

# pensamiento & gestión

---

**pensamiento & gestión** es una publicación semestral de la Escuela de Negocios de la Universidad del Norte que pone al alcance del sector académico y productivo nuevas perspectivas en el área de la administración y resultados de investigaciones realizadas en este campo de estudio.

**pensamiento & gestión** está incluida en el Index Nacional de Publicaciones Seriadadas y Científicas y Tecnológicas de Colciencias –Publindex–, **Categoría B** (<http://www.colciencias.gov.co/scienti/publindex/>), hasta el primer semestre (enero-junio) del año 2017 y en Redalyc: Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal (<http://redalyc.uaemex.mx/>); Clase: Citas Latinoamericanas en Ciencias Sociales y Humanidades; Latindex: Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal ([www.latindex.unam.mx](http://www.latindex.unam.mx)); en la base de datos Ebsco y en el directorio Ulrichs.

Se autoriza la reproducción total o parcial de su contenido siempre y cuando se cite la fuente. Esta publicación no se responsabiliza de los conceptos expresados por sus colaboradores.

**ISSN 1657 - 6276** (impreso)

**ISSN 2145-941X** (*on line*)

---

[www.uninorte.edu.co/publicaciones/secciones.asp?ID=13](http://www.uninorte.edu.co/publicaciones/secciones.asp?ID=13)

Apartado aéreo: 1569, Barranquilla (Colombia)

---

**Rector**

*Adolfo Meisel Roca*

**Decana Escuela de Negocios**

*Maria Clemencia Sierra Peñas*

**Director académico**

*Luis Sánchez Barrios*

**Director de Investigaciones, Desarrollo e Innovación**

*Jahir Lombana Coy*

---

**Editor**

*Dagoberto Páramo Morales*

**Consejo Editorial**

*Valeria Betzabe Cuevas*

Universidad Intercultural Maya de Quintana Roo (México)

*José Humberto Becerra*

Universidad Pedro Ruiz Gallo (Perú)

*José María Mendoza*

Universidad Simón Bolívar (Colombia)

*Margarita Contreras Cuentas*

Universidad del Norte (Colombia)

*Yolmis Rojano Alvarado*

Universidad de la Guajira (Colombia)

---

**Consejo Científico**

*Jonathan Hermosilla*

Universidad Católica de Valparaíso (Chile)

*Gertrudis Ziritt Trejo*

Universidad del Norte (Colombia)

*Michelle Bergadaà*

Universidad de Ginebra (Suiza)

*Manuela Camacho -Unitabasco*

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (México)

*Guillermo Odriozola*

Universidad Nacional del Nordeste (Argentina)

*Humberto Becerra*

*Pedro Ruiz Gallo Peru*

Universidad Nacional (Colombia)

*Eliás Ramírez*

Universidad Surcolombiana de Neiva (Colombia)

*Eduardo Andrés Sandoval*

Universidad Autónoma del Estado de México (México)

*Carlos Scarone*

Universidad de la República de Uruguay (Uruguay)

---

© Editorial Universidad del Norte, 2024

**Coordinación editorial**

*Fabián Buelvas González*

*Mariela González Hawkins*

**Asistente Coordinación editorial**

*Daniela Torres Perez*

**Asistente revista**

*Neider Eljure Barrera*

**Diseño y diagramación**

*Luz Miriam Giraldo Mejía*

**Procesos técnicos**

*Munir Kharfan de los Reyes*

**Corrección de textos**

*Henry Stein*

*Teresa Beltrán*

*Luz Claudio Kleaim*

**Diseño de portada**

*Camila Cesarino Costa*

**Analista de producción intelectual**

*Marcela Villegas*

N.º 57,  
julio-diciembre, 2024  
ISSN 1657-6276 (impreso)  
ISSN 2145-941X (*on line*)  
<https://dx.doi.org/10.14482/pege.57.000.000>

## CONTENIDO

---

# pensamiento & gestión

Pág.

---

### Editorial

**Plan estratégico de etnomarketing** ..... vii  
DAGOBERTO PÁRAMO MORALES

**Modelo de gestión estratégica. Caso emprendimientos  
femeninos del sector artesanal de Sucre (Colombia)** ..... 15  
DIANA ESTHER ÁLVAREZ CONTRERAS  
ERIKA ASTRID ARAQUE GENÉY

**¿Afecta la conciliación trabajo-familia a la satisfacción  
laboral y el compromiso organizacional?** ..... 48  
MARÍA MARGARITA CHIANG VEGA  
MAICOL SÁEZ  
MARÍA JOSÉ RIVERA CERDA  
JUAN PABLO HIDALGO ORTIZ

**Clima organizacional y su incidencia en la calidad en el servicio en una entidad pública del surcolombiano.....73**

JUAN MANUEL ANDRADE

FRANCISCO LUIS CASTRO

IVONNE YAMILE MARTÍNEZ

**Materialismo, compra por impulso e endeudamiento:**

**Um estudo com consumidores na base da pirâmide .....94**

ANDRESSA HENNIG SILVA

JAIANE DOS SANTOS AZEVEDO

MIKAELA DAIANE PRESTES FLORIANO

**Oportunidades y desafíos para la digitalización de**

**las mipymes en Colombia.....128**

JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUÁREZ

ELSA BEATRIZ GUTIÉRREZ NAVAS

JULIO CÉSAR RAMÍREZ MONTAÑEZ

# pensamiento & gestión

Pág.

---

<b>Editorial</b>	
<b>Ethnomarketing strategic plan .....</b>	<b>vii</b>
DAGOBERTO PÁRAMO MORALES	
<b>Strategic management model. Case of women's enterprises in the handicraft sector in Sucre (Colombia).....</b>	<b>15</b>
DIANA ESTHER ÁLVAREZ CONTRERAS ERIKA ASTRID ARAQUE GENY	
<b>Does work-family balance affect job satisfaction and organizational commitment? .....</b>	<b>48</b>
MARÍA MARGARITA CHIANG VEGA MAICOL SÁEZ MARÍA JOSÉ RIVERA CERDA JUAN PABLO HIDALGO ORTIZ	

**Organizational climate and its incidence on service quality in a south Colombian public entity .....73**

JUAN MANUEL ANDRADE  
FRANCISCO LUIS CASTRO  
IVONNE YAMILE MARTÍNEZ

**Materialism, impulse buying and debt: A study with consumers at the bottom of the pyramid.....94**

ANDRESSA HENNIG SILVA  
JAIANE DOS SANTOS AZEVEDO  
MIKAELA DAIANE PRESTES FLORIANO

**Opportunities and challenges for the digitalization of msme in Colombia.....128**

JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUÁREZ  
ELSA BEATRIZ GUTIÉRREZ NAVAS  
JULIO CÉSAR RAMÍREZ MONTAÑEZ

## EDITORIAL

---

# Plan estratégico de etnomarketing Ethnomarketing strategic plan

Dagoberto Páramo Morales, Ph.D.

*dparamo@uinorte.edu.co*

Universidad del Norte

Entendiendo que el etnomarketing es la dimensión cultural del *marketing* (Páramo, 2005) y que como tal requiere planear e implementar sus programas, la aplicación de un plan estratégico de etnomarketing se ha venido extendiendo a los distintos sectores de las economías y en empresas de diferentes tamaños (Páramo y Ramírez, 2024). Así, y fiel a los esfuerzos organizacionales necesario para desarrollar su actividad de forma organizada y estructurada en los mercados que contienen un elevado sentido cultural (Spillman, 1999), el etnomarketing ha propuesto y ha venido implementado su propio plan en el que se reúnen todos los factores teóricos y prácticos que le han dado vida y lo mantienen vigente, adaptándose a las condiciones de todos los mercados (Marion et al., 2003). Más aún cuando las sociedades de consumo (Baudrillard, 1970) han servido de base de su accionar cotidiano. Sus resultados no son solo reflejan la precisión de sus planteamientos, sino que han permitido que las organizaciones hayan alcanzado sus propios planes corporativos.

En este plan se reflejan los hábitos -conductas- y los productos -artefactos-, que a su vez muestran los valores y las creencias que sobre el mundo subyacente (Schein, 1985) le dan sentido a cada acto humano relacionado con el consumo y la práctica organizacional. En su concepción y desarrollo se aprecian los patrones culturales que legitiman la participación de los diferentes agentes sociales de intercambio. Es desde la óptica antropológica desde donde mejor se pueden señalar sus grandes ventajas (Auge, 1994). Así, se puede percibir la presencia de los agentes de la demanda -consumidores, compradores, clientes-, los de la oferta -organizaciones empresariales-, los

de la intermediación -canales de distribución, agentes comisionistas- y los de la regulación –organizaciones estatales de control y vigilancia– (Páramo y Ramírez, 2024). Todos estos agentes del mercado funcionan en cumplimiento de su misionalidad y la concreción de sus propios planes. Es poner a la cultura en el centro de la organización (Schein, 1990)

Este plan en el que se condensa la nueva perspectiva del etnomarketing, se ha venido destacando por su practicidad y sencillez tanto en su estructura como en su contenido y su aplicabilidad. A pesar de parecerse a múltiples modelos y esquemas de planeación de *marketing*, los grandes beneficios de su aplicación se desprenden de dos factores que deben ser celosamente respetados (Páramo y Ramírez, 2024):

- a) *Profundo conocimiento del etnomarketing*. Es absolutamente imprescindible conocer y comprender todas y cada una de las categorías conceptuales propias del *etnomarketing*. De no hacerlo así, se corre el peligro no solo de desenfocar su esencia, sino de equivocar las decisiones que deberán ser tomadas al amparo de sus novedosos planteamientos. Ello implica, necesariamente, que quien quiera aprovecharse de sus beneficios deberá desaprender sus conocimientos y experiencias respecto a formatos y contenidos similares. Su aproximación cultural que significa adentrarse en las conductas sociales de quienes toman parte en los intercambios, rompe la tradicional forma de utilizar este tipo de instrumentos casi de manera mecánica y sin esfuerzo alguno. De hecho, el plan de etnomarketing supera muchos de los planes de *marketing* convertidos hoy en documentos inerciales que cada año son *actualizados*, haciéndoles insignificantes ajustes y replicándolos sin mayores esfuerzos de reflexión. Práctica completamente opuesta a la dinámica que los mercados han venido viviendo en los últimos años.
- b) *Obligada secuencia de aplicación*. Los mayores beneficios del plan de etnomarketing se obtendrán si el contenido de la guía se aplica en el estricto orden temático señalado. Cada tópico hace parte de un riguroso proceso de acumulación y comprensión del comportamiento de los diversos agentes de mercado que toman parte en los intercambios comerciales. Un tema desencadena en otro, y este en el sucesivo, hasta agotar todos los aspectos señalados en la correspondiente guía.

Como toda guía de acción organizacional, el plan de etnomarketing está formado por dos componentes (Páramo y Ramírez, 2024):

- *Diagnóstico cultural*: Relacionado con el detallado y profundo proceso de diagnóstico de todos los factores culturales relacionados con el mercado, sus dinámicas, sus circunstancias y, sobre todo, con la dimensión cultural que lo caracteriza.
- *Formulación*: Relacionado con las decisiones a *implementar* que en el marco de las realidades culturales de los mercados diagnosticadas sirva para satisfacer las demandas de consumidores, compradores y clientes de forma rentable y con perspectiva de largo plazo.

