entrepreneurs), (8) Ángel Ventures México, (9) Universidad Anáhuac México Sur, y (10) Omidyar Network. De la misma manera Schwab Foundation (s. f.), provee una red de plataformas a nivel regional y global para la generación de modelos nuevos y sustentables de emprendimiento social, en la tabla 2 se presentan algunos ejemplos en distintos sectores.

Tabla 2. Empresas sociales en México

Organización	Sector						
	Educación y cultura	Tecnología	Salud	Agricultura y medio ambiente	Inclusión financiera y comercio	Desarrollo empresarial	Grupos vulnerables
Cinepop	X	X					X
Clínicas del azúcar			X				
Dimagi		X		X	X		
Échale a tu casa						X	X
ENOVA	X	X					
Fairtrasa	X			X	X		
Lumni	X				X		
Novica	X					X	
Pro Mujer	X				X		X
Salauno			X				
TerraCycle				X			
Unión de Ejidos de La Selva					X		X

Fuente: Schwab Foundation (s. f.)

México tiene una alta tasa de supervivencia de empresas sociales, ya que el 94% continúan operando después de cinco años. En cuanto a la influencia en las políticas públicas el 54% de empresas sociales tienen un impacto pasados cinco años, y un 70% pasados 10 años (El Universal, 2013).

III. MÉTRICAS DE DESEMPEÑO FINANCIERO EN EMPRENDIMIENTO SOCIAL

En cuanto a métricas de desempeño financiero del emprendimiento social destaca el SROI como indicador de amplia aceptación, prueba de ello son las iniciativas tanto del Gobierno de Australia, como de organizaciones civiles y consultoras internacionales como KPMG, que buscan posicionarlo como el parámetro base de valuación de proyectos de emprendimiento social. Aunque existe un abanico de metodologías para la evaluación de iniciativas de emprendimiento social, de acuerdo a Banke-Thomas, Madaj, Charles y van den Broek (2015) las más importantes son las que se detallan a continuación:

3.1. Análisis de costo-efectividad

El análisis de costo-efectividad (CEA, cost effectiveness analysis) es un método de análisis económico que se basa en la comparación de cursos de acción de proyectos similares, establece la mejor alternativa a las mismas tasas de efectividad, es decir que primero se asume la meta a lograr o el efecto a obtener para después establecer la alternativa más económica de cumplir, este análisis difiere del análisis costo-beneficio (CBA, cost benefit analysis) por el hecho de que los beneficios no se expresan en unidades monetarias, sino en unidades físicas (Commonwealth of Australia, 2006).

Por el contrario, la lógica de trabajo del CEA ha quedado circunscrita a la consideración de la eficiencia operacional con que los proyectos generan los productos o servicios que han justificado su elaboración, dejando totalmente de lado el impacto que producen sobre la población objetivo del mismo (Cohen y Franco, 1990).

Así mismo, el CEA no proporciona un criterio absoluto para aceptar o rechazar proyectos (Commonwealth of Australia, 2006), por lo que medidas basadas en el costo-beneficio (como el SROI) pueden considerarse una mejor alternativa en la evaluación de proyectos sociales, no obstante, el análisis de costo-efectividad es frecuentemente un enfoque alternativo viable (Commonwealth of Australia, 2006). En la tabla 3 se establecen las principales características del costo-efectividad.

Tabla 3. CEA

Elementos	Características
Objetivo	Comparar intervenciones similares a partir del análisis de su impacto y costos
Factores que analiza	Descuento de valor futuro
Utilidad y beneficios	Análisis de prioridades y distribución de recursos
Nivel de aplicación	Intervención
Resultado	Razón incremental costo-efectividad (ICER, incremental cost effectiveness ratio)
Interpretación	Las intervenciones con un costo-efectividad mayor son mejores

Fuente: Banke-Thomas *et al.* (2015).

3.2. Análisis de costo-utilidad

El análisis costo-utilidad (CUA, cost utility analysis) se define como una forma de evaluación económica en la que los resultados de los procedimientos o programas alternativos se expresan en términos de una única unidad de medida basada en la utilidad (Robinson, 1993), de la misma manera permite evaluar los programas, promoviendo el uso más eficiente de los recursos en un ambiente de escasez (Zarate, 2010).

Así mismo, el CUA se considera una técnica económica formal dada su facilidad para evaluar la eficiencia de las intervenciones (de salud en su mayoría), sin embargo, esta medida es controversial debido a que la utilidad se mide en función de las preferencias de las personas o la sociedad.

Con respecto a su cálculo se considera un tipo específico de CEA, donde la medida de efectividad es un resultado ajustado a la utilidad o a la preferencia (Coons y Kaplan, 1996), que permite comparar distintas intervenciones para distintos problemas (Zarate, 2010). En la tabla 4, se presentan las principales características del CEA.

Tabla 4. CUA

Elementos	Características
Objetivo	Comparar intervenciones similares a partir del análisis de su impacto y costos
Factores que analiza	Descuento de valor futuro
Utilidad y beneficios	Análisis de prioridades Distribución de recursos
Nivel de aplicación	Intervención
Resultado	ICER
Interpretación	Las intervenciones con un ICER mayor son mejores

Fuente: Banke-Thomas *et al.* (2015).

3.3. Análisis de costo-beneficio

El análisis costo-beneficio (CBA) se define como un método que permite evaluar de forma exhaustiva los costos y beneficios de un proyecto, con el objetivo de determinar la medida en que un proyecto es deseable desde el punto de vista del bienestar social. Para ello los costos y beneficios deben ser cuantificados, y expresados en unidades monetarias (Ortega, 2012).

Con el fin de calcular los beneficios netos del proyecto para la sociedad en su conjunto, el CBA se utiliza como herramienta en la selección de proyectos alternativos, o para decidir si la implementación de un proyecto concreto es socialmente deseable (Ortega, 2012). También puede ser empleado para cuantificar el valor social neto de un proyecto previamente ejecutado. En la tabla 5 se describen las principales características del análisis costo-beneficio.

Tabla 5. CBA

Elementos	Características
Objetivo	Mostrar si la intervención es adecuada
Factores que analiza	Descuento de valor futuro
Utilidad y beneficios	Análisis de prioridades, distribución de recursos
Nivel de aplicación	Intervención
Resultado	Razón costo-beneficio (BCR, benefit-cost ratio)
	Razón de retorno económico interno (EIRR, economic internal rate of return)
	Valor presente neto (NPV, net present value)
	Punto de Equilibrio
Interpretación	BCR > 1 representa una intervención viable

Fuente: Banke-Thomas *et al.* (2015).

3.4. Retorno Social de la Inversión (SROI)

3.4.1. Surgimiento del SROI

El SROI fue iniciado por Jed Emerson y George Roberts en 1996, quienes buscaron aplicar medidas y prácticas comerciales a empresas sociales sin fines de lucro (Emerson y Twersky, 1996, citado en Bichard, 2016, pp. 4). Al mismo tiempo, el desarrollo de SROI también ha contado con el apoyo de Hewlett Foundation, Hadley Trust, Adventure Capital Fund, y Equal Social Economy Scotland Development Partnership (Nicholls, Lawlor, Neitzert y Goodspeed, 2012); en 2008 el concepto de Retorno Social de la Inversión se modificó por la New Economics Foundation de Reino Unido para dar forma al SROI actual (Banke-Thomas *et al.*, 2015; Classens, 2015; Hall, Millo y Barman, 2015; Mertens, Xhaufclair, y Maree, 2015, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 33).

Es destacable la evolución del SROI considerando que en sus inicios su objetivo era determinar el valor de los resultados de donaciones de caridad (Emerson y Twersky, 1996, citado en Bichard, 2016, pp. 4), basado en principios y procesos usados en evaluaciones económicas, y de rendimiento financiero sobre la inversión, para construir un marco capaz de captar el impacto de las intervenciones sociales, económicas, y ambientales de una manera más amplia (Banke-Thomas *et al.*, 2015).

3.4.2. Concepto de SROI

De acuerdo a Narillos (2010) el SROI es un proceso de comprensión, medición y comunicación de los valores sociales, medioambientales y económicos creados por una organización. Su cálculo está integrado en el CBA, y se utiliza en la evaluación de los proyectos sociales (Muyambi *et al.* 2017, pp. 32). Además, considera mediciones tanto cualitativas como cuantitativas, es decir que incluye todos los aspectos de cambio integrados en un marco financiero que facilita la gestión interna, así como las relaciones entre empresas sociales (Leck, Upton y Evans, 2016, pp. 1481).

Por su parte Nicholls *et al.* (2012) menciona que el SROI constituye un marco basado en los principios de contabilidad social generalmente aceptados (SGAAP, social generally accepted accounting principles) que pueden usarse para ayudar a administrar y comprender los resultados sociales, económicos y ambientales (So y Staskevicius, 2015), “creado para una intervención, programa, política u organización” (Banke-Thomas *et al.*, 2015, p. 4).

3.4.3. Tipología de SROI

En la literatura se presentan dos grandes clasificaciones del SROI, el análisis de pronóstico y el análisis de evaluación (Banke-Thomas *et al.*, 2015; Krlev, Munscher y Mulbert, 2013; Owen *et al.* 2015, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 33), los cuales se distinguen tanto con base en el momento temporal de aplicación, como en el objetivo de las iniciativas de emprendimiento social; de modo que el alcance del SROI debe delimitar e identificar desde el inicio las actividades que se incluirán (modelo lógico), el período de tiempo al que se refiere, y el tipo de análisis que se aplicará (evaluación o pronóstico) (Leck *et al.* 2016).

El SROI evaluativo se realiza de forma retrospectiva y se basa en los resultados reales que se han producido ya (Nicholls *et al.* 2012; Banke-Thomas *et al.*, 2015; So y Staskevicius, 2015), lo que implica una recopilación detallada de datos históricos de la organización sujeta a evaluación. En la literatura se menciona al SROI evaluativo como la medida de mayor frecuencia de uso (65%) en los entornos de salud pública (Banke-Thomas *et al.*, 2015; Krlev, Munscher y Mulbert, 2013, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 33).

El SROI de pronóstico o prospectivo, cuantifica el valor social generado si las actividades alcanzan los resultados previstos, dicha medida es especialmente útil en las etapas de planificación de una actividad (Gibson, 2011, pp. 56; Nicholls *et al.* 2012, pp. 8; So y Staskevicius, 2015, pp. 16; Muyambi *et al.* 2017, pp. 33), ya que su

uso conlleva a mapear las unidades de medida que maximizan el impacto de las inversiones, así como a identificar las mediciones a realizar una vez que el proyecto esté funcionando (Nicholls *et al.* 2012; Banke-Thomas *et al.*, 2015; So y Staskevicius, 2015) siendo útil también para alimentar la planeación estratégica (New Economics Foundation [NEF], 2008).

Por ende, el SROI se puede clasificar como una técnica de evaluación de proyectos de emprendimiento social fuertemente vinculada a la gestión de los mismos. El nivel de detalle requerido dependerá del propósito del SROI; por ejemplo, un análisis breve para fines internos consumirá menos tiempo que un informe completo para un público externo que cumpla con los requisitos de verificación (Nicholls *et al.* 2012). En la tabla 6, se detallan las etapas y elementos más importantes del SROI y en la tabla 7, se establecen las principales características del SROI.

Tabla 6. Etapas y elementos del SROI

Etapa del análisis	Elementos	Contenido
Diseño y grupos de interés	Alcance del análisis	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de la organización, antecedentes organizacionales, objetivos del análisis, espacio temporal que será analizado, recursos que se necesitarán
	Grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> Grupos en los que se tendrá un impacto, grupos que pueden tener impacto en la organización Magnitud del impacto y cambios generados
Mapa de impacto o modelo lógico	Insumos	<ul style="list-style-type: none"> Descripción de las inversiones Valor económico (cuando sea pertinente) y su relación con los grupos de interés
	Salidas	<ul style="list-style-type: none"> Servicios o productos de la intervención Relación con los grupos de interés
	Impacto	<ul style="list-style-type: none"> Cambios positivos y posibles efectos negativos generados para los grupos de interés
Análisis de resultados	Indicadores internos	<ul style="list-style-type: none"> Cómo se mide la magnitud del impacto dentro de la organización y fuentes y métodos para recopilar información para su medición Duración del impacto
	Indicador financiero alterno	<ul style="list-style-type: none"> Aproximaciones financieras alternativas para los indicadores internos Valor económico del cambio Fuente para el cálculo del valor económico

Filiberto Enrique Valdés Medina · María Luisa Saavedra García

Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México

Etapa del análisis	Elementos	Contenido
Establecimiento del impacto	Peso muerto	· Porcentaje del impacto que habría ocurrido aún sin la intervención
	Atribución	· Porcentaje del impacto que puede ser atribuido a otros actores y no a la iniciativa
	Disminución	· Decremento que puede tener el impacto con el paso del tiempo
	Cálculo del impacto	· (Cuantificación del indicador interno*valor económico del indicador financiero alterno) - %peso muerto - % atribución - % disminución.
Cálculo SROI	Año base y proyecciones	· En año base se utilizan los resultados de cálculo de impacto por cada uno de ellos · En proyecciones se resta en cada periodo el porcentaje de disminución
	Cálculo de razones SROI	· $SROI = \frac{\text{Valor Presente}}{\sum \text{Valor económico de insumos}}$ · $SROI \text{ Neto} = \frac{\text{Valor Presente Neto}}{\sum \text{Valor económico de insumos}}$

Fuente: elaboración propia a partir de Nicholls *et al.* (2012).

En la tabla 7 se describen las principales características del SROI, se inicia con el objetivo va hasta la interpretación de los resultados.

Tabla 7. Características del SROI

Retorno social sobre inversión (SROI)	
Objetivo	Mostrar si la intervención es adecuada
Área del impacto que analiza	Incluye aquellos ligados con la salud pero no se limita a dicha área, abarcando el <i>triple bottom line</i>
	Descuento de valor futuro
Factores que analiza	Grupos de interés
	Teoría de cambio.
Utilidad y beneficios	Análisis de prioridades
	Distribución de recursos
	Análisis de relación con los grupos de interés
	Método de contabilidad social
	Contabiliza los posibles efectos negativos de la intervención

	Intervención
Nivel de aplicación	Proyecto
	Programa
	Política
Resultado	Razón de SROI
	NPV
	Retorno de inversión (ROI, return on investment)
Interpretación de resultado	Razón SROI > 1 representa una intervención viable

Fuente: Banke-Thomas *et al.* (2015).

3.4.4. Cálculo del SROI

Para llevar a cabo el cálculo del SROI se parte del establecimiento de su alcance, seguido por un análisis de los grupos de interés, después se realiza un mapa de impacto o modelo lógico, que consiste en determinar los insumos, las salidas y los impactos sociales. Una vez realizados los pasos anteriores, se analizan los resultados a través de proxies financieros, acompañado del establecimiento del impacto, que es la cuantificación del indicador multiplicado por el valor monetario del indicador financiero alterno menos el peso muerto, menos la atribución, menos la disminución. Finalmente se procede al cálculo del SROI a través de diversos métodos de valuación financiera.

Es importante destacar que los beneficios identificados se monetizan y generalmente se calculan en un período de cinco años y luego se les asigna un valor actual mediante el cálculo del NPV (Gibson, Jones, Travers y Hunter, 2011; Hall, Millo y Barman, 2015, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 34). En la figura 4, se detallan las interrelaciones del cálculo del SROI en una iniciativa del emprendimiento social.

Para realizar el cálculo del SROI se utilizan las siguientes ecuaciones:

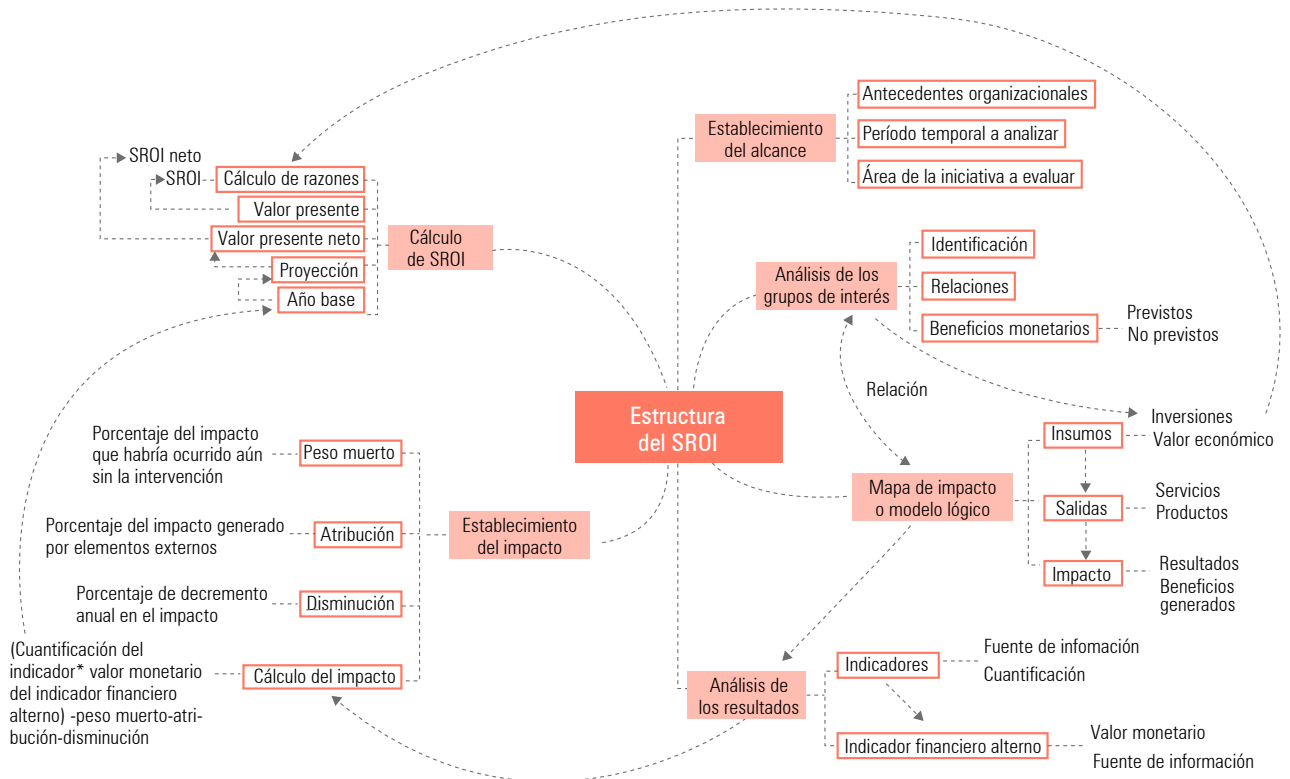
Fórmulas para el cálculo del SROI

$$SROI = \frac{\text{Beneficios netos}}{\text{Inversiones netas}} \quad (1)$$

Filiberto Enrique Valdés Medina · María Luisa Saavedra García

Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México

Figura 4. Estructura, interrelaciones y cálculo de SROI



Fuente: elaboración propia con base en Nicholls *et al.* (2012).

IV. Revisión crítica del SROI

Sin duda el SROI es un método de amplia aceptación en la evaluación del impacto social en las entidades del sector social en países desarrollados (Harlock, 2013; Pathak y Dattani, 2014, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 32). Además, se le considera una herramienta robusta e innovadora (Banke-Thomas *et al.* 2015).

Uno de los principales puntos a favor del SROI es su transparencia, aunada a una mejor comunicación en la rendición de cuentas a los inversionistas y demás grupos de interés (So y Staskevicius, 2015, pp. 24), logrando en ello legitimidad y responsabilidad con dichos grupos (King, 2014; Maier, Schober, Simsa y Millner, 2015; Mook *et al.* 2015, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 35; NEF, 2008; The Treasury, 2015; Banke-Thomas *et al.*, 2015). El argumento es simple: si los riesgos comerciales afectan a todo el conjunto de los grupos de interés, parece legítimo mostrar los valores generados que corresponden a los grupos de involucrados, incluidos los accionistas (Retolaza, San-José y Ruiz-Roqueñi, 2015, pp. 47).

En cuanto a las organizaciones el SROI promueve una gestión mejorada y más eficiente de las partes implicadas, derivada del conocimiento de los grupos de interés (King, 2014; Muyambi *et al.* 2017) y la alineación entre los incentivos, sus impactos y el valor social generado a lo largo de la vida de una inversión social (So y Staskevicius, 2015), dado que cada organización es una realidad diferente, donde el conjunto de grupos de interés crea un ecosistema específico para la generación y distribución de valor (Freeman, 1984; Freeman *et al.* 2010; Retolaza y San-José, 2011; citados en Retolaza, 2015, pp. 45). Por ello el uso del SROI ayuda en la mejora de los servicios, al identificar un terreno común entre los objetivos y metas de la organización y sus grupos de interés, lo que le permite maximizar el valor social (Nicholls *et al.* 2012; NEF, 2008).

El SROI también puede contribuir a mejoras en cuanto a desarrollo de estrategias; gestión de recursos, informes y sistemas; aprendizaje interno y gestión del cambio (Moody, Littlepage y Paydar, 2015; Mook *et al.* 2015, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 35), debido a que las organizaciones pueden mostrar el impacto social de sus actividades en los grupos de interés, así que el aprendizaje de lo que realmente funciona y las áreas de oportunidad permiten la mejora de la estrategia; enfocando a la organización en dirección de resultados deseados y fortaleciendo su sistema de gestión y monitoreo, lo que muestra un panorama convincente a los inversionistas (Social Ventures Australia Consulting, 2012, pp. 4). En cuanto a las mejoras en gestión, So y Staskevicius (2015) establecen las siguientes ventajas:

- Proporciona un enfoque disciplinado para la toma de decisiones
- Ofrece la oportunidad de que la organización hable un idioma común
- La similitud con el rendimiento de la inversión puede ayudar a obtener la confianza del sector privado

Por otro lado, el SROI se centra en los impactos críticos, lo que permite aprender cómo se rentabiliza el cambio que crea un proyecto u organización. En este sentido Nicholls *et al.* (2012) establecen que el SROI de pronóstico permite modelar la forma en que la organización recopila los datos, de modo que se pueda generar información correcta para llevar a cabo un estudio evaluativo en una fecha posterior que le permita incorporar las actividades cotidianas para que sean lo más rentables posible. Además de lo anteriormente expuesto, otras ventajas planteadas implican:

- Mejor asignación de recursos (Maier, Schober, Simsa y Millner, 2015, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 34; Social Ventures Australia Consulting, 2012; Banke-Thomas *et al.* 2015).
- Reforzar el sentido de visión y propósito (Classens, 2015; Pathak y Dattani, 2014; Moody, Littlepage y Paydar, 2015, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp.34).
- El SROI correctamente aplicado contribuye al monitoreo y evaluación, así como a una mejora en la sostenibilidad del programa u organización (The SROI Network, 2009, citado en Muyambi *et al.* 2017, p. 34).

Por otro lado, el SROI tiene muchas cosas por mejorar, una de sus principales debilidades se relaciona con la subjetividad de los procesos y decisiones de monetización debido al uso de proxies financieros (Gibbon y Dey, 2011; King, 2014;

Owen *et al.* 2015; Watson, Evans, Karvonen y Whitley, 2016, citados en Muyambi *et al.* 2017, pp. 34), lo que implica que la mayor dificultad en la aplicación del SROI radica en encontrar los indicadores y los proxies financieros que permitan una mejor valoración de los resultados (Muyambi *et al.* 2017).

El uso de proxies financieros conduce a valuaciones poco precisas, ya que un proxy financiero es una medida aproximada que no necesariamente puede ser aplicada para la entidad sujeta al análisis, y puede ser percibido como inexacto y en constante cambio, debido a lo anterior el cálculo del SROI es tan fuerte como los datos que lo alimentan (So y Staskevicius, 2015, pp. 7).

En cuanto al cálculo del SROI de pronóstico, se debe considerar el riesgo inherente al sesgo, ya que es posible sobreestimar los aspectos positivos sobre los negativos, fenómeno conocido como tendencia a acentuar lo positivo (King, 2014; Pathak y Dattani, 2014), en el mismo sentido cabe destacar la dificultad para determinar escenarios futuros (escenario condicional) en ausencia de la intervención (Banke-Thomas *et al.*, Madaj y van den Broek, 2015, citados en Muyambi *et al.*, 2017, pp. 35), dando paso al fenómeno conocido como contrafactual, ya que los desafíos reportados incluyen la necesidad de una exhaustiva recopilación de datos, desde el levantamiento base, hasta el seguimiento, con el respectivo impacto financiero en personal y gastos requeridos (Baknke-Thomas *et al.* 2015).

Al considerar la interpretación del SROI como una medida de rentabilidad, se tiene la particularidad de que dicho indicador no es una tasa de rendimiento garantizada, ya que solo proporciona un punto de referencia o comparación (So y Staskevicius, 2015, pp. 22). En relación con la naturaleza de los proyectos evaluados mediante el SROI, se tiene que dicho indicador solo puede calcularse para iniciativas en las que hay beneficios tangibles, lo que lo hace especialmente difícil de aplicar en la promoción de políticas o proyectos que implican intercambios de trabajo (So y Staskevicius, 2015, pp. 22). Por otro lado, el pronóstico de estimaciones no considera el impacto del capital humano en la mejora de la gestión, así como la imposibilidad de medir el cambio a escala de un modelo de emprendimiento social disruptivo - efecto catalítico de las inversiones- (So y Staskevicius, 2015, pp. 22).

CONCLUSIONES

Las evaluaciones financieras de las iniciativas de emprendimiento social adquieren actualmente gran importancia, debido a la naturaleza escasa de los recursos financieros, y más aún del financiamiento dedicado a la mejora social proveniente de fuentes privadas. El SROI a pesar de estar todavía en un proceso de perfeccionamiento se centra en los impactos críticos a los grupos de interés, lo que permite cuantificar y rentabilizar el cambio que crea un proyecto u organización en la sociedad. De este modo el SROI es destacable, puesto que representa una medida de evaluación financiera y también de calidad de la gestión.

Las áreas de oportunidad del SROI son variadas, la primera tiene una relación directa con la cuantificación del valor generado en las iniciativas de emprendimiento social, prueba de ello es el hecho de que resultados como la aceptación, la autoestima,

la solidaridad, la salud, e inclusive el aprendizaje, a pesar de ser indiscutiblemente benéficos, son difíciles de tasar de manera precisa, puesto que los individuos pueden rentabilizarlos de forma muy distinta. En cuanto a la cuantificación, el uso de proxies financieros respecto al valor generado abre la puerta a una amplia gama de precios para un mismo beneficio social, lo que impide el uso del SROI para la comparación entre iniciativas similares, dado que el proceso de asignación de valor es sin duda subjetivo y puede conducir a la monetización de resultados cuya cuantificación es cuando menos poco precisa, mostrando la dificultad inherente en la determinación del valor completo, válido y confiable de un impacto determinado. Cuando no existe un precio en el mercado para dicho impacto, otra dificultad en la determinación del SROI es la imposibilidad de incluir los impactos indirectos de intervenciones intangibles, o que carecen de valor de mercado, lo que da como resultado la omisión ciertos impactos en la generación de valor social.

En cuanto al cálculo del valor presente de los beneficios pronosticados, la tasa de descuento usada en el modelo pueda alterar de manera significativa la valoración de un año a otro, sobre todo en periodos inflacionarios. En este mismo sentido, en la literatura se presentan una variedad de indicadores a usar como tasas de descuento, que van desde el uso de las tasas de bonos, el costo de capital, o en países de la Unión Europea una tasa preestablecida. Lo anterior es preocupante para naciones en vías de desarrollo debido a que las tasas de referencia son mayores que en las naciones desarrolladas, lo que automáticamente ocasiona medidas de SROI menores a proyectos de la misma naturaleza. Así pues, se puede concluir que aun considerando las áreas de oportunidad del SROI como medida de valuación financiera, representa una excelente herramienta en la planeación y gestión de los proyectos de emprendimiento social, por lo que se considera un indicador altamente recomendable en la gestión del sector social.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banke-Thomas, A., Madaj, B., Charles, A. y van den Broek, N. (2015). Social Return on Investment (SROI), methodology to account for value for money of public health interventions: a systematic review. *BMC Public Health*, 15(582), 1-14. doi: 10.1186/s12889-015-1935-7
- Bichard, E. (s. f., 2016). *Sustainable return on investment: towards a method of valuing social and environmental change in the built environment*. Actas de la 2da Conferencia Internacional Anual de Ciencias Sociales, Universidad de Salford, Reino Unido.
- Bornstein, D., y Davis, S. (2012). *Emprendedores sociales. Lo que todos necesitan saber*. México: Debate.
- Braunerjhelm, P., y Hamilton, U. S. (2009). *Social entrepreneurship, a survey of current research*. Swedish entrepreneurship forum. Suecia. Recuperado de http://entreprenorskapsforum.se/wp-content/uploads/2013/03/WP_09.pdf, 15.01.2019.

Filiberto Enrique Valdés Medina · María Luisa Saavedra García

Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México

- Cajiga, J. (2013). El Concepto de Responsabilidad Social Empresarial [en línea]. Recuperado de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cohen E., y Franco, R. (Octubre, 1990). *Evaluación De Proyectos Sociales: la utilización del análisis costo-efectividad*. Trabajo presentado en el Seminario sobre descentralización fiscal y bancos de proyectos del Instituto de Desarrollo Económico del Banco Mundial y Social, Santiago, Chile.
- Commonwealth of Australia (2006). *Handbook of Cost Benefit Analysis*. Recuperado de <http://www.fao.org/ag/humannutrition/332370b38a75247f8e69f48a24d7ec850693b2.pdf>
- Coons, S. y Kaplan, R. (1996). Cost-Utility Analysis. En Coons, S. y Kaplan, R., *Principles of Pharmacoeconomics* (pp.102-126). Cincinnati: Books Company.
- Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos (2012). Ley de la Economía Social y Solidaria, reglamentaria del párrafo octavo del artículo 25 de la constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, en lo referente al sector social de la economía. 23 de mayo de 2012. DOF N 04-12-2019
- El Universal (9 de diciembre de 2013). Empresa social, clave para México. *El Universal*. Recuperado de <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2013/impreso/empresa-social-clave-para-mexico-106630.html>
- Frankel, C. y Bromberger, A. (2014). *The art of social enterprise. Business as if people mattered*. Canadá: New Society Publishers.
- Franz, H., Hochgerner, J., y Howard, J. (2012). *Challenge social innovation. Potentials for Business, Social Entrepreneurship, Welfare and Civil Society*. Berlín: Springer.
- Gibson, J., Jones, A., Travers, H. & Hunter, E. (2011). Performative evaluation and social return on investment: potential in innovative health promotion interventions. *The Royal Australian and New Zealand College of Psychiatrists*, 19, pp. S53–S57.
- Grieco, C. (2015). *Assessing social impact of social enterprises, does one size really fit all?* Nueva York: Springer.
- Grove, A., y Berg, G. (2014). *Social business. Theory, practice, and critical perspectives*. California: Springer.
- Heredia, C. (13 de junio de 2015). Tres empresas sociales exitosas. *El Universal*. Recuperado de <http://www.eluniversalmas.com.mx/editoriales/2014/06/70753.php>
- Instituto Nacional de Economía Social (INAES). (2018). Compendio de Información Básico 2013-2017 [en línea]. Recuperado de <http://osse.org.mx/portals/0/compendio/default.html>.
- King, N. (2014). Making the case for sport and recreation services: the utility of social return on investment (SROI) analysis. *International Journal of Public Sector Management*, 27(2), pp. 152–164.

- Koczisky, G. y Somosi, M. (Mayo, 2016). *Generating social innovation with knowledge engineering*. Presentado en el 2do simposio internacional New Metropolitan Perspectives, Italia.
- Leck, C., Upton, D. y Evans, N. (2016). Social Return on Investment: Valuing health outcomes or promoting economic values? *Journal of Health Psychology*, 21(7), 1481-1490.
- Lepoutre, J., Justo, R., y Terjesen, S. (2013). Designing a global standardized methodology for measuring social entrepreneurship activity: The Global Entrepreneurship Monitor social entrepreneurship study. *Small Business Economics*, 40(3), 693-714.
- Lundöstrom, A., Zhou, C., von Friedrichs, Y., y Sundin, E. (2014). *Social entrepreneurship. Leveraging economic, political and cultural dimensions*. Suiza: Springer.
- Mair, J. (2010). Social entrepreneurship: taking stock and looking ahead. (Working paper). University of Navarra, Madrid, España.
- Mair, J., Robinson, J., y Hockerts K. (2006). *Social entrepreneurship*. Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Michelini, L. (2012). *Social Innovation and New Business Models. Creating Shared Value in Low-Income Markets*. Roma: Springer.
- Muyambi, K., Gurd, B., Martínez, L., Walker-Jefreys, M., Vallury, K., Beach, P. y Dennis, S. (2017). Issues in using social return on investment as an evaluation tool. *Evaluation Journal of Australia*, 17(3) 21-41.
- New Economics Foundation (NEF) (2008) [en línea]. Measuring value: a guide to Social Return on Investment (SROI). Recuperado de <https://commdev.org/wp-content/uploads/2015/06/Measuring-Value-A-Guide-to-Social-Return-on-Investment.pdf>
- Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E. y Goodspeed, T. (2012). A guide to Social Return on Investment. The SROI Network [en línea]. Recuperado de <http://www.socialvalueuk.org/app/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
- Ortega, B. (2012). Análisis Coste-Beneficio. *Revista eXtoikos*, 5, 147-149.
- Pate, L., y Wankel, C. (2014). *Emerging research directions in social entrepreneurship*. Estados Unidos de Norteamérica: Springer.
- Pathak, P. & Dattani, P. (2014). Social return on investment: three technical challenges. *Social Enterprise Journal*, 10(2), pp. 91–104.
- Pedraza, E., y Acosta, S. (2017). Panorama del emprendimiento social en México. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayucal*, 3(5), 21-27.

Filiberto Enrique Valdés Medina · María Luisa Saavedra García

Análisis crítico sobre el uso del SROI en la evaluación del impacto social en iniciativas de emprendimiento social: caso México

- Retolaza, J., San-José, L., Ruiz-Roqueñi, M. (2015). Monetizing the social value: theory and evidence. *CIRIEC-España, Revista de Economía*, 83, 43-62.
- Richez-Battesti, N., y Petrella, F. (2014). Social entrepreneur, social entrepreneurship and social enterprise: semantics and controversies. *Journal of Innovation Economics & Management*, 2(14), 143-156.
- Robinson, R. (1993). Economic Evaluation and Health Care. *Business Management Journal*, 307(6905), 670–673. doi: 10.1136/bmj.307.6905.670
- Root Change (s. f.). GIIMAP: Mapeo del Sector de Inversión de Impacto. Recuperado de <http://www.giimap.org/publicnetwork>
- Saatci, E. y Urper, C. (2015). Corporate social responsibility versus social business. *Journal of Economics, Business and Management*, 1(1) 62-65.
- Schwab Foundation (s. f.). Social Entrepreneurs [en línea]. Recuperado de <http://www.Schwabfound.org/entrepreneurs>
- So, I. y Staskevicius, A. (2015). Measuring the “impact” on impact investing [en línea]. Recuperado de https://www.theleapco.com/resource/knowledge-hub/toolkits/hbs_measuringimpactininvesting.pdf
- Social Ventures Australia Consulting (2012). Social Return on Investment. Lessons learned in Australia [en línea]. Recuperado de <https://www.socialventures.com.au/assets/SROI-Lessons-learned-in-Australia.pdf>
- The Treasury (2015). Guide to social cost benefit analysis [en línea]. Recuperado de <http://www.treasury.govt.nz/publications/guidance/planning/costbenefitanalysis/guide/>
- Victoria State Government (2017). *Social Enterprise strategy. Victorian Government. Australia* [en línea]. Recuperado de https://economicdevelopment.vic.gov.au/__data/assets/pdf_file/0008/1435868/10371_DEDJTR_EDEI_Social_Enterprise_Brochure_A4_WEB_FINAL.pdf
- Volkman, C. K., Tokarski, K., y Ernst, K. (2012). *Social entrepreneurship and social business. An introduction and discussion with case studies*. Berlín: Springer Gabler.
- Yunus, M. (2010). *Empresas para todos, hacia un nuevo modelo de capitalismo que atiende las necesidades más urgentes de la humanidad*. Bogotá: Norma.
- Zarate, V. (2010). Evaluaciones económicas en salud: Conceptos básicos y clasificación. *Revista Médica de Chile*, 138(Supl 2), 93-97. doi: <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872010001000007>

THE EFFECT OF CONVERGENCE ON INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOR COMPANIES LISTED ON THE COLOMBIAN STOCK EXCHANGE¹

EFFECTO DE LA CONVERGENCIA A NORMAS INTERNACIONALES DE INFORMACIÓN FINANCIERA EN EMPRESAS COTIZANTES DE LA BOLSA DE VALORES DE COLOMBIA

LILIANA ELIZABETH
RUIZ ACOSTA²

DAVID ANDRÉS CAMARGO
MAYORGA³

OCTAVIO CARDONA GARCÍA⁴

JEL: G19, G21, M41, M48.

RECEIVED: 01/02/2019

MODIFIED: 06/11/2019

ACCEPTED: 25/11/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.3>

ABSTRACT

The purpose of this document is to analyze the effect of adopting the International Financial Reporting Standards (IFRS), which is a compulsory requirement to be complied with as of 2015, for companies listed on the Colombian Stock Exchange (BVC by its acronym in Spanish). For the purposes of this study, two samples were used. The first one, with 52 Colombian companies whose financial indicators such as Return on Equity (ROE), Operating Profit Margin (OPM) and Return on Invested Capital (ROIC) were obtained from the accounting information, and where the mean difference was applied, (These companies corresponded to the year 2014 before and after the IFRS.) The second sample had 32 companies. Their level of leverage, ordinary income, operating income, and profit and loss for the year were analyzed to determine the effects of these variables on their market capitalization, using the difference in differences method, taking 2014 as the control year without IFRS and 2015 as the year of treatment with IFRS. The findings show, that in the 52 companies studied, adopting the standards did not signal changes in financial indicators before and after IFRS, as does the stock market value in the sample of 32 companies.

KEYWORDS

IFRS, stock market, financial indicators, share price.

RESUMEN

El propósito de este documento es analizar el efecto que tuvo la adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) de obligatorio cumplimiento a partir del año 2015, en empresas que cotizan en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC), para ello se utilizaron dos muestras, la primera: 52 empresas colombianas a las que se les aplicó una diferencia de medias a los indicadores financieros ROE, OPM Y ROIC obtenidos de la información contable correspondiente al año 2014 antes y después de NIIF. En la segunda muestra, de 32 empresas, se analizó el nivel de apalancamiento, los ingresos ordinarios, el resultado operacional, y el resultado del ejercicio, para conocer los efectos de estas variables sobre el

¹ Este artículo es un producto de investigación derivado del proyecto INV-ECO 2330 "Análisis de las prácticas organizacionales producidas en el proceso de convergencia a normas internacionales de información financiera en el Banco Colpatria-Multibanca Colpatria" financiado por la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad Militar Nueva Granada en vigencia 2017.

² Contador Público y Magister en Gestión Empresarial. Docente Investigador de tiempo completo y miembro del grupo GECS de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: liliana.ruiz@unimilitar.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3323-8480>

³ Economista, Magister en Economía y en Educación. Docente Investigador de tiempo completo y miembro del grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: david.camargo@unimilitar.edu.co. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5290-8251>

⁴ Economista y asistente de investigación de la Universidad Militar Nueva Granada. Miembro del Grupo de Estudios Contemporáneos en Contabilidad, Gestión y Organizaciones. Correo electrónico: octavio.cardona.g@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6257-5270>

valor bursátil, utilizando el método de diferencia en diferencias, tomando el 2014 como año de control sin NIIF y el 2015 como de tratamiento con NIIF. Los hallazgos muestran que, en las 52 empresas, la adopción de las normas no señala la existencia de cambios en los indicadores financieros antes y después de las NIIF, al igual que ocurre con el valor bursátil en la muestra de las 32 empresas.

PALABRAS CLAVE

NIIF, bolsa de valores, indicadores financieros, precio de acciones.