El contenido del *diagnóstico cultural* gira alrededor de la *antropología de mercados*, a partir de profundas investigaciones etnográficas en cada una de sus diferentes componentes:

- La *antropología de consumo* está compuesta principalmente por el estudio, análisis e interpretación etnográfica de la información recopilada alrededor de una de las funciones del etnomarketing: la comprensión del consumidor en sus propias complejidades. También se incluyen los factores del entorno, pero no de manera abstracta y distante de la realidad social de los mercados, sino en términos de la influencia que cada uno de sus componentes tiene en el comportamiento del consumidor en el momento de adquirir, usar o apropiarse de las marcas y productos existentes en los mercados. Se enfatiza, de manera categórica, la comprensión del consumo como entidad simbólica y fenómeno colectivo aprendido a través de los procesos de socialización experimentados por los seres humanos en el seno de su cultura. El consumo dejó de ser un medio para vivir y subsistir, es un fin en sí mismo (Gabriel y Lang, 2008) que muchos quieren alcanzar.
- La *antropología organizacional* incluye el estudio etnográfico tanto de la competencia como de la organización para la que se está elaborando el plan de etnomarketing. Todos los aspectos señalados en la guía tienen que ser analizados e interpretados desde la cultura organizacional orientada al mercado que prevalezca. A partir de ella deben considerarse to-

das y cada una de las decisiones estratégicas y operativas tomadas con el propósito de satisfacer a los otros agentes del mercado. La antropología organizacional, que ve a la organización como una cultura en sí misma, tiene varias fortalezas (Morgan, 1989) que han sido ampliamente aprovechadas en la dinámica y el funcionamiento del colectivo en el interior de una organización. Así se comparten horizontes comunes y se trabaja de manera individual para alcanzarlos (Páramo et al., 2008).

- La *antropología de la intermediación* se refiere a la participación de quienes conectan a los agentes de la demanda con los de la oferta. Se tiene que descubrir el predominio de agentes comisionistas (porcentaje o en unidades monetarias) o de canales de distribución, sea en formatos tradicionales o modernos de ventas al detal. En cada caso deben abordarse las costumbres, los valores, las creencias, las prácticas culturales de cada uno de ellos y su influencia en los intercambios comerciales que se realizan a través de ellos. Debe descubrirse mediante las investigaciones etnográficas el poder que conservan en los mercados y su capacidad de controlar tanto la demanda como la oferta de productos. Emerge la confluencia de mecanismos tradicionales de distribución enquistados en el alma colectiva con los modernizantes que desde finales del siglo XX han inundado los mercados de los países menos desarrollados.
- La *antropología del sector regulador* incluye el estudio de la normatividad legal vigente expedida por las entidades públicas que tienen la suficiente legitimidad social y política para imponer sus fallos –preventivos o correctivos– a los agentes participantes en los diversos intercambios comerciales de bienes, servicios o ideas sociales. También se considera la normatividad –social y gremial– concebida, defendida y aplicada por algunas instituciones privadas. Sus dictámenes, aunque no tienen fuerza de ley, ejercen gran influencia en las decisiones de protección que toman las agencias del Estado –o del gobierno– en defensa de los agentes, sean de la oferta o de la demanda. Debe considerarse la capacidad de hacer o permitir el “lobby” –cabildeo–, dado que ello puede modificar muchas de las decisiones que desde la regulación pretendan impulsarse. Debe recordarse que el Estado vela por la aplicación de la ley, pero no es la ley. En este sentido, el Estado tiene que servir al individuo y no al

revés. El Estado es tan solo el garante de la justicia social a través del gobierno (Maritain, 1983).

Teniendo total claridad de lo que sucede en los mercados y el rol jugado por cada uno de los agentes que participan de forma cotidiana en el intercambio comercial, se tienen todos los elementos para pasar a la fase de *implementación*. Esta deberá hacerse con rigurosidad concordante con el diagnóstico elaborado, pero sin perder la flexibilidad que la misma dinámica de los mercados vaya imponiendo. Siempre debe tenerse la disposición mental y de recursos técnicos y económicos para hacer los ajustes que sea necesarios en la medida que avanza el proceso de implementación. Pasando de un modelo cultural a categorías culturales que dan cuenta de lo que ocurre dentro de la organización (Singh, 2004)

La fase de planeación que está asociada con un fuerte liderazgo cultural (Westley y Mintzberg, 1989) incluye los siguientes elementos.

- *Diferencial simbólico para posicionar*. Habiendo descubierto lo que los demandantes requieren y lo que los oferentes entregan, debe obtenerse la brecha que será el diferencial por el cual se espera que los demandantes se inclinen a comprar, usar o apropiarse de la empresa y no el de la competencia. Debe encontrarse una diferencia clara y taxativa que motive a que los agentes del mercado lo prefieran. Si no se logra este diferencial, no habría razón alguna para que los demandantes escojan la oferta que les presenta. Este diferencial resume el simbolismo de consumo ideal con el consumidor ideal (Venkatesh, 1995; Belk, 1985; McCracken, 1990)).
- *Segmentos simbólicos de consumidores*. Con el diferencial claramente definido, debe escogerse el mercado simbólicamente estudiado. Este se selecciona a través de los descriptores (8 Oes). Los diferenciales deberán ajustarse de acuerdo con la realidad de cada segmento. Es decir, el número de diferenciales es igual al número de segmentos de mercado escogidos. Para cada segmento debe destinarse un diferencial específico porque, en últimas, es el diferencial el que determina cada segmento de mercado asociado (Appadurai, 1996). El diferencial une y reúne a los miembros

de un grupo social –segmento de mercado– alrededor de un mismo significado simbólico condensado en su correspondiente diferencial.

- *Estrategias de conquista de compradores.* Con el diferencial escogido para cada segmento de mercado, debe decidirse la estrategia que va a conquistar la porción del mercado seleccionado. Además de asegurarse de que el diferencial coincide con la realidad social de los demandantes, tiene que desplegarse toda la capacidad competitiva de la organización para de forma coordinada competir, comunicando y colocando el diferencial en manos de los potenciales compradores. La organización contribuye a estructurar un escenario de guerra donde todos se disputan la favorabilidad de los compradores. Estas decisiones se corresponden con los aspectos logísticos y operativos, sin los cuales todo lo realizado será en vano (Páramo y Ramírez, 2023).
- *Estrategias de conservación de clientes.* Habiéndose conquistado el mercado en disputa, se tienen que tomar las decisiones para que quienes hayan comprado repitan la compra. Esta repetición puede ser el resultado de la satisfacción que le produjo al comprador, que también fungió como consumidor, o por la satisfacción recibida por el consumidor, para quien el comprador adquirió los productos. Deberán ser consultados para clasificarlos, y así saber de qué manera se complacen, se cultivan o se consolida la relación con ellos (Páramo, 2005; Whiteley, 1991).
- *Estructura organizacional.* Ningún esfuerzo organizacional puede materializarse si no se dispone de la estructura adecuada y los mecanismos que se correspondan con las estrategias definidas. De nada vale haber encontrado el diferencial estratégico que el mercado busca con ahínco, si no se puede asegurar que la organización coordine todas sus acciones que hagan que este llegue de manera oportuna a los demandantes. También deben precisarse los responsables de implementar cada decisión relacionada con el contacto que debe mantenerse con compradores y clientes o con la auditoría que vaya supervisando la correspondiente puesta en marcha (Páramo et al., 2008).
- *Aspectos financieros.* Ningún plan organizacional tiene sentido si no se saben ni los ingresos que van a producir ni los costos en los que se va

incurrir. Tiene que preverse el impacto en la rentabilidad de la organización que le de viabilidad no solo a cada estrategia y programa por implementar, sino a la organización como un todo. Se tienen que estimar las utilidades que el plan de etnomarketing pueda producir.

- *Plan de acción.* La única forma de garantizar que el plan pueda implementarse es que se establezca una hoja de ruta que incluya tiempos, responsables y su respectivo esquema de seguimiento de cada uno de los componentes que constituyen el plan.

Con estas herramientas es posible aprovechar las ventajas que el etnomarketing ha demostrado tener tanto en los diferentes sectores de la economía en los que ha sido aplicado como en las empresas que de tamaños disímiles ha demostrado su eficiencia, incluyendo negocios que se encuentran en los mercados populares (Páramo y Deza, 2018) o en mercados con gran diversidad cultural en su interior (Pires, 1999).

## REFERENCIAS

- Appadurai, A. (1996). *Modernity at large: Cultural dimensions of globalization*. University of Minnesota Press.
- Augé, M. (1994). *Hacia una antropología de los mundos contemporáneos*. Editorial Gedisa.
- Baudrillard J. (1970). *La société de consommation*. Denoël.
- Belk, R. (1985). Materialism: Trait Aspects of Living in the Material World. *Journal of Consumer Research*, 13, 265-280.
- Marion, G., Azimont, F., Mayaux, F., Michel, D., Portier, Ph. y Revat, R. (2003). *Antimanuel de marketing*. Editions d'Organization.
- Maritain, J. (1983). *El Hombre y el Estado*. Ediciones Encuentro.
- McCracken, G. (1990). Culture and Consumer Behavior: An Anthropological Perspective. *Journal of the Market Research Society*, 32(1), 3-11.
- Páramo, D. (2005). Ethnomarketing. The cultural dimension of marketing. *Pensamiento & Gestión* (Universidad del Norte, Colombia), 18, 177-206.
- Páramo, D. y Ramírez, E. (2023). *Comportamiento del consumidor desde el etnomarketing*. Klasse Editorial.
- Páramo, D. y Ramírez, E. (2024). *Etnomarketing, la dimensión cultural del marketing* (2ª. ed.). Klasse Editorial.
- Páramo, D., Ramírez, E. y Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Ecoe Ediciones-Universidad del Valle.

- Páramo, D., Ramírez, E. y Rodríguez, A. (2008). *Cultura organizacional y estilos de dirección orientados al mercado*. Ecoe Ediciones-Universidad del Valle.
- Páramo, D. y Deza, G. (2018). Popular Businesses Model Located Inside a Retail Market in Chiclayo, Peru: Moshoqueque Market Case. En L. J. Sánchez y L. Gómez (Eds.), *Evolving Entrepreneurial Strategies for Self-Sustainability in Vulnerable American Communities* (pp: 231-249). IGI International.
- Pires, G. D. (1999). Domestic Cross Cultural Marketing in Australia: A Critique of the Segmentation Rationale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(4), 33-44.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2.
- Singh, N. (2004). From cultural models to cultural categories: A framework for cultural analysis. *Journal of American Academy of Business*, 5 (issue 1-2).
- Spillman, L. (1999). Enriching exchange: Cultural dimensions of markets. *The American Journal of Economics and Sociology*. New York.
- Venkatesh, A. (1995). Ethnoconsumerism: A new paradigm to study cultural and cross-cultural consumer behavior. En J. A. Costa y G. Barnossy (Editors), *Marketing in a multicultural world*. Sage.
- Westley, F. y Mintzberg, H. (1989). Visionary leadership and strategic management. *Strategic Management Journal*, 10.
- Whiteley, R. (1991). *The Customer-Driven Company*. Addison-Wesley Publishing Company.

NOTA: A partir del número 58 nuestra revista cambiará su estructura y su dinámica. Después de cumplir 30 años de trabajo continuado en la publicación de las piezas de investigación producidas por investigadores nacionales y extranjeros, la dirección de la revista estará a cargo de nuestro profesor asociado en marketing Mario Giraldo, Ph.D.

Dagoberto Páramo Morales, Ph.D.  
Editor

# Modelo de gestión estratégica. Caso emprendimientos femeninos del sector artesanal de Sucre (Colombia)\*

---

## Strategic management model. Case of women's enterprises in the handicraft sector in Sucre (Colombia)

**Diana Esther Álvarez Contreras**

*diana\_alvarezcon@cun.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0003-3902-7123>

Magíster en Dirección y Administración de Empresas, Universidad Internacional de La Rioja (España). Especialista en Gestión Gerencial, Universidad de Cartagena. Especialista en Investigación Aplicada a la Educación, Corporación Universitaria del Caribe (CECAR). Docente-investigador, Programa de Administración de Empresas, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN).

**Erika Astrid Araque Geney**

*erika\_Araque@cun.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0001-7522-5691>

Magíster en Educación Virtual, Broward International University. Especialista en Ética y Pedagogía, Fundación Universitaria Juan de Castellanos. Licenciada en Lenguas Modernas, Corporación Universitaria del Caribe (CECAR). Docente-investigador, Programa de Administración de Empresas, Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN).

---

\* Resultado de la investigación “Modelo de gestión estratégica para los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizados en la ruta de competitividad del departamento de Sucre”. Corporación Unificada Nacional (CUN).

## Resumen

El objetivo principal fue desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita el fortalecimiento empresarial en los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizado en la ruta de competitividad del departamento de Sucre. Con una metodología cuantitativa y un diseño propositivo y descriptivo, se plantea un modelo de gestión estratégica que apoya la gestión efectiva de los negocios artesanales. El resultado principal muestra el modelo de gestión estratégica conformado por 4 fases: diagnóstico, formulación, ejecución y control. El modelo se sustenta en las necesidades evidenciadas en los emprendimientos femeninos del sector artesanal y en los modelos teóricos de gestión estratégica. Se concluye que la gestión estratégica como modelo de fortalecimiento organizacional resulta decisiva en la orientación y cohesión de acciones para optimizar las actividades internas y externas de la empresa. Asimismo, propicia un ejercicio efectivo en los procesos administrativos, técnicos, productivos y comerciales necesarios para los negocios.

**Palabras clave:** *artesanos, estrategias, fortalecimiento empresarial, microempresarios, mujer emprendedora.*

## Abstract

The main objective was to develop a strategic management model that allows business strengthening in the female entrepreneurship of the handicraft sector prioritized in the competitiveness route of the department of Sucre. With a quantitative methodology and a propositive and descriptive design, a strategic management model is proposed to support the effective management of artisan businesses. The main result shows that the strategic management model comprises 4 phases: diagnosis, formulation, execution, and control. The model is based on the needs evidenced in the female enterprises of the handicraft sector and on the theoretical models of strategic management. It is concluded that strategic management, as a model of organizational strengthening is decisive in the orientation and cohesion of actions to optimize the internal and external activities of the company. Likewise, it favors an effective exercise in the administrative, technical, productive, and commercial processes necessary for business.

**Keywords:** *artisans, strategies, business strengthening, microentrepreneurs, entrepreneurial women.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En Colombia se encuentran diversas expresiones culturales que muestran la variedad “étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros” (Sistema Nacional de Información Cultural [Sinic], s. f., párr. 1). El sector artesanal es una manifestación cultural que representa las tradiciones y costumbres de los pueblos, exteriorizados en sus productos. Esta actividad constituye una base importante para la economía nacional, representando el 15 % del sector manufacturero, del cual el 70 % se dedica de forma exclusiva a esta industria (Procolombia, 2019, párr. 1).

El departamento de Sucre cuenta con un potencial artesanal representativo, conformado por microempresas familiares, constituidas principalmente por actividades de carpintería, talabartería, curtiembres y tejedores de trenza en caña flecha; figurando para el departamento una mayor oferta artesanal y productiva. Según el Sinic, “el oficio artesanal no solo es una labor que se desarrolla paralelamente a otras actividades de su cotidianidad, sino que es el soporte económico de muchos hogares, principalmente de aquellos donde la cabeza de familia son mujeres” (párr. 4); las microempresas familiares son una manifestación del emprendimiento que tiene como principal fin la subsistencia familiar. Miles de hogares se han visto en la coyuntura de crear pequeñas unidades de negocio como sostén de la economía del grupo filial. Esta característica de las unidades de negocio familiares marca su origen y trascendencia en el mercado, toda vez que conforman respuestas inmediatas a necesidades no atendidas (Pérez y Ramírez, 2015).

Es de mencionar que el emprendimiento familiar, sea liderado por mujeres u hombres, se caracteriza por su matiz de subsistencia e informalidad. Confecámaras (citado en Mouthon, 2018), indica que:

El 86,5% de las empresas en Colombia son familiares; se caracterizan por mover la actividad productiva y los servicios, igualmente la tasa de fracaso es del 87%, estas circunstancias no les permite sobrevivir por varias razones (la falta de equilibrio entre familia, propiedad y empresa, falta de planeación y ejecución de esquemas formales y protocolos que garanticen el gobierno corporativo empresarial y familiar; no adoptar esquemas de

protección de activos, y la falta de profesionalismo en la dirección empresarial) (párr. 3). Este panorama ubica la economía local en la dinámica de la informalidad y subsistencia.

Así que la informalidad, parcial o total, del sector artesanal en el departamento de Sucre se constituye en una característica común del sector; la ausencia de procesos en materia técnica, administrativa y comercial acentúa las deficiencias internas y externas que existen en este segmento, el cual impide que se genere competitividad (Madera y Acosta, 2017). Es de indicar que son muchos los emprendimientos que no disponen de herramientas para valorar su desempeño en los mercados; en ese sentido, su ejercicio de estimar y medir sus actividades internas y externas limita su índice de productividad y competitividad; sumando a lo anterior, los cambios y tendencias en los mercados propician en los negocios la necesidad de administrar con miras a la innovación, tecnología y capacidad de respuesta; de ahí la importancia de gestionar con estrategias que permitan un óptimo ejercicio de las actividades y, a su vez, orientar productos novedosos y atractivos para clientes cada vez más exigentes.

Por lo anterior, la gestión estratégica se constituye en herramienta crucial para alcanzar los objetivos y crecer hacia mercados atractivos desde lo nacional e internacional, asegurando nuevos y más rentables segmentos. Sin embargo, empresas como las del sector artesanal presentan diversas limitaciones para lograr expandirse y penetrar a nuevos mercados. Este artículo parte de dichas limitaciones, categorizándolas en aspectos técnicos, administrativos, comerciales y producción, planteando como hipótesis el fortalecimiento empresarial de los emprendimientos femeninos del sector artesanal priorizados en la ruta de competitividad del departamento de Sucre.

De ahí que la necesidad de mejorar y robustecer los negocios contrasta con las posibles dificultades, reflejada en las carencias técnicas, administrativas, comerciales y producción de la empresa, lo cual configura un proceso complejo de comprensión y fortalecimiento para el aumento de la competitividad frente a los mercados y, al tiempo, la necesidad desde la gestión estratégica de coordinar acciones tendientes a la consolidación empresarial del sector artesanal.

Por lo tanto, este artículo se estructura a partir de la fundamentación teórica, se expone el método, los resultados y las conclusiones.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La organización en el contexto actual requiere de mecanismos de gestión que faciliten su dinámica en los mercados; aún más si el mayor reto se encuentra enmarcado en la competitividad, la cual va de la mano con la innovación de los procesos (Brume, 2017). Un proceso innovador comprende la formulación de estrategias que permitan a la organización mayor representatividad en el mercado; para ello, requiere de herramientas que ayuden al análisis y valoración de la situación actual y futura de la empresa. Bajo este panorama resulta imprescindible llevar a cabo una gestión estratégica exitosa, que permita evidenciar la habilidad de los gerentes y la situación de la organización desde su entorno interno y externo. Al respecto Brume (2017) afirma:

Hoy más que nunca, las empresas tienen que comprender que la gestión estratégica no se limita simplemente al desarrollo de una función anual; deben convertirla en un ejercicio de periodicidad diaria, poniendo en marcha innovaciones estratégicas, representadas en métodos, técnicas e instrumentos; que impacten la eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, especialmente en las compañías con alto componente logístico. (p. 13)

Por lo anterior, la gestión estratégica comprende acciones enfocadas al cambio permanente en sus procesos organizacionales, sobre todo aquellos que involucran una mejora continua e innovación. En ese sentido, Gallardo (2021) define la gestión estratégica como:

La acción y efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo. Es el arte y la ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. (p.19)

El concepto deja entrever el papel que juega el gerente en la utilización de la herramienta como elemento fundamental para el análisis, valoración y

la toma de decisiones en la empresa y conseguir los resultados acordes, a los objetivos planteados. Además de mantenerse innovando en el mercado.

Así mismo, Romo y Márquez (2014) consideran la gestión estratégica como “una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial” (p. 71); con este criterio se orienta la gestión desde la participación y el trabajo en equipo, en el que cada miembro de la organización se involucra en la creación y consecución de las estrategias. Con base en lo anterior, autores como González et al. (2019) expresan que las organizaciones en su dinámica formulan estrategias para direccionar el rumbo que deben seguir; a su vez, se derivan del análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), con el fin de lograr una ventaja competitiva (p. 6). Es de mencionar que las estrategias se basan en la realidad, tendencias y contexto de la organización; puesto que de esta forma se precisa su cumplimiento.

Los planteamientos anteriores permiten establecer que la gestión estratégica, para su total evolución dentro de los procesos organizacionales, debe ir de la mano de la planeación estratégica, como complemento para realizar diagnósticos, establecer la misión, visión, objetivos y planes de acción, que promueven el desarrollo de las estrategias. En este sentido, el mejor plan estratégico debe estar incorporado en teorías o modelos que permitan una adaptación de la organización a sus necesidades, cultura y enfoques, como: la calidad, planeación, empoderamiento o gestión estratégica (Vineet y Sanjay, 2015). A su vez, toda organización, consciente o inconscientemente, sigue una estrategia que determina su dirección. Sin embargo, es crucial desarrollar una estrategia formal y bien estructurada, basada en un análisis exhaustivo del entorno, una evaluación objetiva de las fortalezas y debilidades internas, y la identificación de oportunidades en las que pueda establecer una ventaja competitiva significativa (González et al., 2019).

Por lo tanto, entre los modelos de gestión estratégica utilizados para la administración efectiva de los recursos y la toma de decisiones se encuentran:

*Modelo de Fred David:* define cuál es el negocio, la razón de ser y los lineamientos estratégicos a largo plazo. Se apoya en tres etapas:

1. Formulación de estrategias que definan la misión, la visión, la auditoría y los objetivos.
2. Implantación de estrategias relacionadas con la gerencia, el marketing, la contabilidad, la investigación y el desarrollo.
3. Evaluación de la estrategia que tiene que ver con la medición y evaluación del rendimiento (Palacios, 2016, p. 54).

Así mismo, los elementos del plan estratégico permiten conocer dónde se encuentra situada la empresa, a qué mercado quiere llegar, además suministrar información pertinente para analizar el entorno en conjunto (Ospina y Roldán, 2015). De igual forma, Hernández (2018) agrega que, aunque el objetivo principal de este modelo es ayudar a la organización a través de un enfoque sistemático, lógico y racional en la formulación y selección de estrategias, reconoce también que la comunicación es un elemento clave dentro del proceso estratégico de administración exitosa.

*Modelo de Kaplan y Norton:* se desarrolla a través del Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC). Este modelo fue desarrollado en los años 90 como respuesta a las necesidades administrativas de las organizaciones; esta herramienta tiene como objetivo garantizar la correcta implementación de las estrategias; su formulación debe contar con una clara definición de la misión, visión, los objetivos, la estrategia corporativa y las estrategias competitivas y operativas. El proceso incluye determinar el enfoque del negocio, identificar áreas de mejora y visualizar el estado deseado de la organización a mediano y largo plazo (Ghiglione, 2021); en otras palabras, examina, revisa y controla a corto, mediano y largo plazo las acciones de una empresa (Quintero y Osorio, 2018).