INTRODUCTION

Throughout the world, countries have undertaken different processes in order to implement International Financial Reporting Standards (IFRS) in the accounting of companies. This has generated different effects during the transition from local to international accounting standards, effects that can be explained by the cultural factors of each country (Clapp, 1967; Mueller, 1968; Choi, 1973), the size of companies (Stent, Bradbury, & Hooks, 2010) or the conditions of the stock market of each nation (Perera & Baudoun, 2007; Othman & Kossentini, 2016).

With respect to the direct effects on financial statements, some studies involving market variables, such as those conducted by Mazars (2005); Alemany i Costa (2007); Armstrong, Barth, Jagolinzer, & Riedl (2010); Horton & Serafeim (2010); and Othman & Kossentini (2016) reach different conclusions regarding the use of accounting information for decision-making by investors and the positive effects that arose in some of those cases. With respect to the use of financial indicators calculated from the accounting information of different companies to determine the changes that occurred before and after IFRS, there are the works of Callao, Ferrer, Jarne & Lainez (2009); Lantto & Sahlström (2009); Stent, Bradbury, & Hooks (2010); Mısırlıoğlu, Jon, & Osman, (2013); Lueg, Pawel & Burkett (2014); Espinosa, Maquieira, Diaz & Abarca (2015); and Simmer de Lima, Sampaio Franco de Lima & Gotti (2018), who by using statistical methods such as Student t-test or Wilcoxon ranks, also attained dissimilar results, suggesting that there is no consensus on the effects of implementing IFRS.

In the case of Colombia, the convergence indicated by Act 1314 of 2009 was considered in order to take as a basis, the best accounting practices at the international level, going from an accounting based on Decree 2649 of 1993, of generally accepted accounting principles COLGAAP (by its acronym in Spanish), to the Colombian financial reporting standards NCIF (by its acronym in Spanish). These are supported by the International Financial Reporting Standards (IFRS) as laid out by the International Accounting Standards Board (IASB).

One of the core objectives of Act 1314 of 2009 was to improve productivity, competitiveness and the development of business activity, as well as to ensure that accounting reports offered understandable and homogeneous bases for information users, in particular, domestic and foreign investors, thereby improving the quality and transparency of financial information.

With reference to the foregoing, the objective of this paper is to examine the effects of adopting IFRSs by comparing data from periods prior to and subsequent

thereto. For this purpose, a sample of 52 companies listed on the BVC was used, whose accounting reports, published on their websites for 2014 before IFRS and 2014 after IFRS were used, a period regarded as a one of transition for companies in Group 1, who by Decrees 2784 of 2012 and 3024 of 2013 had to adopt the new standards; and the year 2015, which according to the same decrees, should be the period in which the first financial statements, prepared based on the new technical regulatory framework, had to be submitted.

Based on the financial statements by the companies in the sample, the OPM, ROE and ROIC were calculated for 2014 with and without IFRS, and with these financial indicators, a difference of means was estimated.

Due to the fact that only 32 of the total of 52 companies had engaged in stock market activities at the end of 2014 and 2015, and assuming that the nature of their data was comparable, share price variations for these two years were obtained. Thus, with the variables leverage, revenue, operating income, and profit or loss for the year, the effects were analyzed that this set of data had on the stock market value using the difference in differences method.

Lastly, and seeking to contribute to the studies on the impact of implementing IFRS, particularly for Colombia through the use of quantitative methods, this paper is divided into four sections: the first, presents several previous studies through a literature review; the second, lays out the methodology; the third, sets forth the results obtained; and the fourth and final one presents the conclusions.

LITERATURE REVIEW

Applying IFRS has a direct impact on the quality and credibility of financial information, therefore, using high-quality (Mhedhbi & Zeghal, 2016) accounting standards favors economic growth, strengthens markets, and increases foreign investment and trade, (Rueda, 2010) and improves the overall economy of the nation (Zaidi & Paz, 2015; Mhedhbi & Zeghal, 2016).

Therefore, companies end up generating more reliable financial reports under IFRS, and decision-making by stakeholders improves (Halbouni, 2005).

For Begoña (2014), international standards aim to ensure transparency, and offer a system that makes financial statements comparable at an international level, with which the capital market operates more efficiently and improves the transparency of transactions. This leads to more diaphanous accountability and more transparent financial information, because (Zaman & Rahaman, 2005) IFRSs are more complete and specific than local accounting standards, which raises the level of investor confidence (El-Sayed, 2016).

IFRSs eliminates the obstacles faced by those who consolidate, audit and prepare the financial accounts of multi and transnational companies, that is, they offer more benefits in terms of measurement than disclosure (Mısırlıoğlu, Jon, & Osman, 2013), which translates into more-easily comparable financial information used by investors, financial analysts and credit agencies that seek to "evaluate and

compare the performance and perspectives of companies from different countries” (Halbouni, 2005, p. 75).

In general, the literature has identified that the implementation of IFRS generates reactions in the market and in financial indicators.

In a first line of arguments fall the reactions in the market, for the use of IFRSs affects the price of shares traded on the stock exchange; this is how Alemany i Costa (2007) observed the influence of published accounting information in the capital market taking into account basic variables such as net result and net equity value, examining their ability to influence and explain market prices. Between 1986 and 2003, data from Spanish companies was used, econometrically relating the accounting variables and the information obtained from the market to conclude that investors take into account other types of information, which they consider important for making investments. Furthermore, the accounting data loses relevance for shaping the price of securities in the Spanish capital market.

Faced with the adoption of IFRSs in Europe, Armstrong, Barth, Jagolinzer & Riedl (2010) analyzing the adoption and the gross return per share (percentage change in the price), found that market expectations regarding the benefits of convergence to IFRSs were positive, as it brought improvements in the quality of information, and decreased information asymmetries.

In this sense, Mazars (2005) in a qualitative study for 12 European countries, when looking at 556 companies listed with high market capitalizations, found that 63% of the companies perceived that the new accounting standards facilitated comparing financial statements, and that this had a positive effect on the communication of results.

For their part, Horton & Serafeim (2010) observed the market’s reaction to the announcement of preparing the Financial Statements under IFRS, taking into account the daily abnormal returns (DAR) in a window of 11 days (5 days before and 5 days after the announcement, considering the day of the announcement as day zero). For 297 London Stock Exchange (LSE) FTSE350 firms the results showed that those that experienced a negative IFRS adjustment in their results had a negative zero-day DAR.

The study by Othman & Kossentini (2016) explored how the adoption of IFRS had effects on emerging market exchanges (ESMs). Using a dynamic panel model with data for 50 emerging economies over the period 2001 to 2007, these authors found that a high level of adoption of IFRS positively affects the development of capital markets, and that a partial adoption of IFRS could not only be inappropriate and irrelevant, but detrimental to the development of ESMs. Indeed, as Perera & Baudoun (2007) state, IFRS cannot function satisfactorily in emerging economies that do not have well-established capital markets.

Hence, the pre-eminence of IFRS in developing countries has been questioned because these nations do not necessarily have a properly organized capital market, or it does not exist (Zeghal & Mhedhbi, 2006), or its degree of participation in the

world economy is low. In addition to the above, the size of companies also has an influence, with the impact of adoption being smaller for small business (Stent, Bradbury, & Hooks, 2010).

In the same way, as research has been performed on the effects of the implementing IFRS in the securities market, similar analyses arise that show the performance of different financial indicators when companies implement IFRS. Thus, Espinosa, Maquieira, Diaz & Abarca (2015), in a study of a Chilean case, identified that the adoption of IFRS generated a change in the financial indicators of performance, liquidity and investment, except for those referring to leverage and the price/earnings ratio of the share, finding significant differences in the accounts, with the exception of inventories and current assets. They also discovered that in the face of the announcement of the adoption of IFRS, the share price did not change.

In the United Kingdom, the study by Lueg, Pawel & Burkett (2014) determined the effect of the transition to IFRS on financial indicators. Their findings show that during the transition to IFRS, the median profitability indexes had a substantial increase as follows: operating margin increased by 10.8%; return on capital by 27%; and return on invested capital by 14.4%. Similarly, they found that these changed, but not drastically, the current ratio increased by 4.2%, and the price/earnings ratio by 2.9%.

For their part, Stent, Bradbury, & Hooks (2010) when analyzing the impact that the adoption of IFRS had on assets, liabilities, equity, income/earnings and expenses/losses of 161 companies listed on the New Zealand Stock Exchange (NZX), found that these variables changed in 87% of cases. Liabilities are the most affected with an increase of 75%, followed by equity, with a decrease of 57%. With respect to financial indicators, the return on equity, assets, leverage and return on income medians increased. This is a situation that has implications for valuation and credit decision making.

Callao, Ferrer, Jarne & Lainez (2009) quantitatively compared the impact of adopting IFRS for 242 companies from 11 European Union countries in 2004 and 2005. From the calculation of financial indicators: (based on operating income and ordinary income), they determined the relative impact through the percentage of change, which was transformed into an ordinal variable, in order to apply an ANOVA analysis and make comparisons between pairs of countries, finding that, compared to ROA and ROE, there was a strong negative impact in Denmark; a less positive and almost negative in France compared to Finland; and a greater negative impact on operating income and ROA (based on operating income) in Spain. In most countries, they found that operating income, ROA and ROE showed positive results.

For Brazil, Simmer de Lima, Sampaio Franco de Lima & Gotti (2018) in a study on the effects of IFRS adoption in the credit market, with an approximate sample of 6,500 credit ratings and 137,000 loan contracts, and including as independent variables ROA, leverage and interest coverage, as accounting risk indicators, determined what happened in pre- and post-adoption periods of IFRS. The results show, that in the analysis of credit ratings given by financial institutions, ROA affected the

ratings before the adoption of IFRS, and suggests that it improved credit ratings after adoption. In addition, the three indicators studied showed that accounting information became relevant to financial institutions after the adoption of IFRS. With respect to the ratings assigned by risk assessment agencies, the indicators of leverage and interest coverage were sensitive prior to the adoption of IFRS; the post ROA and post leverage were equally explanatory, suggesting that credit ratings improved after the adoption of IFRS.

The work of Lantto & Sahlström (2009), researched the economic consequences of adopting IFRS in 91 companies listed on the Helsinki stock exchange, using the average values of seven financial indicators: OPM, ROE, ROIC, leverage, ownership ratio, and current ratio. They found that only the current ratio and the acid test ratio and taking as a market indicator the price/earnings ratio, only the current ratio calculated under Finnish Accounting Standards (FAS) and IFRS was unaffected, while there were differences in the other indicators as they moved from FAS to IFRS. Also, the profitability indicators OPM, ROE and ROIC increased by between 9 and 19% when switching from one accounting standard to the other.

In Turkey, the impact of adopting the New Financial Reporting Standards (NFRS) on financial indicators was marginal, with the exception of the percentage of current assets to total assets and long-term debt to equity, which did show a small increase after switching accounting standards (Mısırlıoğlu, Jon, & Osman, 2013).

Finally, Mazars (2005) concluded that the perceived impact, in terms of increasing or decreasing net worth and net income, was quite variable and did not show a trend. In turn, this study found that the financial impact that IFRS had on net equity and net income does not seem to be marked by the company's country of origin or by economic sector; contrary to the findings by Perera & Baudoun (2007) and Stent, Bradbury & Hooks (2010), for whom the country and the sector to which the companies belonged was decisive at the time of implementing IFRS.

METHODOLOGY

Two sources were used to perform the empirical analysis, the first is the EMIS database, and the second is the reports of the companies listed on the BVC. The first sample of 52 companies divided into different sectors for 2014 includes the reports for that year in both local standards and IFRS. The second sample consists of 32 companies from different sectors listed in the BVC for the years 2014 and 2015, that is, the periods in which companies still submitted their reports in local standards, and in which all companies were required to submit them under international standards.

However, for the purpose of analyzing both samples, a difference of means is carried out firstly to compare the changes in 2014 between the means of the data submitted under local standards (\bar{X}_{Local}) and in international norm (\bar{X}_{NIIF}).

The estimated t-test is as follows:

$$t = \frac{\bar{d}}{s_d/\sqrt{n}} \quad (1)$$

Where

$$\bar{d} = \bar{X}_{NIIF} - \bar{X}_{Local} \quad (2)$$

$$s_d = \sqrt{\frac{\sum_i^n (d_i - \bar{d})^2}{n-1}} \quad (3)$$

This method is used with the sample of 52 companies to identify whether the variables of profitability: operating profit margin (OPM: operating profit over income), profitability on invested capital (ROE: net profit over equity) and operating return on assets (ROIC: operating profit over total assets) differ in their mean values when the change in accounting methodology occurred.

The second part of the methodology includes a difference in differences (DD) analysis that serves to identify the effects of a treatment (the implementation of IFRS) on a population.

Usually, applying this technique requires a control group, which serves as a comparison and thus tries to find its counterfactual, i.e., the expected effect on the population as if it had never been intervened. Given that in Colombia from 2015 onwards IFRS became obligatory, it is not possible to make this comparison, and this is a problem faced by other authors such as Confetti-Gatsios, Da-Silva, Augusto-Ambrozini, Assaf-Neto & Guasti-Lima (2016), Menezes-da Silva & Ciampaglia-Nardi (2014) and Li (2010), who used the same methodology to determine the effects of international standards on the social capital of companies for the Brazilian and European cases. In these documents, they analyzed the effects of IFRS based on companies that had already adopted them or had made an early adoption, as opposed to those that did not or had a late adoption.

The approach will be similar herein, the base of companies to be compared corresponds to the second sample of 32 companies, as in both cases the variables of interest will be the *level of leverage*, calculated as the ratio between liabilities and assets, *ordinary income*, *operating income*, and the *profit or loss for the year*, because the idea is to determine the effects of these variables on the *stock market value* at the end of the year.

In addition to the variables of interest and the dependent variable (*stock market value*), the *natural logarithm of the assets* is also regarded as a control variable. Other

financial reasons were considered for the estimation process; however, these were not included because they were not significant for determining the share price, or failing that, because they did not add additional information to that already contemplated in the variables chosen.

The model without including the control variable is:

$$V_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 DT_{it} + \alpha_2 DX_{it} + \alpha_3 DT_{it}DX_{it} + \varepsilon_{it} \quad (4)$$

And including the control variable, the model is expressed as:

$$V_{it} = \alpha_0 + \alpha_1 DT_{it} + \alpha_2 DX_{it} + \alpha_3 DT_{it}DX_{it} + \alpha_4 LAT + \varepsilon_{it} \quad (5)$$

Where:

DT_{it} : is a dichotomous variable that assumes the value of 1 when the year is 2015 and 0 when it is 2014;

DX_{it} : Represents a dichotomous variable of each of the variables of interest and was constructed differently for each one. According to Wooldridge (2006), the model must be defined by a control group, which in this case takes the value of 0 (and corresponds to the group of companies that were presenting high levels of indebtedness or negative yields), and a treatment group, which takes the value of 1. Now, the value for the *leverage level* when the companies exceeded 0.8 is 0, and 1 in the opposite case; for the *operating income*, the *profit or loss for the year*, the control group corresponded to the companies that had negative results in 2014; and finally in the control group that takes the value of 0 in the *ordinary income* variable, fell those companies that reported income below the average of the 32 observations.

LAT : corresponds to the natural logarithm of the total assets.

Both equations give way to eight models, two for each variable of interest, since it is not possible to consider all variables together because there are linear relationship issues between them. On the other hand, in each model, the most relevant effects are those that can be captured by the coefficient that measures the interaction of 2015, when the financial statements under IFRS had already been submitted, with the treatment group. This ratio compares the effects of IFRS between companies that already showed signs of weakness and those that were financially better off.

Some considerations regarding the nature of the data is that it would be much more favorable to obtain estimates from a larger number of companies listed on the BVC, as the sample is still small enough to infer results on the universe of listed companies; however, only this group of companies contains complete accounting data and their shares are traded. Although some additional companies are listed, their shares are not traded or were no longer bought and sold before the enforced entry into IFRS.

Regarding the methodology, it is necessary to note some disadvantages exposed by authors such as Abadie (2005) and Bertrand, Duflo & Mullainathan (2004), who point out the existence of high standard errors, autocorrelation issues and heteroscedasticity. In order to mitigate all these issues, different solutions were proposed, the first of which was including a control variable with the purpose of reducing the standard errors that were too high. As for autocorrelation, only the years of the switch were used, which means that the effect of the treatment before and after implementation was analyzed; finally, the estimates were calculated through robust errors.

RESULTS AND DISCUSSION

Table 1 shows the variance difference test for both data samples (with and without IFRS) in the year 2014. Statisticians reject the constant variance hypothesis for the three financial ratios; therefore, the dispersion of data is substantially greater when local standards were used compared to IFRS.

Table 1. Variance Difference Test

	OPM	ROE	ROIC
NIIF	0.596	0.077	0.088
Local	0.182	0.153	0.057
F	10.75	0.25	2.34
2Pr(F>f)	0.00	0.00	0.00

Source: Authors' Own Elaboration.

Now that we know that the variances are different from each other, we estimate a difference of means with different variances (Table 2).

Table 2. Difference in Means Test

	OPM	ROE	ROIC
NIIF	0.258	0.064	0.06
Local	0.188	0.035	0.055
T	0.81	1.23	0.29
Pr(T > t)	0.42	0.22	0.77

Source: Authors' Own Elaboration.

The test performed on the financial ratios' means sheds light on the non-existence of significant differences among their means. This means that, for the sample of 52 companies, IFRS did not substantially change the average of the OPM, ROE and ROIC.

In line with this finding, Munteanu, Brad, Ciobanu & Dobre, (2014) found that when changing from Romanian Accounting Standards (RAS) to IFRS, in Romania no significant differences were observed between the mean and median of the liquidity indicator and the ROE. Moreover, Mısırlıoğlu, Jon, & Osman, (2013) in the case of Turkey, found no differences in means and medians in the indicators of total assets coverage by own capital and liquidity, calculated before and after IFRS.

On the contrary, studies such as Espinosa, Maquieira, Diaz & Abarca's (2015) found, in the case of Chile, that the medians did suffer differences for the ratios OPM, ROE and ROA. Likewise, for the United Kingdom, Lueg, Punda, & Burkert (2014), in their work on the transition from UK GAAP to IFRS, it was concluded that financial indicators were substantially affected, especially in the median of ROE and ROA. This is consistent with Jones & Finley's (2011) finding that the ROE and ROA's means decreased during the transition from pre-IFRS to post-IFRS.

The work developed by Warwick, Bradbury, & Hooks (2010) combined findings, obtaining that the impacts of implementing IFRS, both in early and late adopters, showed that the ROE experienced changes when adopting the new accounting standard, while the ROA, the leverage and the rotation of assets, did not suffer such changes.

Continuing with the findings, Table 3 shows the estimates of the eight models that analyze the effects that IFRS accounting had on the valuation of companies in terms of their listing on the BVC.

From Table 3, the first result to be analyzed is the significance of the interactions between the variables of interest and the year in which the change occurred. There is no significance over the coefficient observed in any of the eight models, so taking as a control group those companies with lower financial returns, the change to IFRS did not put the companies in either an advantage or disadvantage with better returns in terms of their market value.

Furthermore, beyond the significance of the coefficients, it is necessary to revise their sign. In the first and second models, the sign of the interaction "Leverage*Year" shows a positive sign when the natural logarithm variable of the assets was not included and a negative sign when it was. It is difficult to make inferences about this result because it does not maintain consistency as one would expect.

Table 3. Estimation of Difference in Differences

Variable	Expected Sign	Model1	Model2	Model3	Model4	Model5	Model6	Model7	Model8
Year		-0.21	-0.357	-0.0393	-0.146	-0.131	-0.192	-0.127	-0.397
Leverage	+	-1.359	1.012						
Leverage*Year		0.027	-0.216						
Operating income	+			3.27**	2.74**				
Operating income*Year				-0.177	-0.354				
Profit or loss for year	+					4.06***	3.05**		
Profit or loss for the year*Year						-0.0681	-0.231		
Ordinary revenues	+							2.54*	0.791
Ordinary revenues*Year								-0.279	-0.223
LN(Assets)	+		0.853***		0.647***		0.5**		0.65***
Intercept		9.07***	-5.94	5.25***	-4.27	4.58***	-2.28	7.45***	-2.18
N		64	64	64	64	64	64	64	64

*p<0.05
**p<0.01
***p<0.001

Source: Authors' Own Elaboration.

The second interaction, which corresponds to models 3 and 4, indicates that the operating income for the companies with the best prospects in 2014 was lower with the new standards by 0.177 points without the control variable, and by 0.354 points including the variable. In other words, the stock market value in 2015 fell on average between 17.7% and 35.4% for companies with a positive operating profit in 2014.

The interaction between the profit or loss for year and the year did not show significant changes either, and its sign was the same as the previous interaction. This translates into a loss of capitalization for companies with better accounting prospects at the end of 2014, from 6.8% (excluding the control variable) to 23% (including the control variable) for 2015 with the new rules.

The latest interaction also indicates a negative sign, so companies with higher-than-sample income saw a decrease in share price in the order of 22.3% to 27.9% once IFRS became effective in 2015, compared to the immediately preceding year.

These results can be contrasted with the literature on the subject, where Li (2010) found that the mandatory implementation of IFRS lowered the cost of capital by an average of 47 basis points; however, this effect is more powerful in countries with stronger legal structures⁵. Similarly, Gatsios, da Silva, Ambrozini, Assaf, & Lima (2016), found that the institutional structure is indeed important, but that this transmission at the cost of capital was slower in the case of Brazil.

Both results highlight a significant transmission of costs, or loss of returns to investors, results opposed to what was found in the estimates hereof, because although the stock market value was lower, this seems to be explained by factors inherent in the stock market and stock prices, and not so much by the change to IFRS, a result consistent with what Alemany i Costa (2007) found for the Spanish market. It should be noted that both operating and year-end net income, along with the level of assets, were significant factors in the change in the share price in both years regardless of the standard used.

Using this same technique, Florou & Pope (2012) sought to determine whether the demand for shares was modified once the IFRS were established on a mandatory basis and concluded that, indeed, for some institutional investors from different parts of the world, this modification allowed them to access better quality financial data, the same as Mhedhbi & Zeghal (2016) and Armstrong argue. Barth, Jagolinzer, & Riedl (2010) also identified that this effect was more concentrated among those investors who were looking for better data to make their investment decisions on the stock market in countries with greater incentives to report their financial information under IFRS, and in which the differences between local and international standards would have been more evident.

In addition, DeFond, Hung, Li & Li (2014) by using a DD estimator to determine whether the mandatory change to IFRS affected the bankruptcy risk of companies in 27 countries that made the use of IFRS unavoidable for the year 2005, were able to

⁵ In the same vein, the European case study of Brüggemann, Hitz, & Sellhorn (2013) connects the intended and unintended effects of the IFRS adoption processes.

determine that the effect was positive, because changes in the accounting structure reduced the probability of bankruptcy, mainly in companies in sectors other than the financial sector and in countries where local standards were not entirely reliable.

Finally, Hail & Leuz (n.d); Daske, Hail, Leuz & Verdi (2008) and Franzen & Weißenberger (2018), when studying the European case since 2005, found evidence that the cost of capital decreases, while at the same time the liquidity and value of shares increases. However, this is possible on the basis of strong institutions that establish appropriate control and appropriate laws, which means that countries with best transparency practices also benefit most from the shift to IFRS.

CONCLUSIONS

In the case of Colombia, stock market valuation and financial ratios were not affected by the implementation of IFRS. Although there was a change in the average values of the variables analyzed, this variation remained within the same probability distribution, yielding statistically non-significant results.

In the specific case of the financial ratios ROE, OPM and ROIC, their variances differed with the change to IFRS, but the mean of these financial indicators for the companies in the sample remained the same, ruling out the possibility that the companies have actually undergone a substantial change in profitability.

For the second case, the results are more telling, because, despite the limitations of the sample, the estimates were different from what has been found in the specialized literature, with the exception of Spain. The lack of significance of the coefficients pointed out that IFRS did not have effects in the short term on the valuation that investors give to the price of shares. Even the gap between the companies with the best financial perspectives according to their indicators narrowed slightly with respect to companies that were not reporting profits.

Regarding the latter, this type of finding may change if long-term effects are analyzed, since taking into account only two years (2014 and 2015) makes it difficult to reach more precise conclusions about this relationship. But as the years after implementation accumulate, the effect of this switching can be better captured with methodologies such as the Chow test and panel data.

Future research for Colombia could consider financial indicators such as return on assets (ROA), EBIT over total assets, the acid test (QR) (current assets minus inventories divided by current liabilities), the current ratio (CR) (current assets over current liabilities), debt to shareholders' equity (LEV) (capital liabilities), and investment on fixed assets (IFA) (fixed assets over total assets). For market variables, the price-to-Utility ratio (PER) and the quotient between the market value of the assets and the book value (ML) could be used.

Finally, in future analyses, it would be valuable to include institutions, which, as was seen, are a decisive factor (a recurring topic in other research) to explain the adoption and effects of accounting standards, and even to determine changes in the stock market value of companies beyond accounting information.

REFERENCES

- Abadie, A. (2005). Semiparametric difference-in-differences estimators. *Review of Economic Studies*, 72(1), 1-19.
- Aleman y Costa, J. (2007, Enero-Marzo). La relevancia del valor de los datos contables en el mercado de valores español. Un estudio empírico para el período 1986-2003. (T. & Ltd, Ed.) *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 36(133), 199-202.
- Armstrong, C., Barth, M., Jagolinzer, A., & Riedl, E. (2010, January). Market Reaction to the Adoption of IFRS in Europe. *The Accounting Review*, 85(1), 31-61.
- Ball, R. (2016). Why we do international accounting research. *Journal of international accounting research*, 15, 1-6.
- Begoña, G. (2014). Instituciones e intereses en conflicto ante la regulación contable internacional: el caso del sector financiero español. *Revista de Contabilidad – Spanish Accounting Review*, 143-152.
- Bertrand, M., Duflo, E., & Mullainathan, S. (2004). How Much Should We Trust Differences-in-Differences Estimates? *Quarterly Journal of Economics*, 119(1), 249-275.
- Botzem, S. (2014). Transnational standard setting in accounting Organizing expertise-based selfregulation in times of crises. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 933-955.
- Brüggemann, U., Hitz, J. M., & Sellhorn, T. (2013). Intended and unintended consequences of mandatory IFRS adoption: A review of extant evidence and suggestions for future research. *European Accounting Review*, 22(1), 1-37.
- Callao, S., Ferrer, C., Jarne, J., & Lainez, J. (2009). The impact of IFRS on the European Union: Is it related to the accounting tradition of the countries? *Journal of Applied Accounting Research*, 10(1), 33-55.
- Choi, F. (1973). Financial Disclosure and Entry to the European Capital Market. *Journal of Accounting Research*, 11(2), 159. doi:<https://doi.org/10.2307/2490187>
- Clapp, C. (1967). National Variations in Accounting Principles and Practices. *The International Journal of Accounting*, 3(1), 29-42.
- Confetti-Gatsios, R., Da-Silva, J., Augusto-Ambrozini, M., Assaf-Neto, A., & Guasti-Lima, F. (2016). Impact of adopting IFRS standard on the equity cost of brazilian open capital companies. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 85-108.
- Daske, H., Hail, L., Leuz, C., & Verdi, R. (2008). Mandatory IFRS reporting around the world: Early evidence on the economic consequences. *Journal of accounting research*, 46(5), 1085-1142.

- DeFond, M., Hung, M., Li, S., & Li, Y. (2014). Does mandatory IFRS adoption affect crash risk? *The Accounting Review*, 90(1), 265-299.
- El-Sayed, I. (2016). 1. International accounting standards and accounting quality in code-law countries The case of Egypt. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 41-59.
- Espinosa, C., Maquieira, C., Diaz, F., & Abarca, A. (2015). Adoption of IFRS in an emerging market: the Chilean case". *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 28(4), 442-460. doi:<https://doi.org/10.1108/ARLA-11-2014-0191>
- Florou, A., & Pope, P. (2012). Mandatory IFRS adoption and institutional investment decisions. *The Accounting Review*, 87(6), 1993-2025.
- Franzen, N., & Weißberger, B. E. (2018). Capital market effects of mandatory IFRS 8 adoption: An empirical analysis of German firms. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 31, 1-19.
- Gatsios, R., da Silva, J., Ambrozini, M., Assaf, A., & Lima, F. (2016). Impact of adopting IFRS standard on the equity cost of brazilian open capital companies. *Revista de Administração Mackenzie*, 17(4), 85-108.
- Hail, L., & Leuz, C. (n.d.). Capital market effects of mandatory IFRS reporting in the EU: Empirical evidence. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1511671
- Halbouni, S. (2005). An Empirical Investigation of the Perceived Suitability of International Accounting Standards for Jordan. *Journal of economic & administrative science*, 73-102.
- Horton, J., & Serafeim, G. (2010). Market reaction to and valuation of IFRS reconciliation adjustments: first evidence from the UK. *Rev Account Stud*, 725-751.
- Jones, S., & Finley, A. (2011). Have IFRS made a difference to intra-country financial reporting diversity? *The British Accounting Review*(43), 22-38. doi:10.1016/j.bar.2010.10.004
- Lantto, A.-M., & Sahlström, P. (2009). Impact of International Financial Reporting Standard adoption on key financial ratios. *Accounting & Finance*, 341-361.
- Li, S. (2010). Does mandatory adoption of International Financial Reporting Standards in the European Union reduce the cost of equity capital? *The Accounting Review*, 85(2), 607-636.
- Lueg, R., Pawel, P., & Burkett, M. (2014). Does transition to IFRS substantially affect key financial ratios in shareholder-oriented common law regimes? Evidence from the UK. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*(30), 241-250. doi:<https://doi.org/10.1016/j.adiac.2014.03.002>
- Mazars. (2005). *IFRS 2005 European Survey*. United Kingdom: Mazars. Retrieved 12 3, 2017, from <https://www.mazars.com/Home/News/Our-publications/Surveys-and-studies/IFRS-2005-European-Survey>

- Menezes-da Silva, R., & Ciampaglia-Nardi, P. (2014). A adoção completa das IFRSNO Brasilreduzo custo de capital próprio? *VIII Congresso Anpcont*. Rio de Janeiro.
- Mhedhbi, K., & Zeghal, D. (2016). Adoption of international accounting standards and performance of emerging capital markets. *Review of accounting and finance*, *15*, 252-272.
- Misirlioğlu, İ., Jon, T., & Osman, Y. (2013). Does Mandatory Adoption of IFRS Guarantee Compliance? *The international Journal of accounting*, 327-363.
- Mueller, G. (1968). Accounting Principles Generally Accepted in the United States Versus Those Generally Accepted Elsewhere. *The International Journal of Accounting*, *3*(2), 93-102.
- Othman, H., & Kossentini, A. (2016). IFRS adoption strategies and theories of economic development: Effects on the development of emerging stock markets. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, *5*(1), 70-121.
- Perera, H., & Baudoun, N. (2007). Convergence with international financial reporting standards: The case of Indonesia. *Advances in International Accounting*, *20*, 201-224.
- Rueda, G. (2010). El papel de la contabilidad ante la actual realidad económica, social y política del país. Más allá de la convergencia de prácticas mundiales. *Cuadernos de contabilidad*, 149-169.
- Simmer de Lima, V., Sampaio Franco de Lima, G., & Gotti, G. (2018). Effects of the Adoption of IFRS on the Credit Market: Evidence from Brazil. *The International Journal of Accounting*, *53*(2), 77-101. doi:<https://doi.org/10.1016/j.intacc.2018.04.001>
- Stent, W., Bradbury, M., & Hooks, J. (2010). IFRS in New Zealand: effects on financial statements and ratios". *Pacific Accounting Review*, *22*(2), 92-107. doi:<https://doi.org/10.1108/01140581011074494>
- Tsunogaya, N., Hellman, A., & Domenico, S. (2015). Adoption of IFRS in Japan: challenges and consequences. *Pacific Accounting Review*, *27*, 3-27.
- Wooldridge, J. M. (2006). *Introducción a la econometría: un enfoque moderno*. Editorial Paraninfo.
- Zaidi, S., & Paz, V. (2015). The impact of IFRS adoption: a literature review. *The Journal of Theoretical Accounting Research*, 116-141.
- Zaman, M., & Rahaman, A. (2005). The adoption of international accounting standards in Bangladesh: An exploration of rationale and process. *Accounting, Auditing & accountability Journal*, *18*, 816-841.
- Zeghal, D., & Mhedhbi, K. (2006). An analysis of the factors affecting the adoption of international accounting standards by developing countries. *The international Journal of Accounting*, 373-386.

STRATEGIC EFFECT OF COLLABORATION BETWEEN ETICS

EL EFECTO ESTRATÉGICO DE LA COLABORACIÓN ENTRE ETICS

GERARDO VELASCO-
GUTIÉRREZ¹

MIGUEL A. MONTOYA²

JOAN-LLUIS CAPELLERAS³

JEL: L00, M1, M00

RECEIVED: 20/08/2019

MODIFIED: 29/10/2019

ACCEPTED: 29/11/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.4>

ABSTRACT

This paper analyzes the relationship between networking capabilities and the motives behind SMEs taking part in collaborative relationships with firms within the same sector. Specifically, we analyzed inter-firm collaborations for new product development and the decision(s) to outsource. The main contribution of this paper is focused on identifying the existence of the mediating effect that Hybrid growth strategy has, connected to these relations. It is argued that the Hybrid growth strategy mediates the relationship between networking capabilities and the different collaborative modes with firms within the same sector. The results, obtained through a binomial logit model, supported these arguments by using a database formed by 450 face-to-face surveys, from which 296 took part in an inter-firm collaboration between 2012-2014. The surveys were given to CEOs from SMEs that participated in collaborative activities with other firms in the Electronic, Technology, Information, and Communications sector (ETICS) in Mexico.

KEY WORDS:

SMEs collaboration, Networking capabilities, Hybrid growth, Product development, Outsourcing.

RESUMEN

El presente artículo analiza la relación entre las capacidades relacionales y los motivos de las PYMEs, que establecen relaciones de colaboración con empresas del mismo sector. Específicamente, analizamos las colaboraciones entre empresas para el desarrollo de nuevos productos y las decisiones de subcontratar. La principal contribución del artículo se centra en identificar la existencia del efecto mediador que tiene la estrategia de crecimiento híbrida, entre estas relaciones. Se argumenta que la estrategia de crecimiento híbrido media la relación entre las capacidades relacionales y los diferentes motivos de colaboración con empresas dentro del mismo sector. Los resultados, obtenidos a través de un modelo logit binomial, respaldaron estos argumentos mediante el uso de una base de datos formada por 450 encuestas realizadas cara a cara, de las cuales 296 participaron en una colaboración entre empresas entre 2012 y 2014. Las encuestas fueron realizadas a CEOs de PYMEs que participaron en actividades de colaboración con otras empresas del sector de Electrónica, Tecnología, Información y Comunicaciones (ETICS) en México.

PALABRAS CLAVE:

colaboración de PYMEs, capacidades relacionales, crecimiento híbrido, desarrollo de productos, outsourcing.

¹ Ph.D. Universidad Autónoma de Barcelona, Spain. Full Professor. Escuela de Ingeniería y Ciencias. Tecnológico de Monterrey, Mexico. gvelasco@tec.mx. ORCID iD 0000-0002-9966-862X

² Ph.D. Universitat Autònoma de Barcelona, Spain. Full Professor. Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, Mexico. mmontoya@tec.mx ORCID iD: 0000-0002-5545-6334.

³ Ph.D. Universitat Autònoma de Barcelona, Spain. Full Professor. Universitat Autònoma de Barcelona, Spain. joanlluis.capelleras@uab.cat. ORCID iD: 0000-0003-3228-4717.

1. INTRODUCTION

The collaboration between firms in the same sector has become increasingly popular in recent years, where companies are encouraged to collaborate with suppliers, research organizations and competitors (Gesing et al., 2015; Gnyawali and Park, 2009; Pinasti and Adawiyah, 2016). This has even greater relevance for SMEs, since most of them have limited resources, market presence, or capabilities (Galdeano-Gómez et al., 2016; Pinasti and Adawiyah, 2016). There has been considerable interest in linking them through a variety of networks and associations to share knowledge and encourage innovation (Balestrin et al., 2008; Butler et al., 2007). The ability to make cooperative agreements is fundamental for activities, such as development of new products (Hansen, 1999; Li et al., 2016), transfer of better practices (Szulanski, 1996), training, learning, and gaining knowledge (Argote et al., 1990; Dadfar et al., 2014; Gesing et al., 2015). Collaboration is considered an effective and efficient way of success (Cavusgil et al., 2003) and represents a situation where relationships between partners consist of more collaboration than competition, seeking mutual benefits by pooling complementary resources, skills, and capabilities, and delivering value to customers, which helps achieve a competitive advantage (Dadfar et al., 2014; Quintana Garcia and Benavides Velasco, 2002). Although there are different perspectives to analyze the formation of alliances, such as reducing costs or gain new resources (Dadfar et al., 2014), we decided to focus on two motives for collaborations. The first is formed by firms collaborating with others in the same sector with new product development as the motive. The second type is formed by those collaborating with others in the same sector with outsourcing as the motive (Todeva and Knoke, 2005).

A firm's social connections provide access to share and transfer knowledge, resources, markets, and technology (Inkpen and Tsang, 2005; Li et al., 2016). Entrepreneurship networks have been previously studied, due to their role in encouraging and supporting knowledge-based SMEs (Hayter, 2013; Koryak et al., 2015). The value of a network's specific characteristics can be analyzed through the ties that conform it, including its link to new product development (Hayter, 2013; Jifeng, 2011). We conceptualize the networking capabilities as interpersonal relationships, based on family members, classmates, and friends, and intra-firm relationships, as being based on industrial associations and governmental agencies (Chen et al., 2009). Based on this, we consider that there is a relationship between an SME's networking capabilities and its decision to take part in collaborative activities with firms from the same sector, both to develop new products and to outsource.

In general, the allocation of resources and capabilities is related to the growth strategy the firm follows, since growth strategies have different antecedents and goals, where the differences in performance between firms can be explained due to the resource endowment (Nason and Wiklund, 2018; Penrose, 1959). Even though they are not mutually exclusive, the choice of a specific growth strategy and the usage of certain resources generate specific challenges for the management of the firm (Delmar et al., 2003; Nason and Wiklund, 2018). Recent studies have shown that

SMEs with various network relationships will tend to prefer Hybrid growth strategy over Organic and Acquisitive growth strategies (Zou et al., 2010), which is the reason why we argue that Hybrid growth strategy mediates the relationship between networking capabilities and the decision to carry out collaborative actions.

This study responds to the call made by scholars to conduct studies examining factors that drive firms to collaborate. We analyzed the relationship of networking capabilities with different motives to collaborate (Gnyawali and Park, 2009) to better understand the mechanism through which the networking capabilities affect the collaborative motives and the potential success of alliances (Dadfar et al., 2014). We also analyzed the Hybrid growth's role as the mediating variable in these relationships, as the Hybrid growth strategy is frequently used by firms to avoid a number of problems regarding managerial capacity and lack of resources (McKelvie and Wiklund, 2010).

The primary objective is to examine the relationship between a firm's networking capabilities and the two motives for inter-firm collaboration. The second objective is to analyze the mediating effect of the Hybrid growth strategy related to these relationships. It is hoped that this study will better help to understand the interaction between networking capabilities and inter-firm collaboration and the Hybrid growth strategy's role.

After the introduction, we present a literature review about inter-firm collaboration, networking capabilities, and Hybrid growth strategy, and establish the hypotheses. We tested the objectives previously named by using a self-developed database with 450 observations, the result of surveying SMEs' directors in the Electronic, Technology, Information, and Communications sector (ETICS) in Mexico. This is followed by the methodology used, the findings, and the implications of the study.

2. LITERATURE REVIEW AND HYPOTHESES

2.1 Inter-Firm Collaboration

Compared to large-sized firms, SMEs are more vulnerable to environmental forces (Becchetti and Trovato, 2002; Galdeano-Gómez et al., 2016). To face this, and since they have less resources, inter-firm collaboration may represent a viable strategy to contribute to their survival and growth and deliver value to customers (Dadfar et al., 2014; Morris et al., 2007). Inter-firm collaboration is a means of leveraging resources, and can be a useful method to protect a firm's market position (Dyer and Singh, 1998; Galdeano-Gómez et al., 2016). When two firms from the same sector collaborate, a paradoxical relationship may emerge. On one hand, there is a resistance to share resources and capabilities with others; on the other hand, they know it is necessary to develop trust and mutual commitment to achieve common goals (Galdeano-Gómez et al., 2016; Quintana Garcia and Benavides Velasco, 2002).