De acuerdo con el planteamiento de Sánchez et al. (2016), el BSC brinda a los directivos la oportunidad de identificar y definir las variables, al igual que establecer propósitos, para obtener resultados satisfactorios, dado que las organizaciones cuentan con factores limitados. Es así que este modelo aporta al buen desempeño y sostenibilidad en las organizaciones, incluso en las pequeñas empresas, hace posible su subsistencia en el mercado, ade-

más que puedan aportar al desarrollo económico y crecimiento del país (Méndez et al., 2019).

Por otro lado, Palacios (2016) sugiere “a través de un Cuadro de Mando Integral un sistema de medición táctico u operativo. El mismo es usado por empresas innovadoras como sistema de gestión estratégica” (p. 54). El Cuadro de Mando Integral se compone de los siguientes elementos:

- a. Perspectiva financiera: describe la forma en que la organización propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas (Kaplan y Norton, 2017).
- b. Perspectiva del cliente: “se centra en lo que la empresa quiere llevar a cabo para garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización” (Pérez, 2015, párr. 13).
- c. Perspectiva interna: “identifica los objetivos estratégicos que están relacionados directamente con los procesos clave de la organización de los cuales depende cubrir las expectativas tanto de accionistas como de los clientes” (Pérez, 2015, párr. 16).
- d. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: se relaciona con la consecución de los objetivos a largo plazo; en esta perspectiva se idéntica tres áreas: capital humano, sistemas e infraestructura, clima organizacional (Pérez, 2015, párr. 25).

*Modelo de Goodstein, Nolan y Pfeiffer*: según Palacios (2016), este modelo es utilizado principalmente por pequeñas y medianas empresas. Además, como señalan Nova et al. (2020), su énfasis se centra en prever el futuro organizacional basándose en los valores corporativos y la creatividad. Consta de nueve fases: 1. Planeación, 2. Búsqueda de valores, 3. Formulación de la misión, 4. Diseño de la estrategia del negocio, 5. Auditoría del desempeño, 6. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia, 7. Alinear las iniciativas estratégicas, 8. Formación y *feedback* estratégico, 9. Comunicación (Palacios, 2016, p. 56).

Igualmente, Muñoz (2019) detalla de manera secuencial las nueve etapas que comprende este modelo:

1. La *planeación* ayuda a establecer un compromiso organizacional ante el proceso, distinguir el equipo de planeación e incluir a la alta gerencia en manera continua.
2. La *búsqueda de valores* precisa los valores –presentes y futuros- de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. La formulación de la misión se convierte en un claro planteamiento del tipo de negocio en el que se encuentra la empresa.
4. El *diseño de la estrategia del negocio* requiere establecer los objetivos organizacionales a través de las líneas de negocio, los indicadores críticos de éxito, las acciones estratégicas y la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. La *auditoría del desempeño* centra el esfuerzo necesario para el estudio de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. El *análisis de brechas* compara datos generados en la auditoría y los necesarios para ejecutar el plan estratégico; igualmente, requiere del desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. La *integración de los planes de acción* exige un conjunto de elementos para determinar cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos potenciales.
8. La *planeación de contingencias* provee diferentes de estrategias de diseño de negocios y que pueden utilizar en distintos escenarios.
9. La *implementación* se convierte en la iniciación concurrente de planes tácticos y operativos.

*Modelo de Thompson:* esta propuesta sugiere que la misión y los objetivos se combinen para establecer “quienes somos, que hacemos y a donde se quiere llegar” para alcanzar las metas de la organización. Es así que los directivos establecen a nivel organizacional objetivos y acciones necesarios según las características del entorno competitivo, las condiciones actuales y potenciales de la empresa (García et al., 2017); por lo cual este modelo reconoce el análisis FODA como herramienta para identificar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, oportunidades comerciales y amenazas externas que afectan las actividades a nivel organizacional (Contreras y Magaña, 2018). Por otra parte, cada organización, sea consciente de ello o no, opera bajo una estrategia que guía su avance. Sin embargo, para maximizar su eficacia es crucial desarrollar una estrategia formal y planeada. Esta debe surgir de un diagnóstico minucioso del entorno, una evaluación objetiva de las capacidades internas (tanto fortalezas como debilidades) y la detección de oportunidades en las que la organización pueda destacar frente a sus competidores (González et al., 2019); de hecho, el modelo propone 5 fases:

1. Desarrollar un concepto del negocio y formular una visión en la que la organización necesita ser dirigida.
2. Convertir la misión en objetivos específicos.
3. Establecer las estrategias para alcanzar los objetivos.
4. Ejecutar las estrategias eficaz y eficientemente.
5. Evaluar el funcionamiento, repasando la situación, e iniciar ajustes y correctivos en la misión, objetivos, estrategias, o la puesta en práctica de la experiencia real y las condiciones que cambian, aprovechando las nuevas ideas y oportunidades (Palacios, 2016, p. 56).

Adicionalmente, se exponen los modelos, planteados en diversas investigaciones, que orientan el desarrollo de las organizaciones con procesos adecuados para la obtención de mayores y mejores resultados:

**Tabla 1.** Investigaciones sobre modelos de gestión estratégica

Modelo	Autores y año	Enfoque	Etapas
Modelo de Gerencia Estratégica Sostenible en una empresa colombiana	Ocampo et al. (2021)	Mejorar la gestión administrativa con enfoque de sostenibilidad.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico y reconocimiento del entorno.</li> <li>2. Formulación estratégica</li> <li>3. Implementación y evaluación.</li> <li>4. Seguimiento y control</li> <li>5. Componente de sostenibilidad</li> </ol>
Modelo de gestión estratégica productiva para microempresas artesanales de artículos en madera	Miño et al. (2019)	Mejorar el proceso de producción y la satisfacción del cliente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Necesidades de los clientes</li> <li>2. Estudio de mercado</li> <li>3. Dirección estratégica</li> <li>4. Ambiente</li> <li>5. Formulación de estrategias</li> <li>6. Selección de estrategias</li> <li>7. Aplicación</li> <li>8. Evaluación</li> <li>9. Modelo Kano</li> </ol>
Modelo de Gestión Estratégica para las Mipymes que conforman el Pasaje Artesanal Azuayo	Saquicela et al. (2019)	Mejorar los ingresos de los artesanos mediante difusión, innovación y creación de valor agregado.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar</li> <li>2. Organización</li> <li>3. Liderazgo</li> <li>4. Controlar</li> </ol>
Diseño de un modelo de gestión estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre	Vitola y Ojeda (2017)	Incrementar la productividad y la competitividad en el sector turístico.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Filosofía (Principios, creencias y valores)</li> <li>2. Actores (Propietarios, empleados o trabajadores, clientes y competidores)</li> <li>3. Diagnóstico Estratégico</li> <li>4. Formulación Estratégica</li> <li>5. Ejecución</li> <li>6. Seguimiento y Evaluación</li> </ol>

**Fuente:** elaboración propia.

Cada modelo propone aspectos que permiten el mejor desempeño de la organización y facilitan la consecución de los resultados planeados. Se destaca la participación de la alta gerencia en la toma de decisiones para fortalecer cada uno de los procesos. Desde esta perspectiva, se resalta en cada modelo y los modelos propuestos en las investigaciones, el proceso de gestión estratégica, caracterizado por elementos comunes, como: diagnóstico interno y externo, formulación, ejecución y control estratégico. El *diagnóstico interno y externo*: etapa que identifica los puntos favorables y críticos de que dispone la organización y con los cuales la alta gerencia determina acciones por contemplar; la *formulación estratégica*: enfatiza el diagnóstico interno (fortalezas-debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), basándose en elementos de referencia como la misión, visión, objetivos estratégicos, entre otros. Así mismo, la formulación contempla los siguientes factores: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad; *ejecución estratégica*: permite establecer los objetivos anuales, desarrollar políticas, motivar a los colaboradores y la asignar recursos para que las estrategias formuladas puedan llevarse a cabo; *control estratégico*: es la evaluación y retroalimentación de las estrategias efectivas y aquellas que no lo son, para que se realicen los correctivos necesarios (Peñañiel et al., 2020); el desarrollo de las etapas permite a la organización, primordialmente a la gerencia, evidenciar su realidad e identificar los cambios del entorno, y ajustar el curso que debe seguir para alcanzar su visión (Brume, 2017).

Así mismo, la alta gerencia recurre a herramientas estratégicas que facilitan el establecimiento de acciones y toma decisiones que alinean el método adecuado para las actividades y fortalezcan su éxito en el mercado. Al respecto, Pulgarín y Rivera (2012) señalan la necesidad de la empresa de recurrir a herramientas de fácil apropiación y alto impacto, que permitan el desarrollo de estrategias efectivas y alcanzar un desempeño superior. En ese sentido, entre las herramientas que atienden a las tendencias y las condiciones cambiantes del entorno encontramos: *Análisis Pestel*: identifica factores del entorno (político, económico, socioculturales, tecnológico, ecológico e institucional) que pueden perturbar el desempeño de las empresas; *5 Fuerzas de Porter*: analiza la competitividad y la rentabilidad de la estrategia implementada por la empresa. Está conformada por: poder de negociación de

los compradores o clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de competidores potenciales, amenaza de competidores potenciales y rivalidad entre los competidores (Porter, 2015); *Matriz FODA*: compara y contrasta cuatro variables (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ayudan a fortalecer y mejorar el modelo de negocio con la identificación y formulación de estrategias que sostengan la ventaja competitiva (Peñafiel et al., 2020); *Matriz de Posición estratégica y evaluación de acciones (PEEA)*: enfoque utilizado para establecer la situación estratégica apropiada para una empresa y los negocios individuales (Serna, 2014, p. 34); *Matriz Boston Consulting Group (BCG)*: técnica que clasifica a las empresas en cuatro categorías: empresas Vaca, empresas Estrella, empresas Interrogante y empresas Perro; cada una de ellas se relaciona con la participación de las ventas en su respectivo sector (Ramírez et al., 2011, p. 39); *Indicadores de desempeño*: es la relación entre variables que permiten confrontar y comparar una situación con las metas planificadas, los estándares y desempeño logrado (Serna, 2014, p. 76).

Por otra parte, en Colombia se promueven iniciativas productivas en sus regiones, con el objeto de incrementar la competitividad y generar impacto social en las comunidades; estas iniciativas son lideradas por Innpulsa, desde 2012, a través del programa “Rutas Competitivas”, estrategias necesarias para el despegue y desarrollo de actividades que estimulen la innovación en los negocios (Red Clúster, 2020). Hecha esta salvedad, en el departamento de Sucre se estableció el Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Sucre (Pedcti - Sucre), con el cual se pretende impulsar la apuesta por la formación de las nuevas generaciones y la cualificación de alto nivel. En ese sentido, se busca reducir la brecha de desigualdad y falta de oportunidades en cada uno de los sucreños. Para el cumplimiento de estas iniciativas es indispensable tener en cuenta las siguientes estrategias:

- Desarrollar habilidades tempranas para la investigación y la innovación en los niños y jóvenes estudiantes de básica y media.
- Generar las capacidades en el corto y mediano plazo para fortalecer la actividad de investigación en la educación superior.

- Innovaciones efectivas para la producción, la sociedad y el ambiente (Pedcti - Sucre, 2013, pp. 15-16).

Con las anteriores estrategias se favorece la competitividad y el desarrollo de la región, a través de la realización de proyectos prioritarios y sectoriales con componente tecnológico e innovador y generador de empleo; esto permitirá promover la creación de empresas y mejorar la productividad y competitividad de los sectores agrícola, pecuaria, pesquera, artesanal y minero (Pedcti-Sucre, 2013, p. 111).

Así mismo, el plan regional de Competitividad del departamento de Sucre, visión al 2019, enfatiza los objetivos y estrategias del sector priorizado Artesanías (tabla 2):

**Tabla 2.** Objetivos y estrategias del sector priorizado Artesanías

Sector	Objetivos	Estrategias
Manufactura y Artesanía	Formalización empresarial de Mipymes	Investigar potencial de las confecciones, fortalecimiento de la producción de maderas y sus productos asociados, y Asociatividad de artesanos

**Fuente:** Pedcti-Sucre (2013, p. 117).

Con los sectores priorizados surge la necesidad de impulsar el desarrollo empresarial en el departamento, promoviendo empresas sofisticadas e innovadoras, con componentes de tecnología y talento humano cualificado, con el fin de generar competitividad y productividad (Plan y Acuerdo Estratégico Departamental en Ciencia, Tecnología e Innovación, 2016). A este respecto, se hace necesario fortalecer los emprendimientos artesanales, puesto que se brinda la oportunidad al artesano como individuo, como parte de un grupo de producción y como miembro de una comunidad; poder ampliar sus conocimientos para gestionar, investigar, trazar acciones que mitiguen sus limitaciones gerenciales y se potencialicen los negocios (Artesanías de Colombia, 2017). No obstante, resaltar el rol de la mujer a nivel familiar, social, económico, laboral, cultural, caracterizado por el

espíritu de emprendimiento y el liderazgo, permite construir el progreso sucreño (Plan de Desarrollo Sucre Progresa 2016-2019).

Se puede agregar que en el departamento de Sucre se llevan a cabo iniciativas para promover y fortalecer los emprendimientos de los diferentes sectores, sobre todo de aquellos que presentan vulnerabilidad, dificultades en sus procesos y rendimiento económicos, aparte de apoyo financiero para su sostenibilidad; en ese sentido, la Ley 2069 de 2020 establece las regulaciones para emprendimientos sólidos y sostenibles, promoviendo el bienestar social y la equidad. Y el documento Compes 4011 (Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación, 2020). La política busca la generación de condiciones que favorezcan el ecosistema emprendedor desde la creación, sostenibilidad y crecimiento de los emprendimientos, y a su vez, reflejado en ingresos, aumento de la productividad e internacionalización.

### 3. METODOLOGÍA

#### Diseño

Este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo, con un diseño propositivo y de tipo descriptivo (Polit y Hungler, 2000). Su objetivo es doble: por un lado, busca describir el estado actual de las actividades y procesos que realizan las emprendedoras del sector artesanal en su contexto natural; por otro lado, pretendemos presentar un modelo de gestión estratégica que contribuya a mejorar la administración de estos negocios. El estudio parte de la verificación y evidencia documental de los procesos, así como de la existencia de técnicas tangibles en los ámbitos administrativos, organizacionales, productivos y comerciales que conforman la gestión estratégica de los productos artesanales. Es de mencionar que esta investigación se llevó a cabo en el transcurso de 2021.

#### Muestra

Este estudio se centró en las emprendedoras artesanales de cuatro municipios del departamento de Sucre (Morroa, Sampúes, San Onofre y Sincelejo), zonas con la mayor actividad artesanal y registrada en el SIEAA. Según

datos del DANE (2020a), el sector artesanal en Sucre cuenta con 389 artesanos, dedicados a la talla en madera, tejeduría con hilo acrílico y tejidos en caña flecha. De este total, el 61% son mujeres y el 39 % hombres. Durante la fase inicial de recopilación de datos se observó una disminución en la población femenina al frente de los emprendimientos, atribuida principalmente a la edad avanzada y al impacto del Covid-19. En consecuencia, se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, enfocado en los emprendimientos artesanales femeninos. Los *criterios de inclusión* para la muestra fueron: 1. Disposición expresa de participar en la investigación; 2. Experiencia mínima de un año en la producción artesanal como fuente de ingresos; 3. Propiedad del negocio en manos femeninas. Basados en estos criterios se seleccionó una muestra de once artesanas (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Muestra de artesanas participantes

Municipios	Artesanas
Morroa	5
Sampués	4
Sincelejo	1
San Onofre	1
Total	11

**Fuente:** elaboración propia.

### Instrumentos

La obtención de información de la muestra se realizó mediante dos técnicas de recolección de datos: *Cuestionario*, instrumento que se dividió en dos secciones: 1. Perfil demográfico: indaga datos generales de las emprendedoras (nivel educativo, tiempo de operación del negocio, situación familiar y estado civil, entre otros aspectos) y 2. Gestión estratégica: analiza cómo las empresarias gestionan sus negocios, desde factores internos y externos. b. *Entrevista semiestructurada*: se efectuaron conversaciones guiadas, con una duración de 10 a 15 minutos, que fueron grabadas. Hay que mencionar, además, que la aplicación de los instrumentos se realizó en el período

de julio y octubre de 2021, conservando los cuidados sanitarios pertinentes por el Covid-19.

La encuesta se centró en la gestión estratégica, con 35 afirmaciones: 6 sobre factores externos (oportunidades y amenazas) y 29 sobre factores internos (fortalezas y debilidades); basadas en el modelo de Serna Gómez (2014), utilizando análisis PCI, POAM y matriz DOFA. Se empleó una escala Likert de 5 puntos, desde 1: “Totalmente en desacuerdo” hasta 5: “Totalmente de acuerdo”. Al mismo tiempo, se recopilaron datos demográficos como nivel educativo, información de la empresa, antigüedad del negocio y alcance del mercado. El estudio combinó los resultados de la encuesta con un análisis cualitativo de entrevistas semiestructuradas a 11 emprendimientos femeninos. Los datos se procesaron y analizaron utilizando Excel, realizando un análisis ponderado de los resultados.

Por otra parte, la validación de los instrumentos se realizó en tres etapas:

1. Evaluación por tres expertos en Gestión estratégica, quienes revisaron la claridad, pertinencia y lenguaje, realizando ajustes en el instrumento.
2. Prueba piloto con 4 artesanas del grupo de estudio; como resultado se hicieron mejoras para la comprensión de las preguntas.
3. Aplicación del índice de confiabilidad Cronbach; se obtuvo un resultado de 0.7, considerado aceptable.

Se debe agregar que los resultados correspondientes a la Gestión estratégica se encuentran publicados en el artículo de Araque y Álvarez (2023), titulado “Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre”.

#### **4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

##### **Perfil demográfico**

El sector artesanal femenino del departamento de Sucre, ubicado en los municipios de Sampués, Sincelejo, Morroa y San Onofre, presenta demográficamente las siguientes características (ver tabla 4).

**Tabla 4.** Perfil demográfico emprendimientos femeninos artesanales

Categoría	Resultados
Nivel educativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Secundaria: 64 %</li> <li>• Primaria: 36 %</li> <li>• Las nuevas generaciones consideran importante seguir formándose.</li> <li>• Brecha generacional en niveles educativos</li> </ul>
Tipos de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas familiares: tradición pasada de generación en generación</li> <li>• Emprendimientos asociados: consolidación formal del negocio</li> <li>• Éxito basado en impacto organizacional, productivo y comunitario.</li> </ul>
Alcance del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente local y regional</li> <li>• Mínima proporción en mercado internacional</li> <li>• Ventas al extranjero: Estados Unidos, China, España y Francia.</li> </ul>
Años de antigüedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de más de 15 años</li> <li>• Algunas con hasta 45 años de antigüedad</li> <li>• Dedicación a la labor artesanal y conservación de tradición familiar.</li> </ul>
Tipos de clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principalmente particulares y minoristas</li> <li>• Mínima proporción de mayoristas</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Este estudio evidencia una disminución del predominio femenino en la actividad artesanal. Anteriormente, estas actividades estaban mayoritariamente a cargo de artesanas mayores de 40 y 60 años. Sin embargo, debido a la pandemia y condiciones naturales de la edad, muchas de estas artesanas fallecieron, dejando el legado a sus hijos. Estos hallazgos contrastan con el estudio de las características sociodemográficas de la población artesanal de Sucre realizado por Artesanías de Colombia (2014-2019) (Ministerio de Comercio, 2019), que mostró, antes de la pandemia, un liderazgo constante de las mujeres en la actividad artesanal.

Actualmente, las nuevas generaciones, tanto hombres como mujeres, intentan mantener esta actividad como parte de su legado familiar.

## Factores internos (fortaleza y debilidades)

Son aquellos aspectos que pueden aportar al crecimiento en el mediano plazo y convertirse en negocios sólidos, sostenibles, rentables y con mayores oportunidades. Sin embargo, los emprendimientos artesanales apenas están formalizados y las actividades (compras, ventas, producción, entre otras) no evidencia avances. A continuación, se especifican los factores internos (ver tabla 5).

**Tabla 5.** Descripción de factores internos (fortaleza y debilidades)

Capacidad	Definición	Fortalezas	Debilidades
Directiva	“Se entiende en el desempeño y rendimiento laboral de un directivo; en ese sentido, el directivo conduce, guía y se responsabiliza en lograr los objetivos organizacionales, a través de óptimas relaciones interpersonales con los grupos de interés, manejo de la información y toma de decisiones que beneficien el desempeño de la empresa” (Ramírez, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación eficaz.</li> <li>- Toma de decisiones ágiles y oportunas.</li> <li>- Disposición de instalaciones apropiadas para el trabajo artesanal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de formalización empresarial.</li> <li>- Ausencia de estructura estratégica (misión, visión, objetivos y políticas).</li> </ul>
Competitiva	“Residen en la capacidad de las empresas para producir de una manera coherente y beneficiosa aquellos productos que cumplan los requerimientos de un mercado abierto en términos de costes, precios, calidades, entre otros” (Mancha et al., 2016, p. 6).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Inversión en promoción y publicidad.</li> <li>- Atención oportuna a clientes.</li> <li>- Oferta de promociones y descuentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de identificación de atributos para productos (nombre, imagen, presentación).</li> <li>- Ausencia de estudios de mercado - Registro manual de base de datos de clientes</li> <li>- Presencia limitada en página web o redes sociales’.</li> </ul>

*Continúa...*

Financiera	“Es la disposición de la empresa de conservar solidez financiera adecuada para el cumplimiento de los compromisos” (Pérez y Titelman, 2018).	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de sistema contable legal formal.</li> <li>- Dificultad de acceso a créditos financieros.</li> <li>- Ausencia de sistemas de control y evaluación de actividades.</li> </ul>
Tecnológica	“Es la forma como una empresa crea o utiliza la tecnología para su beneficio recurrente a sus recursos; de igual forma, hace mención al uso de conocimiento, capital, bienes, infraestructura, incluso del recurso humano calificado en el uso de la tecnología” (Hernández-Chavarría, 2017).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Control de calidad empírico durante y al final del proceso de producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de estrategias de innovación.</li> <li>- Uso limitado de tecnologías (sistema de costos, control de insumos e inventario, Flujograma de producción).</li> <li>- Nivel tecnológico e inversión en innovación inexistente.</li> </ul>
Talento humano	“Entendida como la disposición de las personas en brindar sus esfuerzos para alcanzar las empresas sus objetivos organizacionales. Para ello, las organizaciones deben proporcionar las condiciones adecuadas (capacitación, seguridad laboral, salarios acordes a la normatividad vigente), para un talento humano en desarrollo, crecimiento y competitividad” (Moreno y Sánchez, 2019).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consideración de la importancia de la capacitación (con orientación de instituciones como el SENA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de procesos de gestión de talento humano (reclutamiento, selección, orientación, recompensa, desarrollo, seguimiento).</li> <li>- Falta de prestaciones sociales para empleados.</li> <li>- Limitada atracción como empleador.</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

### Factores externos (oportunidades y amenazas)

Identifica las oportunidades favorables y las amenazas potenciales para una organización. Este panorama brinda a los directivos la información necesaria para diseñar estrategias que les permitan aprovechar al máximo oportunidades ventajosas mientras minimiza o neutraliza los riesgos en su entorno empresarial (Gargate, 2022).