From the Resource-Based View's (RBV's) perspective, the competitive advantage is met through the acquisition of unique, inimitable, and valuable resources and capabilities (Barney, 1991; Nason and Wiklund, 2018). Therefore, the difference in

performance among firms may be attributed to said resources and capabilities. Still, most SMEs are small and have few resources, so they will need networking capabilities to renew competencies and achieve congruence with the changing business environment (Dadfar et al., 2014; Quintana Garcia and Benavides Velasco, 2002).

SMEs need a balance between pursuing a competitive advantage and inter-firm collaboration. Firms undertake inter-firm collaboration for many reasons: summarizing, the generic needs of firms seeking alliance include cash, scale, skills, access, or a combination (Bleeke and Ernst, 1995), but also aiming to share the risks and costs with others (Dadfar et al., 2014). The commitment degree linked to the motive for the firms to collaborate is not always the same. Different collaborative forms represent different approaches that firms adopt to control their dependence from their partners, requiring different levels of trust and dependency that are related to the outcome of competitive alliances (Hameed and Naveed, 2019). Also, they are associated with different legal forms, enabling firms to control the resources' allocation and the distribution of benefits among partners (Todeva and Knoke, 2005). In other words, it does not require the same level of commitment between two firms to collaborate to fulfill a core business objective (like developing a new product) than the level of commitment between firms that collaborate in a peripheral activity, like outsourcing services.

The strategic motives for organizations to engage in an inter-firm collaboration vary according to firm-specific characteristics and multiple environmental factors (Todeva and Knoke, 2005). We selected two motives to engage in inter-firm collaboration; developing new products (Ettlie and Pavlou, 2006; Wessel, 2004) and reducing costs through outsourcing (Agarwal and Ergun, 2008; Vitasek and Manrodt, 2012).

Previous studies have analyzed the importance of inter-firm collaborations for development and improvement of new products (Corallo et al., 2012; Huang et al., 2010). The high cost and risk associated can be especially problematic for smaller firms with limited resources and that are especially vulnerable to environmental discontinuities (Galdeano-Gómez et al., 2016; Parker, 2000). Because of this, the partners with whom a firm must collaborate may play a critical role, since they represent an important source of ideas and commercialization (Afuah, 2000; Matt et al., 2012). For many SMEs, their ability to compete may be tied to their ability to collaborate and, by extension, to innovate and grow, which shows the complexity in those relationships (Konsti-Laakso et al., 2012; Morris et al., 2007).

This problem has been studied by Ettlie & Pavlou (2006), who analyzed the dynamic capabilities that result from inter-firm partnerships during new product development; Wessel (2004), explored how new product development performance is affected by the information available between firms with formal collaboration agreements. Other authors have analyzed how knowledge from multiple partners is effectively integrated in inter-organizational new product development (Corallo et al., 2012). These relationships involve certain openness and vulnerability and

require high levels of trust among firms (Morris et al., 2007). Collaboration with competitors is an important way to acquire new technological knowledge and skills and to create and access other capabilities based on an intensive exploitation of existing resources and capabilities (Galdeano-Gómez et al., 2016; Quintana Garcia and Benavides Velasco, 2002). In general, we can say that the inter-firm relationships seeking new product development and innovation are complex and require formal arrangements (Colombo, 2003; Corallo et al., 2012), trust, commitment (Morris et al., 2007; Ul Hameed and Naveed, 2019), and solid networking capabilities from both firms (Konsti-Laakso et al., 2012; Wessel, 2004).

Outsourcing can be defined as the act of subcontracting out all or parts of the functions of a firm to an external party (Gilley et al., 2004). Even though it can refer to all activities, we focused on those activities that are not the core of the business and in which the SMEs operate below minimum efficient size, and therefore have a cost disadvantage compared to large firms (Sarkar et al., 2001). Because of this, becoming associated with other firms allows them to achieve economies of scale and reduce costs: *“if the focal activity is not a source of sustainable competitive advantage - in other words, others are performing this activity at a lower cost and/or with lower quality - then it makes sense to outsource it”* (Mudambi & Venzin, 2010, p. 1528).

Previous studies discovered that outsourcing services for logistics is effective in reducing costs (Heshmati, 2003), retailing (Fisher and Raman, 1996), and managing revenue (Talluri and Van Ryzin, 2004). *“For many companies, outsourcing partnerships are being used to achieve rapid, sustainable improvement in enterprise level performance. More specifically, in addition to the baseline value of reducing costs and offloading unimportant activities, partnership with an outsourcing vendor can be used to gain access to competitive skills, improve service levels, and increase the company’s ability to respond to changing business needs”* (Linder et al., 2002, p. 23). Much of the discussion about outsourcing in the literature has focused on the potential cost savings associated with non-core activities (Gilley et al., 2004). In general, SMEs tend to outsource operations where the created value is low (Mudambi and Venzin, 2010). An important antecedent for success in outsourcing is to build network exchange structures with outsiders, requiring good organization within the firm (Lacity and Willcocks, 2012; Zeffane, 1995).

2.2 Networking Capabilities

The coexistence relationships and the interactions among different work groups can be analyzed through networks and its impact on the alliance’s outcome (Jifeng, 2011; Rosenthal, 1997). Monge (1998) identified ten theoretical mechanisms to explain the emergence, maintenance, and dissolution of networks in organizational research. A firm’s social connections give it the opportunity to identify the subjacent interests before it decides to cooperate with others and its networking capabilities allow a firm to manage its alliances and network ties (Gulati, 1998; Jifeng, 2011). Particularly, the network approach to entrepreneurship is associated with the mechanism by which

different entities make interchanges. Networks allow access to resources the firms lack and firms must establish connections to find resources and explore business opportunities, where their variations on resources and network resources influence their ability to exploit useful information and innovate (Jifeng, 2011; McEvily and Zaheer, 1999; Zimmer and Aldrich, 1987).

Networking capabilities are the capabilities a firm develops to identify, cultivate, and manage its networks with strategic partners and to develop its networking skills to utilize, maintain, and extend its relationships (Hayter, 2013). Networking capabilities provide novel ideas and promote innovations and R&D ideas, by giving SMEs greater access to a broader base of information and resources and enabling the transfer of knowledge between individuals or teams (Konsti-Laakso et al., 2012; Uzzi, 1997). In both cases, when looking to develop new products and to outsource services, the firms' aspect of collaboration is rooted in the social network perspective (Hayter, 2013). Then, we can hypothesize:

H1: The level of the networking capabilities increase the likelihood of taking part in inter-firm collaboration relations to develop new products.

H2: The level of the networking capabilities increase the likelihood of taking part in inter-firm collaborative relationships in order to outsource services.

2.3 Mediating of Hybrid Growth Strategy

Several growth strategies have been presented in the entrepreneurship literature (Pasanen, 2007). From the growth management approach, it is possible to classify the growth strategies into three categories, each with different characteristics. Edith Penrose (1959) established a clear distinction between two. The first is internal, or Organic, growth, which refers to the strategic focus on internal research and development, applied to product development, enhancements, and extensions (McCann, 1991), allocating resources in specific areas the firm chooses in order to grow steadily (Moatti et al., 2015). The second is external, or Acquisitive, growth, which refers to forward or backward integration. It is more common in older firms (Levie, 1997) and in mature industries (Henrekson and Johansson, 2010), especially when looking for market knowledge during an international expansion (Agnihotri, 2014). The third growth strategy combines elements from both Organic and Acquisitive growth to share or borrow resources (Agnihotri, 2014; Williamson, 1991) and is called Hybrid growth. It can be defined as “*contractual relationships that bind external actors to the firm at the same time as the firm maintains a certain amount of ownership and control over how any assets are used*” (McKelvie & Wiklund, 2010, p.274). It can take different forms, including franchising, licensing, alliances, and joint ventures (Levie, 1997; McCann, 1991).

Some forms are more common depending on the sector. For example, in the hospitality sector, franchising is an important form of growth (Combs and Ketchen, 2003); in manufacturing and distribution, licensing is a common strategy, mainly for the young firms that need complementary assets (Arora et al., 2001). In contrast, when

two firms decide to collaborate in technological developments, these relationships are formal and complex, since they involve a high degree of commitment from both firms and sharing the risks. *“Technological or research-based alliances essentially bring together the specific and oftentimes tacit skills to collaborate on developing new technologies. This saves other firms from investing time and resources into risky technology development.”* (McKelvie & Wiklund, 2010, p. 275). On the other hand, outsourcing also involves creating formal, contractual structures, even when the motive is related to subcontracting peripheral activities: *“Firms tend zealously to protect their core businesses and, are thus more willing to enter involving peripheral activities which offer wider scope for organizational learning and less vulnerability from sharing confidential information”* (Todeva & Knoke, 2005, p. 7).

Previous studies have shown this strategy's usefulness in overcoming a lack of specific technological (Hagedoorn and Schakenraad, 1994) or international/local knowledge (Lu and Beamish, 2006), as well as to defend or consolidate a firm's market position (Agnihotri, 2014). The Hybrid growth strategy is based on formal cooperative mechanisms to license technology and share knowledge from other firms to jump-start their own internal innovation process (McCann, 1991; Hameed and Naveed, 2019). The mediating function of a third variable represents the generative mechanism through which the focal independent variable is able to influence the dependent variable of interest (Baron and Kenny, 1986). Some authors have shown the existence of a relationship between networking capabilities and the Hybrid growth strategy (Zou et al., 2010). Networking with various strategic partners contributes in sharing the risk in innovative processes (Dadfar et al., 2014; Ramachandran and Ramnarayan, 1993), exchanging information (Larson, 1991; Hameed and Naveed, 2019), and increasing the speed of technology transfer (Kotabe et al., 2003).

Therefore we can hypothesize that:

H1a: The Hybrid growth strategy is a mediating variable between the level of the networking capabilities and the likelihood of taking part in inter-firm collaborative relationships in order to develop new products.

H2a: The Hybrid growth strategy does not have a mediating effect between the level of the networking capabilities and the likelihood to outsource.

3. METHODOLOGY

3.1 Data and Sample

Following recommendations by Davidsson et al. (2006, p.387) “...the use of homogeneous samples allows one to use operationalization that is maximally relevant for the particular type of firm or industry.” The sampling method used was, initially, snowball sampling, being a non-probability method. This type of sampling helps analyze and understand phenomenon occurring with individuals or groups (Onwuegbuzie and Collins, 2007), in this case, SMEs operating in the ETICS industrial sector in Mexico. This method was selected, since non-probability sampling is often used in business-related researches. Snowball sampling refers to

recruiting informants through networks, where the contact with an individual or group helps the researcher connect with others; it is useful to get information from a specific area (Etikan and Bala, 2017). The snowball effect was met through two agreements with institutions in the ETICS industry. The second sampling method, once the first contacts were made, was through purposive sampling, where the subjects are selected according to parameters established by the researchers and focused on those who will provide the best information for the established objectives (Etikan and Bala, 2017).

The ETICS industry has been one of the fastest growing sectors in Mexico in recent years, receiving 4,560 billion USD of direct investment in the last 10 years and generating 47,590 billion USD in exports and about 50,000 jobs. The analysis focused on SMEs using the classification of the Secretary of Economy that considers as SME those firms with 250 employees and annual sales of up to 250 million of Mexican pesos. The questionnaire was designed to be administered face to face to the CEOs of the sample's firms. The questionnaire was designed in Spanish, and multiple item constructs were used. In addition, experts from the sector were consulted to validate the instrument and avoid wording misunderstandings. Most of the answers were expressed on a Likert scale, where 1=strongly disagree; 5=strongly agree. The rest are ordinal or quantitative variables.

We conducted a pilot project in the city of Guadalajara and we realized the difficulty of collecting primary data. To ensure the attainment of data, we hired BERUMEN S.A., one of the most prestigious companies in Mexico for information collection and processing. To collect the full sample, we signed two collaboration agreements, the first one was with the National Association of Computer Technology and Communications Distributors (ANADIC) and the second one, with the National Chamber of Electronic, Telecommunications and Technology Industry (CANIETI); together they meet 99% of the firms in this sector. The universe, once the duplicates and unreachable were removed, had 2,095 firms over the country, where 1,092 (52.1%) are located in Mexico City, 556 (26.5%) in Guadalajara, 393 (18.7%) in Monterrey and 54 (2.6%) in other states around the country. From the total of firms, 90% have less than 30 employees and 65% are less than 10 years old. The analysis focused on SME using the classification of the Secretary of Economy that considers SMEs as firms with up to 250 employees and annual sales of up to 15 million dollars yearly.

The pilot sample included 25 firms; the results helped us correct the wording of some items. Then, we sent e-mails to the CEOs requesting their participation in this research. From the positive answers, face-to-face appointments were held with CEOs in Mexico City, Guadalajara and Monterrey; in the rest of the cities, the contact and surveys were done by telephone. A team of 11 professionals was trained to conduct the surveys, developing the surveys in 12 weeks. In the total sample, there were 450 valid responses, from which 40% were firms located in México City, 28% in Guadalajara, 23% in Monterrey, and 9% through the rest of the states, ensuring representativeness. Out of the 450 responses, 296 firms took part in inter-firm collaboration activities in the last three years, thus they were chosen to prove the hypotheses previously mentioned.

From this subgroup, we found the following information. Most of the CEOs (99%) are Mexican; 79.1% are men; 64.1% are between 21 and 40 years old; 26% studied up to high school, 42.9% have a bachelor's degree, and 9.5% have a master's or doctoral degree. Additionally, 30.7% of the CEOs have attended postgraduate business courses additional to their professional studies. In regards to firms, 57.8% are family businesses and 88.5% are located in Mexico City, Monterrey, and Guadalajara; most of them, 38.5%, in Mexico City. 70.6% are under ten years old and 88.2% have less than 30 employees, also showing representativeness. According to the CEOs, 56.1% are in the consolidation stage and 50.9% registered annual sales of less than a million dollars. Additional information is presented in Table 1.

Table 1
Sample Profile

	Frequency	%		Frequency	%
CEO Nationality			Business Cycle		
Mexican	293	99	Early Stage	18	6.1
Non Mexican	3	1	Initial Growth Stage	75	25.3
			Growth Stage	166	56.1
CEO Sex			Mature Stage	35	11.8
Male	234	79.1	Unanswered	2	0.7
Female	62	20.9			
			Company Age until 2014		
CEO Highest Educational Degree			Between 1 and 5	134	45.3
Elementary school	17	5.7	Between 6 and 10	75	25.3
High school	77	26	Between 11 and 15	47	15.9
Technical	45	15.2	More than 15	40	13.4
College	127	42.9			
Master/PhD	28	9.5	Number of Employees During 2014		
None	2	0.6	Less and 30	262	88.2
			Between 30 and 60	18	6.1
CEO Additional Management Courses			Between 61 and 100	6	1.9
Yes	91	30.7	Between 101 and 200	9	2.6
No	202	68.2	Between 201 and 220	1	0.3
Unanswered	3	1			

	Frequency	%		Frequency	%
			Business Sales during 2014 (millions pesos)		
CEO Age			Less than 1	153	50.9
Less than 20	1	0.3	Between 1 and 20	117	38.9
Between 20 and 30	97	32.8	Between 21 and 40	14	4.5
Between 31 and 40	93	31.3	Between 41 and 60	4	1.2
Between 41 and 50	62	21.1	Between 61 and 80	7	2.2
Between 51 and 60	33	11	Between 81 and 100	0	0
Between 61 and 70	7	2.3	Between 101 and 120	1	0.3
More and 70 años	3	0.9	Between 121 and 140	0	0
			Between 141 and 160	0	0
			More than 160	0	0
Family Business			Unanswered	0	0
Yes	171	57.8			
No	125	42.2			
Company Location					
Mexico City	114	38.5			
Monterrey	75	25.3			
Guadalajara	73	24.7			
Other	34	11.5			

4. VARIABLES

The unit of analysis for this study is the motive to establish a collaborative relationship, and we selected two different motives. The first motive is to develop and/or improve new products. New product development studies have highlighted many industries, but they have primarily focused on high technology industries (Wessel, 2004). This paper had the dependent variable motive of the collaboration. Based on the ETICS industry perspective, the first motive is new product development, therefore we asked the CEOs whether they had participated in alliances with another company within the sector during the past three years. The second motive was cost reduction through outsourcing (Lacity and Willcocks, 2012; Todeva and Knoke, 2005). Similarly to the first motive, respondents were asked to indicate whether they outsourced services to another company within the sector during the past three years.

The independent variable is the networking capabilities. They include all of the partnership relationships of the firm: internal and external links, including personal networks. The items ask about interpersonal (friends, family members, colleagues) and intra-firm (government agencies, professional associations, relationships with investors) relationships (Fu et al., 2006).

The mediating variable is the Hybrid growth strategy, which contains two items. The first relates to a firm's growth with licensing (buying or selling) technology to other firms. The second relates to growth with the establishment of partnership contracts, such as franchising, licensing, and joint ventures (Zou et al., 2010).

We included two control variables, firm age and firm size, that have been previously used in the literature as controls and as indicators of possible performance of inter-firm collaborations (Chen et al., 2009; Zhang et al., 2013; Zou et al., 2010), in order to control relevant effects that could tamper with the independent variable's effect.

5. ANALYSIS METHODS

Logit regressions were made for each motive for inter-firm collaborations. To perform the appropriate analysis for testing mediational hypotheses, we followed the previous work by Baron and Kenny (1986) and reinforced by Rijnhart et al. (2019). At first, a logit regression was made regarding the networking capabilities (causal variable) and the motive of the collaboration (dichotomic dependent variable). Afterwards, it was proven that the networking capabilities are related to Hybrid growth (mediating variable) through a linear regression. This step essentially involves treating the mediator as if it were an outcome variable. Then, we did a logit regression, considering as the dependent variable the motive to collaborate and as predictors both the networking capabilities and Hybrid growth strategy. We did so, because it is not enough to only relate the Hybrid growth strategy with the dependent variable, because the mediating variable and the dependent variable can be related, since both are caused by the networking capabilities. Therefore, the networking capabilities must be controlled when establishing the mediator over the dependent variable.

6. RESULTS

Two exploratory factor analyses (EFA) were developed using SPSS; both used the maximum likelihood extraction method and VARIMAX rotation, which allows analyzing the shared variance with clear patterns due to the oblique rotation (Osborne, 2015). The first corresponds to the items related to networking capabilities of the firms; the second one relates all the items about Hybrid growth strategy, clearing the pattern to be more easily understood and compared with the shared variance. The results of the first EFA showed the existence of one factor we name, networking capabilities, which is consistent with the expected solutions. Likewise, the results of the second EFA showed the existence of one factor, we name Hybrid growth. Both the Kaiser-Meyer-Olkin statistic and the Bartlett's Test of Sphericity yielded satisfactory results. All communalities were above 0.5 and the cumulative variance represented by all the sets of factors was over 73% (Appendix A).

Table 2 presents the logit models' estimations related to collaborations to develop new products, which were constructed by three different models. The first

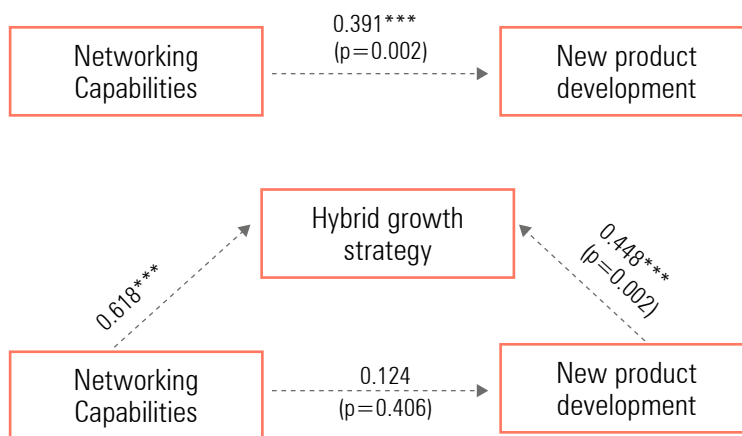
model included the control variables, firm age and firm size. The second showed the results obtained by using the networking capabilities as the independent variable. The third included both the networking capabilities and the mediating effect of the Hybrid growth strategy. Specifically, this table shows the coefficients, the standard errors (values in parentheses), and an indication of the significance level per model. Additionally, the chi-squared for each model is reported. The models were structured this way to demonstrate the different stages of the analysis and the difference in significance level by the inclusion of variables, thus indicating the strength of their effect. Regarding the H1, there is evidence showing that the networking capabilities affect significantly the probability of collaborating with another firm within the sector to develop new products (coefficient = 0.391, $p < 0.01$). Regarding the H1a, we identified that there is a total mediating effect of the Hybrid growth strategy, because, by applying the mediating variable to the model, the direct effect between the networking capabilities and collaborating to develop new products resulted irrelevant (coefficient = 0.124), while the effect of the Hybrid growth strategy over collaborating to develop new products was significant (coefficient = 0.448, $p < 0.002$). Therefore, the hypothesis is supported. Figure 1 displays the relationship between these variables and the results.

Table 2. - Logit models' estimation to create alliances to develop new products.

Variables	Model 1	Model 2	Model 3
Networking capabilities		0.391** (0.120)	0.124 (0.149)
Hybrid growth strategy			0.448** (0.148)
Firm age	0.007 (0.017)	0.005 (0.017)	0.004 (0.017)
Firm size	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)	0.002 (0.003)
Chi-squared	0.615	11.071**	20.713***
-2 of verisimilitude	614.084	596.475	604.286
Cases classif. Correct.	58%	62%	58%
No. of observations	296	296	296

* $p < 0.1$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Figure 1. - Relationships between networking capabilities and new product development, mediating effect of Hybrid growth strategy



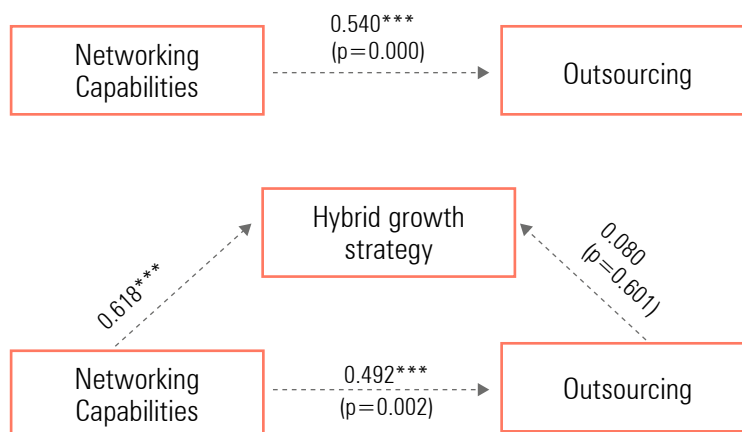
Similarly, the Table 3 shows the logit models' estimations related to outsourcing with firms within the same sector. Three models are presented. The first included the control variables, firm size and firm age. The second model presented the results obtained by using the networking capabilities as the independent variable. The third included both the networking capabilities and the mediating effect of the Hybrid growth strategy. The table shows the coefficient value, the standard errors (values in parentheses), and an indication of the significance level per model. Additionally, the chi-squared values for all the models are shown. Related to the H2, there is evidence showing that the networking capabilities affect significantly the probability of collaborating with another firm within the same sector to outsource (coefficient = 0.540, $p < 0.000$). Regarding H2a, we identified that the effect of the Hybrid growth strategy over collaborating to outsource services is not statistically significant (coefficient = 0.080). Therefore, it is not considered as a mediating variable in the relationship between the networking capabilities and the probability of outsourcing, thus the hypothesis is supported. The Figure 2 shows the results presented in the table.

Table 3. - Logit models' estimation to create alliances to outsource

Variable	Model 1	Model 2	Model 3
Networking capabilities		0.540*** (0.134)	0.492** (0.162)
Hybrid growth strategy			0.080 (0.154)
Firm age	0.002 (0.017)	-0.001 (0.017)	0.004 (0.016)
Firm size	0.002 (0.003)	0.001 (0.003)	0.001 (0.003)
Chi-squared	0.425	17.672***	17.945***
-2 of verisimilitude	573.814	360.966	360.963
Cases classif. Correct.	66.4%	66.9%	67.9%
No. of observations	296	296	296

* $p < 0.1$; ** $p < 0.01$; *** $p < 0.001$

Figure 2. –Relationships between networking capabilities and outsourcing, mediating effect of the Hybrid growth strategy



7. DISCUSSION

The collaboration mechanisms allow firms to get positive outcomes, due to the identification of partnering opportunities (Todeva and Knoke, 2005), cost reduction, and combination of resources (Dadfar et al., 2014). Particularly, since most SMEs are small and have limited resources, they try to create value through association with the discovery and exploitation of business opportunities (Dadfar et al., 2014; Lumpkin and Dess, 1996; Shane and Venkataraman, 2000). Previous studies have shown the importance of SMEs establishing connections to resources and niches in an opportunity structure. Said process is motivated by a firm's resources and capabilities (Aldrich and Zimmer, 1986; Dubini and Aldrich, 1991). The networking capabilities allow firms to identify both business opportunities and resources and manage their business network and ties (Aldrich and Zimmer, 1986; Jifeng, 2011).

Even though, there are different motives for SMEs within the same sector to collaborate (Todeva and Knoke, 2005), we decided to analyze two particular cases. The first is related to those that look for SMEs within the same sector to collaborate to develop new products. The second is related to those SMEs within the same sector that collaborate to outsource services.

The obtained results show that the intensity of the networking capabilities' allocation increases the likelihood of firms deciding to collaborate with firms within the same sector to both develop new products (Haeussler et al., 2012; Jifeng, 2011; Quintana Garcia and Benavides Velasco, 2002) and to outsource services.

Our results match those from previous studies. Sherer (2003) found that networks are the means to involve interdependent firms involved in similar activities into participating in collaborative development of new products. Ettlie & Pavlou (2006) showed that partnership dynamic capabilities significantly influence the development of new products.

Regarding the likelihood to outsource services, our results show that the intensity in the networking capabilities increases the likelihood of outsourcing with other firms within the same sector. This is consistent with the study by Sherer (2003), who discovered soft or explorative networks that allow firms to share resources and engage in collaborative cost reducing strategies. Our findings agree with Agarwal & Ergun (2008), since they found that collaborative service networks provide the capacity to reduce costs through outsourcing in communication and transport services.

We consider our most relevant contribution to be the results obtained regarding the Hybrid growth strategy's mediating effect, since different authors consider it an area with little empirical research (Gilbert et al., 2006; McKelvie and Wiklund, 2010). When firms decide to follow the Hybrid growth strategy, they base their growth on licensing technology to/from other firms, sharing technology and partnering with other firms in core objectives.

Our results show that the Hybrid growth strategy is a mediating variable between the networking capabilities and the likelihood of a firm to collaborate to develop new products. We did not identify prior studies proving said relationship specifically,

but there is literature showing that *co-opetition* is a used strategy to develop new products (Haeussler et al., 2012; Tomlinson and Fai, 2013). Gnyawali & Park (2009) discovered that firms need to establish strategies to pursue ways to simultaneously engage in collaboration and competition with other firms in the industry, since their competitors' resources are more useful than those that come from other sectors and can be used directly to develop new products. *“Hybrid modes consist of contractual relationships that bind external actors to the firm at the same time as the firm maintains a certain amount of ownership and control over how any assets are used”* (McKelvie & Wiklund, 2010, p. 274). New product development alliances is an important research issue that represents the forefront of the changing dynamics of competition and cooperation (Hameed and Naveed, 2019; Wind and Mahajan, 1997). Previous studies have shown that the networking capabilities have a direct, positive relationship with the Hybrid growth strategy (Zou et al., 2010), which is consistent with the results obtained in this study.

Additionally, our results showed that the Hybrid growth strategy does not have a mediating effect in the relationship between the networking capabilities and the likelihood of outsourcing between companies within the same sector. This can be because some firms consider outsourcing exclusively as a cost-reducing process and not as a strategy to develop performance-based partnerships and, in general, they do not involve licensing or technology transfer processes: *“[There] are excellent examples of collaborative, flexible and innovative approaches to project and outsourcing contracts. Unfortunately the state of the art in this area has long been grounded, for the most part, in non-flexible task-oriented contracts that focus primarily on risk avoidance, liability limitation and lowest possible cost”* (Vitasek & Manrodt, 2012, p. 5).

CONCLUSION

Our study has demonstrated that the likelihood to do collaborative activities between companies in the same sector, both to develop new products and outsourcing, increases according to the endowment in the networking capabilities of SMEs. We also discovered that the Hybrid growth strategy is a mediating variable between the networking capabilities and the likelihood to collaborate to develop new products. The Hybrid growth strategy does not have a mediating effect when the motive is to collaborate to outsource. This is due to the fact that the Hybrid growth strategy is based on licensing and knowledge transfer, which are common processes in new product development, but not in the traditional conception of outsourcing.

8.1 Limitations and Future Research Directions

This study analyzed relationships between networking capabilities and collaborative motives in a single environment and in a single sector. The study was designed to be developed in a relatively homogeneous sector of the economy, making the results valid for this sector exclusively. Another limitation was that we used a single informant

approach, therefore a bias problem can occur. The results expressed were obtained from a unique observation in time; the lack of longitudinal data is also a limitation.

We show the results obtained from a sample of the ETICS sector, however it is advisable to analyze other sectors within the same environment. The results of the study implicitly consider the external effects of the environment in Mexico; so another line of research could analyze the firms' growth strategies and performance in different countries, to identify the effect of the institutions on the firms' performance. The decision of "how to grow" is a complex process, responding to several factors that can vary over time. We show the results obtained in a single observation in time, therefore, future research could analyze the same sector in other points of time. We hope that our study will inspire further investigations on the relationship between growth strategies and SMEs' performance.

REFERENCES

- Afuah, A., 2000. How much do your co-opetitors' capabilities matter in the face of technological change. *Strateg. Manag. J.* 21, 387–404.
- Agarwal, R., Ergun, O., 2008. Mechanism design for a multicommodity flow game in service network alliances. *Oper. Res. Lett.* 36, 520–524.
- Agnihotri, A., 2014. Corporate Reputation Based Theory of Choice between Organic, Hybrid and Inorganic Growth Strategies. *Corp. Commun. An Int. J.* 19, 247–259. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2012-0080>
- Aldrich, H.E., Zimmer, C., 1986. Entrepreneurship through social networks, in: Sexton, D., Smilor, R. (Eds.), *The Art and Science of Entrepreneurship*. Ballinger, pp. 3–23.
- Argote, L., Beckman, S.L., Epple, D., 1990. The persistence and transfer of learning in industrial settings. *Manage. Sci.* 36, 140–154.
- Arora, A., Fosfuri, A., Gambardella, A., 2001. Markets for technology and their implications for corporate strategy. *Ind. Corp. Chang.* 10, 419–451.
- Balestrin, A., Vargas, L.M., Fayard, P., 2008. Knowledge creation in small-firm network. *J. Knowl. Manag.* 12, 94–106.
- Barney, J.B., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *J. Manage.* 17, 99–120.
- Baron, R.M., Kenny, D.A., 1986. The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *J. Pers. Soc. Psychol.* 51, 1173–1182.
- Becchetti, L., Trovato, G., 2002. The determinants of growth for small and medium sized firms: the role of the availability of external finance. *Small Bus. Econ.* 19, 291–306.

- Bleeke, J., Ernst, D., 1995. Is your strategic alliance really a sale?, in: *Strategic Alliances*. Harvard Business Review, Boston, MA, USA, pp. 97–105.
- Butler, A., Reed, M., Le Grice, P., 2007. Vocational training: trust, talk and knowledge transfer in small businesses. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 14, 280–293.
- Cavusgil, S.T., Calantone, R.J., Zhao, Y., 2003. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *J. Bus. Ind. Mark.* 18, 6–21.
- Chen, X., Zou, H., Wang, D.T., 2009. How do new ventures grow? Firm capabilities, growth strategies and performance. *Int. J. Res. Mark.* 26, 294–303.
- Colombo, M.G., 2003. Alliance form: a test of the contractual and competence perspectives. *Strateg. Manag. J.* 24, 1209–1229.
- Combs, J.G., Ketchen, D.J., 2003. Why do firms franchise as an entrepreneurial strategy?: A meta-analysis. *J. Manage.* 29, 443–465.
- Corallo, A., Lazoi, M., Secundo, G., 2012. Inter-organizational knowledge integration in Collaborative NPD projects: evidence from the aerospace industry. *Knowl. Manag. Res. Pract.* 10, 354–367.
- Dadfar, H., Dahlgard, J.J., Brege, S., Arzaghi, B.J., 2014. International Strategic Alliances in the Iranian Pharmaceutical Industry: An Analysis of Key Success and Failure Factors. *Total Qual. Manag. Bus. Excell.* 25, 812–826. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.906109>
- Delmar, F., Davidsson, P., Gartner, W.B., 2003. Arriving at the high-growth firm. *J. Bus. Ventur.* 18, 189–216.
- Dubini, P., Aldrich, H.E., 1991. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process. *J. Bus. Ventur.* 6, 305–313.
- Dyer, J.H., Singh, H., 1998. The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Acad. Manag.* 23, 660–679.
- Etikan, I., Bala, K., 2017. Sampling and Sampling Methods. *Biometrics Biostat. Int. J.* 5, 215–217. <https://doi.org/10.15406/bbij.2017.05.00149>
- Ettlie, J.E., Pavlou, P.A., 2006. Technology-based new product development partnerships. *Decis. Sci.* 37, 117–147.
- Fisher, M., Raman, A., 1996. Reducing the cost of demand uncertainty through accurate response to early sales. *Oper. Res.* 44, 87–99.

- Fu, P.P., Tsui, A.S., Dess, G.G., 2006. The dynamics of guanxi in Chinese high-tech firms: implications for knowledge management and decision making. *Manag. Int. Rev.* 46, 277–305.
- Galdeano-Gómez, E., Pérez-Mesa, J.C., Aznar-Sánchez, J.A., 2016. Internationalisation of SMEs and Simultaneous Strategies of Cooperation and Competition: An Exploratory Analysis. *J. Bus. Econ. Manag.* 17, 1114–1132. <https://doi.org/10.3846/16111699.2014.959040>
- Gesing, J., Antons, D., Piening, E.P., Rese, M., Salge, T.O., 2015. Joining Forces or Going It Alone? On the Interplay among External Collaboration Partner Types, Interfirm Governance Modes, and Internal R&D. *J. Prod. Innov. Manag.* 32, 424–440. <https://doi.org/10.1111/jpim.12227>
- Gilbert, B.A., McDougall, P.P., Audretsch, D.B., 2006. New venture growth: a review and extension. *J. Manage.* 32, 926–950.
- Gilley, K.M., McGee, J.E., Rasheed, A.A., 2004. Perceived environmental dynamism and managerial risk aversion as antecedents of manufacturing outsourcing: the moderating effects of firm maturity. *J. Small Bus. Manag.* 42, 117–133.
- Gnyawali, D.R., Park, B.R., 2009. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. *J. S* 47, 308–330.
- Gulati, R., 1998. Alliances and networks. *Strateg. Manag. J.* 19, 293–317.
- Haeussler, C., Patzelt, H., Zahra, S.A., 2012. Strategic alliances and product development in high technology new firms: the moderating effect of technological capabilities. *J. Bus. Ventur.* 27, 217–233.
- Hagedoorn, J., Schakenraad, J., 1994. The effect of strategic technology alliances on company performance. *Strateg. Manag. J.* 15, 291–309.
- Hansen, M.T., 1999. The search-transfer problem: the role of weak ties in sharing knowledge across organization subunits. *Adm. Sci. Q.* 44, 82–111.
- Hayter, C.S., 2013. Conceptualizing knowledge-based entrepreneurship networks: perspectives from the literature. *Small Bus. Econ.* 41, 899–911.
- Henrekson, M., Johansson, D., 2010. Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence. *Small Bus. Econ.* 35, 227–244.
- Heshmati, A., 2003. Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries. *J. Econ. Surv.* 17, 79–112.

- Huang, T.-T., Chen, L., Stewart, R.A., 2010. The moderating effect of knowledge sharing on the relationship between manufacturing activities and business performance. *Knowl. Manag. Res. Pract.* 8, 285–306.
- Inkpen, A.C., Tsang, E.W.K., 2005. Social capital, networks, and knowledge transfer. *Acad. Manag. Rev.* 30, 146–165.
- Jifeng, M., 2011. Networks, Alliances and Other Strategic Configurations of Inter Organizational Relationships: the Impact of Networking Capability and Tie Strength on Product Innovation. *AMA Summer Educ. Conf. Proc.* 22, 526–527.
- Konsti-Laakso, S., Pihkala, T., Kraus, S., 2012. Facilitating SME Innovation Capability through Business Networking. *Creat. Innov. Manag.* 21, 93–105. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.2011.00623.x>
- Koryak, O., Mole, K.F., Lockett, A., Hayton, J.C., Ucbasaran, D., Hodgkinson, G.P., 2015. Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *Int. Small Bus. J.* 33, 89–105.
- Kotabe, M., Martin, X., Domoto, H., 2003. Global supply chains: gaining from vertical partnerships. *Strateg. Manag. J.* 24, 293–316.
- Lacity, M., Willcocks, L., 2012. Outsourcing Business and I.T. Services: the Evidence of Success, Robust Practices and Contractual Challenges. *Leg. Inf. Manag.* 12, 2–8. <https://doi.org/10.1017/s1472669612000060>
- Larson, A., 1991. Partner networks: leveraging external ties to improve entrepreneurial performance. *J. Bus. Ventur.* 6, 173–188.
- Levie, J., 1997. Patterns of growth and performance: an empirical study of young growing ventures in France, Ireland and Scotland, in: Babson College Entrepreneurship Research Conference. Babson College Center, p. 16.
- Li, X., Zheng, Y., Wang, C.L., 2016. Inter-firm Collaboration in New Product Development in Chinese Pharmaceutical Companies. *Asia Pacific J. Manag.* 33, 165–193. <https://doi.org/10.1007/s10490-015-9451-y>
- Linder, J.C., Cole, M.I., Jacobson, A.L., 2002. Business transformation through outsourcing. *Strateg. Leadersh.* 30, 23–28.
- Lu, J.W., Beamish, P.W., 2006. Partnering strategies and performance of SMEs' international joint ventures. *J. Bus. Ventur.* 21, 461–486.
- Lumpkin, G.T., Dess, G.G., 1996. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking IT to performance. *Acad. Manag. Rev.* 21, 135–172.

- Matt, M., Robin, S., Wolff, S., 2012. The influence of public programs on inter-firm R&D collaboration strategies: project-level evidence from EU FP5 and FP6. *J. Technol. Transf.* 37, 885–916.
- McCann, J.E., 1991. Patterns of growth, competitive technology, and financial strategies in young ventures. *J. Bus. Ventur.* 6, 189–208.
- McEvily, B., Zaheer, A., 1999. Bridging ties: a source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strateg. Manag. J.* 20, 1133–1156.
- McKelvie, A., Wiklund, J., 2010. Advancing firm growth research: a focus on growth mode instead of growth rate. *Entrep. Theory Pract.* 34, 261–288.
- Moatti, V., Ren, C.R., Anand, J., Dussauge, P., 2015. Disentangling the Performance Effects of Efficiency and Bargaining Power in Horizontal Growth Strategies: An Empirical Investigation in the Global Retail Industry. *Strateg. Manag. J.* 36, 745–757. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Morris, M.H., Kocak, A., Ozer, A., 2007. Coopetition as a small business strategy: implications for performance. *J. Small Bus. Strateg.* 18, 33–55.
- Mudambi, R., Venzin, M., 2010. The strategic nexus of offshoring and outsourcing decisions. *J. Manag. Stud.* 47, 1510–1533.
- Nason, R.S., Wiklund, J., 2018. An Assessment of Resource-Based Theorizing on Firm Growth and Suggestions for the Future. *J. Manage.* 44, 32–60. <https://doi.org/10.1177/0149206315610635>
- Onwuegbuzie, A.J., Collins, K.M.T., 2007. A Typology of Mixed Methods Sampling Designs in Social Science Research. *Qual. Rep.* 12, 281–316. <https://doi.org/10.1177/1558689807299526>
- Osborne, J.W., 2015. What is rotating in exploratory factor analysis? *Pract. Assessment, Res. Eval.* 20, 1–7.
- Parker, H., 2000. Interfirm collaboration and the new product development process. *Ind. Manag. Data Syst.* 100, 255–260.
- Pasanen, M., 2007. SME growth strategies: organic or non-organic? *J. Enterprising Cult.* 15, 317–338.
- Penrose, E., 1959. *The theory of the growth of the firm.* Oxford University Press.
- Pinasti, M., Adawiyah, W.R., 2016. Co-opetition to Promote Growth of Batik Small and Medium Enterprises. *Int. J. Bus. Soc.* 17, 401–412. <https://doi.org/10.33736/ijbs.532.2016>
- Quintana Garcia, C., Benavides Velasco, C.A., 2002. Co-opetition and performance: evidence from European biotechnology industry, in: *II Annual Conference of EURAM on: "Innovative Research in Management."* Stockholm, Sweden, pp. 1–10.

- Ramachandran, K., Ramnarayan, S., 1993. Entrepreneurial orientation and networking: some Indian evidence. *J. Bus. Ventur.* 8, 513–524.
- Rijnhart, J.J.M., Twisk, J.W.R., Eekhout, I., Heymans, M.W., 2019. Comparison of Logistic-Regression Based Methods for Simple Mediation Analysis with a Dichotomous Outcome Variable. *BMC Med. Res. Methodol.* 19, 1–10. <https://doi.org/10.1186/s12874-018-0654-z>
- Rosenthal, E., 1997. Social networks and team performance. *Team Perform. Manag. An Int. J.* 3, 288–294.
- Sarkar, M.B., Echambadi, R., Harrison, J.S., 2001. Alliance entrepreneurship and firm market performance. *Strateg. Manag. J.* 22, 701–711.
- Shane, S., Venkataraman, S., 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Acad. Manag. Rev.* 25, 217–226.
- Sherer, S.A., 2003. Critical success factors for manufacturing networks as perceived by network coordinators. *J. Small Bus. Manag.* 41, 325–345.
- Szulanski, G., 1996. Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strateg. Manag. J.* 17, 27–43.
- Talluri, K.T., Van Ryzin, G.J., 2004. *The theory and practice of revenue management*. Springer Science & Business Media B.V., Boston, MA, USA.
- Todeva, E., Knoke, D., 2005. Strategic alliances and models of collaboration. *Manag. Decis.* 43, 123–148.
- Tomlinson, P.R., Fai, F.M., 2013. The nature of SME co-operation and innovation: a multi-scalar and multi-dimensional analysis. *Int. J. Prod. Econ.* 141, 316–326.
- Ul-Hameed, W., Naveed, F., 2019. Coopetition-based Open-innovation and Innovation Performance: Role of Trust and Dependency Evidence from Malaysian High-Tech SMEs. *Pakistan J. Commer. Soc. Sci.* 13, 209–230.
- Uzzi, B., 1997. Social structure and competition in interfirm networks: the paradox of embeddedness. *Adm. Sci. Q.* 42, 35–67.
- Vitasek, K., Manrodt, K., 2012. Vested outsourcing: a flexible framework for collaborative outsourcing. *Strateg. Outsourcing An Int. J.* 5, 4–14.
- Wessel, K.D., 2004. *New product development performance: using networks to access information*. University of Utah.

- Williamson, O.E., 1991. Comparative economic organization: the analysis of discrete structural alternatives. *Adm. Sci. Q.* 36, 269–296.
- Wind, J., Mahajan, V., 1997. Issues and opportunities in new product development: an introduction to the special issue. *J. Mark. Res.* 34, 1–12.
- Zahra, S.A., Sapienza, H.J., Davidsson, P., 2006. Entrepreneurship and dynamic capabilities: a review, model and research agenda. *J. Manag. Stud.* 43, 917–955.
- Zeffane, R., 1995. The widening scope of inter-organizational networking: economic, sectoral and social dimensions. *Leadersh. Organ. Dev. J.* 16, 26–33.
- Zhang, Y., Cheng, Z., Harvie, C., 2013. The Roles of Size and Size Difference in Australian and Chinese Inter-firm Collaborations. *Australas. Accounting, Bus. Financ. J.* 7, 47–62. <https://doi.org/10.14453/aabfj.v7i2.4>
- Zimmer, C., Aldrich, H.E., 1987. Resource mobilization through ethnic networks: kinship and friendship ties of shopkeepers in England, in: *Sociological Perspectives*. University of California Press, pp. 422–445.
- Zou, H., Chen, X., Pervez, G., 2010. Antecedents and consequences of new venture growth strategy: an empirical study in China. *Asia Pacific J. Manag.* 27, 393–421.

APPENDIX A. EFA RESULTS

Table 5a. EFA of Resources and Capabilities	F1
Networking capability (CA=0.902)	
23. Government through partnerships and professional events (Chambers Associations)	0.881
20. Business Partners through partnerships and professional events (Chambers Associations)	0.879
21. Business based on previous relationships with friends, family and school ex-mates	0.861
22. Government based on previous relationships with friends, family and school ex-mates	0.823
KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.847
Bartlett's Test of Sphericity – Approx. Chi-Square	4259.662***
DF	153
% of Variance Cumulative	73.47%
p < 0.10; * p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001	
CA Crombach's alpha	

Table 5b EFA of growth modes	F1
Growth mode - Hybrid (CA=0.802)	
37. License technology to / from other firms (we shared technology in any direction)	0.913
38. Strategic alliances or some other form of association	0.903
KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0.671
Bartlett's Test of Sphericity - Approx. Chi-Square	2099.811***
% of Variance Cumulative	87.22%
p < 0.10; * p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001	
CA Crombach's alpha	

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE AMERICAS, EFFECT OF DISASTER EXPERIENCE ON READINESS CAPABILITIES

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LAS AMÉRICAS, EFECTO DE LA EXPERIENCIA EN DESASTRES SOBRE LAS CAPACIDADES DE PREPARACIÓN

JUAN PABLO SARMIENTO¹

CATALINA SARMIENTO²

GABRIELA HOBERMAN³

MEENAKSHI CHABBA⁴

VICENTE SANDOVAL⁵

JEL: M1, M00, O1

RECEIVED: 29/05/2019

MODIFIED: 18/11/2019

ACCEPTED: 09/12/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.5>

ABSTRACT

Disaster risk reduction (DRR) is key in strengthening resilience and achievement of sustainable development. The private sector is co-responsible for DRR: it is a generator of risks, and a subject exposed to risks. There are competing narratives in the literature regarding the relationship between business' disaster experience and DRR. The current study defined and characterized businesses in the Americas, with a particular interest in small and medium enterprises, and examined whether disaster experience predicts DRR, considering business size. Secondary data analyses were conducted using data from a previous study on private sector participation in DRR conducted in six Western Hemisphere cities (N=1162): Bogotá, Colombia; Kingston, Jamaica; Miami, USA; San José, Costa Rica; Santiago, Chile; and Vancouver, Canada. Results confirmed that business size matters – small businesses had lower levels of DRR efforts compared to medium and large businesses. Disaster experience (i.e., supply chain disruption, loss of telecommunications, power outage, and damaged facilities) predicted DRR. The findings underscore the importance of fostering, advising, and financing small and medium enterprises to proactively develop capabilities in the line of risk and emergency management, and early resumption of operations, post-disasters. Governing agencies and civil society organizations have the ability to provide this support.

KEYWORDS:

Disaster risk reduction; disaster experience; small and medium-sized enterprises; readiness

RESUMEN

La reducción del riesgo de desastres (RRD) es clave para fortalecer los procesos de resiliencia y lograr un desarrollo sostenible. El sector privado es corresponsable de la RRD debido a que puede ser un generador de riesgos y a la vez, estar expuesto a ellos. Ciertos discursos académicos compiten entre sí con respecto a la relación entre la experiencia de desastre de las empresas y la RRD. Este estudio definió y caracterizó diferentes empresas en América, con un interés particular en las pequeñas y medianas empresas, y

1 M.D. M.Sc. University of Bordeaux; Associate Director for Research, Extreme Events Institute at Florida International University; Research Professor and Director, Disaster Risk and Resilience in the Americas (DRRA) Program; Email: jsarmien@fiu.edu, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8192-902X>

2 M.Sc., University of Western Ontario; Ph.D. candidate Clinical Psychology at the University of Western Ontario; Email: csarmie2@uwo.ca, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-5055-4720>

3 Ph.D, Florida International University; Assistant Director, Research Programs at Florida International University; Political Scientist; Email: gheberma@fiu.edu, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8790-4544>

4 MSc. Florida International University; Research Analyst at Florida International University; Scientific Research; Email: mjerath@fiu.edu, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4711-1571>

5 Ph.D, University College London; Postdoctoral Research Associate at Florida International University; Email: vicente.sandoval.h@gmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0001-8044-1567>

examinó si la experiencia de desastres puede ser un indicador fiable para predecir la RRD, considerando el tamaño de las empresas. Se realizaron análisis de datos secundarios empleando una encuesta de participación del sector privado en la RRD en seis ciudades del hemisferio occidental (N=1162): Bogotá, Colombia; Kingston, Jamaica; Miami, Estados Unidos; San José, Costa Rica; Santiago, Chile; y Vancouver, Canadá. Los resultados confirmaron que el tamaño de la empresa es importante: las pequeñas empresas mostraron niveles más bajos de RRD en comparación con las medianas y grandes empresas. El haber experimentado un desastre (es decir, la interrupción de la cadena de suministro, la pérdida de las telecomunicaciones, la interrupción del suministro eléctrico y el daño a las instalaciones) predijo la reducción del riesgo de desastres. Los hallazgos subrayan la importancia de fomentar, asesorar y financiar a las pequeñas y medianas empresas para desarrollar de manera proactiva, capacidades en la línea de gestión de riesgos y manejo de emergencias, así como la reanudación temprana de las operaciones después de los desastres. En este contexto, las agencias gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil poseen la capacidad para proporcionar este apoyo.

PALABRAS CLAVES:

Reducción del Riesgo de Desastre, Experiencia en Desastres, Pequeñas y Medianas Empresas, Preparación

1. INTRODUCTION

According to the Centre for Research on the Epidemiology of Disasters (CRED) at the Université Catholique de Louvain, in the period 1998–2017 disaster events (climate-related and geophysical) killed 1.3 million people and left 4.4 billion affected. These events generated direct economic losses valued at US\$ 2,908 billion, of which climate-related disasters caused US\$ 2,245 billion or 77% of the total. All this is even more troubling given that only 37% of the reports received by CRED contain economic data (CRED, 2018). The direct economic costs of disasters have been systematically under-reported. After two decades of intense work mainstreaming disaster risk reduction (DRR) into the public agenda, this field is not a sole responsibility of governments. Without undervaluing the central and non-delegable responsibility of the government, the co-responsibilities of individual members of society, civil society, and the private sector should also be recognized. The private sector plays a twofold role, both as a risk generator and as a subject exposed to risks.

Three terms frequently used in this paper are: disaster, risk, and resilience. Disaster is defined as “a serious disruption of the functioning of a community or a society at any scale due to hazardous events interacting with conditions of exposure, vulnerability and capacity, leading to one or more of the following: human, material, economic and environmental losses and impacts” (United Nations, 2016: 13). Disaster risk is understood as “the potential loss of life, injury, or destroyed or damaged assets which could occur to a system, society or a community in a specific period of time, determined probabilistically as a function of hazard, exposure, vulnerability and capacity” (United Nations, 2016: 14). In the business context “resilience is the ability to survive, adapt and grow regardless of the shocks or stresses businesses experience. This includes being prepared for disasters, knowing how to respond to disasters, and understanding how to be connected both before and after a disaster” (AECOM, 2016, p. 55).

The impact of disasters in the private sector has been recorded relatively well by large firms, but the impact on small and medium enterprises (SMEs) has been an area insufficiently studied. Isolated reports indicate that SMEs are disproportionately affected by disasters, both in wealthier countries and most especially, in poorer ones (UNDP, 2013). A 2017 report from the U.S. Federal Reserve notes: "...little is known about the natural disasters on small businesses, which are a critical engine of the American economy and are responsible for creating two out of three new private-sector jobs" (FRBSF, 2018). The relevance of SMEs is even greater in emerging economies where SMEs represent the highest percentage of companies and provide the main source of employment (WB, 2019).

There are competing narratives in the literature regarding the relationship between business' disaster experience and disaster risk reduction (DRR). While some studies indicate that SMEs that have experienced disaster impacts seek to improve their readiness capabilities to face future events, others indicate that there are other conditions besides disaster experience that condition preparedness capabilities.

The objective of this study is to determine if being exposed/affected by a disaster predicts DRR, considering business size.

This article is organized into five sections that follow the introduction: 1) Review of the literature on the social and economic importance of SMEs, the frailty observed in the SMEs, and the relationship between business' disaster experience and DRR; 2) Materials and methods that include the study data, outcome variable, predictor variables, and statistical analyses; 3) Results, descriptive statistics and results of the multivariable linear regression; 4) Discussion; and 5) Conclusions.

2. LITERATURE REVIEW

Once the objective and the hypothesis of the study were defined, a literature review in three particular areas was carried out: 1) the social and economic importance of SMEs as generators of employment; 2) the susceptibility or frailty observed in the SMEs compared to the large firms; and 3) the competing narratives in the literature regarding the relationship between business' disaster experience and DRR.

Electronic platforms such as Google Scholar, PreventionWeb, and Scielo were used for this review. The search initially included the terms SME, SMEs importance, SMEs fragility, SMEs disaster impact, and DRR and SMEs. The search was based initially on titles and abstracts, as a result of which 365 articles in the English language were chosen. After reviewing methodology and results, 31 articles were finally selected for review.

1.1. *Social and economic importance of SMEs*

SMEs are one of the greatest sources of innovation and job creation in industrialized and developing countries (Calice, 2016). In industrialized countries, SMEs provide more than 60% of employment and about 50% of GDP, while in developing countries, SMEs account for over 50% of employment and 40% of GDP (Calice, 2016).

Despite the acknowledgement of the existence of small businesses as relevant actors for several decades now, there is no agreement on the terminology or definition for such initiatives at the global level. In terms of terminology, some consider them as small businesses, others refer to them as small and medium enterprises (SMEs), and still others call them micro, small, and medium enterprises (MSMEs). The main trend is to simply identify them as a type of business that does not match large business features (Berisha & Pula, 2015). Common criteria used to define small businesses include number of employees, sales, net profits, assets, and loan sizes. However, the range within these categories varies significantly depending on the industry and country, making it difficult to compare them objectively.

The World Bank considers three quantitative criteria for defining SMEs: number of employees, total assets (U.S. dollars), and annual sales in U.S. dollars (IEG, 2008) (see Table 1).

Table 1. Definition of small and medium enterprises by World Bank standards*.

	Number of employees	Total assets	Annual sales
Medium	> 50; < 300	>\$3,000,000;<\$15,000,000	> \$3,000,000; < \$15,000,000
Small	> 10; < 50	> \$100,000; < \$3,000,000	> \$100,000; < \$3,000,000
Micro	< 10	< \$100,000	< \$100,000

*Source: Adapted from IEG (2008).

The U.S. Small Business Administration (SBA) agency defines small business as: "... one that is independently owned and operated, is organized for profit, and is not dominant in its field" (Greene, 2011, p. 34) and follows the condition of size defined in terms of number of employees and/or sales over a specific period of time. In the U.S., the maximum number of employees in a small business may range from 100 (in wholesaling) to 1500 (in manufacturing), but fewer than 250 employees are generally considered to constitute a small business. In Canada, 0 to 99 employees are considered small businesses, 100 to 499 employees, medium businesses, and 500 or more employees, large businesses. In Australia, small business size varies from fewer than 15 to fewer than 50, based on the institution and the purpose.

The European Union (EU) defines small and medium-sized businesses according to the number of employees and/either turnover or total balance sheet. Based on number of employees, the EU considers a micro business as having fewer than 10 employees, a small business as having fewer than 50 employees, and a medium business fewer than 250 employees (EC, 2016). In Latin America and the Caribbean, small businesses are defined by number of employees as well as the annual sales of the company. Table 2 summarizes the criteria used in the six countries considered in the current study.

Table 2. Official definition of SME.

Country	Employees	Time Period	Source
Canada	500*	1990-93, 1996, 1998	Presentation to Standing Committee on Industry, Science & Technology, APEC Globalization & SME (OECD, 2013)
Chile	200*	1996	Inter -American Development Bank-SME Observatory
Colombia	200	1990	Inter-American Development Bank-SME Observatory
Costa Rica	100	1990, 92-95	Inter-American Development Bank-SME Observatory
Jamaica	50	2013	Ministry of Industry, Investment and Commerce
United States	500	1990-1998	Statistics of US Businesses: Microdata and Tables

* The country has no official definition of SME or we do not have data for the country's official cut off for SME. Adapted from Ayyagari et al. (2005, pp. 33–35).

According to Ayyagari et al. (2003), the importance of the small business sector differs significantly across countries. For example, small and medium-sized businesses represent less than 5% of the formal workplace in the Eastern Partnership Countries (Azerbaijan, Belarus, and Ukraine), but over 80% in countries like Chile and Thailand. The ratio between the share of small and medium-sized businesses in total employment and the GDP varies from 9% in Switzerland to 71% in Thailand (Ayyagari et al., 2003).

Kok et al. (2013) refer to a study conducted by the International Labour Organization (ILO) and the German Agency for International Cooperation, which examined almost 50 research studies on the topic. They concluded that SMEs provide two-thirds of all formal jobs in developing countries in Africa, Asia, and Latin America, and 80% in low income countries, mainly in Sub-Saharan Africa. The role of SMEs in generating jobs has been questioned by their short lifespan (Urwin, Karuk, Buscha, & Siara, 2008). Nevertheless, Kok et al. (2013) affirm that 50% of total employment creation comes from enterprises with less than 100 employees, particularly from companies that grow very fast in the first years of activity, whether existing companies or newly-created firms.

Table 3 shows the contribution of small and medium-sized businesses to job creation and GDP in countries included in the current study. It was not possible to obtain data for Jamaica (as seen in Table 1) as it was not until 2013 that Jamaica sought a unification of criteria for SMEs.

Table 3. Firm size and employment/GDP Share

Country	GDP/Capita	SME 250	SME OFF	SME GDP	INFORMAL	INFO GDP
Canada	19,946.50	-	58.58	57.2	-	11.75
Chile	4,476.31	86	86.5	-	40	27.6
Colombia	2,289.73	67.2	67.2	38.66	53.89	30.05
Costa Rica	3,405.37	-	54.3	-	-	28.65
Jamaica	-	-	-	-	-	-
United States	28,232.07	-	52.54	48	-	12.2

Note. GDP/Capita is the real GDP per capita in US\$. SME 250 is the SME sector's share of formal employment when 250 employees are used as the cut-off for the definition of SME. SME OFF is the SME sector's share of formal employment when the official country definition of SME is used. SME GDP is the SME sector's contribution to GDP (The official country definition of SME is used). INFORMAL is the share of the shadow economy participants as a percentage of the formal sector labor force. INFO GDP is the share of the shadow economy participants as a percentage of GDP. Values are 1990-99 averages for all the variables. Adapted from Ayyagari et al. (2005, pp. 25–25).

1.2. Susceptibility or frailty observed in SMEs

Despite the growing recognition of the role that small and medium-sized businesses play in sustained development at global, regional, national, and local levels, there are several constraints that should be considered. These include managerial skills, market information, enabling environment, and access to finance. These constraints lead to a vulnerable position for small and medium-sized businesses, limiting their chances of survival over time, and restricting their achievement in employment generation and GDP contributions.

Managerial skills are considered one of the most important and common limitations for small and medium-sized businesses. In June 2011, the U.S. Census Bureau released results from its 2007 Survey of Business Owners, stating that only 50.8% of owners of respondent firms had a college degree. The demand for management skills (i.e., marketing, production, sales, and finance) grows proportionally to the extent in which small and medium-sized businesses grow.

Market information is critical to small and medium-sized businesses. Knowing about market composition, understanding market opportunities, working within a supply chain, and adapting to a demand fluctuation constitute a real challenge. While market openings arise on a permanent basis in industrialized countries, a real demand and consequent market opportunity is a limiting factor for small business development in developing countries. The problem is more evident in poor countries where despite the needs, the low average income compromises the purchasing capacity as well as the market. Other aspects to consider are the fragmentation of

markets because of physical aspects such as access, and cultural conditions where race, ethnic, language, religious and social differences generate barriers for trade. Finally, and particularly in developing countries, small businesses need to compete with large enterprises, often subsidiaries of international businesses, that benefit from economies of scale (Makerere University Business School, 2014).

An enabling environment is understood as the set of political, institutional, regulatory, infrastructural, and cultural conditions that govern formal and informal business activities (DCED, 2008). The term enabling environment, embraces a complex, diverse and abstract matrix or interacting forces that facilitate the development and support the long-term viability of small businesses. Among the topics included are: history, culture, societal norms, electricity provision, roads, transportation, legal and regulatory systems (i.e., business regulations, labor rights, real state, competition laws, and commercial dispute resolution) civil service, local governments, financial mechanisms, and access to appropriate, affordable, and reliable technology.

The International Labour Organization (ILO, 2011) when referring to the enabling environment for sustainable enterprises, gives special emphasis to social aspects such as social inclusion, social protection, education, and training opportunities, as well as environmental considerations focusing on equitable consumption of natural resources.

The final constraint is related to the lack of access to finance, inflation, and rising interest rates which limit small enterprise growth. Issues of collateral, feasibility studies, and unexplained bank charges affect the already fragile managerial and financial capabilities. Small and medium-sized businesses usually require particular financial markets and instruments that can suit their needs and capacities. Therefore, an educational component on financial mechanisms is needed for this sector. The limited availability of financial instruments imposes additional constraints.

According to the OECD (2013) small and medium-sized businesses faced higher interest rates in 2011 compared to 2009-2010, and credit conditions were tougher for small and medium-sized businesses than for large businesses. Calice (2016) indicates that International Finance Corporation's Enterprise Finance Gap Database recorded that between 55%-68% of formal SMEs are either unserved or underserved by financial institutions in developing countries, estimating the credit gap in US\$0.9 - 1.1 trillion. Moreover, financial institutions imposed shortened maturities and increased demands for collateral on this sector, combined by an important level of risk aversion among lenders. These measures are seen as a result of the lending institutions' perception of higher risk associated with small businesses. The issue of SMEs financing is not limited to developing economies, industrialized countries experience that constraint, aggravated by the 2008 financial and economic crisis. In regard to this particular economic environment, the situation in the Americas region varies from country to country, but maintains the same trends, SMEs have less access to bank loans as compared to large businesses, higher transaction costs and higher risk premiums.

Despite efforts made by some countries to encourage and support the development of small and medium-sized businesses, it is clear that the figures presented in our study confirm there is still a long way to go. The path is increasingly moving away from the trend of protectionism toward competitiveness.

1.3. Disasters and Their Socio-economic Toll on SMEs

Evidence of impact and interruption of operations on SMEs after major events is limited and varies significantly from case to case. The causes of business disruptions include:

Physical: Direct impact on facilities, equipment, machinery, loss of inventory, and business records (Asgary, Anjum, & Azimi, 2012).

Functional: Disruptions in the provision of public services such as electricity, water supply and sewage, fuel (e.g., petrol and natural gas), transportations and telecommunications (Zhang, Lindell, & Prater, 2004). Problems with the supply chain resilience (Vargas-Florez et al. 2019).

Market: Disruption of service/product delivery. Demand constraints due to issues such as population dislocation and transport disruptions (Murta, Gero, Kuruppu, & Mukheibir, 2012). High dependency on community recovery (Battisti & Deakins, 2012).

Financial: Lack of cash flow. Longer closure periods and more resources allotted for repairs, particularly in the case of uninsured firms (Corey & Deitch, 2011).

Some statements have permeated the institutional literature, indicating the impact of disasters on businesses. Some of them are well supported, others have been transmitted without knowing its veracity. Statements based on evidence include:

- Howe (2011): after one year of Hurricane Katrina (August 2005), close to 7,900 businesses remained closed in southeast Louisiana.
- Asgary et al. (2012): a survey conducted after the 2010 Pakistan floods, showed that 9 percent of Pakistani MSMEs did not reopen.
- FEMA (2016): in the US, 40% of SME do not reopen after disasters.
- Blythe (Saleem et al., 2008): 75% of MSMEs without business continuity (BC) plans experience business failure within three years after disasters.

Two competing narratives exist in the literature on the relationship between disaster experience and readiness capabilities. Webb et al. (2000) present evidence that disaster experience contributes to an improved level of preparedness at the household and community levels, and further suggests that this applies to businesses too, as shown in studies conducted after the Loma Prieta earthquake (1989) and Hurricane Andrew (1992). According to Hernandez Montes de Oca (n/a), the more MSMEs have faced losses due to disasters, the more likely they are to implement adaptive measures after the event. In New Zealand's earthquake-prone area, MSMEs showed an inclination to adopt proactive risk management strategies during the recovery phase including recovery priorities in their planning processes (Battisti & Deakins, 2012).

On the other hand, prominent authors, Wenger and Quarantelli (1992, p. 8) maintain that, "...repeated experiences per se of a disaster agent does not automatically generate a disaster subculture among the population of an area; other facilitating conditions are also necessary." The same authors acknowledge that experience could increase hazard perception, but that there is also a possibility that populations develop a sense of future invulnerability. A more recent study carried out by Noth and Rehbein (2019), studying the effects of the 2013 floods in Germany, found consistency with Wenger and Quarantelli that experiencing a disaster does not generate a learning effect. However, a positive effect was evident on the financial performance of many businesses post-disaster, due not to prior learning but financial assistance in the form of insurance payments and government support following disaster events.

According to Asgary (2016), disaster risk reduction (DRR) and business continuity (BC) management aim to mainstream themselves into management systems (e.g., corporate, strategic, tactical, and operational). DRR is defined by the UNISDR as "... preventing new and reducing existing disaster risk and managing residual risk, all of which contribute to strengthening resilience and therefore to the achievement of sustainable development." (United Nations, 2016, p. 16). Sarmiento refers to BC as "the processes, protocols, assets, and benchmarks required for an organization to develop plans that ensure the safety of its employees, its community and the continuity of time-sensitive operations" (Sarmiento, 2016, p. 11). It is clear that there is an overlap between the two concepts, particularly when applied to SMEs. Specifically, a combination of DRR and BC plans can contribute to reducing the impact of adverse events on damages and revenue losses, and to resuming normal operations. This is key for the survival of the company, community welfare, and the recovery of the region in which the business operates.

There is an indispensable need for the private sector to participate in prospective risk management, dealing with future development to avoid risk construction; to work on corrective risk management, facing the already built environment and the existing risks; and to take action on compensatory risk management, through risk financing and transfer. DRR and BC should be sought not only for the business's own protection but to also act within a clear concept of social commitment.

The topic of social commitment broaches another approach that also intersects the DRR and BC overlap: Corporate Social Responsibility (CSR). CSR is understood as "the continuing commitment by business to behave ethically and contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the local community and society at large..." (Dahlsrud, 2008, p. 7).

An analysis of CSR reports from 84 'Fortune 100 companies' reveals that disaster related initiatives rank third among all corporate social responsibility related activities, behind environmental health and safety, and community (Johnson, Connolly, & Carter, 2011). The analysis finds that these corporations' response to disasters is usually post-event, financial in nature, and geared toward short-term relief

and recovery. Long-term disaster related initiatives exist but are fewer in number; companies restrict their efforts to predictable risks (e.g., diseases) that demand simplistic mitigation processes rather than complex mitigation plans that natural hazards require. Beneficiaries of such actions largely include current and potential stakeholders that strengthen the profit base of the business company, ensuring business continuity (Johnson et al., 2011).

The reliance on the significant role of advocacy in risk reduction that the private sector has to play contrasts with the results obtained in an earlier study by Sarmiento et al. (2012) which served as a background paper for the Global Assessment Report (GAR) on Disaster Risk Reduction (DRR) in 2013. In the study, a survey was conducted across six cities in the Americas (Bogotá, Miami, Kingston, San José, Santiago, and Vancouver) to determine private sector participation in disaster risk reduction. The study found a significant lag in addressing the issue of risk by the private sector, especially SMEs. The larger the company, the more the possibility that the business would take active steps to implement and sustain disaster risk plans. These tendencies seem to be influenced by the size of the companies, and the characteristics and limitations associated, rather than by their location and the level of exposure to different threats.

One interesting finding is an initiative fostered by the German Government, United Nations, the U.S. Agency for International Development, and led by Florida International University, to discuss the role of business schools in the theme of DRR. This endeavor made a call for White Papers on state-of-the-art approaches to mainstream disaster and risk management content into academic offerings, based on seven axes: (1) Strategic Investment and Financial Decisions; (2) Generating Business Value; (3) Sustainable Management; (4) Business Ethics and Social Responsibility; (5) Business Continuity Planning; (6) Disaster Risk Metrics; and (7) Risk Transfer (Sarmiento, 2016). In March 2016, an international workshop was held in Toronto, Canada, to present and discuss the White Papers prepared by the business schools. SMEs was one of the topics discussed throughout the different studies, agreeing on the fragility of the SMEs and their weak resilience capacity, concluding on the need to achieve a better collaboration between business schools and SMEs, and other stakeholders, such as chambers of commerce and small business associations (Muñoz-Gomez 2016, Minto-Coy 2016, Sarmiento et al. 2016).

2. MATERIALS AND METHODS

The objective of this study is to determine if being exposed/affected by a disaster predicts DRR, considering business size. The literature reviewed (Battisti & Deakins, 2012; Hernández Montes de Oca, n/a; Webb et al., 2000), with the exception of the study by Dynes and Quarantelli (1992), suggests that disaster experience increases readiness capabilities in businesses. Based on these studies, the null hypothesis and alternative hypothesis are expressed as follows:

H0. Disaster experience does not have an effect on readiness capabilities.

H1. Disaster experience has a positive effect on readiness capabilities.

2.1. Study Data

The current study utilized survey data from a larger project on private sector participation in DRR conducted in six Western Hemisphere cities: Bogotá, Colombia; Kingston, Jamaica; Miami, USA; San José, Costa Rica; Santiago, Chile; and Vancouver, British Columbia, Canada (Sarmiento et al., 2012) (N=1197).

The subjects targeted for interviews were senior managers, personnel, or directors of private sector companies in three main sectors: (a) food and agriculture, (b) tourism, and (c) construction in the countries under study. The survey contained 40 questions that assessed characteristics of the respondent, features of the business, perceived disaster risk, perceived business continuity, and perceived social corporate responsibility. This was complemented with an analysis of governmental measures necessary to create an enabling environment for the private sector to participate in disaster risk reduction.

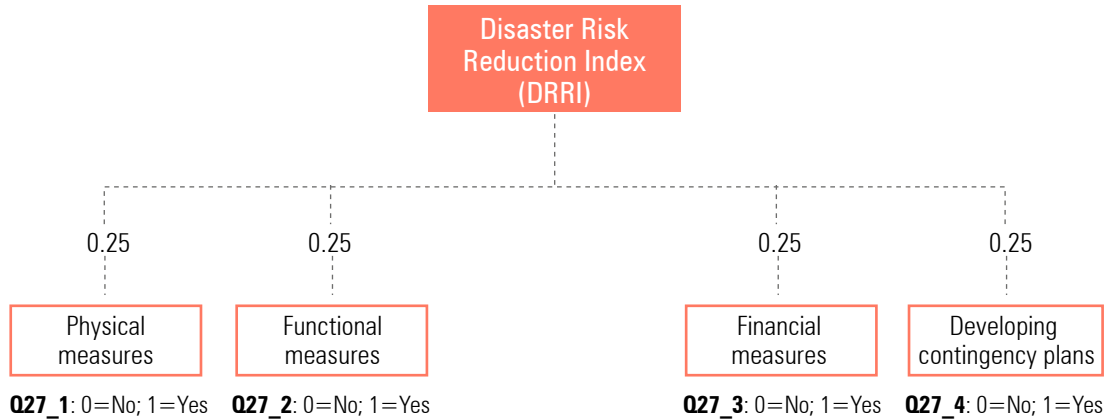
The survey was conducted from June to November of 2012 and was carried out by personnel trained and contracted by Florida International University (USA); York University (Canada); INCAE Business School (Costa Rica); and University of Chile (Chile). The database is part of an international effort and cannot be transferred or deposited in an open-access repository.

The current study focused on business features, disaster experience or business disruptions, and DRR (i.e., preparation and mitigation, referred here as readiness). Complete data on these variables was missing for 35 respondents who were, thus, excluded from the current study (N=1162).

The study design went through the Institutional Review Board (IRB) review and registration, under the “exempt” category.

2.2. Outcome Variable

A DRR index (DRRI) was developed to capture the measures taken to control risks and reduce potential damage and losses as the result of an adverse event occurrence. Four variables with equal weight (0.25 each) were used to compute the index: physical measures, functional measures, financial measures, and developing contingency plans. The index has a scale of 0-1, where 0 indicates absence of capabilities to deal with situations of stress, crises, or disasters, and 1 indicates maximum level of risk management and emergency readiness. Figure 1 illustrates the composition of the DRRI.



Has your company implemented interventions to prevent / mitigate disaster risk in its operations?

Figure 1. Composition of the Disaster Risk Reduction Index, DRRI.

2.3. Predictor Variables

Disaster experience: Sixteen disruptions experienced (DE) by businesses due to disaster events were explored in the survey. A previous study (Sarmiento et al., 2015) identified the DEs with the highest incidence: (a) supply chain disruption, (b) loss of telecommunications, (c) power outage, (d) water outage, and (e) damaged facilities/equipment/inventories. These were included as categorical predictors in the model. Categorical predictors can be entered in linear regression models using dummy-coded dummy variables; $k-1$ variables are required (k =number of groups (Sarmiento et al., 2015)). The 5 DEs were considered independent predictors where $k=2$ for each variable. As such, each DE required 1 dummy-coded dummy variable (1=supply chain disruption and reference category=no supply chain disruption; 1=loss of telecommunications and reference category=no loss of telecommunications; 1=power outage and reference category=no power outage; 1=water outage and reference category=no water outage; 1=damaged facilities/ equipment/ inventories and reference category=no damaged facilities/equipment/inventories (Warner, 2013)).

Business size: The number of employees in a business was inquired in the survey. This was used to categorize business size as follows: small (<100 employees), medium (100-499 employees), and large (≥ 500 employees). Business size was included as a categorical predictor in the model. Specifically, business size was entered as a dummy-coded dummy variable where $k=3$. As such, business size required 2 dummy-coded dummy variables (1=large business and 0=not large business size; 1=medium business and 0=not medium business size; small business size not included to serve as reference category (Warner, 2013)).

2.4. Statistical Analyses

Statistical analyses were conducted in SPSS (Version 24) for Windows (SPSS, Inc., Chicago, IL, USA). Multivariable linear regression was used to determine whether the DE variables predict the DRRI, accounting for business size. Stepwise variable selection method was utilized. Fit statistics (i.e., F, R square, and adjusted R square) and predictor coefficients (i.e., unstandardized, standardized, 95% confidence intervals, and part correlations) are reported.

3. RESULTS.

3.1. Descriptive Statistics

Table 4 summarizes the descriptive statistics for the predictors and outcome variables. Overall, power outages were the most common and supply chain disruptions were the least common DEs, and small businesses were predominant in the sample.

Table 4. Descriptive statistics for study variables.

	n (%) or M (SD)
Predictors	
Supply chain disruptions	137 (11.8%)
Loss of telecommunications	282 (24.3%)
Power outages	581 (50.0%)
Water outages	238 (20.5%)
Damaged facilities/equipment/inventories	197 (17.0%)
Business size	
Small	915 (78.7%)
Medium	201 (17.3%)
Large	46 (4.0%)
Outcome	
DRRI	0.41 (0.27)

Table 5 presents the point-biserial correlations between the DEs and the DRRI. The correlations were all positive and statistically significant, but in the small range.

Table 5. Point-biserial correlations between the DEs and the DRRI.

	Supply chain disruption	Loss of telecommunications	Power outage	Water outage	Damaged facilities/ equipment/ inventories
DRRI	0.147*	0.180*	0.136*	0.083*	0.152*

* $p < .01$

3.2. Results of the Multivariable Linear Regression

The overall regression model was statistically significant $F(6.1155) = 24.47, p < 0.001$. The coefficient of determination (R square = 0.113) indicated that 11.3% of the variance in DRRI was predicted by the model (adjusted R square = 0.108).

The stepwise variable selection method retained five of the six predictors. Table 6 presents the regression coefficients and associated statistics. Results indicated that having experienced supply chain disruptions, loss of telecommunications, power outages, and damaged facilities/ equipment/ inventories, and being a medium or large business (versus small business) predicted higher DRRI values. The squared part correlations (sr²) indicate that the variables that uniquely predict (i.e., statistically controlling for the other variables) the most variance in DRRI are: medium business size (versus small business size; 4.4%), large business size (versus small business size; 1.6%), and loss of telecommunications (1.2%).

Table 6. Multivariable linear regression of the DEs and business size predicting the DRRI.

	Unstandardized beta			Stand. beta	Part correlation	
	B	95% CI	SE	β	sr	sr ²
(Constant)	0.32	0.29 - 0.34	0.01			
Supply chain disruption	0.06	0.01 - 0.11	0.02	0.07*	0.06	0.004
Loss of telecommunications	0.08	0.04 - 0.11	0.02	0.12**	0.11	0.012
Power outage	0.05	0.02 - 0.08	0.02	0.09**	0.08	0.006
Damaged facilities/equip./inventory	0.05	0.01 - 0.09	0.02	0.07*	0.07	0.005
Business size†						
Medium business	0.15	0.11 - 0.19	0.02	0.21**	0.21	0.044
Large business	0.18	0.11 - 0.26	0.04	0.13**	0.13	0.016

† Small business size is the reference category.

* $p < .05$, ** $p < .01$

4. DISCUSSION

The multivariable linear regression confirmed that business size matters—small businesses had lower level of disaster readiness when compared to medium and large businesses. Disaster experience in the form of supply chain disruption, loss of telecommunications, power outage, and damaged facilities/equipment/inventory predicted disaster readiness. The model was statistically significant and accounted for 11.3% of the variance in the DRRI.

Overall, the results support the hypothesis that disaster experience has a positive effect on business readiness capabilities. This is in accordance with assertions by Battisti and Deakins (2012), Hernandez Montes de Oca (n/a), and Webb et al. (2000) that disaster experience increases the capacity of preparation. The results also underscore the complexity of the relationship as it explains only a portion of the variance in the DRRI. This nuance concurs with claims by Dynes and Quarantelli (1992) and Noth and Rehbein (2019) that several other conditions besides disaster experience affect readiness capabilities.

It is important to highlight the contribution of Noth and Rehbein (2019), in relation to the benefit of providing support after disaster (insurance payments and government aid), initiatives that, in order to reach a greater impact, must necessarily be designed and implemented before the disaster occurrence.

There are limitations to the current study that should be noted. First, the analyses were constrained to variables collected in the principal study. There may be other factors that explain DRRI, including: intensity of the event and its impact, resilience of the community where the business is located, pre-event business capabilities to deal with adverse events, age of the owner and employees, level of education of the owner and employees, business regulations and DRR incentives, legal framework, availability of risk transfer mechanisms, technical assistance programs for businesses in the post-event, financing programs for business recovery, and cultural, attitudinal and behavioral factors. Second, the analyses relied on self-reported data. It is possible that business practices differ from what was reported. Third, the survey examined past experiences and current practices measured at a single time point, thus offering limited perspective. Lastly, the survey sample is not representative of all business sectors, it was focused on three sectors: food and agriculture, tourism, and construction. Nevertheless, these three sectors have an important weight in the global economy and have a special sensitivity to disaster risks.

5. CONCLUSION

The current study aimed to review the literature to define and characterize businesses in the Americas, focusing on small and medium enterprises, and to examine whether disaster experience predicts DRR, considering business size.