**Tabla 6.** Descripción de factores externos (oportunidades y amenazas)

Factores	Oportunidades	Amenazas
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crecimiento de la economía regional</li> <li>- Oferta y demanda</li> <li>- Apoyo de entidades bancarias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la Competencia</li> <li>- Pandemia</li> </ul>
Políticos		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios en las políticas normativas</li> <li>- Decisiones gubernamentales</li> <li>- Tributarias</li> </ul>
Sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proyectos sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pérdida de la actividad artesanal</li> <li>- Mano de obra mal paga</li> </ul>
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso a las TIC</li> <li>- Globalización de la información</li> </ul>	
Geográficos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ubicación de la empresa</li> <li>- Cambios climáticos</li> <li>- Conservación del medio ambiente</li> </ul>	

**Fuente:** elaboración propia.

Los resultados obtenidos anteriormente se resumen en una matriz FODA (ver tabla 7), que detalla las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades del sector. A partir de la relación entre estos elementos se desarrollaron estrategias FO (Fortalezas-Oportunidades), FA (Fortalezas-Amenazas), DO (Debilidades-Oportunidades) y DA (Debilidades-Amenazas), con el propósito de minimizar los aspectos negativos y maximizar los positivos en el contexto de los emprendimientos artesanales.

**Tabla 7.** Matriz FODA - Estrategias

	Oportunidades	Amenazas
DOFA	1. Crecimiento economía regional	1. Aumento de la Competencia
	2. Oferta y demanda	2. Pandemia
	3. Proyectos sociales	3. Cambios en normativas políticas
	4. Acceso a TIC	4. Decisiones gubernamentales
	5. Globalización de la información	5. Tributarias
	6. Ubicación de la empresa	6. Perdida de la actividad artesanal
	7. Cambios climáticos	7. Mano de obra mal paga
Fortalezas	Estrategia FO	Estrategia FA
1. Presupuesto	<p>Estrategia de fidelización de clientes.</p> <p>Ampliación del portafolio de servicios y productos.</p> <p>Implementar la tecnología en el desarrollo de un sistema de gestión de calidad.</p> <p>Alianzas con universidades, entes gubernamentales y empresas privadas.</p>	<p>Planeación estratégica para el crecimiento empresarial y económico.</p>
2. Relación empresa / proveedores		
3. Control de calidad		
4. Tecnología para la elaboración de sus productos		
5. Demanda de productos artesanales y sostenibilidad del negocio		
6. Concepto de innovación		
7. Capacitación a sus trabajadores		
8. Selección de personal		

*Continúa...*

Debilidad	Estrategia DO	Estrategia DA
1. Estructura organizacional formal	Impulsar el marketing digital Crear alianzas estratégicas.  Apoyo en inversión y capacitación para los emprendimientos femeninos artesanales.	Diseñar e implementar un modelo de gestión estratégica.  Formalizar la estructura organizacional y procesos para adaptarse a cambios normativos.  Desarrollar programas de capacitación continua para preservar y desarrollar la actividad artesanal.
2. Misión, Visión, Objetivos y Políticas		
3. Imagen corporativa		
4. Instalaciones		
5. Página Web		
6. Base de datos de clientes		
7. Contabilidad formal		
8. Créditos financieros		
9. Sistema de control y evaluación de actividades		
10. Flujograma proceso de producción		
11. Nivel tecnológico		
12. Recursos para innovación		
13. Categorización en artesanías de Colombia		
14. Protección de derechos y legalidad de productos		
15. Prestaciones sociales		

**Fuente:** Araque y Álvarez (2023, p. 19).

En general, el FODA presenta un análisis completo para los emprendimientos artesanales, enfocándose en estrategias que les permitan crecer sosteniblemente y con adaptación a un mercado globalizado. El modelo de gestión estratégica es un enfoque crucial dentro de la estrategia, diseñado para dirimir tanto las debilidades internas como las amenazas externas. Con este modelo se pretende formalizar la estructura de la empresa, mejorar sus procesos operativos y preparar los negocios para enfrentar eventual-

lidades. Además, incorpora elementos claves como el uso de tecnologías de la información, el marketing digital y la capacitación continua, lo que permite a la empresa artesanal modernizarse sin perder su esencia tradicional.

### **Modelo propuesto**

El diseño de un modelo de gestión estratégica para el fortalecimiento de los emprendimientos femeninos del sector artesanal (GEEFA) en el departamento de Sucre tiene como finalidad establecer condiciones en la productividad, rentabilidad y competitividad para mejorar el desempeño de los negocios artesanales. Es importante mencionar que “Las herramientas de planificación estratégica y control de gestión pueden ayudar en la mejora del desempeño de las diversas funciones empresariales e impactar en la fortalecimiento y crecimiento de los negocios, con mayores niveles de competitividad...” (Mora-Riapira et al., 2015, p. 86).

Por lo tanto, la implementación de un modelo de gestión estratégica permitirá el fortalecimiento empresarial en los emprendimientos femeninos del sector artesanal en el departamento de Sucre, convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento empresarial, permitiendo a la empresaria tomar decisiones adecuadas, definir estrategias claras y reales, alcanzar los objetivos y metas para su negocio. A la vez, el modelo se visualiza no solo para el sostenimiento de los negocios, sino también para una participación activa de la mujer en el ámbito empresarial, alcanzar su independencia económica y disminuir la desigualdad de género.

### **Actores del modelo**

- Artesanas - Propietarias: corresponde a la parte directiva o estratégica del emprendimiento, de ellas depende que el modelo se pueda planear y ejecutar.
- Empleados o Colaboradores: son los responsables de la puesta en marcha de la implementación de la estrategia de la mano de las artesanas, haciéndolos partícipes de las actividades.
- Clientes: es el actor de mayor relevancia en el modelo, puesto que sus necesidades son puerta de entrada para la elaboración de productos

con calidad, creatividad e innovación, y de esta forma lograr satisfacer sus necesidades.

- Competidores: este actor representa la capacidad de los emprendimientos artesanales de identificar a su competencia directa y establecer acciones estratégicas para solucionar las barreras en los mercados. Desde esta perspectiva, el modelo involucra un elemento importante que referencia las estrategias competitivas - innovación.

### Componentes del modelo de gestión estratégica GEEFA

El modelo propuesto se sustenta en las necesidades y limitaciones evidenciadas en la matriz FODA y los modelos teóricos de gestión estratégica; estos sugieren que las empresas deben pasar de una visión funcional a una visión estratégica global (Palacios, 2016). La propuesta cuenta con 4 fases (ver figura).



Fuente: elaboración propia.

**Figura 1.** Modelo de gestión estratégica emprendimientos femeninos sector artesanal

## Direccionamiento estratégico

Los emprendimientos femeninos del sector artesanal requieren, para su crecimiento, generación de utilidades y permanencia en el mercado, definir claramente hacia dónde se dirigen. Para ello, es necesario desarrollar acciones que se alineen con las exigencias de los mercados (Serna, 2014). Sobre todo en los tiempos actuales, caracterizados por cambios tecnológicos, globalización y desaceleración económica a causa del Covid-19, se hace imprescindible el uso de la gestión estratégica. Esta permite adaptarse rápidamente a las demandas cambiantes de los consumidores y desarrollar ventajas competitivas sostenibles (Carracedo et al., 2021).

### Fase 1. Diagnóstico estratégico (DOFA)

Esta etapa comprende un análisis interno (fortalezas y debilidades) y externo (amenazas y oportunidades) de la empresa. La herramienta FODA permitirá a las empresarias artesanas establecer aquellas variables que irrumpen en su desempeño y medir sus capacidades para enfrentarse al entorno. Para lo cual, las empresarias artesanas pueden apoyarse en capacitaciones y definir una metodología para el diagnóstico empresarial.

**Fase 2. Formulación estratégica.** Se definen los siguientes elementos:

- La *Misión*: es fundamental que cada emprendimiento artesanal femenino defina claramente su misión, basándose en la realidad del negocio y el diagnóstico estratégico. Es decir, conocer exactamente qué se pretende y el porqué de la existencia del negocio; esto les permitirá tener una característica única y diferenciable ante la competencia.
- La *Visión*: representa lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Esta se construye reconociendo de forma realista la situación actual y comparándola con la situación deseada, analizando cada una de las variables que contribuyen al éxito o fracaso de la empresa artesanal.
- Los *Valores Corporativos*: para el desarrollo de los valores corporativos de los emprendimientos artesanales, prevalecerá la herencia familiar, respetando su identidad y considerando las tendencias del mercado actual para su diseño.

- Los *objetivos estratégicos*: el planteamiento adecuado de los objetivos (corto, mediano y largo plazo) permitirá una orientación a las artesanas al reducir las debilidades y ser fuertes en aquellos aspectos claves para su crecimiento organizacional.
- *Estrategias competitivas-Innovación*: la estrategia se basará en la innovación, que generará acciones para la competitividad. Esto implica una revisión de aquellos aspectos que constituyen o pueden constituir ventajas competitivas. Estas acciones, una vez definidas e implementadas en la empresa artesanal, crearan productos con mayor aceptación en el mercado.

### Fase 3. Ejecución de la estrategia

En esta fase se pasa del pensamiento estratégico a la acción. Para que las artesanas emprendedoras puedan implementar sus estrategias de manera efectiva, es crucial que definan tres elementos claves:

- Primero, la *estructura organizacional*: diseñar un organigrama que refleje las necesidades de cada negocio y las tendencias del mercado, definiendo claramente los roles y responsabilidades.
- Segundo, *asignación de responsables*: conformar equipos de trabajo en los que se delegue de forma clara las personas responsables de las actividades, y orienten el proceso de la implementación de la estrategia y el modelo.
- Tercero, los *planes de acción detallados*: serán la hoja de ruta, especificando las tareas, recursos y plazos para cada objetivo. A su vez, se enfocará en cuatro áreas fundamentales para el crecimiento del negocio artesanal: Marketing, Finanzas, Producción y Talento Humano.

### Fase 4. Seguimiento estratégico

La fase final del proceso estratégico comprende la evaluación y control. Esta etapa crucial implica: 1. Verificación del cumplimiento de la estrategia formulada; 2. Retroalimentación sobre su efectividad; 3. Implementación de medidas correctivas cuando sea necesario.

Es fundamental monitorear constantemente si la estrategia está funcionando según lo previsto y si se alinea con los resultados reales de la organización; el conocimiento profundo de todo el proceso estratégico es esencial, ya que permite: evaluar el progreso mediante un seguimiento continuo, controlar la implementación y tomar decisiones para ajustar, modificar o eliminar elementos de la estrategia. La fase también incluye: definición de indicadores de gestión, aplicación de medidas correctivas y establecimiento de un sistema de retroalimentación

Por último, en esta fase se identifican y abordan los problemas de manera oportuna, asegurando que la estrategia permanezca efectiva y adaptada a las necesidades cambiantes de los negocios artesanales.