The literature review highlighted the importance of SMEs in their role in employment and GDP, and at the same time the existence of several constraints (i.e., managerial skills, market information, enabling environment, and access to finance)

that grant them particular conditions of fragility, circumstances that compromise their disaster resilience. This situation is of vital importance for emerging economies where SMEs represent the highest percentage of companies and where employment generation is concentrated.

Overall, the results support the hypothesis that disaster experience has a positive effect on business readiness capabilities, and highlight the complexity of the relationship, as there are several other conditions besides disaster experience that affect those capabilities.

The results from this study contribute to the existing literature on SMEs, particularly on its relationship with disasters. In the area of management sciences, the study poses important challenges, ranging from the evaluation of the usefulness and effectiveness of topics such as risk management and business continuity to strategies that extend the benefit of undergraduate and graduate programs in association with public, private and civil society organizations to sectors of the community unable to access such academic offerings.

This study underscores the importance of fostering, advising, and financing small and medium enterprises, so they can proactively develop capabilities in the line of risk and emergency management, and early resumption of operations post disasters. For those SMEs who have experienced disasters, this support can be critical to overcome the impasse in operations and avoid future damages and losses. And for those SMEs who have not experienced an impact yet, this assistance implies a proactive way to avoid severe effects of adverse events on their businesses, thus strengthening their resilience.

Future research is needed such as longitudinal studies to assess how past experiences and practices dynamically change and influence each other over time, and how other factors can positively influence readiness capabilities, including: intensity of the event and its impact, resilience of the community where the business is located, pre-event business capabilities to deal with adverse events, age of the owner and employees, level of education of the owner and employees, business regulations, DRR incentives, legal framework, availability of risk transfer mechanisms, technical assistance programs for businesses post-event, financing programs for business recovery, and cultural, attitudinal and behavioral factors, among others.

Author Contributions: Conceptualization, J.P.S. and C.S.; methodology, J.P.S., G.H.; software, C.S. and V.S.; validation, C.S., J.P.S. and M.J.; formal analysis, C.S. and J.P.S.; investigation, J.P.S., M.J. and G.H.; resources, J.P.S.; data curation, C.S., M.J., G.H.; writing—original draft preparation, J.P.S., M.J.; writing—review and editing, C.S.;

M.J.; visualization, C.S. and V.S.; supervision, J.P.S.; project administration, J.P.S. and G.H.; funding acquisition, J.P.S.

Funding: The authors gratefully acknowledge support from the U.S. Agency for International Development's Office of U.S Foreign Disaster Assistance (USAID/OFDA) and the United Nations Office for Disaster Risk Reduction Secretariat (UNISDR).

Acknowledgments: The authors would like to thank Dr. Wensong Wu and Wupeng Yin for their helpful and constructive support in the statistical analysis of the data.

Conflicts of Interest: The authors declare no conflict of interest. The funders had no role in the design of the study; in the collection, analyses, or interpretation of data; in the writing of the manuscript, or in the decision to publish the results.

REFERENCES

- AECOM. (2016). *Disaster Resilience of Small to Mid-Size Businesses on New Orleans Historic Corridors*. United Nations Office for Project Services (UNOPS) & United Nations Office for Disaster Risk Reduction (UNISDR).
- Asgary, A. (2016). Business Continuity and Disaster Risk Management in Business Education: Case of York University. *AD-Minister*, (28), 49–72. DOI: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.28.3>
- Asgary, A., Anjum, M. I., & Azimi, N. (2012). Disaster recovery and business continuity after the 2010 flood in Pakistan: Case of small businesses. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2, 46–56. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2012.08.001>
- Ayyagari, M., Beck, T., & Demirgüç-Kunt, A. (2005). *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database* [Mimeo]. Retrieved from World Bank Group website: http://siteresources.worldbank.org/DEC/Resources/84797-1114437274304/SME_globe.pdf
- Ayyagari, M., Demirgüç-Kunt, A., & Beck, T. (2003). *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database* (SSRN Scholarly Paper No. ID 636547). Retrieved from Social Science Research Network website: <http://papers.ssrn.com/abstract=636547>
- Battisti, M., & Deakins, D. (2012). *Perspectives from New Zealand Small Firms: Crisis Management and the Impact of the Canterbury Earthquake*. New Zealand Center for SME Research.
- Berisha, G., & Pula, J.-S. (2015). Defining Small and Medium Enterprises: a critical review. *Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences*, 1(1), 17–28.

- Calice, P. (2016, July). *Assessing Implementation of the Principles for Public Credit Guarantees for SMEs A Global Survey*. Retrieved from <http://documents.worldbank.org/curated/en/730551469021300941/pdf/WPS7753.pdf>
- Corey, C., & Deitch, E. (2011). Factors Affecting Business Recovery Immediately after Hurricane Katrina. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 19(3), 169–181. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00642.x>
- CRED. (2018). "Cred Crunch 52 - Economic Losses, Poverty And." Cred Crunch. Brussels, Belgium: Centre for Research on the Epidemiology of Disasters - CRED, October. <https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/Cred%20Crunch%2052.pdf>.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- DCED. (2008). *Supporting Business Environment Reforms: Practical Guidance for Development Agencies*. Retrieved from http://www.businessenvironment.org/dyn/be/docs/142/DonorGuidance_English.pdf.
- Dynes, R., & Quarantelli, E. (1992). *Behavior in Disaster and Implications for The Insurance Industry*. University of Delaware - Disaster Research Center.
- EC. (2016). What is an SME? [European Commission]. Retrieved September 4, 2016, from Growth - Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs website: http://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- FEMA. (2016). Protecting Your Businesses [Governmental]. Retrieved September 3, 2016, from The National Flood Insurance Program website: <http://www.fema.gov/protecting-your-businesses>
- FRBSF. (2018). New Data on Small Business Recovery after Natural Disasters [Federal Reserve Bank of San Francisco]. Retrieved April 22, 2019, from Community Development website: <https://www.frbsf.org/community-development/blog/new-data-on-small-business-recovery-after-natural-disasters/>
- Greene, S. (2011). Catalyzing Investment for Domestic Impact: The Impact Investing Initiative of the U.S. Small Business Administration. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 6(3), 27–34. DOI: https://doi.org/10.1162/INOV_a_00079
- Hernández Montes de Oca, P. (n/a). *Past disaster damages as drivers of coping and adaptive strategies in small and medium community businesses*. Retrieved from http://www.feem-project.net/belpasso_2011/files/students_papers/Montes-de-Oca.pdf
- Howe, P. D. (2011). Hurricane preparedness as anticipatory adaptation: A case study of community businesses. *Global Environmental Change*, 21(2), 711–720. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.02.001>

- IEG. (2008). *Financing micro, small, and medium Enterprises: An Independent Evaluation of IFC's experience with Financial intermediaries in frontier Countries*. Retrieved from Independent Evaluation Group, the International Finance Corporation.
- ILO. (2011). *An enabling environment for sustainable enterprises*. Retrieved from http://www.ilo.int/empent/units/boosting-employment-through-small-enterprise-development/WCMS_169675/lang--en/index.htm.
- Johnson, B. R., Connolly, E., & Carter, T. S. (2011). Corporate social responsibility: the role of Fortune 100 companies in domestic and international natural disasters. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(6), 352–369. DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.253>
- Kok, J. de, Deijl, C., & Veldhuis-Van Essen, C. (2013). *Is small still beautiful? literature review of recent empirical evidence on the contribution of SMEs to employment creation*. Eschborn: GIZ.
- Makerere University Business School. (2014). *Constraints to small business growth: Entrepreneurship and small business enterprise growth in Uganda*. Retrieved from <http://www.evancarmichael.com/African-Accounts/1639/60-Constraints-to-small-business-growth-Entrepreneurship-and-Small-Business-Enterprise-Growth-in-Uganda.html>
- Minto-Coy, I., & Rao, L. (2016). "Mainstreaming Disaster Risk Management into Management Education: Case of the Mona School of Business & Management." *AD-Minister*, no. 28: 177–200. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.28.9>.
- Muñoz-Gómez, L. (2016). "Business Education and Creation of Awareness for Disaster Risk Management in Chile." *AD-Minister*, no. 28: 201–21. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.28.10>.
- Murta, J., Gero, A., Kuruppu, N., & Mukheibir, P. (2012). *Enhancing Adaptive Capacity of Small to Medium Enterprises*. National Climate Change Research Facility, Australia.
- Noth, F., & Rehbein, O. (2019). "Badly Hurt? Natural Disasters and Direct Firm Effects." *Finance Research Letters* 28 (March): 254–58. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2018.05.009>.
- OECD. (2013). *Financing small business: a key to economic recovery*. Retrieved from <http://www.oecd.org/newsroom/financing-small-business-key-to-economic-recovery.htm>
- Saleem, K., Luis, S., Deng, Y., Chen, S.-C., Hristidis, V., & Li, T. (2008). Towards a business continuity information network for rapid disaster recovery. *Dg.o '08 Proceedings of the 2008 International Conference on Digital Government Research*, 107–116. Retrieved from <http://portal.acm.org/toc.cfm?id=1367832>
- Sarmiento, J. P. (2016). Disaster risk management in business education setting the tone. *AD-Minister*, (28), 7–32. DOI: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.28.1>

- Sarmiento, J. P., Hoberman, G., Jerath, M., & Ferreira, G. (2016). "Disaster Risk Management and Business Education: The Case of Small and Medium Enterprises." *AD-Minister*, no. 28 (2016): 73–90. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.28.4>.
- Sarmiento, J. P., Hoberman, G., Ilcheva, M., Asgary, A., Majano, A. M., Poggione, S., & Duran, L. R. (2012). Private sector and disaster risk reduction: The Cases of Bogota, Miami, Kingston, San Jose, Santiago, and Vancouver. *Background Paper Prepared for the 2013 Global Assessment Report on Disaster Risk Reduction, UNISDR, Geneva, Switzerland*. Retrieved from <https://www.preventionweb.net/english/hyogo/gar/2013/en/bgdocs/Sarmiento%20and%20Hoberman,%202012.pdf>
- Sarmiento, J. P., Hoberman, G., Ilcheva, M., Asgary, A., Majano, A. M., Poggione, S., & Duran, L. R. (2015). Private sector and disaster risk reduction: The Cases of Bogota, Miami, Kingston, San Jose, Santiago, and Vancouver. *INT J DISAST RISK RE*, 14, 225–237. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2014.09.008>
- UNDP. (2013). *Small Businesses: Impact of Disasters and Building Resilience*. United Nations Development Programme.
- United Nations. (2016). *Sustainable Development: Disaster Risk Reduction*. Geneva: UN. http://www.preventionweb.net/files/50683_oiewgreportenglish.pdf.
- Urwin, P., Karuk, V., Buscha, F., & Siara, B. (2008). *Small businesses in the UK: New perspectives on evidence and policy*. Retrieved from [http://www.fsb.org.uk/policy/images/fsbwestminster01%2012%20\(3\).pdf](http://www.fsb.org.uk/policy/images/fsbwestminster01%2012%20(3).pdf)
- Vargas-Florez, J., Vilalta-Perdomo, E., Hingley, M., & Michel-Villarreal, R. (2019). "Microbusiness Collaboration as a Strategy to Increase Resilience in Natural Disasters: The Case of Coastal El Niño in Peru 2017." In *Handbook of Research on Urban and Humanitarian Logistics*, 330–46. Advances in Logistics, Operations, and Management Science. IGI Global, <http://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-5225-8160-4>.
- Warner, R. M. (2013). *Applied statistics: from bivariate through multivariate techniques* (2nd ed). Thousand Oaks, Calif: SAGE Publications.
- WB. (2019). "Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance." The World Bank. *Understanding Poverty* (blog). Retrieved from The World Bank Group website: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance>.
- Webb, G. R., Tierney, K. J., & Dahlhamer, J. M. (2000). Businesses and Disasters: Empirical Patterns and Unanswered Questions. *Natural Hazards Review*, 1(2), 1–30. DOI: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)1527-6988\(2000\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)1527-6988(2000))
- Zhang, Y., Lindell, M., & Prater, C. (2004). *Modeling and Managing the Vulnerability of Community Businesses to Environmental Disasters*. Hazard Reduction and Recovery Center, Texas and M University College Station, Texas.

BURNOUT EN LAS PYMES: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL NIVEL GERENCIAL

BURNOUT IN SMES: A MANAGEMENT-LEVEL APPROACH

ELOÍSA TREVIÑO¹

RODOLFO TREVIÑO²

SOFÍA SEGOVIA³

FRIDA REYNA⁴

BERNARDO VALLEJO⁵

JEL: M100, M190

RECIBIDO: 12/04/2018

MODIFICADO: 23/11/2019

ACEPTADO: 09/12/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.6>

RESUMEN

El síndrome de *burnout* es un término que se escucha con mayor frecuencia en las empresas, pues llega a causar graves problemas de salud en la vida de los empleados, así como en la calidad de los resultados económicos de las organizaciones. El objetivo de la investigación consiste en identificar la existencia del síndrome de *burnout* en los empleados de nivel gerencial en las Pymes. Es una investigación cualitativa que utiliza la entrevista como instrumento. La muestra va enfocada a gerentes de nivel medio en los sectores de industria, comercio y servicio, dos empresas por sector. Para generar los resultados se emplea el modelo denominado *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS) y el ciclo del síndrome de *burnout*. Los gerentes que manifestaron el síndrome de *burnout* poseen excesivas cargas de trabajo que les impiden alcanzar las metas establecidas por la dirección, lo que provoca que los gerentes que lo sufren tengan problemas de salud como lo son el estrés, problemas cardio-musculares, e incluso llegan a tener problemas familiares, lo que sobrepasa su capacidad emocional.

PALABRAS CLAVE:

Burnout, pymes, gerentes.

ABSTRACT

Burnout is a term that is frequently heard in business, causing great health problems to its employees and an impact on the company's economic results. The purpose of this research is to identify the existence of burnout in employees at the managerial level in SMEs. It is a qualitative investigation using the interview as an instrument. The sample is focused on mid-level managers in the industry, commerce and service sectors, two companies per sector. To generate the results, a model called Maslach Burnout Inventory General Survey (MBI-GS) and the burnout syndrome cycle were used. Managers who manifested burnout syndrome have excessive workloads in such a way that they do not achieve the objectives set by management, which makes the managers who suffer have health problems such as stress, cardio-muscular problems that even have family problems, that is, the above exceeds their emotional capacity.

KEYWORDS:

Burnout, SMÉs, managers.

1 Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración en la UANL, Profesora Asociada de la Universidad de Monterrey, ma.trevino@udem.edu, 0000-0002-4129-7416

2 Candidato a Doctorado en Filosofía con especialidad en Administración en la UANL, rodolfo.trevinoayl@uanl.edu.mx, 0000-0003-2983-5119

3 Licenciada en Administración de Empresas en la UDEM, miembro del equipo de investigación del Dpto. de Administración de la UDEM, sofia.segovia@udem.edu, 0000-0002-5946-3881

4 Licenciada en Administración de Empresas en la UDEM, miembro del equipo de investigación del Dpto. de administración de la UDEM, frida.reyna@udem.edu, 0000-0002-7290-117X

5 Licenciado en Administración de Empresas en la UDEM, miembro del equipo de investigación del Dpto. de administración de la UDEM, bernardo.vallejo@udem.edu, 0000-0003-4514-7279

INTRODUCCIÓN

Aunque la salud mental y la productividad en el trabajo habían sido subestimadas durante largo tiempo (Harnois & Gabriel, 2000), las enfermedades laborales se han incrementado y cada vez se escuchan con mayor frecuencia, relacionándose con el estrés laboral e identificándose como uno de los problemas que mayores dificultades plantean en el ámbito de seguridad y salud en el trabajo (EU-OSHA, 2018).

Entre 1990 y 2013, el número de personas con depresión o ansiedad tuvo un incremento de 50 % -pasó de 416 millones a 615 millones-. Se estima que un 10 % de la población mundial está afectada (WHO, 2016), de un total de 3489 millones de personas económicamente activas (Banco Mundial, 2019), lo que repercute en el campo laboral.

La Agencia Europea de Salud Mental de la Unión Europea (UE) ha reconocido la prevalencia y el impacto de los trastornos de la salud mental en el lugar de trabajo en los países de la UE; el Departamento de Salud del Reino Unido y la Confederación de la Industria Británica establecen que de un 15 % a un 30 % de los trabajadores experimentan algún tipo de problema de salud mental durante su vida laboral (Harnois & Gabriel, 2000).

En el 2004, la Organización Mundial de la Salud (OMS) publicó la tercera entrega de la serie *Protección de la salud de los trabajadores*, con el título “La organización del trabajo y el estrés”, documento que expone las implicaciones y sugerencias en la gestión del estrés laboral y las consecuencias negativas en la salud psicológica y física de los trabajadores, al igual que en la eficacia de las entidades para las que trabajan (Stavroula, Griffiths y Cox, 2004).

En efecto, el estrés es uno de los problemas de salud más acuciantes en el mundo laboral actual (Medina, 2009). La Organización Internacional del Trabajo ha detectado la magnitud del problema tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo (OIT, 2016a). Por su parte, en 2015, la Asamblea General de las Naciones Unidas estableció como meta para el año 2030 el desarrollo sostenible con la reducción de un tercio de la mortalidad prematura ocasionada por enfermedades no transmisibles. Para ello se debe promover la salud mental y el bienestar, toda vez que “la salud mental ha permanecido en la sombra” y “la pérdida de productividad es algo que la economía mundial no se puede permitir”, como lo señaló Jim Yong Kim, presidente del Grupo del Banco Mundial (WHO, 2016, párr. 6).

El estrés laboral afecta a los trabajadores de cualquier profesión (OIT, 2016b) pues incide en sus tomas de decisión (Poletto *et al.*, 2016). Lo que ha llamado la atención es que este problema ha ido escalando posiciones en las economías emergentes, lo que al parecer exige un esfuerzo extra de sus trabajadores (Cevece, 2016).

El estrés se define como una respuesta inespecífica del organismo ante cualquier demanda que se le imponga (Williams, 2004), o como el primer signo a una respuesta a un daño físico o emocional (OIT, 2016a). El Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS, 2017) lo define como un conjunto de reacciones físicas y mentales que la

persona sufre cuando se ve sometida a diversos factores externos que superan su capacidad para enfrentarse a ellos. Esto también ocurre cuando el empleado percibe un ambiente de trabajo amenazador para la satisfacción de sus necesidades personales y profesionales (Cirera, Aparecida, Rueda y Ferraz, 2012), o bien cuando la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, lo que genera diversas consecuencias que no solo afectan la salud, sino también su entorno más próximo ya que ocasionan un desequilibrio entre lo laboral y lo personal y familiar.

A esto se le conoce como estrés laboral (IMSS, 2017); y si este estrés es crónico y persistente, conduce al síndrome de *burnout* (Almeida, Mattos, Abud, Silva, & Costa, 2018; Cirera *et al.*, 2012), es decir, el empleado trabaja con un estrés constante, y la empresa, a su vez, mantiene mecanismos de compensación equívocos (Castillo, Moguel, Soto, Benítez y Tarango, 2017). El síndrome de *burnout* no se debe confundir con el estrés psicológico, debido a que es el resultado de “fuentes de estrés crónico que se originan en la relación profesional-cliente, y en la relación profesional-organización” (Gil-Monte, 2003, p. 182).

Varios países han estado atentos al estudio del síndrome del *burnout*. Los japoneses están tan familiarizados con las consecuencias del *burnout*, que integraron la palabra a su vocabulario: *karoshi*, adjudicada al fallecimiento por trabajo excesivo (The Economist, 2007). El costo que acarrearán los efectos psicológicos y físicos ocasionados por el síndrome de *burnout* en los empleados da como resultado un total que varía entre \$125 millones y \$190 millones de dólares (Garton, 2017). En Japón, si se juzga una muerte como *karoshi*, los familiares que sobreviven pueden recibir una compensación del Gobierno de aproximadamente USD \$20 000 por año y, en ocasiones, hasta USD \$1 millón de la compañía por daños y perjuicios (The Economist, 2007).

En México, el Centro Estatal de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades (Cevece, 2016) estima que un 40 % de los empleados mexicanos padecen de estrés laboral, lo que implica que aproximadamente 18,4 millones de personas conviven con el estrés. Para el año 2017, de acuerdo con los estudios de la OMS, México ocupaba el primer lugar en cuanto al porcentaje de empleados que padecen de estrés laboral en el mundo (75 %), seguido por China y Estados Unidos, con 73 % y 59 % respectivamente. Además, uno de cada cuatro infartos que se registran en México son provocados por este desequilibrio (Cevece, 2016, párr. 6), lo que ocasiona pérdidas cercanas a los USD \$50 000 millones cada año, según los cálculos del Senado de la República (Arvizu, 2017). Estas cifras no son nuevas: la OMS ya había dado información al respecto al señalar que 25 % de los 75 000 infartos al año en México son causados por el estrés de tipo laboral (El Universal, 2015).

Los mexicanos en general laboran anualmente 2255 horas, y México se sitúa entre los 35 países que más horas trabajan al año (Ocde, 2016). El estrés laboral se ha convertido en “un grave problema a nivel social y económico ya que, por una parte, perjudica la salud del trabajador y por la otra, disminuye la productividad de las

empresas, haciéndolas menos rentables y competitivas en un mercado cada vez más globalizado” (Cevece, 2016, párr. 10). Ha llegado a producir mermas entre USD \$5000 y USD \$40 000 millones de dólares al año (El Universal, 2015), y el mismo Senado de la República (2017) ha exhortado a las autoridades de los tres órdenes de gobierno a impulsar campañas informativas y de concientización en la prevención del estrés.

La Universidad Nacional Autónoma de México (Unam), por su parte, realizó un estudio con profesionales, que muestra algún tipo de estrés en todos los encuestados, mientras que un 60 % padece del síndrome de *burnout* (Villaseñor, 2016) que ya se venía visualizando desde el 2014 en México (Santillán, 2014).

Así como los organismos internacionales han venido alertando sobre el peligro del estrés laboral, el Gobierno de México canaliza esfuerzos para evitar o aminorar el *burnout* en sus ciudadanos y empleados; sin embargo, de las pequeñas y medianas empresas (pymes) se carece de información al respecto. Las pymes por lo general cuentan con estructuras y condiciones económicas restringidas si las comparamos con las grandes empresas, lo que dificulta la administración de la salud y seguridad laboral, sin considerar el pensamiento de los propietarios en asuntos de control de riesgos, salud y seguridad.

La mayoría de las unidades económicas en el país pertenecen a la microempresa; sin embargo, pasar de la micro a la pequeña o mediana empresa implica no solo un esfuerzo de inversión, sino también un esfuerzo laboral por parte del empleado para alcanzar objetivos organizacionales o departamentales que cada vez son más difíciles de alcanzar. Así mismo, existen cargos como los de nivel gerencial donde, por un lado, se tiene responsabilidad por los resultados del departamento que incluyen los resultados del personal que está a su cargo –es decir, los niveles de primera línea– y, por otro lado, la presión de la alta gerencia o propietarios, por lo que se asume que la toma de decisión a nivel gerencial se encuentra bajo condiciones de presión.

Dado lo anterior, se establece que el síndrome de *burnout* genera un impacto negativo en las pymes que no solo afecta la calidad de vida laboral y personal de los empleados sino también el desempeño de las empresas. Por otro lado, la revisión de la literatura muestra que esta se enfoca en su mayoría en el área de salud, sin ocuparse del tema en el nivel gerencial de las pymes. Dado lo anterior, surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Se presenta el síndrome de *burnout* en las pymes en el nivel gerencial?, y el objetivo de investigación consiste en identificar la existencia del síndrome de *burnout* en los empleados de nivel gerencial en las pymes.

Esta investigación es de importancia en el ámbito empresarial con la finalidad de tomar conciencia del riesgo del síndrome de *burnout* para los empleados y las empresas, y generar medidas preventivas cuando sean requeridas; así como en el ámbito teórico con el fin de comprender y documentar el fenómeno en el nivel gerencial de las pymes.

El alcance de la investigación va enfocado a un análisis cualitativo; por lo que no intenta inferir sobre la población. La investigación consta de cuatro secciones: en primer lugar, la revisión de la literatura, seguida por la metodología de la investigación, el reporte de resultados y finalmente las conclusiones.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Síndrome de *burnout*

La salud en el ámbito profesional cada vez recibe un mayor interés por parte de las empresas (Medina, 2009). El síndrome de *burnout* se describe como un proceso o estado de agotamiento físico (Juárez-García, Idrovo, Camacho-Ávila & Placencia-Reyes, 2014) que llega a ser también emocional (Edelwich & Brodsky, 1980), y que genera un debilitamiento o consumo de energía (Juárez-García *et al.*, 2014), un aumento en el malestar (Orgambidez-Ramos, Borrego-Alés y Gonçalves, 2014) y una “despersonalización y reducción de los logros personales” (Maslach, Jackson, & Leiter, 1997, p. 192). Este síndrome se caracteriza por presentar en el empleado sentimientos negativos hacia los compañeros de trabajo, hacia la propia persona en todas las áreas de la vida y el sentimiento de no poseer recursos emocionales para afrontar las cargas de presión (IQWiG, 2012; Martínez y Salanova, 2003).

También se puede comprender como un sentimiento de fracaso y un agotamiento debido a una demanda de exigencia del trabajador (Freudenberger, 1974). Además, provoca una baja autoestima, malos mecanismos de adaptación, expectativas irreales y problemas monetarios; en suma, el síndrome de *burnout* genera consecuencias en lo físico, psicológico-emocional, socio-familiar y profesional (Castillo *et al.*, 2017; Kareaga, Ayestaran y Smith, 2008). La *Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud*, en su Capítulo V (“Trastornos mentales y del comportamiento”) establece como enfermedad, con clasificación F43 –en el grupo de “Trastornos neuróticos, trastornos relacionados con el estrés y trastornos somatomorfos (F40-F48)”– la reacción al estrés grave y los trastornos de adaptación (OMS, 2003, p. 45).

El *burnout* es un síndrome que no solo afecta al empleado, sino también a la empresa (Aldoĝan, Diker & Atay, 2019; American Thoracic Society, 2016), y al enfocarlo en el trabajo se asocia con múltiples problemas de salud (Maslach, Shaufeli, & Leiter, 2001). El síndrome de *burnout* tiene una serie de situaciones que lo facilitan, como la naturaleza del trabajo que se desempeña, el tipo de institución u organización donde se trabaja (Marrau, 2009; Yip & Rowlinson, 2009), los recursos disponibles, la relación que se tiene con la gente, la propia personalidad (Marrau, 2009), la forma establecida de los sistemas de trabajo, el diseño inadecuado de los cargos, las exigencias y presiones del trabajo (Castillo *et al.*, 2017), la inseguridad del puesto, cargas excesivas de trabajo, acoso (EU-OSHA, 2018), inestabilidad económica (que llega a afectar a los integrantes de una organización, como ocurre por ejemplo en una recesión [Rajesh, 2016]) y finalmente, en casos extremos, hasta violencia en el trabajo (EU-OSHA, 2018). Con todo, cualquiera que sea la situación que lo genere, el *burnout* trae consecuencias en el trabajo.

Consecuencias del síndrome de *burnout* en el trabajo

Cuando los individuos están bajo los síntomas del *burnout* en el trabajo se observa un agotamiento que conlleva una disminución en el compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo, lo que genera una intención de irse de la empresa (Martin, Kalali, & Anvari, 2012; Weisberg, 1994) y perjudica la productividad de la misma (ATS, 2016; Weisberg, 1994) al reducir el desempeño del trabajo (Graue, Álvarez y Sánchez, 2007); así mismo, se presenta una reducción de la moral, conflictos entre compañeros de trabajo y falta de control y rotación en el trabajo (ATS, 2016). Desde el punto de vista físico, cuando los empleados están bajo un estrés prolongado, desarrollan enfermedades cardiovasculares o problemas músculo-esqueléticos, así como mayores índices de accidentes y lesiones (EU-OSHA, 2018).

Aunque los estudios de *burnout* no identifican si existe una influencia de la edad, género o nivel educativo (Martin *et al.*, 2012), sí se ha llegado a mencionar un aumento en los índices de jubilación anticipada y un “presentismo”, es decir, presentarse en el trabajo en estado de enfermedad y no rendir con eficacia (EU-OSHA, 2018). En general, las consecuencias negativas del desgaste en el trabajo son sumamente costosas para las organizaciones (Martin *et al.*, 2012) cuando el síndrome de *burnout* está presente.

Medición del síndrome de *burnout*

Maslach y Jackson (1981a, 1981b) desarrollaron el modelo *Maslach Burnout Inventory* (MBI) que mide el síndrome de *burnout* por medio de un cuestionario con preguntas enfocadas al área de servicios humanos. La tercera edición del cuestionario recibe el nombre de MBI-GS, y hace referencia al *General Survey* que no solo incluye el área de servicios humanos sino al público en general. A continuación, se describen las tres categorías que están establecidas como medición del síndrome de *burnout*.

Agotamiento emocional

El agotamiento emocional es una categoría considerada relevante en términos organizacionales (Maslach *et al.*, 2001) y es el elemento más crítico para comprender el síndrome de *burnout* (Herda & Lavelle, 2012). El agotamiento es una falta de energía física o mental para afrontar el siguiente día laboral y es la respuesta a un estrés individual (Maslach, 1982). Se describe como la fatiga o falta de energía y sensación de que los recursos emocionales se han agotado. Puede darse en conjunto con sentimientos de frustración y tensión (Cordes & Dougherty, 1993). La frustración, por un lado, se describe como “un elemento modulador en la resistencia entre el estrés general y el *burnout* en particular” (Sánchez, 2015, p. 198); por el otro, la tensión muestra cambios en los índices biológicos de estrés como el cortisol, o en parámetros cardiovasculares que son indicativos de un estado de hiperactivación fisiológica (Moya-Albiol, Serrano, González-Bono, Rodríguez-Alarcón y Salvador, 2005; Steptoe, Cropley, & Joeke, 1999).

El agotamiento emocional se manifiesta cuando los empleados cambian su sentir a través del tiempo (Liu & Roloff, 2015) y se caracteriza por dejar a las personas con la sensación de no ofrecer nada más, manifestando síntomas físicos y emocionales (Maslach *et al.*, 2001; Cordes & Dougherty, 1993), y al parecer, está determinado principalmente por el contexto organizacional (Golonka, Mojsa-Kaja, Blukacz, Gawłowska, & Marek, 2019).

Se llega a considerar que el factor de personalidad que más se asocia al agotamiento emocional es el neuroticismo (Buhler & Land, 2003; Zellars, Perrewé, & Hochwarter, 2000; Deary, Blenkin, Agius, Endler... & Wood, 1996), que es una dimensión relacionada con la disposición a padecer lo que clásicamente se conoce como trastornos neuróticos, tanto trastornos de ansiedad cuanto del estado de ánimo (Eysenck, 1990). Algunos antecedentes estudiados con respecto al agotamiento son la motivación intrínseca (Aldoğan *et al.*, 2019; Yip & Rowlinson, 2009; Low, Cravens, Grant, & Moncrief, 2001); la ambigüedad y los conflictos en los roles de trabajo (Yip & Rowlinson, 2009; Low *et al.*, 2001); la competencia y el estrés administrativo (Gmelch & Gates, 1998) que llevan a la necesidad de retirarse del trabajo (Low *et al.*, 2001; Weisberg, 1994). Por lo tanto, en esta investigación se define el agotamiento emocional como cansancio o fatiga física o mental del gerente.

Cinismo

El cinismo es un intento de evitar cualquier acercamiento que desgaste (Cordes & Dougherty, 1993); es una reacción negativa hacia otros y hacia el trabajo (Maslach, 1982) o hacia un objeto o personas relacionadas con el trabajo, como lo son los clientes (Jackson, Schwab, & Schuler, 1986). El comportamiento que se genera es una actitud distante (Bresó, Salanova y Schaufeli, 2007) que consta de emociones negativas hacia la organización, como son el enojo, la decepción y desesperación (Ergun & Giderler, 2011).

El enojo es una respuesta emocional que favorece conductas de ataque (Pérez, Redondo y León, 2008); la decepción se establece como un resultado peor a lo esperado (Mellers, 2000), como un estado emocional por un cambio en lo anticipado (Van Dijk, van der Pligt, & Zeelenberg, 1999), y la desesperación es la percepción de que una meta no puede ser alcanzada a pesar de dar el mejor esfuerzo (Nesse, 1999).

El cinismo afecta el compromiso e involucramiento de cualquier trabajo que requiere de mucha demanda de tiempo (Maslach *et al.*, 1997). Generalmente es una reacción al exceso de tensión por causa del agotamiento emocional (Ergun & Giderler, 2011). Cuando se detecta el agotamiento y se proporciona un apoyo efectivo se reduce el cinismo de la persona (Jonas, Leuschner, & Tossmann, 2017). Por lo tanto, se define cinismo como sentimientos y reacciones negativas y distantes hacia otras personas.

Baja eficacia profesional.

Esta categoría describe la tendencia del individuo a evaluarse negativamente y a demeritar su eficacia profesional. Es una evaluación negativa hacia sus propios logros (Maslach, 1982). El estrés laboral en una persona dentro de la empresa es considerado como un obstáculo (Oren, 2012) que afecta su eficacia profesional o que puede llegar a producir una sensación de desencantamiento (Campagne, 2012). La diferencia con la persona que se autoemplea es el desafío en el factor de estrés laboral (Oren, 2012).

Cuando existe baja eficacia laboral, la evaluación del propio trabajo es negativa; por lo general, se asocia a una percepción de falta de habilidades (Vallejo-Martin, 2017) y a un bajo desempeño laboral por parte del empleado (Ventura, Salanova, & Llorens, 2015). Cuando se tiene una baja eficacia laboral la persona se evalúa a sí misma negativamente y se siente infeliz e insatisfecha con los logros de su trabajo (Maslach *et al.*, 1997). Hay que considerar que la carga de trabajo aumenta el nivel de estrés, en detrimento de la calidad (Wiśniewska-Juszczak & Mikucki, 2016).

El caso contrario, es decir, cuando se logra tener eficacia laboral, es cuando hay una mayor satisfacción laboral y un compromiso organizacional que lleva a una menor intención de dejar la organización (Low *et al.*, 2001) y, por ende, a un mejor rendimiento en su eficacia profesional. Por lo tanto, se define la baja eficacia profesional como un sentimiento negativo de bajo logro profesional.

El modelo de medición del síndrome de *burnout* (MBI), diseñado por Maslach y Jackson (1981a, 1981b), es la versión clásica de los autores mencionados; posteriormente, este instrumento fue modificado y recibió el nombre de *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS), en 1996 (Bresó *et al.*, 2000), puesto que las empresas seleccionadas para un estudio no se enfocan exclusivamente en el área de servicios humanos, como ocurrió con el MBI; sin embargo, las categorías permanecieron constantes en ambos instrumentos (ver figura 1).

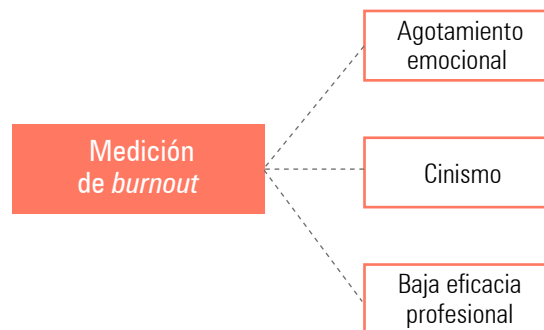


Figura 1. Modelo MBI-GS, modelo de medición del síndrome de *burnout*

Considerando las categorías establecidas en el modelo de la figura 1, se establecen los siguientes supuestos de investigación:

Supuesto 1: Existe agotamiento emocional en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

Supuesto 2: Existe cinismo en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

Supuesto 3: Existe baja eficacia profesional en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

Ciclo del síndrome de *burnout*

En 1974, Freudenberger “empleó el concepto de *burnout* para referirse al estado físico y mental de los jóvenes voluntarios que trabajaban en la *Free Clinic* de Nueva York” (Martínez, 2010, p.3). Freudenberger adopta la perspectiva clínica al observar que los pacientes llegan a consecuencia del estrés laboral (Carlin y Garcés, 2010). Luego, en 1992, en compañía de Gail North, elabora un ciclo para describir el proceso de *burnout* (Lalouschek, 2008) que consta de doce fases. Estas no siguen un orden específico ni se manifiestan todas, ya que varían dependiendo de cada individuo (Kraft, 2006).

La primera fase es la *compulsión de probarse a sí mismo*, es decir, hay una ambición excesiva del empleado por exhibir sus capacidades a los compañeros de trabajo. La segunda fase se denomina *trabajando más duro*, en la que se intenta demostrar las capacidades de forma obsesiva aceptando una mayor carga de trabajo de la que puede manejar. La tercera fase corresponde a *descuidar las necesidades*, y se da cuando el empleado se olvida de comer, dormir y convivir con la familia o amigos por el trabajo. En la cuarta fase, denominada *desplazamiento de conflictos*, se manifiestan los primeros síntomas físicos y el empleado se da cuenta de que existe un problema, pero sin conocer la(s) causa(s). La quinta fase *-revisión de los valores-* es cuando el empleado empieza a cambiar sus valores, por ejemplo, comienza a aislarse, enfocándose solo al trabajo, con lo cual sus emociones se debilitan.

La sexta fase es la *negación de problemas emergentes*; en ella el empleado manifiesta una intolerancia social hacia los compañeros de trabajo, y refleja síntomas como el cinismo o la agresión. En la séptima fase *-retiración-*, el empleado se aparta del contacto social y experimenta una pérdida de esperanza; en esta fase el empleado llega a abusar de sustancias como el alcohol o las drogas. La octava hace referencia a los *cambios obvios de comportamiento* del empleado, quien en ocasiones refleja pena, temor o actitudes apáticas que pueden acarrear un sentimiento de pérdida de la autoestima. La novena fase corresponde a la *despersonalización* y en ella el empleado pierde contacto consigo mismo, pierde el sentido de sus necesidades, e incluso siente que la vida es rutinaria, con lo que privilegia solo el presente. La décima fase es el *vacío interior*: aquí el empleado puede acudir de manera exagerada a la comida, las drogas o el alcohol debido al vacío que siente. La decimoprimera es la *depresión*, es decir, el empleado se siente indiferente, sin esperanza, y básicamente la vida pierde sentido. La decimosegunda fase *-o síndrome de burnout-* tiene lugar

cuando el empleado sufre un colapso mental o físico o, en otros casos, alberga pensamientos suicidas (Kraft, 2006).

La figura 2 muestra el ciclo del síndrome de *burnout* desarrollado por Herbert Freudenberger y Gail North en 1992 (Lalouchek, 2008), adaptado por Kraft (2006).

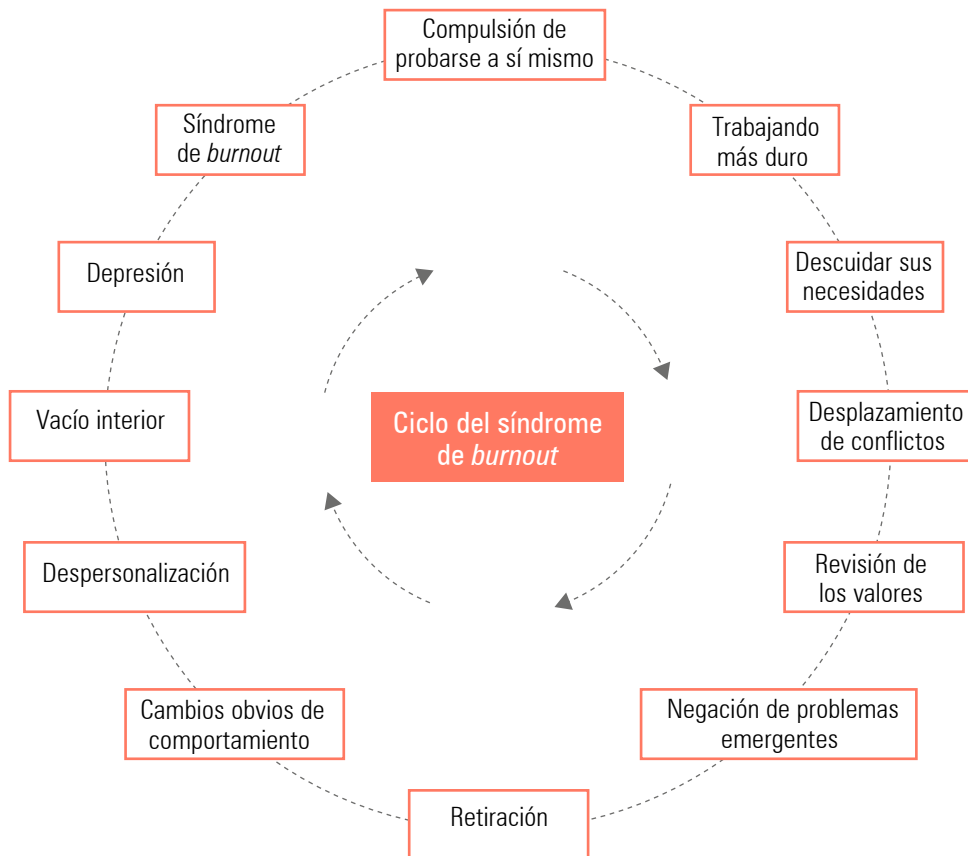


Figura 2. Adaptación del ciclo del síndrome de *burnout* de Herbert Freudenberger y Gail North (Kraft, 2006)

Considerando las etapas descritas en la figura 2, se considera el cuarto y último supuesto de investigación.

Supuesto 4: Se manifiesta alguna de las doce etapas del ciclo del síndrome de *burnout* en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

Como se observa en la revisión de la literatura, no se encontraron estudios que se enfoquen en el nivel gerencial de las pymes. Por consiguiente, investigar el *burnout* en la gerencia de nivel medio es un aporte a la literatura sobre el *burnout*.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación tiene un enfoque cualitativo de diseño fenomenológico empírico (Hernández-Sampieri, Fernández y Baptista, 2014), con el fin de profundizar el síndrome de *burnout* en las pymes en el nivel gerencial. El diseño de investigación está dirigido a las experiencias de los participantes, basado en el contexto y las circunstancias (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

El instrumento utilizado para la recolección de datos en el modelo de la figura 1 es la entrevista semiestructurada. El instrumento se adaptó a un diseño de entrevista para estudiar el fenómeno con mayor profundidad, debido a la falta de información existente con referencia al nivel gerencial en las pymes. La entrevista facilita la observación de la experiencia vivida por los entrevistados, además de una interacción más cercana con el entrevistado para obtener más información y comprender la situación, dado que el *burnout* es un problema de salud que puede afectar el desempeño en una área de trabajo.

La entrevista se apoyó con el cuestionario *Maslach Burnout Inventory General Survey* (MBI-GS) que identifica el estado de salud psicológica-emocional en el nivel general de los empleados; este consta de tres dimensiones: agotamiento emocional, cinismo y baja eficacia profesional. Las preguntas del cuestionario fueron las que se utilizaron en la entrevista con el objetivo de profundizar en las respuestas.

En relación con la figura 2 del ciclo del síndrome de *burnout*, el instrumento para la recolección de los datos es la entrevista semiestructurada. Una vez obtenidos los resultados de las entrevistas para el modelo de la figura 1 y tomando en consideración que se obtuvieran resultados positivos acerca de la existencia del síndrome de *burnout*, se procede a identificar la etapa en la que se encuentra el gerente de la pyme de acuerdo con el ciclo del síndrome de *burnout*. El proceso para el diseño del instrumento está basado en dos consideraciones: primero se realiza la pregunta considerando cada etapa del ciclo del síndrome de *burnout*, y en segundo lugar está la flexibilidad con preguntas de apoyo, si se requieren en el momento de la entrevista para obtener una información más completa del entrevistado.

Las preguntas se presentan en la tabla 4. Se utilizó el principio de saturación para generar los resultados (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). Las entrevistas fueron realizadas en los meses de octubre y noviembre de 2017 en el ambiente natural de trabajo con el fin de estar inmersos en el contexto de la muestra (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

Con respecto a la muestra, para esta investigación se consideran pymes aquellas empresas que cuentan con un número de empleados desde 11 hasta 250 (Inegi, 2009, 2016). La muestra consta de una selección de seis pymes: dos manufactureras, dos de servicios y dos comerciales en las que el responsable de generar la información es la gerencia de nivel medio, es decir, los gerentes de departamento, y se llevó a cabo con el tipo de muestra de participantes voluntarios (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014). La composición de los gerentes en las seis empresas de estudio fue de

catorce gerentes de departamento; por ser una investigación con enfoque cualitativo el interés se centra en las experiencias de los participantes. Además, cumple con el requisito de un mínimo de 10 casos para este tipo de investigación (Hernández-Sampieri *et al.*, 2014).

En el análisis de resultados se utilizó el análisis de contenido para crear categorías y códigos e identificar los hallazgos de la investigación.

En relación con las consideraciones éticas del estudio, estas se llevaron a cabo de acuerdo con el método científico del enfoque cualitativo considerando las declaraciones de cada participante; asimismo, los nombres de las empresas fueron modificados por motivos de confidencialidad.

REPORTE DE RESULTADOS

Los catorce gerentes cuyas respuestas fueron analizadas, pertenecen a seis pymes, divididas en tres sectores: manufactura, servicio y comercio. La primera empresa –denominada *Alfa* para efectos del estudio–, pertenece al sector de manufactura; fue fundada en 1992, cuenta con 164 empleados, y se dedica a la fabricación de filtros de aire acondicionado. La segunda empresa, *Beta*, inició operaciones en 1993, cuenta con 67 empleados, y es una imprenta de alto volumen. En cuanto al sector de servicios, la primera empresa –*Gamma*–, fue fundada en 1991, tiene unos 20 empleados y es un despacho de abogados que atiende casos de derecho civil, mercantil y penal. La segunda empresa de este mismo sector, designada con el nombre de *Delta*, inició actividades en 2015, tiene 32 empleados, y brinda servicios de lavado de autos. Por último, en el sector comercial, la primera empresa –denominada *Épsilon*–, fue fundada en 2014, cuenta con 12 empleados y se enfoca en la comercialización de paneles solares. La segunda empresa de este mismo sector, nombrada *Omega*, fue fundada en 1983, tiene 140 empleados y se dedica a la compra y venta de madera.

El perfil de los gerentes entrevistados es el siguiente: del sector manufactura, cinco de los entrevistados pertenecen al género masculino y uno al género femenino, todos son profesionales y su rango de edad se encuentra entre los 30 y 59 años. Del sector servicio tres son del género masculino y uno del género femenino, todos son profesionales y su rango de edad está comprendido entre los 25 y 59 años. En el sector comercio, por su parte, los cuatro entrevistados son del género masculino, todos son profesionales y su edad se encuentra entre los 29 y 43 años.

La tabla 1 muestra los resultados del estudio del síndrome de *burnout* en las pymes de la investigación.

Tabla 1. Resultados del síndrome de *burnout* en las seis pymes

Sector	Nombre	Gerentes entrevistados	Gerentes con síndrome de <i>burnout</i>	Gerentes sin síndrome de <i>burnout</i>
Manufactura	<i>Alfa</i>	3	0	3
	<i>Beta</i>	3	1	2
Servicios	<i>Gamma</i>	2	1	1
	<i>Delta</i>	2	1	1
Comercial	<i>Épsilon</i>	1	0	1
	<i>Omega</i>	3	0	3

Se identificaron solo tres gerentes con síndrome de *burnout* en los sectores de manufactura y servicio como resultado del análisis de contenido.

Once de los entrevistados, diez gerentes del género masculino y una del género femenino, coincidieron en tener un estrés temporal originado por el propio trabajo, ya sea porque se juntan los pendientes, no encuentran cómo solucionar algo o no tienen asistentes; sin embargo, no es un estrés constante.

Los entrevistados manifiestan que al finalizar la jornada laboral se sienten satisfechos, sienten apoyo por parte de la dirección y de sus compañeros, e inclusive, en caso de no conocer la solución a algún problema, se apoyan entre ellos.

Algo importante que hace que no tengan un estrés constante es que observan logros; por ejemplo, el hecho de terminar el producto en el departamento de producción antes del tiempo programado. Les gusta lo que hacen, por lo que el trabajo no lo consideran agotador.

Se llevan bien con sus compañeros de trabajo y coinciden en que son solo compañeros, no amigos; conviven entre ellos mientras están trabajando, y fuera de las horas de trabajo no lo hacen. Su motivación principal para trabajar es su familia, y le dedican su tiempo libre después del trabajo.

Ninguno de ellos ha sentido la necesidad de comprobarle a sus compañeros sus capacidades. Con sus subordinados mantienen una actitud de apertura, prefieren que les pregunten a que haya errores, y no hay intolerancia social.

Nueve de los once entrevistados comen a su debido momento y duermen lo suficiente, y no han perdido energía ni concentración, ni descuidan a su familia (esposa, hijos, hermanos, padres) o amigos. De acuerdo con las categorías del modelo de la figura 1, no se observa agotamiento emocional, ni cinismo, ni baja eficacia profesional.

Algunas de las frases destacadas que resumen la respuesta de los entrevistados acerca de la ausencia del síndrome de *burnout* se consignan en la tabla 2.

Tabla 2. Frases destacadas que identifican la ausencia del síndrome de *burnout*

Categorías del modelo	Frases destacadas
Agotamiento emocional	Pilar: <i>Siento el apoyo de la máxima autoridad que en este caso es la dirección. De repente dices: "Tiene que salir todo esto" y estás tensionada y te sientes estresada de alguna manera [, pero] al terminar la semana [sientes que] lo lograste y hasta ahí termina [el estrés].</i>
	Rodolfo: <i>Cuando me siento con agotamiento emocional es cuando se me va la asistente [y] tengo que sacar el trabajo de ella y el mío. El estrés viene por cuestiones de cómo solucionar las cosas; sin embargo, no es un estrés constante.</i> Víctor: <i>El agotamiento [se ve] más al final del mes, yo creo que entre el mes no hay tanto problema o en la semana, pero al final del mes se carga un poquito.</i>
Cinismo	No se identificó ninguna frase en esta categoría.
Baja eficacia profesional	Rodolfo: <i>Cuando tenemos logros, cuando le echamos las ganas para que un cliente venga —y un cliente importante— y que nos va a favorecer y nos va a comprar [durante] todo el año y que, a su vez, va a contribuir en un buen porcentaje en la venta, ¡pues olvídate! Es un logro grande y qué bueno, ya de rebote te viene la remuneración hacia ti, porque sabes que, por cada peso, tú vas a obtener cierta comisión.</i>
	Héctor: <i>Yo creo que más que nada uno se siente alegre; por lo menos yo me siento alegre cuando logramos una producción nunca [antes] lograda en un corto plazo, [ahí] es cuando yo me siento satisfecho.</i>

Por otra parte, se identifica la existencia del síndrome de *burnout* en tres casos de los catorce gerentes entrevistados. Es decir, han presentado por largos períodos de tiempo un estrés que pasa a formar parte de su vida cotidiana. Lo anterior implica que la persona se encuentra ante situaciones que no han sido resueltas durante un tiempo prolongado mayor a su capacidad emocional. Este estrés crónico interfiere

en las actividades diarias del individuo (APA, 2019), e incluso va desgastando su salud y sus relaciones sociales (APS, 2019); por ejemplo, Óscar, quien trabaja en la empresa *Beta*, expresó que toma ansiolíticos desde hace quince años, y además tuvo un colapso físico cuando manejaba hacia su casa, a tal punto que tuvo que detener el carro para tranquilizarse: *“Me tuve que estacionar porque me sentí muy mal manejando. Tomo ansiolíticos para poder calmarme y para controlar el estrés”*.

Luis trabaja en el sector servicios en la empresa *Gamma*, y manifiesta que: *“El estrés forma parte de tu vida... El estrés es como un enemigo silencioso, hasta que caes en la cuenta de que todas esas contracturas en el cuello y en los hombros, donde se concentra la tensión, a veces hasta para voltear la mirada: tiene uno tensos los ojos, los nervios ópticos... llevo así más de veinte años, veinticinco años”*.

Ana, del sector servicios en la empresa *Delta*, manifestó tener síntomas físicos relacionados con el síndrome de *burnout*: *“Subida de peso, más que bajada, tensión... los dolores de cabeza son como dos o tres veces por semana”*. También mencionó que: *“Me he vuelto menos paciente... intolerante, pero en general a todo. Llevo tres años sintiéndome así, desde que me cambié de trabajo y llego a estar cinco días a la semana muy estresada”*.

Identificados los tres gerentes con síndrome de *burnout* se procede a categorizar sus dimensiones de acuerdo con el modelo de la figura 1, como se presenta en la tabla 3.

Tabla 3. Resumen de las categorías y frases destacadas que identifican la existencia del síndrome de *burnout*

Categoría: Agotamiento emocional

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Fatiga/falta de energía (Cordes & Dougherty, 1993)	<p>Óscar: <i>Lo que es una carga son las presiones que conlleva [el trabajo], agotado a diario, algunas veces es menor cuando logro descansar un poco.</i></p> <p>Muchas horas de trabajo: <i>llego aquí a las siete de la mañana y me voy a las diez de la noche, a la una de la mañana; vengo el sábado y vengo el domingo.</i></p>
Frustración/tensión (Cordes & Dougherty, 1993)	<p>Óscar: <i>La presión es mucha ya que los pedidos son muy... este... muy, muy poco tiempo.</i></p> <p><i>Quiero sacar varios pendientes y se van acumulando durante la semana y ya para el final estoy mucho más cansado.</i></p> <p>Luis: <i>Con el tiempo el estrés me afecta con más intensidad... como si disminuyera mi capacidad de resistencia al estrés.</i></p> <p>Ana: <i>Cuando hay mucha carga de trabajo me siento muy agobiada... porque sé que al día siguiente voy a estar muy cargada.</i></p>

Categoría: Agotamiento emocional

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Sentimientos emocionales (Liu & Roloff, 2015)	Ana: <i>Pues como que me doy cinco minutitos para darme la idea de que, bueno, ahí vamos de nuevo.</i>
Sensación de no poder ofrecer nada más (Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001)	Óscar: <i>Agotado a diario, preocupaciones por los pendientes; cuando es cansancio mental es muy desgastante, vaya, van mermando las facultades.</i> Luis: <i>Uno reacciona automáticamente. Se vuelve rutinario al grado de que en ocasiones el estrés forma parte de tu vida.</i>
Trastornos de ansiedad (Eysenck, 1990)	Óscar: <i>Este, como te digo, tomo ansiolíticos y este... pues para poder calmarme y para poder controlar el estrés.</i>

Categoría: Cinismo

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Actitud distante (Jackson et al., 1986)	Óscar: <i>No soy muy social, no soy muy afecto a la socialización.</i> <i>No soy muy afecto a la socialización con las personas o amigos, mi escape del estrés es montar a caballo, de hecho, es mi pasión. Después del trabajo, mi pasión son los caballos, ahí sí me pierdo un poco porque [la prioridad] debería ser la familia.</i> Ana: <i>Si ando muy estresada y me dices que hay un problema, normalmente no me importa mucho que digamos.</i>
Emociones negativas como enojo, decepción y desesperación (Ergun & Giderler, 2011)	Óscar: <i>Me molesta mucho que no están comprometidos con su trabajo. Yo ya vengo trabajando en el camino, ya vengo hablando por teléfono: ¿Quién no ha llegado? Me molesto mucho porque yo ya vengo trabajando desde [la casa] y yo pienso que ya se está avanzando. Si tú ya venías pensando en avanzar, tienes que comenzar de cero otra vez: eso es muy frustrante. Sí me molesta.</i>
Exceso de tensión (Ergun & Giderler, 2011)	Óscar: <i>Tensión, en las tardes casi siempre a diario.</i> Luis: <i>A veces hasta para voltear la mirada. Es cuando te das cuenta y dices: "Ay, es el estrés".</i>
Intento de evitar acercamientos desgastantes (Cordes & Dougherty, 1993)	Óscar: <i>Exhausto, ya no quiero saber nada de mi mujer. Sí, este... a veces quiero tirar la toalla, pero no hallo para dónde tirar la toalla.</i>

Categoría: Baja eficacia profesional

Dimensiones encontradas	Frases destacadas
Falta de habilidades (Vallejo-Martín, 2017)	<p>Óscar: <i>Yo puedo hacer el trabajo, la impresión, sí... pero no lo administrativo. Se necesita preparación.</i></p> <p>Luis: <i>Batallo tanto para concentrarme... dicto con la luz apagada para que solamente haya una lámpara enfocada sobre lo que estoy trabajando.</i></p> <p>Ana: <i>Me canso de que pues... no sé cómo arreglarlos.</i></p>
Evaluación negativa de su propio trabajo (Vallejo-Martín, 2017)	<p>Óscar: <i>Me falta tiempo para ser más eficiente.</i></p> <p>Luis: <i>Siempre existe la incertidumbre de cómo se va a fallar un asunto... duro dos, tres meses que no duermo; otros dos, tres meses que sí duermo.</i></p>

El siguiente paso en la investigación es identificar, con base en la figura 2, la etapa del ciclo en el que se encuentran los entrevistados con síndrome de *burnout*. Únicamente tres gerentes manifestaron la existencia del síndrome de *burnout*, lo que da paso a la figura 2, como se observa en la tabla 4.

Tabla 4. Preguntas y frases destacadas en la conversación que identifican la etapa del ciclo de *burnout*

1. Compulsión de probarse a sí mismo

Pregunta: ¿Siente una necesidad excesiva de comprobarle a sus compañeros sus capacidades?

No hubo frases que manifestaran la etapa de compulsión de probarse a sí mismo.

2. Trabajando más duro

Pregunta: ¿Qué siente al finalizar la jornada laboral?

Frase destacada:

Óscar: *Mi forma de ser es muy aprensiva, me tomo muy a pecho todo... Si termina uno cansado, de repente digo: "¡Ah, caray! ... yo no me voy de vacaciones porque tengo pendientes". Me los llevo y eso está mal.*

3. Descuidar sus necesidades

Pregunta: ¿En su opinión, cree que por el exceso de trabajo se ha descuidado como persona?

Pregunta de apoyo: ¿En qué aspecto personal cree que le haya afectado la sobrecarga de trabajo?

Frases destacadas:

Ana: *Sí: días festivos, Navidad, cosas así, mi cumpleaños.*

Luis: *Totalmente: por el trabajo y, sobre todo, la responsabilidad, la preocupación de que las cosas salgan bien; a veces son noches de desvelo, a veces son semanas casi sin poder pegar los ojos al grado de que, al estar dormido, a veces me dice mi esposa que estoy dictando agravios.*

4. Desplazamiento de conflictos

Pregunta: Dado su trabajo cotidiano, ¿cómo se ha sentido físicamente?

Pregunta de apoyo: ¿Desde hace cuánto ha tenido estos síntomas presentes?

Frase destacada:

Ana: *Es del trabajo... dolores de cabeza, más bien subida de peso, más que bajada y tensión, cada quincena más o menos.*

5. Revisión de los valores

Pregunta: ¿Cuáles son sus valores personales?

Pregunta de apoyo: ¿Considera que han cambiado sus valores personales por efecto del trabajo?

Frase destacada:

Óscar: *Yo tengo dos valores, solo mi trabajo y mi familia: están en el mismo nivel; a lo mejor le das más tiempo al trabajo, pero más calidad a la familia.*

6. Negación de problemas emergentes

Pregunta: En su ambiente de trabajo, ¿considera que tiene tolerancia o intolerancia a la gente y a los problemas?

Frase destacada:

Luis: *Trato de no tener contacto ni comunicación con la gente. Lo que menos quiero es estar escuchando comentarios de las personas, de ningún tipo.*

7. Retiración

Pregunta: ¿Siente esperanza o dirección en su vida?

Pregunta de apoyo: ¿Qué siente cuando comienza el día?

No hubo frases que manifestaran la etapa de retirada.

8. Cambios obvios de comportamiento

Pregunta: ¿Su comportamiento por lo general es equilibrado o ha sentido cambios de comportamiento en el trabajo?

Frases destacadas:

Óscar: *Toda la vida, sí, soy muy cambiante. Si la gente no llega temprano, me molesta mucho.*

Ana: *Sí, cuando ando muy estresada y me dices que hay un problema.*

9. Despersonalización

Pregunta: ¿Su vida en el día a día es cambiante o rutinaria?

No hubo frases que manifestaran la etapa de despersonalización.

10. Vacío interior

Pregunta: ¿Qué hace para relajarse?

Pregunta de apoyo: ¿Qué acostumbra hacer más?

Frase destacada:

Óscar: *Alimentos no; en bebidas sí, por las tardes, más bien para relajarme.*

11. Depresión

Pregunta: ¿La vida tiene sentido para usted?

No hubo frases que manifestaran la etapa de depresión.

12. Síndrome de burnout

Pregunta:

¿Siente que sufre o ha sufrido algún colapso mental o físico?

Frase destacada:

Óscar: *En el carro tuve mucho miedo, en un colapso me tuve que estacionar. Me decía un expatrón en su momento que las personas no debemos trabajar más de ocho horas porque las personas tenemos un relojito, una alarma que nos indica que ya estamos cansados. Cuando brincamos ese seguro, ese seguro ya no funciona, ya no te va a detener y te puede pasar algo: si brincas eso ya no te puedes regresar, ya no tienes control sobre tu esfuerzo y te puede pasar algo. Considero que él tenía mucha razón... pero pues no he corregido eso, desde hace quince años.*

Nota: El orden de las preguntas en el momento de la entrevista es como aparecen en la tabla 4. El significado de cada etapa fue explicado en la sección de revisión de la literatura.

El análisis de contenido del ciclo del síndrome de *burnout* en la figura 2 contempla que los entrevistados han incursionado en las etapas denominadas *trabajando más duro, descuidar las necesidades, desplazamiento de conflictos, revisión de los valores, negación de problemas emergentes, cambios obvios de comportamiento, vacío interior* y síndrome de *burnout*.

Se descartan las etapas *compulsión de probarse a sí mismo, retirada, despersonalización y depresión*.

Es de mencionar que las etapas del ciclo del síndrome de *burnout* no siguen un patrón, es decir, no necesariamente las personas deben pasar cronológicamente por cada una de las etapas, y a su vez pueden estar en varias etapas al mismo tiempo. En la figura 2 se indica únicamente en cuáles etapas ha manifestado estar el entrevistado. El resultado demuestra que de los tres gerentes entrevistados con el síndrome de *burnout*, Luis estuvo en dos etapas, Ana en dos y Óscar en cinco.

En resumen, se confirman los supuestos 1, 2 y 3 al encontrarse agotamiento emocional, cinismo y baja eficacia profesional en tres de los catorce gerentes entrevistados. Por otra parte, se confirma el supuesto 4 al observar que se manifiesta más de una etapa del ciclo del síndrome de *burnout* en el personal de nivel gerencial en las pymes de la investigación.

CONCLUSIONES

El síndrome de *burnout* es un término que cada vez se escucha con mayor frecuencia dentro de las empresas. Se trata de una afección que llega a causar graves problemas de salud en la vida de los empleados, así como en la calidad de los resultados económicos de la empresa.

Los resultados obtenidos en la investigación cualitativa establecen que la mayoría de los gerentes entrevistados tienen un estrés propio de su trabajo sin llegar a ser un estrés prolongado o crónico, debido a que sienten apoyo en sus áreas de trabajo. Los resultados que se les exigen en su mayoría son a corto plazo, además sus cargas de trabajo se encuentran balanceadas, es decir, no tienen un exceso de metas a cumplir a corto plazo por lo que sus logros son satisfactorios. La relación entre compañeros de trabajo es satisfactoria y mantienen una estabilidad en su vida personal.

A diferencia de los gerentes que no manifestaron el síndrome de *burnout*, quienes sí lo hicieron poseen cargas de trabajo excesivas, de tal forma que no alcanzan a cumplir las metas establecidas por la dirección, lo que provoca en el gerente que lo sufre problemas de salud como lo son el estrés, problemas cardio-musculares e, incluso, puede llegar a tener problemas familiares; es decir, la presión sobrepasa su capacidad emocional.

Por lo general, el gerente no expresa su situación de inconformidad por sus excesivas cargas de trabajo y esto lo va absorbiendo poco a poco hasta llegar al síndrome de *burnout*. Para estos casos, lo más conveniente es que los gerentes que lo sufren cambien su sistema de trabajo ya sea delegando autoridad, realizando una planeación de objetivos junto con la dirección y, si es posible, solicitando mayor personal. Desde el punto de vista personal, cada gerente debe buscar una actividad que le ayude a romper su ciclo cotidiano de vida laboral.

Con respecto a la figura 2, los hallazgos coinciden con los estudios de Cordes y Dougherty (1993) y Maslach *et al.* (2001), donde los entrevistados se encuentran en estado de agotamiento emocional al experimentar altos niveles de estrés laboral, lo que llega a generar sentimientos negativos (IQWiG, 2017) como enojo y desesperación (Ergun & Giderler, 2011), falta de habilidades (Vallejo-Martin, 2017) y baja eficacia profesional.

Es recomendable para futuras investigaciones estudiar el tipo de liderazgo de los dueños de las pymes hacia los gerentes y el ambiente de trabajo que generan, así como la forma en que los gerentes delegan las actividades laborales.

REFERENCIAS

- Aldoğan Şenol, F., Diker, O. & Atay, L. (2019). The Influence of Management Style Perceptions on Burnout Levels of Employees at 4 and 5 Stars Hotels In Çanakkale. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 17(33), 187-209. <https://doi.org/10.35408/comuybd.458865>
- Almeida, D. de A., Mattos, C. A. C., Abud, G. M. B., Silva, G. A., & Costa, N. L. (2018). Ocorrência da Síndrome de Burnout entre Aeroportuários: Uma Investigação Multivariada no Aeroporto Internacional de Val-De-Cans, Belém do Pará, Brasil. *Revista Expectativa*, 17(1), 1-27. <https://bit.ly/38egpJv>
- American Psychological Association (APA). (2019). Stress relief is within reach. <https://bit.ly/2E84Vtr>
- American Thoracic Society (ATS). (2016). What is burnout syndrome (BOS)? *ATS Public Health. Information Series*, 194(1), 1-2. <https://bit.ly/33XAKzp>
- Arvizu, J. (2017, diciembre 24). Pide el Senado combatir el estrés laboral. *El Universal*. <https://bit.ly/2Lvffj0>
- Australian Psychological Society (APS). (2019). *Stress in the Workplace*. <https://bit.ly/2RsX00X>
- Banco Mundial (2019). Población activa, total. <https://bit.ly/2RAMeWS>
- Bresó, E., Salanova, M. y Schaufeli, W. (2007). Síndrome de estar quemado por el trabajo "Burnout" (III): Instrumento de medición. *ReserachGate*. <https://bit.ly/2LwZdp>
- Buhler, K. E. & Land, T. (2003). Burnout and Personality in Intensive Care: An Empirical Study. *Hospital Topics: Research and Perspectives on Health Care*, 81(4), 5-12. doi: 10.1080/00185860309598028
- Campagne, D. M. (2012). When therapists run out of steam: Professional boredom or burnout? *Revista de Psicopatología y Psicología Clínica*, 17(1), 75-85. <https://bit.ly/2DXYdpw>
- Carlin, M. y Garcés de los Fayos, E. (2010). El síndrome de burnout: Evolución histórica desde el contexto laboral al ámbito deportivo. *Anales de psicología*, 26(1), 169-180. <https://bit.ly/350xdBP>
- Castillo Pérez, V. H., Moguel Luévano J. M., Soto Nogueira MC. L., Benítez Guadarrama, J. P. y Tarango, Alvarado, L. (2017). Síntomas y efectos del síndrome del "burnout", una revisión sistemática. *Cathedra*, 6(1), 79-84.
- Centro Estatal de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades del Estado de México (Cevece). (2016). El estrés hoy. *Visión CEVECE 2016. Semana 27*. <https://bit.ly/38i0Bp2>

- Cirera Oswaldo, Y., Aparecida Dias, E., Rueda Elias Spers, V., y Ferraz Filho, O. (2012). Impacto de los estresores laborales en los profesionales y en las organizaciones análisis de investigaciones publicadas. *Invenio*, 15(29), 67-80. <https://bit.ly/340vdlp>
- Cordes, C. & Dougherty, T. (1993). A Review and An Integration of Research on Job Burnout. *The Academy of Management Review*, 18(4), 621-657. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.9402210153>
- Deary, I. J., Blenkin, H., Agius, R. M., Endler, N. S., Zealley, H. & Wood, R. (1996). Models of Job-Related Stress and Personal Achievement Among Consultant Doctors. *British Journal of Psychology*, 87(1), 3-29. doi: 10.1111/j.2044-8295.1996.tb02574.x
- Edelwich, J. & Brodsky, A. (1980). *Stages of disillusionment in the helping profession*. Human Sciences Press.
- Ergun, D. & Giderler, C. (2011). A Research to Determine the Relationship Between Organizational Cynicism and Burnout Levels of Employees in Health Sector. *Business and Management Review*, 1(4), 26-38. <https://bit.ly/2Yxj0d5>
- EU-OSHA (2018). *Los riesgos psicosociales y el estrés en el trabajo*. Agencia Europea para la Seguridad y la Salud en el Trabajo. <https://bit.ly/2rcLay0>
- Eysenck, H. J. (1990). Genetic and environmental contributions to individual differences: the three major dimensions of personality. *Journal of Personality*, 58(1), 245-261. doi: 10.1111/j.1467-6494.1990.tb00915.x
- Freudenberger H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30(1), 159-165. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1974.tb00706.x>
- Garton, E. (2017, abril 6). Employee burnout is a problem with the company, not the person. *Harvard Business Review*. <https://bit.ly/2Ppxbg6>
- Gil-Monte, P. (2003). Burnout syndrome: ¿síndrome de quemarse por el trabajo, desgaste profesional, estrés laboral o enfermedad de Tomás? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 19(2), 181-197. <https://bit.ly/2PiSAHX>
- Gmelch, W. H., Gates, G. (1998). The Impact of Personal, Professional and Organizational Characteristics on Administrator Burnout. *Journal of Educational Administration*, 36(2), 146-159. doi. [org/10.1108/09578239810204363](https://doi.org/10.1108/09578239810204363)
- Golonka, K., Mojsa-Kaja, J., Blukacz, M., Gawłowska, M., & Marek, T. (2019). Occupational Burnout and Its Overlapping Effect with Depression and Anxiety. *International Journal of Occupational Medicine & Environmental Health*, 32(2), 229-244. <https://doi.org/10.13075/ijom.1896.01323>

- Graue, E., Álvarez, R. y Sánchez, M. (2007). El síndrome de "Burnout": La despersonalización, el agotamiento emocional y la insatisfacción en el trabajo como problemas en el ejercicio de la medicina y el desarrollo profesional. Ponencia presentada en el *Seminario El Ejercicio Actual de la Medicina*. UNAM. <https://bit.ly/351TZJI>
- Harnois, G. & Gabriel, P. (2000). *Mental health and work: Impact, issues and good practices*. World Health Organization. <https://bit.ly/33SB965>
- Herda, D. & Lavelle, J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *Accounting Horizons*, 26(4), 707-723. doi:10.2308/acch-50181
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw Hill.
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). (2017). Estrés laboral. Gobierno del Estado de México. <https://bit.ly/2rnM8r6>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: Estratificación de los establecimientos*. Inegi. <https://bit.ly/2Pni1lb>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (2016, julio 13). Se difunden estadísticas detalladas sobre las micro, pequeñas y medianas empresas del país. Instituto Nacional de Estadística y Geografía [Boletín Núm. 285/16: Difusión de la Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Enaproce, 2015)]. <https://bit.ly/2YxBKcr>
- IQWiG (2012, diciembre 5). Depression: What is burnout? *Institute for Quality and Efficiency in Health Care*. <https://bit.ly/2RtFUK7>
- Jackson, S., Schwab, R. & Schuler, R. S. (1986). Toward an Understanding of the Burnout Phenomenon. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 630-640. <https://bit.ly/2rnS1od>
- Jonas, B., Leuschner, F. & Tossmann, P. (2017). Efficacy of an internet-based intervention for burnout: a randomized controlled trial in the German working population. *Anxiety, Stress & Coping*, 30(2), 133-144. doi: 10.1080/10615806.2016.1233324
- Juárez-García, A., Idrovo, A. Camacho-Ávila, A. & Placencia-Reyes, O. (2014). Burnout syndrome in mexican population: A systematic review. *Salud mental*, 37(2), 157-174. <https://doi.org/10.17711/SM.0185-3325.2014.020>
- Kareaga, A.M., Ayestaran S. E. y Smith, J. C. (2008). Evaluación del burnout y bienestar psicológico en los profesionales sanitarios del país vasco. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 24(2), 235-252. <https://bit.ly/2Rx2oRg>

- Kraft, U. (2006). Burned Out. *Scientific American Mind*, 29-33. <https://bit.ly/36cXwon>
- Lalouschek, K. (2008). Geschlechtsspezifische Aspekte von Burnout. *Wissenschaftliches journal für männergesundheit*, 6(3), 6-12. <https://bit.ly/2s3olq4>
- Liu, E. & Roloff, M. E. (2015). Exhausting Silence: Emotional Costs of Withholding Complaints. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(1), 25-40. <https://doi.org/10.1111/ncmr.12043>
- Low, G. S., Cravens, D. W., Grant, K. & Moncrief, W. C. (2001). Antecedents and Consequences of Salesperson Burnout. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 587-611. doi.org/10.1108/03090560110388123
- Marrau, M. C. (2009). El Síndrome de Quemarse por el Trabajo (Burnout) en el marco contextualizador del estrés laboral. *Fundamentos en Humanidades*, (19), 167-177. <https://bit.ly/340Vlxe>
- Martin, H. Z., Kalali, N. S. & Anvari, M. A. (2012). Do Demographic Variables Moderate the Relationship Between Job Burnout and its Consequences? *Irian Journal of Management Studies*, 5(1), 47-62. <https://bit.ly/36dUWP3>
- Martínez Pérez, A. (2010). El síndrome de Burnout. Evolución conceptual y estado actual de la cuestión. *Vivat Academia*, (112), 42-80. <https://bit.ly/2RvenP7>
- Martínez, I. y Salanova, M. (2003). Niveles de burnout y engagement en estudiantes universitarios: Relación con el desempeño y desarrollo profesional. *Revista de Educación*, (330), 361-384. <https://bit.ly/33ZCrFV>
- Maslach C. (1982). *The Burnout the Cost of Caring*. Malor Books Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981a). *The Maslach Burnout Inventory*. Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1981b). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2, 99-113. <https://bit.ly/38j3XYP>
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). The Maslach Burnout Inventory Manual. *ResearchGate*. <https://bit.ly/34Yhlu0>
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Medina, P. (2009). La batalla contra el estrés en el trabajador español: implicaciones para el empleado y la organización. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 8(17), 30-42. <https://bit.ly/340tSkR>

- Mellers, B. (2000). Choice and the Relative Pleasure of Consequences. *Psychological Bulletin*, 126(6), 910-924. doi: 10.1037/0033-2909.126.6.910
- México, primer lugar en estrés laboral: OMS. (2015). *El Universal*. <https://bit.ly/2DXDKRW>
- Moya-Albiol, L., Serrano, M.A., González-Bono, E., Rodríguez-Alarcón, G. y Salvador, A. (2005). Respuesta psicofisiológica de estrés en una jornada laboral. *Psicothema*, 17(2), 205-211. <https://bit.ly/2DXRBaW>
- Nesse, R. (1999). The evolution of hope and despair. *Social Research*, 66(2), 429-469. <https://bit.ly/2s4xULJ>
- OCDE (2016). Hours worked. *OECD Data*. <https://bit.ly/36enlix>
- Oren, L. (2012). Relationship Between Job-Related Stressors and Job Burnout: Differences Between Self-Employed and Organization-Employed Professionals. *Current Topics in Management*, 16, 107-122. <https://bit.ly/36nXhXZ>
- Orgambídez-Ramos, A., Borrego-Alés, Y., y Gonçalves, G. (2014). El papel moderador de la pasión por el trabajo entre el burnout y el malestar psicológico. *Ansiedad y Estrés*, 20(2-3), 211-224.
- Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2016a). Estrés en el trabajo: Un reto colectivo. *Centro Internacional de Formación de la OIT*. <https://bit.ly/2rqlFZT>
- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2016b, abril 28). Estrés en el trabajo: Acabemos con esta carga. <https://bit.ly/2s0kVL3>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2003). *CIE-10. Clasificación Estadística Internacional de Enfermedades y Problemas Relacionados con la Salud*, Publicación científica N.º 554, vol. 1, 10.^a rev. Organización Panamericana de la Salud y Organización Mundial de la Salud. <https://bit.ly/2sXuPOF>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2017). Salud mental en el lugar de trabajo. Hoja informativa. OMS. <https://bit.ly/2DUcnlj>
- Pérez Nieto, M. A., Redondo Delgado, M. M. y León L. (2008). Aproximaciones a la emoción de ira: de la conceptualización a la intervención psicológica. *REME*, 11(28), 1-19. <https://bit.ly/2YpCtwa>
- Poletto, N. A., Probst, L. F., de Oliveira, T. L., Guerra, L. M., Bovi Ambrosano, G. M., Cortellazzi, K. L., & de Fátima Possobon, R. (2016). Síndrome de Burnout em gestores municipais da saúde. *Cadernos Saúde Coletiva*, 24(2), 209-215. <http://dx.doi.org/10.1590/1414-462X201600020005>
- Rajesh, J. I. (2016). The Level of Job Stress and Burnout Across Employees of Six Sectors in Indian Organizations. *Journal of Organization & Human Behaviour*, 5(2), 29-36. <https://bit.ly/2Lx6kO6>

- Sánchez, J. M. (2015). *Burnout, resiliencia y frustración existencial* (Tesis doctoral). Universidad de Zaragoza. doi: 10.14201/gredos.128818
- Santillán, M. L. (2014). Condiciones laborales queman a los trabajadores. *Ciencia UNAM*. <https://bit.ly/38d4Ty2>
- Senado de la República [de México] (2017, octubre 31). Gaceta: LXIII/3PPO-38/76669. *Gaceta del Senado*. <https://bit.ly/2rs6XBN>
- Stavroula, L., Griffiths, A. y Cox, T. (2004). *La organización del trabajo y el estrés*. Institute of World, Health & Organizations. Serie *Protección de la salud de los trabajadores*, N.º 3. <https://bit.ly/2OZWPsN>
- Steptoe, A., Cropley, M. & Joeke, K. (1999). Job Strain, Blood Pressure and Response to Uncontrollable Stress. *Journal of Hypertension*, 17(2), 193-200. doi: 10.1097/00004872-199917020-00003
- The Economist (2007, diciembre 19). Jobs for life. Death by overwork in Japan. Japanese employees are working themselves to death. <https://econ.st/2RtQup>
- Vallejo-Martín, M. (2017). Una aproximación al síndrome de burnout y las características laborales de emigrantes españoles en países europeos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 33(2), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2017.02.001>
- Van Dijk, W., van der Pligt, J., & Zeelenberg, M. (1999). Effort invested in vain: The impact of effort on the intensity of disappointment and regret. *Motivation and Emotion*, 23(3), 203-220. doi: 10.1023/A:1021315314979
- Ventura, M., Salanova, M. & Llorens, S. (2015). Professional self-efficacy as a predictor of burnout and engagement: The role of challenge and hindrance demands. *Journal of Psychology*, 149(3), 277-302. <https://doi.org/10.1080/00223980.2013.876380>
- Villaseñor, N. (2016). *¿Te sientes quemado o desgastado por el trabajo? Es el síndrome de burnout*. *Cienciamx Noticias*. <https://bit.ly/38gMmAT>
- Weisberg, J. (1994). Measuring Workers' Burnout and Intention to Leave. *International Journal of Manpower*, 15(1), 4-14. doi.org/10.1108/01437729410053590
- Williams, S. (2004). *Manejo del estrés en el trabajo: Plan de acción detallado para profesionales*. El Manual Moderno.
- Wiśniewska-Juszczak, D. & Mikucki, M. (2016). Burnout in a Company with High Development Dynamics: Casus Teva Pharmaceuticals Polska. *Human Resource Management*, 108(1), 79-90. <https://bit.ly/2RrViNX>

Eloísa Treviño · Rodolfo Treviño · Sofía Segovia · Frida Reyna · Bernardo Vallejo
Burnout en las Pymes: Una aproximación desde el nivel gerencial

World Health Organization (WHO). (2016, abril 13). Investing in treatment for depression and anxiety leads to fourfold return. *WHO*. <https://bit.ly/2OYgb1n>

Yip, B. & Rowlinson, S. (2009). Job Burnout among Construction Engineers Working within Consulting and Contracting Organizations. *Journal of Management in Engineering*, 25(3), 122-130. doi:10.1061/(ASCE)0742-597X(2009)25:3(122)

Zellars, K., Perrewé, P. & Hochwarter, W. (2000). Burnout in health care: The role of the five factors of personality. *Journal of Applied Social Psychology*, 30(8), 1570-1598. doi: 10.1111/j.1559-1816.2000.tb02456.x

STRATEGIZING: OPENING NEW AVENUES IN LATIN-AMERICA. A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW¹

STRATEGIZING: ABRIENDO NUEVAS POSIBILIDADES EN AMÉRICA LATINA. UNA REVISIÓN SISTEMÁTICA DE LITERATURA.