## **5. CONCLUSIONES**

Los emprendimientos femeninos del sector artesanal actualmente enfrentan condiciones internas y externas desfavorables, presentando limitaciones estructurales, administrativas, contables, de producción y comercialización, lo que las hace vulnerables en el mercado. Esta situación se agravó con la pandemia de Covid-19, que afectó su desempeño y rentabilidad, además de causar pérdidas humanas entre las líderes del sector. Estas circunstancias evidencian la necesidad de incorporar estrategias que fortalezcan y empoderen al sector, desde lo organizacional como lo operativo.

En este contexto, el modelo de gestión estratégica GEEFA beneficiará la promoción, fortalecimiento, crecimiento, consolidación y sostenibilidad del sector artesanal. Este modelo proporciona herramientas de gestión, operatividad, formalización y acceso a recursos que dinamizarán la actividad, promoviendo, a su vez, el bienestar y la calidad de vida de las familias, así como la generación de equidad.

Para la implementación efectiva del modelo estratégico GEEFA, se requiere la participación activa y el compromiso de las artesanas, asegurando un proceso coherente con las condiciones del sector y las demandas del mercado.

Como recomendación se sugiere al sector artesanal concretar alianzas con universidades, cámaras de Comercio, gremios, instituciones guber-

namentales y entidades financieras. Estas colaboraciones pueden facilitar capacitaciones, acceso a créditos, tecnología y formalización empresarial, contribuyendo al direccionamiento de los negocios en consonancia con las exigencias del mercado, permitiéndoles competir con credibilidad y determinación.

## REFERENCIAS

- Araque Geney, E. A. y Álvarez Contreras, D. E. (2023). Gestión estratégica de los emprendimientos femeninos del sector artesanal, priorizado en la ruta competitiva del departamento de Sucre. *Revista CEA*, 9(21), e2467. <https://doi.org/10.22430/24223182.2467>
- Artesanías de Colombia. (2017). “Fomento del sector artesanal para mujeres emprendedoras en Bogotá, D.C”. Artesanías de Colombia S.A. <https://repositorio.artesaniasdecolombia.com.co/bitstream/001/3803/1/INST-D%202015.%20154.pdf>
- Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Revista Espacios*, 38 (51), 20. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Carracedo, P., Puertas, R. y Martí, L. (2021). Research lines on the impact of the COVID-19 pandemic on business. A text mining analysis. *Journal of Business Research*, 132, 586-593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.043>
- Contreras, I. y Magaña, M. (2018). Análisis FODA de la apicultura a pequeña escala en el Litoral Centro de Yucatán. *Revista Colegio de San Luis*, 8 (16), 295-310. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-899X2018000200295&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1665-899X2018000200295&script=sci_arttext)
- Consejo Nacional de Política Económica y Social, Departamento Nacional de Planeación. CONPES 4011. (2020). Política Nacional de Emprendimiento. <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/4011.pdf>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Gallardo Medina, W. (2021). Gestión estratégica, factor clave para el éxito organizacional. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-24. doi: [www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40](http://www.doi.org/10.47666/summa.3.2.40)
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. y Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las Organizaciones. *Telos*, 21 (1). <https://www.redalyc.org/jatsRepo/993/99357718032/99357718032.pdf>

- García, J., Duran, S., Cardeño, E., Prieto, R., García E. y Paz, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38 (52), 16. <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Gargate, S. (2022). La planificación estratégica y la competitividad en las empresas del sector transporte interprovincial terrestre de pasajeros de Lima, 2021. *Industrial Data*, 25(2), 55-70. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v25i2.21430>
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias administrativas*, 18, 87-93. <https://dx.doi.org/https://doi.org/10.24215/23143738e088>
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2017). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)* (3ª. ed.). Valletta Ediciones.
- Hernández-Chavarría, J. (2017). Capacidades tecnológicas y organizacionales de las empresas mexicanas participantes en la cadena de valor de la industria aeronáutica. *Economía: Teoría y Práctica*, 47. <https://doi.org/10.24275/ety-puam/ne/472017/hernandez>
- Hernández, G. (2018). *Beneficios financieros en la implementación del modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David en una pequeña empresa: Servicios Ecológicos S. A. (caso de estudio)* [Tesis de maestría, Tecnológico Nacional de México Instituto Tecnológico de Apizaco]. Repositorio Rinacional. <https://rinacional.tecnm.mx/bitstream/TecNM/644/1/33752-2018.pdf>
- Ley 2069 de 2020. (2020, 31 de diciembre). Congreso de la Republica. Por medio de la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. *Diario Oficial* N°. 51544. <https://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/30040296#:~:text=OBJETO.,bienestar%20social%20y%20generar%20equidad>
- Madera, M. y Acosta, R. (2017). Condiciones comerciales de la actividad artesanal y eco turístico del departamento de Sucre Colombia. *Económicas CUC*, 38(1), 79-104. <http://dx.doi.org/10.17981/econcuc.38.1.04>
- Mancha, T., Moscoso, F. y Santos, J. (2016). La difícil medición del concepto de competitividad ¿Qué factores afectan a la competitividad regional? Instituto Universitario de Análisis Económico y Social. [https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25100/dificil\\_mancha\\_IAESDT\\_2016\\_N03.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/25100/dificil_mancha_IAESDT_2016_N03.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Méndez, J., Ayala, H. y Palacios, T. (2019). El Balanced Scorecard en el Desarrollo de los Negocios Familiares. *INNOVA Research Journal*, 4(3), 94-107. <https://doi.org/10.33890/innova.v4.n3>

- Ministerio de Comercio. (2019). Características sociodemográficas de la población artesanal de Sucre. <https://repositorio.artesanasdecolombia.com.co/bitstream/001/5097/1/INST-D%202020.%2076.pdf>
- Miño, G., García, A. y Moyano, J. (2019). Modelo de gestión estratégica productivo para microempresas artesanales de artículos en Madera. *Revista Investigación y Negocios*, 12(19), 28-35. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000100004&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000100004&lng=es&tlng=es).
- Mouthon, L. (2018). El 86,5 % de las empresas en el país son familiares. Solo el 13% sobrevive a la tercera generación. La tasa de fracaso es de 87 %. (El Heraldo). <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>
- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M. y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), 79-87. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>.
- Moreno, C. y Sánchez, L. (2019). Nuevo modelo para la gestión del talento humano. *Journal of business and entrepreneurial studies*, 3 (2). <https://www.redalyc.org/journal/5736/573668538005/573668538005.pdf>
- Muñoz, D. (2019). *Mejoramiento del modelo de gestión del proceso de selección quiere ser maestro 6*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Israel]. Repositorio Uisrael. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/bitstream/47000/2281/1/UIRAEL-EC-MASTER-ADMP-378.242-2019-029.pdf>
- Ocampo, A., Barragán, D., Castiblanco, E. y Fierro, J. (2021). *Propuesta de un Modelo de Gerencia Estratégica con Enfoque de Sostenibilidad para la empresa Distribuciones Andinas Bien Hechas SAS en la ciudad de Bucaramanga, Santander* [Tesis de especialidad, Universidad EAN]. <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11390/OcampoAndres2021.pdf?sequence=1>
- Ospina, M. y Roldán, D. (2015). La planeación estratégica, un modelo de permanencia o supervivencia. *VI Encuentro Nacional de Investigación Formativa - Memorias*. Universidad Pontificia Bolivariana. <https://repositorio.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/2822/Articulo%209.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palacios, L. (2016). *Dirección Estratégica* (2ª ed.). Ecoe ediciones.
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L. y Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045&lng=es&tlng=es)

- Pérez, O. (2015, 19 de mayo). Las 4 perspectivas del Balanced Scorecard y su importancia (*blogs*). <https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Pérez, R. y Ramírez, M. (2015, 9 de febrero). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *Dinero*. <http://www.dinero.com/economia/articulo/pymes-colombia/212958>
- Pérez, E. y Titelman, D. (2018). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. Libros de la CEPAL, N° 153. [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf)
- Polit y Hunter (2000). *Investigación científica en ciencias de la salud* (6ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M. (2015). *Estrategía competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia*. Cecsá.
- Pulgarín, S. y Rivera, H. (2012). Las Herramientas Estratégicas: Un Apoyo al Proceso de Toma de Decisiones Gerenciales (Strategic Tools: Supporting the Managerial Decision Making Process). *Criterio Libre*, 10 (16), 89-114. <https://ssrn.com/abstract=2121616>
- Plan Estratégico Departamental de Ciencia, Tecnología e Innovación de Sucre (pedcti). (2013). Sucre innova, Sucre se transforma. Informa Final. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/pedcti-sucre.pdf>
- Plan y Acuerdo Estratégico Departamental en Ciencia, Tecnología e Innovación (2016). Departamento de Sucre, Departamento de Ciencia, Tecnología e Innovación, Colciencias. <https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/paed-sucre2016.pdf>
- Plan Regional de Competitividad departamento de Sucre. (2019). Visión. <http://www.competitivas.gov.co/sites/default/files/documentos/sucre.pdf>
- Procolombia. (2019). Aumenta el apetito internacional por las artesanías colombianas. <https://prensa.procolombia.co/aumenta-el-apetito-internacional-por-las-artesantias-colombianas>
- Quintero, L y Osorio, L. (2018). Balanced scorecard como herramienta para empresas en estado de crisis. *Revista CEA*, 4(8), 75-94. <https://doi.org/10.22430/24223182.1049>
- Ramírez, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Investigación & Negocios*, 11 (17), 23-29. [http://www.scielo.org/bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17\\_a04.pdf](http://www.scielo.org/bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf)
- Red Clúster. (2020). ¿Qué es un clúster? [https://redclustercolombia.gov.co/initiatives\\_f](https://redclustercolombia.gov.co/initiatives_f)
- Romo, G. y Márquez, E. (2014). Gestión estratégica vs. Análisis estratégico. Una discusión conceptual a partir del estudio de caso de una institución de edu-

- cación superior. *Pensamiento & Gestión*, 36, 267-290. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=646/64631418010>
- Sánchez Vázquez, J., Vélez Elorza, M. y Araújo Pinzón, P. (2016). Balanced Scorecard Para Emprendedores: Desde el Modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV (1), 37-47. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90943602004>
- Saquiabela, V., Erazo, J. y Narvárez, C. (2019). Modelo de Gestión estratégica para las Mipymes que conforman el Pasaje Artesanal Azuayo. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 4(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7440797>
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Mapas Estratégicos, Índices de Gestión, Alineamiento Estratégico, Ejecución Estratégica*. 3R Editores.
- Sistema Nacional de Información Cultural [Sinic] (s. f.). Colombia Cultural. Artesanías - Sucre. <http://www.sinic.gov.co/SINIC/ColombiaCultural/ColCulturalBusca.aspx?AREID=3&SECID=8&IdDep=70&COLTEM=217>
- Vineet, C. y Sanjay, S. (2015, 28 de octubre). El reto es pasar de la planificación estratégica a la gestión estratégica. Antes bastaba con mejorar, hoy se necesita inventar nuevos juegos. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/el-reto-es-pasar-de-la-planificacion-estrategica-a-la-gestion-estrategica/KKP4PBR5-35HJBEHYMFA4ETLUA4/story/>
- Vitola, N. y Ojeda, B. (2017). *Diseño de un modelo de gerencia estratégica para las empresas hoteleras del departamento de Sucre, en los municipios de Santiago de Tolú y Coveñas, subregión golfo de Morrosquillo y Sincelejo*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Bolívar]. Repositorio UTB. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0073223.pdf>

# ¿Afecta la conciliación trabajo-familia a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional?

---

## Does work-family balance affect job satisfaction and organizational commitment?

**María Margarita Chiang Vega**

*mchiang@ubiobio.cl*

<https://orcid.org/0000-0003-3093-7892>

Doctora en Recursos Humanos, Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío (Chile). Dirección postal: Avenida Collao 1202, Casilla 5-C, Concepción, Región del Bío-Bío (Chile).