MARTHA E. REYES-SARMIENTO²

LUZ M. RIVAS-MONTOYA³

JEL: M00, M10

RECEIVED: 24/005/2019

MODIFIED: 21/10/2019

ACCEPTED: 16/11/2019

DOI: <https://doi.org/10.17230/Ad-minister.35.7>

ABSTRACT

Strategizing is a research field devoid of epistemological, theoretical and methodological unity. Instead of seeing it as a disadvantage, we show how this plurality boosts the convergence of different points of view in the practice turn of strategy that challenges its conventional perspective. Through this systematic literature review we detected research opportunities in Latin-America, as well as in the categories of Strategizing such as practices and practitioners. In the first category, we suggest trust as a suitable concept for research on the social nature of practices. And in the second category, customers claim further attention as relevant actors in the creating-delivering-capturing value cycle of the business level strategy.

KEY WORDS

Strategizing, Strategy-as-practice, the practice turn, trust, customer, systematic literature review.

RESUMEN

Strategizing es un campo de investigación desprovisto de unidad epistemológica, teórica y metodológica. Antes de ver esto como una desventaja, se muestra cómo esta pluralidad refuerza la convergencia de diferentes puntos de vista del giro a la práctica en la estrategia, que desafían su perspectiva convencional. En esta revisión sistemática de la literatura se detectaron oportunidades de investigación en América Latina, así como en las categorías de prácticas y practicantes. En la primera categoría, se sugiere la confianza como un concepto apropiado para investigar acerca de la naturaleza social de las prácticas. Y en la segunda categoría, se resalta la mayor atención que requieren los clientes como actores relevantes en el ciclo de creación-entrega y captura de valor de la estrategia de nivel de negocio.

PALABRAS CLAVE

Estrategia como práctica, el giro de la práctica, confianza, cliente, revisión de literatura sistemática.

1 Acknowledgements: Thanks to Luz Ángela Cubides and Paola Atehortúa for providing language help, as well as Melissa Gutierrez in the data collection process, and the editors who provided interesting insights in order to improve this paper.

Funding: This work was supported by Colciencias and Universidad EAFIT [50.227 us\$] in the course of study, research, preparation and presentation of the manuscript.

Declaration of interest: none.

2 Economists, Msc and PhD in Administration (Universidad EAFIT). Professor in Strategy at Universidad EAFIT. mreyess@eafit.edu.co. ORCID id: <https://orcid.org/0000-0002-0451-758X>

3 Economist, MBA, Msc and PhD in Administration (Universidad EAFIT). Professor in Strategy at Universidad EAFIT. lrivasm@eafit.edu.co. ORCID id: <https://orcid.org/0000-0003-4828-384X>

INTRODUCTION

This review aims to achieve a greater understanding of strategizing, its categories, empirical contexts, as well as, its epistemological, methodological and theoretical matters. This review contributes to foster research on *Strategizing* or *S-as-P*, since it has been paid modest attention in Latin America, except for Brazil. Strategizing was born as an alternative approach to mainstream strategy research. Accordingly, Strategizing is understood as an invitation to include human action in the construction and enactment of strategy (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Walter & Mussi, 2011). It includes the interaction of people (Johnson, Langley, Melin & Whittington, 2007), socio-cultural artefacts that build strategy (Fenton & Langley, 2011) and the micro-macro ontologies on practice (Seidl & Whittington, 2014).

In an effort to enlarge the scope of *Strategy-as-practice* as a research field, previous literature reviews have looked for, the “doing” or enactment of strategy: “*who does it, what those people do, how they do it, what kind of things they use and the impact of those issues for shaping strategy*” (Jarzabkowski & Spee, 2009, p.69). Other authors have provided important insights into the practices, praxis and practitioners’ categories of strategizing (Vaara & Whittington, 2012). However, these works are quite dated given the speed with which the SAP field has been growing over the last few years (Seidl, 2019).

In order to update these literature reviews and to provide a deeper understanding of strategizing for the Latin-American audience, the question that guides this study is: *What is strategy as practice?* Additionally, we structure this systematic review following Callahan’s (2014) critical questions: why, what, where and how, and reformulate them to answer these questions in the following way: Why is it important to know about strategizing? What do we know about strategizing? Where does strategizing research take place? And, How can this review contribute to finding new research opportunities?

During the research, it was possible to identify that this perspective shares the labels “strategizing”, “strategy-as-practice”, “SAP” “S-as-P” and “*estrategia como práctica*” as keywords. With these criteria, this systematic review was conducted within fifteen different databases in English, Spanish and Portuguese, with articles dated from 1996 to 2017. The update of this review for the years 2018-2019 resulted in 187 new documents, confirming that this field of research has grown in a very significant way. Further, this update merits a separate analysis and text. The starting point of this review was 1996, the date of the seminal work in this perspective: “*Strategy as Practice*” by Whittington (1996) according to Maia, Di Serio, & Alves Filho (2015).

A total of 180 documents were selected among videos, papers and books. Based on these files we recognized the *practice turn* as a starting point of this view. It suggests that social life occurs constantly from the actions of people (Feldman & Orlikowski, 2011). Therefore, Feldman and Orlikowski (2011) identified three perspectives of practice: empirical, theoretical and philosophical. The first view focuses on ‘the everyday activity of organizing’ (p.1240); the second perspective reviews how

practices are produced, reinforced and changed; finally, the philosophical practice recognizes practices as a result of social practice.

The practice theory on *Strategizing* explains it as a social activity, accomplished through micro-actions, interactions and negotiations between actors (Jarzabkowski et al., 2007). Crucial to S-as-P is Whittington's (2006) contribution to identifying the three main categories of *Strategizing* research: practices, praxis and practitioners. Although various academics emphasize particular aspects of these categories, and propose different theoretical approaches, all of them generally subscribe to this key set of features.

In order to advance towards a theoretical understanding on *Strategizing*, the practice turn provides a theoretical lens. However, researchers use the practice lens to explain other phenomena (Nicolini & Monteiro, 2016). This is why authors refers to numerous theoretical perspectives. With the aim to register these range of options, we provide a table summarizing them. Empirical studies on S-as-P has been gaining ground within the academic literature. These empirical studies have been oriented by an assorted number of methodological approaches, where case studies dominate (see table 2). To present a landscape of these researches' contexts, we offer an original classification inspired by Jäger and Beyes (2010) work. It resulted in four groups of contexts: mission focus, commercial imperatives, mixed and not specified (see tables 4, 5, 6 and 7).

The first section of this text presents the method of this article and main questions that guided this literature review. The second section is related to Why is it important to know about strategizing? and What do we know about strategizing? We present the practice lens, the field of S-as-P, its central categories: practices, praxis and practitioners and its methodologies and theories. The third section answers the question Where does strategizing research take place? and addresses the contexts of the empirical studies in this field. Finally, the question How does this review identify new research opportunities? as a concluding section, suggests a future agenda in practices and practitioners. With regard to practices, trust emerges as a relevant factor that could contribute to explain the practices' social nature that is still missing from the literature reviewed. Concerning practitioners, the role of customers is significant in the doing of strategy, but it has been neglected according to this review.

METHOD

The aim of this paper is to provide a concrete starting point for Latin-American scholars for the field of *Strategy-as-practice* or *Strategizing*. This comprehensive effort was carried out among fifteen databases (ISI Web of Science, Scopus, Redalyc, Scielo, Latindex, Publindex, Emerald, Science Direct, Springer, Sage, EBSCO, Research Gate, s-as-p.org, Google Scholar and HSTalk) to cover English, Spanish and Portuguese publications. The search focuses on titles, abstracts and key words containing the terms *Strategy-as-practice*, *SAP*, *S-as-P*, *Strategizing* and *Estrategia como práctica* over a period of twenty-one years (1996-2017). The starting point of

this review was chosen based on the seminal work: “Strategy as Practice” by Richard Whittington (1996) (Maia et al., 2015).

From 307 files, the exclusion criteria for the screening of initial search results were: a. Texts unrelated to *Strategizing* as a field of research on strategy; b. Texts related to SAP software; and, c. Repeated documents as working papers. This resulted in a sample of 180 documents written by 230 authors. The analytic attention focuses on the abstracts and introductions of the sample.

The central motivation was answering the question: What is strategy as practice? To guide these analyses, we follow Callahan’s (2014) critical questions: why, what, where and how, in order to structure this systematic review. We adapt these questions as follow: Why is it important to know about strategizing? What do we know about strategizing? Where does strategizing research take place? and How can this review contribute to find new research opportunities? and, to answer them in following sections.

WHY IS IT IMPORTANT TO KNOW ABOUT STRATEGIZING?

The conventional perspective on strategy focuses on economic performance, statistical, (Johnson et al., 2007) and macro level analysis (Jarzabkowski, 2005). In contrast, *Strategizing* privileges what actually takes place in strategic planning and the enactment of strategy (Whittington, 1996). Furthermore, it concentrates on micro-level social analysis, processes and practices (Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara, 2010) or day-to-day activities. It means highlighting what actors do in relation to the context (Jarzabkowski, 2003). Golsorkhi, Rouleau, Seidl, & Vaara (2015) affirm that this approach is a way to understand organizational phenomena with practical relevance, contributing to those who strategize.

In this sense, *Strategizing* has emerged as a perspective that challenges conventional conceptions of strategy research, as it moves away from the traditional concept of strategy, as something that organizations have, to a practice view of strategy, as something that members of the organizations do (Golsorkhi et al. 2010). Accordingly, *Strategizing* is understood as an invitation to include human action in the construction and enactment of strategy (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007; Walter & Mussi, 2011). It comprises the interaction of people (Johnson et al., 2007), socio-cultural artefacts that build strategy, (Fenton & Langley, 2011) and the micro-macro ontologies on practice (Seidl & Whittington, 2014). This inductive approach to strategy seeks to interpret practices, praxis and practitioners in daily strategy activity (Heracleous & Jacobs, 2008).

WHAT DO WE KNOW ABOUT STRATEGIZING?

What we know about *strategizing* is that it stems from the so-called ‘*practice turn*’ in social science. This postulate considers that actions, processes and practices are attributed to the conscious actors from an ontological assumption (Chia & MacKay, 2007). This means, according to Feldman and Orlikowski (2011), that practices are considered as a lens, with relevance in the understanding of social life as an

ongoing production. In its most elemental form, practices can be studied in three different ways: empirically, theoretically and philosophically. An empirical approach answers the 'what' question and studies routines and improvised forms of people's daily activities within an organizational context. A theoretical view entails the 'how' question; this approach explains the way in which dynamics of everyday activities are generated or how they operate in dissimilar contexts. The philosophical approach focuses on the 'why' question and considers practices as the main component of social reality, which is brought into being through daily activity.

Among studies focusing on the theoretical view, it is possible to refer to philosophers and social scientists. In the first group we find Wittgenstein, Heidegger and Foucault. In the second group we identify Reckwitz, Rouse, Schatzki, Knorr-Cetina, Von Savigny, De Certeau, Giddens, Bourdieu, Garfinkel, Engeström, Miettinen, Punamäki and Vygotsky (Vaara & Whittington, 2012; Walter & Mussi, 2009). Every author has assumed diverse practice conceptions, and this is the root of its lack of epistemological unity (Nicolini & Monteiro, 2016). For example, in the philosophic perspective of practice we can find works based on Wittgenstein language games (Mantere, 2010; Oliveira & Bulgacov, 2013); Heidegger's social material practice (Chia & Holt, 2006; Tsoukas, 2010); and discourse as part of social practices through which knowledge and power are expressed in Foucault (Allard-Poesi, 2010; Campos, Andrade, Villarta- Neder, & Pimenta-Nascimento, 2017; Ezzamel & Willmott, 2008, 2010; Kornberger & Clegg, 2011; Rodrigues, De Pádua, & Moulin, 2012; Vaara, 2010).

From the social science perspective we trace works towards routinized behavior in Reckwitz (Jarzabkowski et al., 2007); Schatzki questions whether individual actions are the correct foci of social phenomena (Chia & MacKay, 2007); cultural goods from De Certeau (Chia & Rasche, 2010; Rodrigues et al., 2012); procedures, and methods or techniques from a structuralist Giddens perspective (Battazza, Barbosa & Wangenheim, 2016; Elbasha & Wright, 2017; Marietto, Ribeiro & Ribeiro, 2016; Whittington, 2006). The concepts of *habitus*, capital and field are drawn from Bourdieu (Gomez, 2010; Luo & Wang, 2016; Prieto & Wang, 2010; Splitter & Seidl, 2011).

Chia and MacKay (2007) present a practice perspective as a post-processual view. Firstly, the ontological character is given by the subordination of actors and processes to practices. Secondly, the philosophical commitment explains complexity of practice in ordinary actions and things. Lastly, the locus of engagement is the field of practice and social practices, as knowledge, language and power.

The *Strategy as Practice* paper by Whittington (1996) motivated the conversation about practice-based view in strategy and 'to shift the strategy research agenda towards the micro' (Johnson, Melin, & Whittington, 2003, p. 14). Because of this initiative, there have been numerous works that offer important contributions in this field of research. In Henry Stewart Talks Ltd (HSTalks), we found: works on the background of strategy-as-practice (Jacobs, 2012; Jarzabkowski & Seidl, 2012; Regnér, 2014); the practice perspective on strategy (Clegg, 2012; Langley, 2014; Nicolini, 2012); some categories of strategizing: practices (Cooren, 2012; Jarzabkowski, 2012;

Seidl, 2013) and practitioners (Rouleau, 2014; Whittington, 2012) and others about methodological issues (Langley, 2014; Le Baron, 2012). Otherwise, Google Scholar (2017) mentions the following names as the most quoted authors under the S-as-P criteria: Ann Langley, Paula Jarzabkowski, Julia Balogun, Sarah Kaplan and Johanna Moisander. Note that the citations reported by this search engine do not only refer to *Strategizing*.

As a field of research, the academic community is summoned to discuss methodology, epistemology and ontology issues regarding *Strategy-as-practice* at: the interest group *Strategizing Activities and Practices of the Academy of Management*; the *Strategy Practice interest group* from the *Strategic Management Society*; *European Group for Organizational Studies (EGOS)* and *Strategy-as-practice's website: www.sap-in.org* (2018). Jarzabkowski & Spee (2009) have identified three foundational books that establish a common terminology: *Strategy-as-practice, an activity-based approach* by Paula Jarzabkowski (2005); *La Fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle* by Damon Golsorkhi (2006) and *Strategy-as-practice: research directions and resources* by Gerry Johnson, Leif Melin and Richard Whittington (2007).

Several of the identified papers contribute to the clarification of this strategic perspective (see Table 1). While some authors present the background on *Strategizing*, others display ontological, epistemological and methodological frameworks. Some of them present challenges and discussions on S-as-P research, while certain works compare practice with process perspectives on strategy. Finally, various papers propose reviews and research agendas in strategizing.

Table 1

Contributions and discussions on S-as-P.

Authors	Contributions
(Whittington, 1996)	Identify an emerging perspective on Strategy-as-practice
(Johnson et al., 2003)	Provide background on the development of s-as-p
(Chia & MacKay, 2007)	Clarify and articulate ontological and epistemological premises for Strategy-as-practice
(Whittington, 2007)	Differences between process-practice perspectives on strategy
(Johnson et al., 2007)	Refocus on how the questions relate to strategy
(Carter et al., 2008)	Feature the intellectual genesis of the s-as-p and its institutionalization
(Chia & Rasche, 2010)	Present epistemological approaches of strategizing research
(Venkateswaran & Prabhu, 2010)	Challenges in strategizing research

Authors	Contributions
(Hurtado, 2010)	Clarify SAP's proper object and unit of analysis
(Di Francesco, Fernandes, Dalmau, & Moritz, 2010)	Outline Whittington's contribution to strategy. It focuses on s-as-p research
(Langley & Abdallah, 2011)	Doing and writing qualitative research in strategy and management
(Walter & Mussi, 2011)	Examine institutionalization level of strategizing
(Best, 2012)	Analyze distance between practice and theory
(Coraiola, Mello, & Jacometti, 2012)	Identify methodological and theoretical recommendations to address the s-as-p research
(Colla, 2012)	Verify the ontoepistemologic position of s-as-p research in Brazil Present ontological, methodological issues, theoretical approaches and applications of s-as-p
(Guedes, Walter, & dos Santos, 2017)	Analyze strategy perspectives: classical, evolutionist, processual, systemic and strategy-as-practice
(Serrat, 2017)	Assert that the execution of strategy-as-practice is a process. The practice perspective is concerned with managerial activity.
(Jarzabkowski & Spee, 2009; Vaara & Whittington, 2012)	Literature review and research agenda.

Source: The authors own elaboration.

From these works, we identified Whittington's (2006) proposal to focus on three central categories on *Strategizing: practices, praxis and practitioners*. *Practices* are understood as "shared routines of behavior, including traditions, norms and procedures for thinking, acting and using *things*" (Whittington, 2006, p.619). *Praxis* is "the flow of activities in which strategy is accomplished" and *practitioners* are "those people who do the work of strategy" (Jarzabkowski & Spee, 2009, p. 70, Whittington, 2006).

Practices

Practices are strategic planning, intelligence gathering, annual reviews, business models and budget cycles (Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013; Jarzabkowski & Seidl, 2008; Regnér, 2008). In a broad sense, *practices* in strategy consists of administrative (Jarzabkowski, 2005), episodic (Hendry & Seidl, 2003) discursive (Dias, Rosetto & Marinho, 2017; Samra-Fredericks, 2005; Vaara, 2010; Vaara, Kleymann & Seristö, 2004); and narrative practices (De Fina & Georgakopoulou, 2008; Fenton & Langley, 2011; Küpers, Mantere, & Statler, 2012; Rese, Souza, Guedes & Mendes, 2017). Some studies suggest that *practices* affect not only the way that strategies are developed (Vaara et al., 2004) but also the institutional environment (Tureta & Júlio, 2016). Chia

and MacKay (2007) present *practices* as a relevant concept because they allow us to be human. *Practices* relate to enabling and constraining effects on strategizing (Vaara & Whittington, 2012).

Practices are more than what people do: they cover the social context where meaning, event and entities are composed (Chia & Holt, 2006). *Practices* are understood as phenomena that hold a number of activities that make sense according to an end or object. In addition, *practices* take into account specific material arrangements, have a history and are situated (Nicolini & Monteiro, 2016). Also, they can be identified as discourses, technologies, concepts and models, used in academic and consulting tools. *Practices* are also embodied in material technologies and artifacts (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Some findings indicate that physical artifacts work as embodied metaphors that help to improve creative thinking in strategy (Heracleous & Jacobs, 2008). For example, accounting *practices* are understood as a discourse with strategic significance (Ezzamel & Willmott, 2008), while strategy is assumed as a textual genre (Pälli, Vaara, & Sorsa, 2009). Some authors assert that *practices*, such as dialogic strategic planning, are required in pluralistic contexts (Jarzabkowski & Fenton, 2006).

Other *practices* are understood as visual aids or a method for coping with strategy (Eppler & Platts, 2009). Furthermore, the findings show that social, symbolic and material tools (Cheng & Ingemansson, 2017; Jarzabkowski & Kaplan, 2015; Jarzabkowski & Seidl, 2008) such as Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis have three ways in which to be used: routinized, reflective and engaged (Jarratt & Stiles, 2010). Akgemci, Gungor, & Yilmaz (2016) draw attention to the fact that organizational actors provide tools to place their actions to create and sustain competitive advantage. Following these authors, there are two findings that make it difficult to achieve this advantage: the tools designer does not necessarily understand the tools user culture (Moisander & Stenfors, 2009). As a consequence, practitioners reject the use of tools (Roper & Hodari, 2015).

Practices support diverse positions, protect stabilized relationships and relate to organizational experiences (Jäger & Beyes, 2010). Organizational and culture *practices* (Sage, Dainty, & Brookes, 2012) and strategic plans (Kornberger, & Clegg, 2011) have effects on power. For example, meetings are practices which can stabilize or destabilize strategies and documents are seen as a contribution to strategic recursiveness of strategizing (Lundgren & Blom, 2014). Finally, given the social nature of the practices, it is remarkable, however, how trust has been neglected in their analysis. Trust is considered the basic element of social life (Luhmann, 2005) and it would deserve a special attention in its influence on strategizing practices.

Praxis

The term *praxis* is assumed as the performing of everyday activities such as meetings, consulting, writing, presenting, communicating, decision-making, attending workshops, talking, calculating, and form-filling which imply more than

the activities themselves (Jarzabkowski & Seidl, 2008; Jarzabkowski & Whittington, 2008; Paroutis & Pettigrew, 2007). Johnson, Balogun and Beech (2010) explain *praxis* as a way to integrate theory and practice, inasmuch as it expresses, in a meaningful way, the 'local theory' about what actors are doing, what it means, and why they are doing it. For this reason, *praxis* is seen as a link between macro and micro context, or as the bond between broader social, economic and political institutions and the local construction of practice (Jarzabkowski, 2005).

Praxis has been examined as an embedded and dynamic concept (Jarzabkowski & Spee, 2009; Jarzabkowski, et al., 2007). The embedded feature indicates that *praxis* is operated at the micro (individual or groups' actions), the meso (organizational or sub-organizational flow of actions) and the macro (institutional patterns) levels of analyses. The dynamic property of *praxis* refers to the fluid interactions between levels. As an example of research at the micro-level of analyses of *praxis*, Samra-Fredericks has focused on the "everyday interactional constitution of power effects" (2005, p.804) in a corporate context. At the meso-level, Johnson et al. (2010) assert that identity and *praxis* have a reciprocal relationship; while identity shapes *praxis*, *praxis* molds identity and both impact the strategic change at an organizational level. In addition, at the macro-level of *praxis* Dias & Bulgacov (2015) present environmental management based on ISO 14000 in correlation with strategic *praxis*. In explaining *praxis*, Vaara and Whittington (2012) assert that it is "what goes on in episodes of Strategy-Making". Hence, Lopes & António (2012) illustrate how, in the construction of the strategy through a set of actions, interactions and negotiations of various actors, can be translated into positive impacts on organizational performance. While Leghissa, Sage, & Dainty (2016), want to "understand how innovation 'strategizing' takes place between firms and suppliers" (p.1068).

Similarly, Canopf, Cassandre, Appio, & Bulgacov (2016) highlight the relevance of experiences when no formal planning is involved and the owner's logic guides business operations during strategy-making. MacIntosh & Beech (2011) mention the role of fantasy in strategic work while Jarzabkowski, Spee, & Smets (2013) explain material artifacts as epistemic objects for strategizing managers. To understand the strategic company route, Kotler, Berger, & Bickhoff (2010), focus on the knowledge of practitioners for practical considerations. Finally, Samra-Fredericks (2003) highlights the use of emotions, organizational history and metaphors as rhetorical tactics on strategy-making.

Practitioners

As mentioned before, *practitioners* are the third main category on S-as-P. *Practitioners* are understood as people involved in making strategy and are seen as "obvious units of analysis for study" (Jarzabkowski, et al., 2007, p.10) because of their active participation in the construction of the strategy starting from who they are, which practices they use and how they act.

Those units of analyses may change depending on whether it is an individual actor (e.g. CEO or MD), aggregate actors (e.g. top managers or middle managers). Furthermore, those actors could be internal or external to the organization (Jarzabkowski & Whittington, 2008; Jarzabkowski & Spee, 2009). Studies on internal organizational practitioners in S-as-P differentiate between top and middle managers' participation in strategy (Johnson, Balogun & Beech, 2010), including even lower level employees (Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, 2007). External practitioners are people who influence strategy, such as consultants, policy makers, media, business schools and gurus (Jarzabkowski & Whittington, 2008). Current studies have observed practices in the new CEO's post-succession process. In these studies, authors observed CEO's integration practices in the organization and realigning practices between organization and environment (Ma, Seidl, & Guérard, 2015). As for aggregate actors, such as middle-managers, other authors examine how middle-managers take part in strategic work (Balogun, Huff, & Johnson, 2003). At the same time others have identified the remarkable role of interaction and cooperation within different levels of organizational teams (Paroutis & Pettigrew, 2007).

Other researchers observe the interactions of both top and middle managers from public administration committees and present middle managers as skilled actors (Hoon, 2007). Some scholars, analyze the role that middle managers play on strategic sensemaking, their practical knowledge (Rouleau & Balogun, 2008), their contribution to the integrative strategy formation process of strategizing, (Barbosa, Carnet-Giner, & Peris-Bonet, 2010) and their action on deliberate strategy formation (Cardoso & Barbosa, 2015).

It is surprising that the role of customers has not been properly attended to in this field of research. Customers could be address as external practitioners who, in many occasions, influence the strategy by their market power or by the value proposition of the business model. They can also be seen as internal practitioners when they actively participate in co-creation processes. For example, in B2B relationships (Business to Business), the customer designs its products or services with specific features. Furthermore, in this context, there are not so may, which means having a closer relationship with them, meaning more interactions and negotiations.

The next section presents methodologies, theories and contexts, and an in-depth description of strategizing research.

Methodologies and theories

The increasing attention on Strategy-as-practice has led to empirical studies (Chia & Rasche, 2010) applying a variety of mainly qualitative methodologies (see table 2), mostly case studies, ethnography and ethnographic variations, such as: ethnographic case studies; video-ethnography; auto-ethnography, comparative ethnography and virtual ethnography. While case studies can blend with other methodologies such as ethnography, this table registers separately for descriptive purposes.

S-as-P scholars also take the methodological issue through action research; critical discourse analyses; textual analyses and phenomenological inquiries. Some papers refer to the methodological side by techniques of inquiry (e.g. observation, interviews, shadowing) rather than research methodologies (Ezzamel & Willmott, 2008; Hendry, Kiel, & Nicholson, 2010; Heracleous & Jacobs, 2008; Hoon, 2007; Jarratt & Stiles, 2010; Jarzabkowski & Fenton, 2006; Jarzabkowski & Seidl, 2008; Mantere & Vaara, 2008; Paroutis & Pettigrew, 2007; Vaara & Whittington, 2012).

Table 2

Methodologies in S-as-P.

Authors	Methodologies
Paroutis & Pettigrew (2007); Ezzamel & Willmott (2008); Voronov (2008); Moisander & Stenfors (2009); Jäger & Beyes (2010); Barbosa, et al., (2010); Aaboen, Dubois, & Lind (2013); Borges, Scholz, & de Mello (2015); Acar, Gürbüz, & Yener (2015); Cardoso & Barbosa (2015); Egels-Zandén & Rosén (2015); Gandia & Tourancheau (2015); Battaza et al. (2016); Canopf, et al. (2016); Dias et al. (2017); Cheng & Ingemansson (2017); Campos et al.(2017)	Case Studies
Samra-Fredericks (2003, 2005); Rasche & Chia (2009); Mueller, Whittle, Gilchrist, & Lenney (2013); Löwestedt (2015); Leghissa, Sage & Dainty (2016).	Ethnographic approach
Sage, et al. (2012)	Ethnographic case study
Whittington (2014); Smets, Burke, Jarzabkowski, & Spee (2014); Vesa & Vaara (2014).	Video-ethnography
Vesa & Vaara (2014).	Autoethnography; comparative ethnography; virtual ethnography
Eppler & Platts (2009)	Action research
Vaara et al. (2004)	Critical discourse analyses
Kornberger & Clegg (2011)	Textual analyses
Küpers et al. (2012)	Phenomenological inquiries

Source: The authors own elaboration.

There are several methodological reflections on *Strategizing*. Balogun et al. (2003) discuss three approaches that contribute to methodological issues: interactive discussion groups, self-report and practitioner-led research. Golsorkhi, Rouleau, Seidl & Vaara (2015) present a methodological track in their handbook; Langley and Abdallah (2011) explain positivist and interpretative epistemologies, and also practice and discursive turn as four ways of doing and writing qualitative research.

With regard to theories that support strategizing works, we find studies on activity theory (Jarzabkowski, 2003, 2005) and theories of social practices (Denis, Langley, & Rouleau, 2007; Dias et al., 2017; Jarzabkowski, 2004). Also, the critical discourse theory (Vaara, Kleymann, & Seristö, 2004); the Heideggerian perspective (Chia & Holt, 2006), and the systemic approach (Seidl, 2007). Additionally, actor network theory (Denis et al., 2007; Johnson, Langley, Melin, & Whittington, 2007), convention theory (Denis et al, 2007), situated learning (Denis et al., 2007; Johnson et al., 2007), discourse practices (Dias et al., 2017), sensemaking perspective (Samra-Fredericks, 2003) and structuration theory (Battazza et al., 2016; Elbasha & Avetisyan, 2017; Marietto et al., 2016; Whittington, 2006) and others that are presented in table 3.

Table 3

Theories in S-as-P.

Authors	Theories
Johnson, et al. (2003); Regnér (2008)	Resource-based view; dynamic capabilities
Hendry & Seidl (2003); Jarzabkowski & Seidl (2008)	Luhmannian social system theory; Luhmann's theory of episodes
Samra-Fredericks (2003)	Ethnomethodology
Denis et al. (2007)	Conventionalist theory and social practice perspective
Heracleus & Jacobs (2008)	Embodied cognition theory
Rasche (2008).	Derrida's perspective
Jarzabkowski & Whittington (2008); Walter & Mussi (2011); Walter, Mussi, & Silva (2011); Coraiola et al.(2012) ; Suddaby, Seidl, & Lê (2013); Tureta & Júlio (2016); Elbasha & Avetisyan (2017).	Institutional theory; institutional work; neo-institutional theory
Vaara et al. (2004); Mantere & Vaara (2008)	Discourse theory
Vaara, Sonenshein, & Boje (2016)	Organizational narratives
Moisander & Stenfors (2009)	Sociology of technology
Rasche & Chia (2009)	Neo-interpretative perspective
Eppler & Platts (2009)	Visual cognition theory

Authors	Theories
Samra-Fredericks (2005); Zwich, Da Silva, & De Brito (2014)	Theory of communicative action
Bessona & Rowe (2012); Whittington (2014); Peppard, Galliers, & Thorogood (2014)	Information systems
Oliveira (2014)	Routines and learning
Herepath (2014)	Stratified ontology for structure, culture and agency
Mueller (2018)	Performance
Zermiani, Barbosa, & Stival (2017)	Gender perspective

Source: The authors own elaboration.

WHERE DOES *STRATEGIZING RESEARCH TAKE PLACE?*

This literature review examines the particular contexts where organizational processes, activities and practices take place, and are studied from a Strategy-as-practice perspective. Inspired by the text of Jäger and Beyes (2010), the contexts have been classified into four groups of purposes: *mission focus*, *commercial imperatives*, *mixed* and *not specified*. The organizational characterization depends on the information contained in the papers analyzed. To begin with, the *Mission focus* classification (see Table 4), refers to the organizational capital composition as government and solidarity and the specific sectors as education and health.

Table 4

Mission focus organizational context

Purpose	Authors	Context	Classification
Mission focus	Hoon (2007)	Public administration	Government
	Jarzabkowski & Seidl (2008)	Three universities	Education
	Pälli et al. (2009)	City of Lahti in Finland	Government
	Barbosa et al. (2010)	Spanish University	Education
	Kornberger & Clegg (2011)	City of Sydney	Government
	Sampaio, Fortunato, & Pereira (2013)	Social government programm: Terra mais igual (Vitória /ES)	Government
	Baeta, Brito, & Souza (2014)	Public institution of higher education 2012-2015. in Brazil.	Education

Purpose	Authors	Context	Classification
Mission focus	Borges et al. (2015)	Cooperativa de Trabalho Amigas e Amigos Solidário (Cooarlas)/ RS, Brazil	Solidarity
	Bhattacharya (2016)	Public University	Education
	Battazza et al. (2016)	Healthcare system cooperation between 2 public organizations in Brazil	Health
	Almaz & Çizel (2016) Gabutti & Cicchetti (2017)	University hospital	Education-Health
	Dias et al. (2017)	A community higher education institution	Education
	Zermiani et al. (2017)	Municipal public policy at Florianopolis	Government

Source: The authors own elaboration.

Commercial imperatives (see Table 5), refers to economic sectors such as the primary sector (includes agriculture, mining and natural resources in general); secondary sector (covering industries or goods' transformation in manufacturing, engineering and construction); tertiary sector (services in finance, tourism, and health, among others) and quaternary sector (intellectual activities). Another kind of classification is based upon the firm size and can be found in small businesses, corporations and global organizations.

Table 5

Commercial imperatives organizational context

Purpose	Authors	Context	Classification
Commercial imperatives	Mathews (2003)	Biotechnology and Pharmaceutical firms	Fourth sector
	Vaara et al. (2004)	Airlines	Service sector
	Samra-Fredericks (2003, 2005)	Manufacturing	Industrial sector
	Paroutis & Pettigrew (2007)	Multi-business firm	Corporation
	King (2008)	Venture capital firms	Service sector
	Ezzamel & Whillmott (2008)	Global retailer	Service sector
	Jarratt & Stiles (2010)	Various profit sectors	Mixed sectors
	De Viron, Lederer, De Jaegere, & Vas (2011)	Knowledge intensive firm	Fourth sector

Purpose	Authors	Context	Classification
Commercial imperatives	Tureta & Lima (2011)	Interorganizational network at Minas Gerais	Small business
	Küpers et al. (2012)	ICARUS Inc.	Fourth sector
	Brundin & Melin (2012)	Family owned firms	Small business
	Mueller et al. (2013)	Multinational	Global organization
	Jarzabkowski et al. (2013)	Reinsurance companies	Service sector
	Egels-Zandén & Rosén (2015)	Swedish industrial company	Industrial sector
	Acar et al. (2015)	Company with an international reputable brand	Global organization
	Cardoso & Barbosa (2015)	Clothing industry	Industrial sector
	Dias & Bulgacov (2015)	Santa Catarina Industrial companies	Industrial sector
	Hydle (2015)	Trasnational professional service firm	Service sector
	Löwestedt (2015); Leghissa et al. (2016)	Construction industry	Industrial sector
	Mukherjee, Ramirez, & Cuthbertson (2016)	Real estate firm and trade association	Service sector
	Canopf et al. (2016)	Beauty service business	Service sector
Cheng & Ingemansson (2017)	Three firms	Industrial sector	

Source: The authors own elaboration.

The *Mixed* classification (see Table 6), points out pluralistic organizations. They are concerned with multiple objectives (Denis et al., 2007) as well as solidarity economy and social enterprise.

Table 6
Mixed organizational context

Purpose	Authors	Context	Classification
Mixed	Jarzabkowski & Fenton (2006)	Pluralistic context (3 organizations)	Pluralistic organizations
	Denis et al. (2007)	Pluralistic organizations	Pluralistic organizations
	Jäger & Beyes (2010)	Cooperative bank	Solidarity economy
	Rese et al. (2017)	Social enterprise	Social Enterprise

Source: The authors elaboration.

Finally, *not specified* (see Table 7), encompasses those papers which do not explicitly state the organizational purpose.

Table 7

Not specified organizational context

Purpose	Authors	Context	Classification
Not specified	Heracleous & Jacobs (2008)	3 organizations	Not specified
	Mantere & Vaara (2008)	12 organizations	Not specified
	Saunders, Mann, & Smith (2008)	7 organizations	Not specified
	Eppler & Platts (2009)	5 organizations in various sectors	Not specified
	Hendry et al. (2010)	21 organizations in various sectors	Not specified
	MacIntosh & Beech (2011)	2 organizations	Not specified
	Marabelli, Newell, & Galliers (2015)	Healthcare	Not specified

Source: The authors own elaboration.

HOW DOES THIS REVIEW IDENTIFY NEW RESEARCH OPPORTUNITIES?

As a conclusion to this article, this question features new avenues to research for *Strategizing* in Latin America. We recognize that Brazil has advanced in this effort, but in other latitudes there is much work to be done. As stated earlier, *Strategizing* has become an alternative perspective to mainstream strategy research. It centers its attention on what people actually do during strategic planning and enactment (Whittington, 1996; Golsorkhi et al., 2010). This new perspective looks deeper into micro-level social processes and practices (Golsorkhi et al., 2010), daily actor´s activities in a specific context (Jarzabkowski, 2003), and the interactions that take place in organizations (Johnson et al., 2007). It also pays attention to socio-cultural artefacts that build strategy (Fenton & Langley, 2011).

After reviewing *Strategizing*´s main categories of practices, praxis and practitioners, we detected research opportunities for practices and practitioners strategizing categories. Practices are located in the social sphere, in this sense, trust as the main factor in social life could help to explain related questions to the practices. Trust focuses on human interactions in organizations and shows the quality of these interactions at micro and macro levels of the organization. In other words, trust could explain how it enables or constrains the actions, interactions and negotiations that take place in strategy practices. In the Paliszkiewicz (2011) literature review, from an organizational perspective, trust is presented as a polysemic concept. The authors reviewed, emphasized expectations, behavior, intention, vulnerability, cognition and

dependency, in order to define trust. The authors also assert that trust simplifies negotiation and organizational commitment and it is also “an important predictor of outcomes” (p.316). These review findings foreground the role of trust within organizational life. Important insights could be given by conducting research on the impact that trust has on strategizing practices.

On the other hand, even though practitioners are considered as “obvious units of analysis for study” in *Strategizing* (Jarzabkowski et al., 2007, p. 10), customers are left aside as there seems to be only one article in this review that even slightly mentions customers (Jarzabkowski et al., 2007; Lowendahl & Revang, 1998). In contrast, there are various articles dedicated to internal practitioners such as top and middle managers and employees, and external players such as consultants, policy makers, media, business schools and gurus.

As Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith (2014) state “Understanding the customer’s perspective is crucial to designing great value propositions” (p.1373), and value propositions are central to coherent business models which are understood, “as the conceptual link between strategy, business organization, and systems. The business model as a system shows how the pieces of a business concept fit together, while strategy also includes competition and implementation” (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2005, p. 10). Following this idea, it was necessary to add business model as a new keyword for strategizing the articles search, and only two were found: The business models found in the practice of strategic decision making: insights from a case study (Hacklin & Wallnofer, 2012); and, Dynamics of Business Models-Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation (Achtenhagen, Melin, & Naldi, 2013).

Hacklin and Wallnofer (2012) highlight that a business model “reaches out beyond the traditional firm-centric focus, by considering external stakeholders within its conceptual boundaries” (p. 171). This is relevant for today’s business contexts where it is difficult to establish clear inside-outside boundaries between actors participating in the creating-delivering-capturing value cycle. This is why these authors case’s study shows a way to represent their business model, where they established an interface between the inside and the outside boundaries. For instance, they place customer value in the outside, value delivery to the customer in the interface, and internal structure for value creation in the inside. Nonetheless, they do not further develop their findings regarding how relevant it is for the business model to know what customers value most.

Adding to this non-traditional way of seeing business models, Achtenhagen et al. (2013) assert that business models keep changing in order to achieve sustained value creation. They also refer to the fact that some authors define business model in relation to the benefits for customers, and explain them as one of the measurement key variables of their study (New markets/customers). These authors go further in relating business models strategizing toward dynamic capabilities to highlight that “the deployment of different capabilities creates value for customers” (Achtenhagen

et al., 2013). But even though they do give examples of customer related activities from the cases studied, they do not include customer questions in a survey that they designed in order to provide practitioners with a tool for self-reflection on how to achieve sustained value creation.

As Hacklin & Wallnofer (2012) state, from an academic perspective, business model “seems to unify previously distinct streams of literature, such as the Resource Based View, the Value Chain Framework, Industrial Organization Economics, Transaction Cost Economics and Strategic Network Theory” (p.172). And, from a strategy practitioner’s perspective, business models inform strategic interacting episodes, providing it “with a common language for strategic thinking as a new perspective” (p.182).

However, these two reviewed strategizing articles regarding business models continued observing customers from a macro level perspective, e.g. customer segment, customer market, and customer value. Strategy as practice provides the empirical, theoretical and/or philosophical lenses (Feldman & Orlikowski, 2011) for a better understanding of customers, from a micro-level analysis, as relevant practitioners for a sustainable firm.

A possible starting point could be a microlevel analysis of the value proposition canvas (Osterwalder et al., 2014), understood not just as an important strategic tool but also as a framework of shared meanings (Hacklin & Wallnofer, 2012). In order to create a relevant value proposition, a customer profile is needed, since it provides for a description of the customer jobs, pains and gains that characterizes the target segment (Osterwalder et al., 2014, p. 9). These authors call, from a practitioner’s perspective, to understand customer profiles “through available data, talking to customers, and to immerse yourself in their world” (p.70). They also encourage observing customers in order to identify which jobs are to be done (Christensen, Hall, Dillon, & Duncan, 2016) and also to opening the opportunity to co-creating with them. This ethnographic approach that characterizes business model innovation, resonates with strategizing, but still lacks a finer grained differentiation between users, beneficiaries, clients, customers and even influencers.

In addition, it could be useful to recognize how organizational practitioners actually take into account user and customer observations, and the talks that they usually have in their daily routines, in order to build value propositions that really fit with customers’ expectations, and not just with survey data about market segments. For example, the co-creation processes in B2B customers could be an interesting area of analysis.

REFERENCES

- Aaboen, L., Dubois, A., & Lind, F. (2013). Strategizing as networking for new ventures. *Industrial Marketing Management*, 42(7), 1033-1041.
- Acar, P., Gürbüz, F. G., & Yener, M. İ. (2015). The discovery of HR from strategy-as-practice perspective: a case study in durable consumer goods industry. *Procedia-Social and Behavioural Sciences*, 207, 325-334.
- Achtenhagen, L., Melin, L., & Naldi, L. (2013). Dynamics of Business Models-Strategizing, Critical Capabilities and Activities for Sustained Value Creation. *Long Range Planning*, 46, 427-442.
- Akgemci, T., Gungor, S., & Yilmaz, A. (2016). *Evaluation of strategy as practice concept in terms of strategic human resources management: application examples from Turkey and the world*. Paper presented at the 5th global business and finance research., Sydney, Australia.
- Allard-Poesi, F. (2010). A Foucauldian perspective on strategic practice: strategy as the art of (un)folding. In *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice*: Cambridge University Press.
- Almaz, F., & Çizel, B. (2016). Strategy as Practice: Reflections from University Hospital. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4), 161-165.
- Baeta, O., Brito, M., & Souza, R. (2014). Strategy as Discursive Practice in a Brazilian Public University: A Look under the Perspective of Critical Discourse Analysis. *Public Administration Research*, 3(2), 1-11.
- Balogun, J., Huff, A., & Johnson, P. (2003). Three responses to the methodological challenges of studying strategizing. *Journal of Management Studies*, 40(1), 197-224.
- Barbosa, R., Carnet-Giner, M., & Peris-Bonet, F. (2010). How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy process and strategy practices. *Academia*, 50(4), 358-370.
- Battazza, P., Barbosa, R., & Wangenheim, A. (2016). *Strategy-as-practice analysis using structuration theory: a case study of a public healthcare system*. Paper presented at the European Academy of Management Conference – EURAM. , Paris, France.
- Bessona, P., & Rowe, F. (2012). Strategizing information systems-enabled organizational transformation: A transdisciplinary review and new directions. *The Journal of Strategic Information Systems*, 21(2), 103-124.
- Best, K. (2012). Strategy as practice. In J. Verity (Ed.), *The New Strategic Landscape: Innovative Perspectives on Strategy* (pp. 106-107), United Kingdom, London: Palgrave Macmillan.
- Bhattacharya, P. (2016). Strategizing and innovating with enterprise systems: the case of public university. *Journal of cases on information technology*, 18(2), 1-15.

- Borges, M. d. L., Scholz, R. H., & de Mello, T. (2015). Estratégia-como-prática na economia solidária. *Desenvolvimento em Questão*, 13(31), 108-142.
- Brundin, E., & Melin, L. (2012). Managerial practices in family-owned firms: strategizing actors, their arenas and their emotions. In *The work of managers: towards a practice theory of management*: Oxford University Press.
- Callahan, J. (2014). Writing Literature Reviews: A Reprise and Update. *Human Resource Development Review*, 13(3), 271-275.
- Campos, R., Andrade, L., Villarta- Neder, M.-A., & Pimenta-Nascimento, A. (2017). El poder revelado: Contexto Histórico y la Estrategia Como Práctica Social Bajo la Luz De Foucault /. *Revista fsa*, 14(4), 164-182.
- Canopf, L., Cassandre, M., Appio, J., & Bulgacov, Y. (2016). Uma aproximação a estratégia como prática na perspectiva histórico-cultural: compreendendo a prática de uma empreendedora do ramo de serviços de beleza. *Espacios*, 37(25), 9-20.
- Cardoso, F., & Barbosa, R. (2015). Formação da estratégia articulada pela média gerencia. *Revista Eletrônica de Administração*, 82(3), 719-749.
- Carter, C., Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2008). Strategy as Practice? *Strategic Organization*, 6(1), 83-99.
- Cheng, C., & Ingemansson, M. (2017). Investigating strategy tools from an interactive perspective. *IMP Journal*, 11(1), 127-149.
- Chia, R., & Holt, R. (2006). Strategy as practical coping: A Heideggerian perspective. *Organization Studies*, 27(5), 635–655.
- Chia, R., & MacKay, B. (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, 60(1), 217-242.
- Chia, R., & Rasche, A. (2010). Epistemological alternatives for research Strategy-as-practice: Building and dwelling worldviews. In *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice* (pp. 34-46), United Kingdom, Cambridge: Cambridge University Press.
- Christensen, C., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. (2016). Know Your Customers “Jobs to be Done”. *Harvard Business Review* (September).
- Clegg, S. (2012). Studing strategy from a practice perspective: an overview and examples. From <https://hstalks.com>.
- Colla, J. (2012). Pesquisa em strategy-as-practice no brasil: considerações iniciais sobre o movimento. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 11(3), 33-60.

- Cooren, F. (2012). Strategizing talk and text. From <https://hstalks.com>.
- Coraiola, D., Mello, C., & Jacometti, M. (2012). Estruturação da estratégia-como-prática organizacional: possibilidades analíticas a partir do institucionalismo organizacional. *Revista Administração Mackenzie*, 13(5), 204-231.
- De Fina, A., & Georgakopoulou, A. (2008). Analysing narratives as practices. *Qualitative Research*, 8(3), 379-387.
- De Viron, F., Lederer, T., De Jaegere, T., & Vas, A. (2011). An exploratory study of knowledge strategy in a knowledge-intensive firm using a strategy-as-practice approach. *Louvain School of Management working paper series*, 9, 1-15.
- Denis, J.-L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179–215.
- Di Francesco, J., Fernandes, M., Dalmau, M., & Moritz, G. (2010). Um estudo da contribuição de Richard Whittington para a estratégia. *Revista Ciências Administrativas*, 12(3), 472-491.
- Dias, G., & Bulgacov, S. (2015). Environmental management, strategic practices and praxis: A study in Santa Catarina industrial companies. *Brazilian Administration Review*, 12(3), 288-308.
- Dias, T., Rosetto, C., & Marinho, S. (2017). Estratégia como Prática Social: um Estudo de Práticas Discursivas no Fazer Estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(6), 393–412.
- Egels-Zandén, N., & Rosén, M. (2015). Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice and sustainability gap. *Journal of Cleaner Production*, 96, 139-147.
- Elbasha, T., & Avetisyan, E. (2017). A framework to study strategizing activities at the field level: the example of CSR rating agency. *European Management Journal*, 36(1), 38-46.
- Elbasha, T., & Wright, A. (2017). Reconciling Structure and Agency in Strategy-As-Practice Research: Towards A Strong Structuration Theory Approach. *Management*, 20(4), 107–128.
- Eppler, M., & Platts, K. (2009). Visual strategizing. The systematic use of visualization in the strategic-planning process. *Long Range Planning*, 42(1), 42-74.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: a supplement to rationalist and interpretative accounts. *Organization Studies*, 29(2), 191-217.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2010). Strategy and strategizing: a poststructuralist perspective. *Advances in Strategic Management*, 27, 75-109.

- Feldman, M., & Orlikowski, W. (2011). Theorizing Practice and Practicing Theory. *Organization Science*, 22(5), 1240-1253.
- Fenton, C., & Langley, A. (2011). Strategy-as-practice and the narrative turn. *Organization Studies*, 32(9), 1171-1196.
- Gabutti, I., & Cicchetti, A. (2017). Translating strategy into practice: A tool to understand organizational change in a Spanish university hospital. *International Journal of Healthcare Management*.
- Gandia, R., & Tourancheau, F. (2015). Strategizing and organizing in the innovation process. An innovizing perspective applied to a multimedia firm. *European Business Review*, 27(3), 281-296.
- Golsorkhi, D. (2006). *La Fabrique de la stratégie. Une perspective multidimensionnelle, France, Paris*: Vuibert.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2010). *Cambridge Handbook of Strategy-as-practice*, United Kingdom, Cambridge: Cambridge University Press.
- Golsorkhi, D., Rouleau, L., Seidl, D., & Vaara, E. (2015). Introduction: What is strategy as practice? In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge Handbook of Strategy as Practice*, United Kingdom, Cambridge: Cambridge University Press.
- Gomez, M-L. (2010). Bourdieusian perspective on strategizing. In *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice* (pp. 141-154), United Kingdom, Cambridge: Cambridge University Press.
- Google Scholar. (2017). S-as-P scholars. From <https://scholar.google.com>.
- Guedes, E., Walter, S., & dos Santos, L. (2017). Da Estratégia Clássica à Estratégia como Prática: Uma Análise das Concepções de Estratégia e de Estrategistas. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 16(1), 8-21.
- Hacklin, F., & Wallnofer, M. (2012). The business model in the practice of strategic decision making: insights from a case study. *Management Decision*, 50(2), 166-188.
- Hendry, J., & Seidl, D. (2003). The structure and significance of strategic episodes: Social systems theory and the routine practices of strategic change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 175-196.
- Hendry, K., Kiel, G., & Nicholson, G. (2010). How Boards strategise: A strategy as practice view. *Long Range Planning*, 43(1), 33-56.
- Heracleous, L., & Jacobs, C. (2008). Crafting strategy: the role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41(3), 309-325.
- Herepath, A. (2014). A realist approach to structure and agency in the practice of strategy. *Organization Studies*, 35(6), 857-879.

- Hoon, C. (2007). Committees as strategic practice: the role of strategic conversation in a public administration. *Human Relations*, 60(6), 921-952.
- Hurtado, P. (2010). Assessing the use of Bourdieu's key concepts in the Strategy-as-practice field. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 20(1), 52-61.
- Hydle, K. (2015). Temporal and special dimensions of strategizing. *Organization Studies*, 36(5), 643-663.
- Jacobs, C. (2012). Exploring organizational identity in strategy work: Towards an embodied metaphor perspective. From <https://hstalks.com>.
- Jarratt, D., & Stiles, D. (2010). How are methodologies and tools framing managers' strategizing practice in competitive strategy development? *British Journal of Management*, 21, 28-43.
- Jarzabkowski, P. (2003). Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change. *Journal of Management Studies*, 40(1), 23-55.
- Jarzabkowski, P. (2004). Strategy-as-practice: Recursiveness, adaptation, and practices-in-use. *Organization Studies*, 25(4), 529-560.
- Jarzabkowski, P. (2005). *Strategy-as-practice: an activity based approach*. London: Sage.
- Jarzabkowski, P. (2012). Studying strategy practice and strategy tools. From <https://hstalks.com>.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1), 5-27.
- Jarzabkowski, P., & Fenton, E. (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning*, 39, 631-648.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy tools-in-use: A framework for understanding 'technologies of rationality' in practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558.
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2008). The role of meetings in the social practice of strategy. *Organization Studies*, 29(11).
- Jarzabkowski, P., & Seidl, D. (2012). Introduction to Strategy-as-Practice.
- Jarzabkowski, P., & Spee, P. (2009). Strategy-as-Practice: A Review and Future Directions for the Field. *International Journal of Management Review*, 11(1), 69-95.
- Jarzabkowski, P., Spee, P., & Smets, M. (2013). Material artifacts: Practices for doing strategy with 'stuff'. *European Management Journal*, 31, 41-54.

Martha E. Reyes-Sarmiento · Luz M. Rivas-Montoya

Strategizing: Opening New Avenues in Latin-America. A Systematic Literature Review

- Jarzabkowski, P., & Whittington, R. (2008). A strategy-as-practice approach to strategy research and education. *Journal of Management Inquiry*, 17(4), 282-286.
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy-as-practice: Research directions and resources*: Cambridge University Press.
- Johnson, G., Melin, L., & Whittington, R. (2003). Microstrategy and Strategizing: Towards and Activity-Based View. *Journal of Management Studies*, 40, 3-22.
- Johnson, P., Balogun, J., & Beech, N. (2010). Researching strategists and their identity in practice: building 'close-with' relationships. In *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice* (pp. 243-257), United Kingdom, Cambridge: Cambridge University Press.
- Jäger, U., & Beyes, T. (2010). Strategizing in NPOs: a case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 21(1), 82-100.
- King, B. (2008). Strategizing at leading venture capital firms: of planning, opportunism and deliberate emergence. *Long Range Planning*, 41, 345-366.
- Kornberger, M., & Clegg, S. (2011). Strategy as performative practice: The case of Sydney 2030. *Strategic Organization*, 9(2), 136-162.
- Kotler, P., Berger, R., & Bickhoff, N. (2010). Current focal areas in strategy practice: Four significant management concepts of the past 20 years. In *The quintessence of strategic management* (pp. 65-123).
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2012). Strategy as storytelling: A phenomenological collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83-100.
- Langley, A. (2014). Research methodology for Strategy-as-practice. From <https://hstalks.com>
- Langley, A., & Abdallah, C. (2011). Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. In D. Ketchen & D. Bergh (Eds.), *Research Methodology in Strategy and Management* (Vol. Vol 6, pp. 201-235), United Kingdom, London: Emerald Group Publishing.
- Le Baron, C. . (2012). An ethnographic approach to Strategy-as-practice: Using video to observe strategizing. From <https://hstalks.com>.
- Leghissa, G., Sage, D., & Dainty, A. (2016). *Collaboration between housebuilding firms and suppliers for the implementation of innovation strategies: a strategy-as-practice approach*. Paper presented at the the 32nd Annual ARCOM, Manchester, UK.

- Lopes, R., & António, N. (2012). Estratégias como prática: a tipologia dos nove domínios. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 11(1), 13-25.
- Lowendahl, B., & Revang, O. (1998). Challenges to Existing Strategy Theory in a Postindustrial Society. *Strategic Management Journal*, 19, 755-773.
- Lundgren, M., & Blom, M. (2014). *Textual objects and strategizing: The influence of documents as active objects on strategic recursiveness*. Paper presented at the Annual conference EURAM, Valencia, Italy.
- Luo, G., & Wang, H. (2016). Planting relational model of thinking in Strategy-as-practice: Carry with context into field as social space. *Journal of Service Science and Management*, 9, 74-82.
- Löwestedt, M. (2015). *Strategizing in construction: exploring practices and paradoxes*. (PhD Doctoral), Chalmers University of Technology, Sweden.
- Luhmann, N. (2005). *Confianza*, España, Barcelona: Anthropos Editorial.
- Ma, S., Seidl, D., & Guérard, S. (2015). The new CEO and the post-succession process: an integration of past research and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 17, 460-482.
- MacIntosh, R., & Beech, N. (2011). Strategy, strategist and fantasy: a dialogic constructionist perspective. *Accounting, auditing & Accountability Journal*, 24(1), 15-37.
- Maia, J., Di Serio, L., & Alves Filho, A. (2015). Bibliometric research on Strategy-as-practice: exploratory results and source comparison. *Sistemas & Gestão*, 10(4), 654-669.
- Mantere, S. (2010). A Wittgensteinian perspective on strategizing. In *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice* (pp. 155-167): Cambridge University Press.
- Mantere, S., & Vaara, E. (2008). On the problem of participation in strategy: a critical discursive perspective. *Organization Science*, 19(2), 341-358.
- Marabelli, M., Newell, S., & Galliers, R. (2015). *Conference: the role of power and materiality in healthcare improvement initiatives: a strategy-as-practice perspective*. Texas, USA.
- Marietto, M., Ribeiro, I. & Ribeiro, F. (2016). Strategy-as-practice in the structurationist perspective: What it is and why it is?—Toward an ontology of practice of strategy in organizations. *Ágora*, 21(1), 135-143.
- Mathews, J. (2003). Strategizing by firms in the presence of markets for resources. *Industrial and Corporate Change*, 12(6), 1157-1193.

Martha E. Reyes-Sarmiento · Luz M. Rivas-Montoya

Strategizing: Opening New Avenues in Latin-America. A Systematic Literature Review

- Moisander, J. & Stenfors, S. (2009). Exploring the edges of theory-practice gap: epistemic cultures in strategy-tool development and use. *Organization*, 16(2), 227–247.
- Mueller, F. (2018). Taking Goffman seriously: Developing strategy-as-practice. *Critical perspective on accounting*, 53, 16-30.
- Mueller, F., Whittle, A., Gilchrist, A., & Lenney, P. (2013). Politics and strategy practice: An ethnomethodologically-informed discourse analysis perspective. *Business History*, 55(7), 1168-1199.
- Mukherjee, M., Ramirez, R., & Cuthbertson, R. (2016). Scenarios research and cognitive reframing: implications for strategy-as-practice. In *Oxford review of organizational research* (pp. 1-50).
- Nicolini, D. (2012). The social theories of practice underpinning the Strategy-as-Practice. From <https://hstalks.com>
- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2016). The Practice Approach: For a Praxeology of Organizational and Management Studies. In A. Langley & H. Tsoukas (Eds.), *The SAGE Handbook of Process Research* (pp. 110-126). London: SAGE Publications Ltd.
- Oliveira, F. (2014). Strategy as practice and organizational routines: a start point to innovate. *International Journal of Innovation*, 2(2), 128-141.
- Oliveira, S. & Bulgacov, Y. (2013). Wittgenstein e a Administração: Potencialidades da Pragmática da Linguagem aos Estudos Organizacionais e à Estratégia. *Revista de Administração Contemporânea*, 17(5), 556-573.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*, United States, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. (2005). Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. *Communications of the Association for Information Systems*, 16(1).
- Paliszkievicz, J. (2011). Trust Management: literature review. *Management*, 6(4), 315-331.
- Paroutis, S., & Pettigrew, A. (2007). Strategizing in the multi-business firm: Strategy teams at multiple levels and over time. *Human Relations*, 60(1), 99-135.
- Peppard, J. Galliers, R. & Thorogood, A. (2014). Information systems strategy as practice: Micro strategy and strategizing for IS. *Journal of strategic information systems*, 1-10.
- Prieto, L. & Wang, L. (2010). Strategizing of China's major players: a Bourdieusian perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 23(3), 300-324.

- Pälli, P. Vaara, E. & Sorsa, V. (2009). Strategy as text and discursive practice: a genre-based approach to strategizing in city administration. *Discourse & communication*, 3(3), 303-318.
- Rasche, A. (2008). *The paradoxical foundation of strategic management*. Germany: Physica-Verlag Heidelberg.
- Rasche, A. & Chia, R. (2009). Researching strategy practices: A genealogical social theory perspective. *Organization Studies*, 30(7), 713-734.
- Regnér, P. (2008). Strategy-as-practice and dynamic capabilities: Steps towards a dynamic view of strategy. *Human Relations*, 61(4), 565-588.
- Regnér, P. (2014). Strategy-as-Practice and micro-foundations. From <https://hstalks.com>.
- Rese, N., Souza, F., Guedes, E., & Mendes, J. (2017). O vir a ser da estratégia como uma prática social. *Revista de Administração Contemporânea*, 21(2), 227–248. doi:1982-.
- Rodrigues, A. De Pádua, A. & Moulin, E. (2012). A constructionist approach for the study of strategy as social practice. *Brazilian Administration Review*, 9, 1-18.
- Roper, A. & Hodari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism management*, 51, 1-12.
- Rouleau, L. (2014). Middle managers and their strategic work. From <https://hstalks.com>.
- Rouleau, L., & Balogun, J. (2008). Exploring middle managers' strategic sensemaking role through practical knowledge. *Les cahiers de recherche du GÉPS*, 2(7), 1-52.
- Sage, D., Dainty, A., & Brookes, N. (2012). A 'strategy-as-practice' exploration of lean construction strategizing. *Building research & information*, 40(2), 221-230.
- Sampaio, I., Fortunato, G., & Pereira, S. (2013). A estratégia como prática social: o pensar e o agir em um programa social governamental. *Organizações & sociedade*, 20(66), 479-499.
- Sap-in (2018). Announce. From <https://scholar.google.com>.
- Samra-Fredericks, D. (2003). Strategizing as lived experience and strategist Everyday efforts to shape strategic direction. *Journal of Management Studies*, 40(1), 141-174.
- Samra-Fredericks, D. (2005). Strategic practice, 'discourse' and the everyday interactional constitution of 'power effects'. *Organization*, 12(6), 803-841.

Martha E. Reyes-Sarmiento · Luz M. Rivas-Montoya

Strategizing: Opening New Avenues in Latin-America. A Systematic Literature Review

- Saunders, M., Mann, R., & Smith, R. (2008). Implementing strategic initiatives: a framework of leading practices. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(11), 1095-1123.
- Seidl, D. (2007). General strategy concepts and the ecology of strategy discourses: A systemic-discursive perspective. *Organization Studies*, 28(2), 197-218.
- Seidl, D. (2013). The role of meetings in strategizing. From <https://hstalks.com>.
- Seidl, D. & Whittington, R. (2014). Enlarging the strategy-as-practice research agenda: towards taller and flatter ontologies. *Organization Studies*, 35(10), 1407-1421.
- Seidl, D. (2019). Dissertation evaluation of Martha Reyes-Sarmiento. [e-mail]
- Serrat, O. (2017). Strategy as practice. In *Knowledge Solutions* (pp. 107-110).n.d.
- Smets, M. Burke, G. Jarzabkowski, P. & Spee, P. (2014). Charting new territory for organizational ethnography: insights from a team-based video ethnography. *Journal of organizational ethnography*, 3(1), 10-26.
- Splitter, V. & Seidl, D. (2011). Does practice-based research on strategy lead to practically relevant knowledge? Implications of a Bourdieusian perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(1), 98-120.
- Suddaby, R., Seidl, D., & Lê, J. (2013). Strategy-as-practice meets neo-institutional theory. *Strategic Organization*, 11(3), 329-344.
- Tsoukas, H. (2010). Practice, strategy making and intentionality: a Heideggerian onto-epistemology for Strategy-as-practice. In *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice* (pp. 47-62): Cambridge University Press.
- Tureta, C., & Júlio, A. (2016). Estratégia como prática social e trabalho institucional: Uma proposta de articulação teórica. *Teoria e Prática em Administração*, 6(2), 26-53.
- Tureta, C., & Lima, J. (2011). Estratégia como prática social: o estrategizar em uma rede interorganizacional. *Revista Administração MacKenzie*, 12(6), 76-108.
- Vaara, E. (2010). Critical discourse analysis as methodology in Strategy-as-practice research. In *The Cambridge Handbook of Strategy-as-practice* (pp. 217-229): Cambridge University Press.
- Vaara, E., Kleymann, B., & Seristö, H. (2004). Strategies as discursive constructions: The case of airline alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 1-35.
- Vaara, E., Sonenshein, S., & Boje, D. (2016). Narratives as sources of stability and change in organizations: approaches and directions for future research. *Academy of Management Annals*(1-81).

- Vaara, E., & Whittington, R. (2012). Strategy-as-practice: taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals*, 60(1), 285-336.
- Venkateswaran, R., & Prabhu, G. (2010). Taking stock of research methods in strategy-as-practice. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(2), 156-162.
- Vesa, M., & Vaara, E. (2014). Strategic ethnography 2.0: Four methods for advancing strategy process and practice research. *Strategic organization*, 12(4), 288-298.
- Voronov, M. (2008). Toward a practice perspective on strategic organizational learning. *The learning organization*, 15(2), 195-221.
- Walter, S., & Mussi, P. (2009). *Strategy-as-practice: what kind of practice is strategic?* Paper presented at the IV Encontro de estudos em estratégia. Recife, Brazil.
- Walter, S., & Mussi, P. (2011). A institucionalização da estratégia como prática nos estudos organizacionais. *Revista Administração São Paulo*, 46(4), 392-406.
- Walter, S., Mussi, P., & Silva, V. (2011). O campo organizacional e a adoção de práticas estratégicas: revisitando o modelo de Whittington. *Cuadernos EBAPE*, 9(2), 282-298.
- Whittington, R. (1996). Strategy-as-practice. *Long Range Planning*, 29(5), 731-735.
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613-634.
- Whittington, R. (2007). Strategy as practice and strategy process: family differences and the sociological eye. *Organization Studies*, 28(10), 1575–1586.
- Whittington, R. . (2012). Strategy professionals: strategic planners and strategy consultants. From <https://hstalks.com>.
- Whittington, R. (2014). Information Systems Strategy and Strategy-as-Practice: A joint agenda. *Journal of strategic information systems*, 23, 89-91.
- Zermiani, J., Barbosa, R., & Stival, M.-A. (2017). Strategy as social practice in the construction of a gender perspective for public policy in Florianopolis. *Revista de Administração pública*, 51(1), 64-87.
- Zwich, E., Da Silva, I., & De Brito, M. (2014). Estratégia como prática social e teoria da ação comunicativa: possíveis aproximações teóricas. *Cuadernos EBAPE*, 12, 384-400.

AD-MINISTER

GUÍA PARA AUTORES

POLÍTICA EDITORIAL

AD-minister se propone difundir temas de actualidad nacional e internacional en torno a las áreas funcionales, las teorías y los temas contextuales de Administración, Negocios internacionales, Contabilidad, Mercadeo y Psicología Organizacional.

La periodicidad de AD-minister es semestral y la recepción de manuscritos es ininterrumpida. Para publicar en AD-minister el autor debe enviar su contribución a la coordinación de la revista (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>) de acuerdo con las especificaciones descritas en la guía para autores.

AD-minister utiliza el software *Turnitin* para verificar originalidad de los manuscritos recibidos y sigue los lineamientos de COPE y Elsevier en ética de la publicación para evitar las malas conductas en la misma y adoptar procedimientos ágiles de corrección y retractación con el fin de garantizar a los lectores que todos los artículos publicados han cumplido todos los criterios de calidad.

Los juicios emitidos por los autores de los artículos son de su entera responsabilidad; por lo tanto, no comprometen las políticas de la Universidad, las de la Escuela de Administración ni las del Comité Editorial. Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido si se cita siempre la fuente. AD-minister está bajo la licencia Creative Commons (BY).

RECEPCIÓN DE ARTÍCULOS

AD-minister ha implementado sus procesos de recepción, evaluación, corrección y publicación a través de la plataforma *Open Journal System-OJS* (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>). Al remitir su producción académica a la revista, por favor tenga en cuenta las siguientes anotaciones:

- Con el envío de artículos a la dirección de la revista el autor adquiere el compromiso de no someterlo en forma simultánea a la consideración de otras publicaciones.
- La recepción de los artículos y su sometimiento al proceso de evaluación no aseguran su publicación y tampoco implican un plazo específico para su inclusión en un número determinado.

DECLARACIÓN DE LA OBRA ORIGINAL

Una vez el Comité Editorial decide enviar un artículo para su revisión, el(los) autor(es) correspondiente(s) tendrá(n) que firmar una declaración en la que, entre otras cosas, certifica(n) que el texto presentado es un trabajo original y permite(n) su publicación.

El orden en el que aparecen los autores deberá ser una decisión conjunta de los mismos. Para el reconocimiento de la autoría, **AD-minister** sigue la norma del Comité Internacional de Editores de Revistas Biomédicas (ICMJE, Vancouver).

SOBRE EL CONTENIDO

Los textos deben redactarse en tercera persona del singular. Deben estar sin errores ortográficos y gramaticales. Los autores deben cuidar el equilibrio entre la forma y el contenido, pues esta cualidad le otorga seriedad y rigor académico al escrito y facilita la lectura y asimilación de los temas trabajados.

Los textos enviados a la revista deben atender a la siguiente estructura básica:

Título y subtítulo (si lo requiere) en español e inglés.

El(los) autor(es) debe(n) indicar su **afiliación institucional** (Facultad, Escuela, Departamento, Instituto, etc.). Si pertenece(n) a un grupo de investigación, indicarlo de manera correcta, así como dirección de correo electrónico institucional, ciudad y país. Es importante que el(los) autor(es) conserve(n) una única forma de firma durante toda su carrera profesional para evitar que se pierda parte de su producción.

Resumen del contenido en español e inglés, con una extensión máxima de 12 líneas. Los resúmenes pueden tener la estructura: 1) tema-objetivo-tesis-fuentes utilizadas-conclusiones; 2) tipo de método que se propone/evalúa/discute, características del método planteado, rango de aplicación del mismo su comportamiento; 3) introducción (I), método (M), resultados (R), discusión (D) y conclusión (C).

Lista de **palabras clave** (como máximo cinco) en español e inglés que faciliten la clasificación temática del artículo.

Incluir 2 o 3 **códigos JEL** (consultar en: <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>)

Si el artículo incluye **fotografías, gráficos o similares**, se deben anexar los originales lo suficientemente claros para facilitar la edición.

Cuando los artículos contengan **ecuaciones** matemáticas, deben transcribirse en letra *Arial*, de 10 puntos y las fórmulas en *Word* (editor de ecuaciones 3.0 de Microsoft).

En la sección de **conclusiones** se expone en forma general el mérito del artículo y se establecen futuras direcciones de investigación en el tema.

Si el manuscrito tiene una sección de **agradecimientos**, recuerde señalar en forma correcta los nombres de las personas, instituciones o empresas que colaboraron en la realización de la investigación. Se recomienda también incluir la información sobre el proyecto al que está adscrito y el grupo del que hace parte, así como la institución que lo respalda.

EXTENSIÓN

Los artículos deben tener entre 15 y 30 páginas tamaño carta, fuente en *Arial* de 12 puntos en longitud. Sin embargo, la calidad académica en todos los casos se tendrá en cuenta antes que el tamaño al determinar la idoneidad para su publicación en la revista.

FORMATO PARA LA CITACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Utilizar las normas de la APA, sexta edición.

USO DE TESAUROS

Es importante utilizar en inglés y en español los términos apropiados a lo largo de todo el manuscrito (título, resumen, palabras clave y cuerpo del artículo). Se recomiendan los siguientes tesauros:

- Tesoro de la UNESCO: <http://databases.unesco.org/thessp/>
- Palabras clave de JIBS: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptores del *Journal of Economic Literature* (JEL): <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

NOTA DE COPYRIGHT

Los autores que publican en esta revista están de acuerdo con las siguientes cláusulas:

- a. Los autores conservan los derechos de autor y garantizan a la revista el derecho de ser la primera publicación del trabajo al igual que de licenciarlo según una *Creative Commons* attribution license, que permite a otros compartir el trabajo con un reconocimiento de la autoría del trabajo y la publicación inicial en esta revista.
- b. Los autores pueden establecer por separado acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (por ejemplo, situarlo en un repositorio institucional o publicarlo en un libro), con un reconocimiento de su publicación inicial en esta revista.
- c. Se permite y se anima a los autores a difundir sus trabajos por medios electrónicos (por ejemplo, en repositorios institucionales o en su propio sitio web) antes y durante el proceso de envío, puesto que puede dar lugar a intercambios productivos, así como a una citación más temprana y mayor de los trabajos publicados.

DECLARACIÓN DE PRIVACIDAD

Los nombres, direcciones de correo electrónico, textos y cualquier otra información personal enviados a esta revista se usarán de modo exclusivo para los fines declarados por la misma y no estarán disponibles para ningún otro propósito ni para otras personas.

ERRORES EN LA PUBLICACIÓN

Cuando un autor descubre un error o inexactitud en su propio trabajo publicado, es su obligación notificar con rapidez al editor de la revista (ad-minister@eafit.edu.co) y cooperar con la corrección. De igual manera, los revisores y lectores podrán enviar por correo electrónico sus comentarios y sugerencias que permitan mejorar la calidad de la publicación.

AD-MINISTER

AUTHOR GUIDELINES

EDITORIAL POLICY

AD-minister seeks to disseminate research on local and international developments in Management, International Business, Accounting, Marketing and Organizational Psychology.

AD-minister is a biannual publication and manuscripts may be submitted at any time. Manuscripts for publication in AD-minister must be submitted in accordance with the Author guidelines (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>).

AD-minister uses the *Turnitin* software to detect instances of overlapping and similar text in submitted manuscripts and adheres to COPE and Elsevier guidelines on publication ethics in order to avoid misconduct in publishing, to adopt streamlined procedures for correction and retraction, all of which ensure readers that each published paper has met all quality criteria.

The opinions of the authors are theirs alone. They do not necessarily reflect those of the University, the Business School or the Editorial Committee. AD-minister is an open access journal, Creative Commons Attribution BY.

SUBMISSIONS

AD-minister has a fully web based system for the receipt, review, correction and publication of manuscripts through the Open Journal System platform (<http://www.eafit.edu.co/ad-minister>). Authors should bear in mind the following when making submissions to the journal:

- Articles must not be simultaneously submitted to other journals;
- Submission for the evaluation process does not guarantee publication or inclusion in a specific edition of the journal.

STATEMENT OF ORIGINAL WORK

Once the Editorial Committee decides to send an article for peer review, the corresponding author(s) will be required to sign a statement which, among other things, certifies that the text submitted is original work, and permits its publication.

Coauthors must agree upon the order of listed authors. For acknowledgement of authorship, **AD-minister** adheres to the standard of the International Committee of Medical Journal Editors (ICMJE, Vancouver).

REGARDING CONTENT

Articles should be written in the third person singular. They should be free of spelling and grammar errors. Clear content and form will lend academic rigor and credibility to manuscripts and allow readers to better assimilate the ideas exposed.

Manuscripts should adhere to the following basic structure:

Title – Subtitle (if any) in Spanish and English.

Authors should provide their **institutional/ research affiliation** (Faculty, School, Department, Institute etc.), along with institutional e-mail address, city and country.

Abstracts – no more than 12 lines, in English and in Spanish. The abstract may be structured in one of the following ways: 1) subject-objective-thesis-conclusions-sources used, 2) type of method proposed/evaluated/discussed, characteristics of the proposed method, range of applicability and performance of the method , or 3) introduction, method, results, discussion, and conclusion.

List of **key words** in Spanish and English to facilitate the classification of the article;

Two or three **JEL codes** (See <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>).

If the article contains **photographs, graphics** or other **images**, high-quality original files should be attached to the submission.

Mathematical equations should be in Arial 10 points; formulas in Word format (Microsoft Equation Editor 3.0).

The **Conclusions** section should set out the general merits of the article and indicate possible future lines of research.

If the article has an **Acknowledgements** section, it should accurately state names of people, institutions and/or firms collaborating in the preparation of the study. If the article is part of a broader research project carried out by a group in an institution, then appropriate information should also be provided.

LENGTH

Articles should on average be 15-30 letter-size (8.5 by 11 inches (215.9 mm × 279.4 mm) pages, in 10-point Arial in length. However, academic quality will in all cases come before length when determining suitability for publication in the journal.

CITATIONS AND REFERENCES

The recommendations of the APA 6th edition (<http://www.apastyle.org>) should be followed.

USE OF THESAURUSES

It is important to use the appropriate terms in English and Spanish throughout the text (title, abstract, keywords and body of the article). The following thesauruses are recommended:

- UNESCO thesaurus: <http://databases.unesco.org/thesaurus/>
- List of JIBS keywords: https://secure.palgrave-journals.com/jibs/keywords_list.html
- Descriptor of the Journal of Economic Literature (JEL): <https://www.aeaweb.org/econlit/jelCodes.php>

COPYRIGHT AND OPEN ACCESS

Authors who publish in this journal agree to the following terms:

- a. Authors retain copyright and grant the journal first print rights, with the work simultaneously licensed under a Creative Commons Attribution License that allows others to share the work with an acknowledgement of the work's authorship and first publication in this journal.
- b. Authors are able to enter into separate, additional contractual arrangements for the non-exclusive distribution of the journal's published version of the work (e.g., post to an institutional repository or publish in a book), with an acknowledgement of its first publication in this journal.
- c. Authors are permitted and encouraged to post their work online (e.g. in institutional repositories or on their website) prior to and during the submission process, as it can lead to productive exchanges, as well as earlier and greater citation of published work.

PRIVACY STATEMENT

Personal information collected by this publication will be used exclusively for the stated purposes of this journal and will not be made available for any other purpose or to any other third party.

ERRORS IN PUBLISHED WORKS

When an error or inaccuracy is discovered by authors in their published work, it is their obligation to promptly notify the journal editor (ad-minister@eafit.edu.co) and cooperate with the correction. Likewise, the reviewers and readers may send us, via email, comments and suggestions intended to improve our publication.

CONTENIDOS

5

COMPETENCIAS PROFESIONALES EN EL CAMPO DE ADMINISTRACIÓN: UN ANÁLISIS CURRICULAR PARA COLOMBIA

Professional competences in management field: A curricular analysis for Colombia
Pedro Emilio Sanabria Rangel, Milton Ricardo Ospina Díaz, Santiago García Carvajal

53

ANÁLISIS CRÍTICO SOBRE EL USO DEL SROI EN LA EVALUACIÓN DEL IMPACTO SOCIAL EN INICIATIVAS DE EMPRENDIMIENTO SOCIAL: CASO MÉXICO

Critical analysis on the use of SROI in the evaluation of social impact in social entrepreneurship initiatives
Filiberto Enrique Valdés Medina, María Luisa Saavedra García

77

THE EFFECT OF CONVERGENCE ON INTERNATIONAL FINANCIAL REPORTING STANDARDS FOR COMPANIES LISTED ON THE COLOMBIAN STOCK EXCHANGE

Efecto de la convergencia a normas internacionales de información financiera en empresas cotizantes de la bolsa de valores de Colombia
Liliana Elizabeth Ruiz Acosta, David Andrés Camargo Mayorga, Octavio Cardona García

93

STRATEGIC EFFECT OF COLLABORATION BETWEEN ETICS

El efecto estratégico de la colaboración entre ETICS
Gerardo Velasco-Gutiérrez, Miguel A. Montoya, Joan-Lluís Capelleras

117

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN THE AMERICAS, EFFECT OF DISASTER EXPERIENCE ON READINESS CAPABILITIES

Pequeñas y medianas empresas en las Américas, Efecto de la Experiencia en Desastres sobre las Capacidades de Preparación
Juan Pablo Sarmiento, Catalina Sarmiento, Gabriela Hoberman, Meenakshi Chabba, Vicente Sandoval

137

BURNOUT EN LAS PYMES: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL NIVEL GERENCIAL

Burnout in SMEs: A Management-Level Approach
Eloísa Treviño, Rodolfo Treviño, Sofía Segovia, Frida Reyna, Bernardo Vallejo

165

STRATEGIZING: OPENING NEW AVENUES IN LATIN-AMERICA. A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW

Strategizing: abriendo nuevas posibilidades en América Latina. Una revisión sistemática de literatura.
Martha E. Reyes-Sarmiento, Luz M. Rivas-Montoya

194

GUÍA PARA AUTORES