**Maicol Sáez**

*maisaez@egresados.ubiobio.cl*

<https://orcid.org/0009-0009-7295-7606>

Magíster en Gestión de Empresas, Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío (Chile).

**María José Rivera Cerda**

*mjriviera@egresados.ubiobio.cl*

<https://orcid.org/0000-0001-6645-6017>

Magíster en Gestión de Empresas, Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío (Chile).

**Juan Pablo Hidalgo Ortiz**

*jbidalgo@ubiobio.cl*

<https://orcid.org/0000-0001-7621-6068>

Magíster en Matemática, mención Estadística, Departamento de Estadística, Universidad del Bio-Bio (Chile).

## Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar la variable “conciliación trabajo-familia” y cómo afecta a la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en una muestra de 197 trabajadores de la Dirección del Servicio de Salud Concepción (Chile). En lo que respecta al análisis estadístico, se realizaron los análisis descriptivos de las variables sociodemográficas y de las variables de comportamiento organizacional en estudio. Luego, se elaboraron los modelos de ecuaciones estructurales, los cuales permitirán analizar hipótesis de relaciones causa-efecto, siendo en este estudio la conciliación trabajo-familia la variable independiente y las demás las variables dependientes. Dentro de los resultados se destaca que la conciliación trabajo-familia explica casi un 70 % de la variabilidad de la satisfacción laboral, lo que significa que la percepción que tienen los empleados de las prestaciones entregadas por la empresa contribuye fuertemente en una mejor satisfacción laboral.

**Palabras clave:** *conciliación trabajo-familia, satisfacción laboral, compromiso organizacional.*

## Abstract

The objective of this research is to analyze the work-family reconciliation variable and how it affects job satisfaction and organizational commitment in a sample of 197 workers from the Concepción Health Service Department (Chile). Regarding the statistical analysis, the descriptive analyzes of the sociodemographic variables and the organizational behavior variables under study were carried out. Then, the structural equation models were elaborated, which will allow us to analyze hypotheses of cause-effect relationships, being in this study the work-family the reconciliation is the independent variable, and the rest the dependent variables. Among the results, it is highlighted that the work-family reconciliation explains almost 70% of the variability of job satisfaction, which means that the perception that employees have of the benefits provided by the company contributes strongly to better job satisfaction.

**Keywords:** *work-family balance, job satisfaction, organizational commitment.*

## 1. INTRODUCCIÓN

La vida familiar es un pilar fundamental en el desarrollo y rendimiento de los empleados; es por esto que tratar de equilibrar el trabajo y la familia resulta difícil, debido a que en muchas ocasiones el estrés generado en el trabajo se descarga en el hogar, o bien, las situaciones familiares pueden interferir en las responsabilidades laborales (Jiménez y Moyano, 2008). Debido a lo anterior, para las organizaciones debería ser una necesidad implementar políticas de trabajo y familia, mediante acciones concretas que favorezcan la conciliación entre ambas áreas (Ugarteburu et al., 2008).

Antes, la mujer se preocupaba principalmente de cuidar a los hijos y las tareas del hogar, siendo el hombre el que mantenía el rol proveedor de la familia y pertenecía al mundo laboral (Debeljuh y Jáuregui, 2004). En la actualidad, el ámbito laboral es muy diferente, ya que tanto hombres como mujeres tienen responsabilidades laborales y familiares, cumpliendo diferentes roles (Jiménez et al., 2020).

Debido a la pandemia de Covid-19, la salud pública se ha visto enfrentada a una presión constante sobre su sistema de salud y su administración interna, donde existe un tremendo desafío de retomar las funciones y atenciones de miles de pacientes ante el nuevo escenario y necesidades de la población (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] y la Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2021).

Los trabajadores de la Dirección del Servicio de Salud Concepción en Chile se han visto afectados por las limitantes que ha provocado esta pandemia, que ha significado un alto ausentismo del personal en sus funciones presenciales con la incorporación del teletrabajo; sumado a ello, la conciliación trabajo-familia, que dificulta aún más su desarrollo. Como respuesta a esta situación, la institución debe buscar estrategias para equilibrar el tiempo dedicado al trabajo y la familia, y ver cómo esta puede afectar en la satisfacción laboral, el compromiso y estrés al que están expuestos (Sandoval, 2020).

Es por ello que este estudio tiene como finalidad explicar la conciliación trabajo-familia y cómo afecta en las variables de compromiso organizacio-

nal y satisfacción laboral en los funcionarios de la Dirección del Servicio de Salud Concepción.

Para este estudio se plantean las siguientes hipótesis:

- Hipótesis 1a: la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva, con diferencias entre hombres y mujeres.
- Hipótesis 1b: la influencia de la conciliación trabajo- familia sobre el compromiso organizacional es positiva, con diferencias entre hombres y mujeres.
- Hipótesis 2a: la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva, con diferencias entre profesionales y administrativos.
- Hipótesis 2b: la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional es positiva, con diferencias entre profesionales y administrativos.

Todas las organizaciones deberían ser socialmente responsables y generar políticas de conciliación laboral y familiar, que permitan que sus empleados puedan desarrollarse plenamente en todos los ámbitos de su vida. Diferentes estudios mencionan las ventajas que tendrían las organizaciones si implementaran estrategias de conciliación, sin embargo, no existe en Chile un alto porcentaje de organizaciones que las implementen (Lagos, 2007; Moccia, 2011).

## 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### Compromiso organizacional

Una de las principales prioridades de los líderes dentro de la organización es alcanzar altos niveles de compromiso en los equipos de trabajo (Uribe et al., 2013). Para que los empleados mantengan un compromiso hacia su organización deben compartir los valores, visión y misión que tiene la empresa. La *visión* es lo que quiere llegar a ser en un futuro; la *misión* es

la razón de existir de una empresa, y los *valores* describen los principios éticos que son la base del accionar de la organización (Senge, 1990; Blanco y Castro, 2011).

Las organizaciones deben considerar el compromiso organizacional como una variable muy importante dentro de la gestión organizacional, ya que en el ámbito de la gestión pública, el compromiso organizacional se presenta como una actitud y un sentir de las personas en la empresa, y es muy probable que los funcionarios estén dispuestos a realizar un mejor trabajo y a mantener un vínculo cuando sientan que sus propios objetivos son congruentes con la institución en la que se encuentran (Fierro et al., 2018).

Existen variables que afectan al compromiso organizacional, pero no pueden ser manejadas por la empresa, ya que no tienen relación con el actuar de la organización. Estas variables son el género, estado civil, antigüedad en el empleo, tamaño de la empresa, formación académica y la edad. Con respecto a la edad, diferentes estudios concluyen que a mayor edad, el compromiso aumenta, probándose que existe correlación entre la edad y el compromiso organizacional por medio de sus dimensiones como el compromiso de continuidad y afectivo, los cuales mostraron en sus análisis una relación significativa (Coronado et al., 2020; Vidal, 2022).

Lodahl y Kejner (1965) definen el compromiso organizacional como el grado en que una persona se identifica psicológicamente con su trabajo. Más tarde, Mathieu y Zajac (1990), tras realizar una exhaustiva revisión de trabajos sobre el compromiso, concluyen que las diferentes definiciones del término tienen en común considerar que es un “vínculo o lazo del individuo con la organización”.

En 1991, Meyer y Allen definen el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Luego, Robbins (1998) lo define como el estado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular, sus metas y deseos, para mantener la pertenencia a la organización.

Macey et al. (2009) indica que el compromiso se trata de una actitud individual de cada empleado expresada como su energía, su capacidad de adaptación, su esfuerzo y su persistencia, dirigidas siempre hacia las metas organizacionales. En 2010, Chiang et al. identifican el compromiso en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita.

El compromiso organizacional se asocia a la conexión mental que ocasiona que las personas deseen quedarse en la empresa donde laboran (Cernas y Davis, 2018). Ese mismo año, Hernández et al. mencionaron que el compromiso organizacional ayuda a predecir la satisfacción laboral, el compromiso de la fuerza laboral, la distribución de liderazgo, el desempeño, entre otras. Por lo tanto, es importante que esto sea observado desde el punto de vista de la dirección del sector público para conocer su dedicación a las tareas que se establecen diariamente.

Existen varias definiciones sobre el compromiso organizacional, pero en resumen, todas coinciden en destacar que se trata de un vínculo que se crea entre el empleado y la organización (Salvador y García, 2010).

### **Satisfacción laboral**

La satisfacción laboral es una variable del comportamiento organizacional de gran interés para muchos autores a lo largo de los años (Judge et al., 2017), que han explicado la importancia para una empresa de desarrollar métodos que ayuden a satisfacer las necesidades de sus empleados. Poseer trabajadores satisfechos en el ámbito laboral ayuda a la organización a mantener una baja rotación de personal, trabajadores felices y saludables, lo que se traduce en una mejor atención para el usuario final (Pujol-Cols y Dabos, 2018).

La satisfacción laboral es una problemática que nace desde los procesos de la división del trabajo; y se sistematiza al surgir la psicología y la administración como ciencias. Esta variable representa una problemática de gran complejidad, debido a que existen múltiples tendencias intrínsecas en el estudio, tanto del ser humano como de la actividad laboral (Zayas et al., 2015).

Entre las primeras definiciones de la satisfacción laboral se encuentran Porter et al. (1974), quienes expresan que es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa. En 1976, Locke expone que es un estado emocional positivo o placentero resultante de una percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto. No se trata de una actitud específica, sino de una actitud general resultante de varias actitudes específicas que un trabajador tiene hacia su trabajo y los factores con él relacionados.

Luego, para Davis y Newstrom (1991), la satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Más tarde, Muchinsky (2000) expresa que es el grado de placer que el empleado obtiene de su trabajo. De esta forma, afirman que un trabajador se siente satisfecho con su trabajo cuando a raíz del mismo experimenta sentimientos de bienestar, placer o felicidad.

En 2015, Zayas et al. plantean que la satisfacción del trabajo es el resultado de la valoración cognoscitiva y afectiva, de lo que uno percibe de las características del trabajo y el reflejo de las características del trabajo en su medio.

### **Conciliación trabajo-familia**

Entre de las preocupaciones de los empleados, la familia y el trabajo son las principales, y cada día es mayor la participación de las mujeres en el mundo laboral; esto no siempre fue así, ya que antes eran los hombres los que se preocupaban por el trabajo y las mujeres por la familia (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2009).

Las primeras demandas de equilibrio trabajo-familia han sido de interés de los investigadores desde principios de los años setenta (Singh y Greenhaus, 2004) al reconocer el impacto que tiene el trabajo sobre la familia, y viceversa (Clark, 2000).

De acuerdo con Narotsky (1988), las demandas en torno a la atención que se debía prestar al equilibrio trabajo-familia son producto de las reivindicaciones sociales que se produjeron durante la Revolución Industrial, en

la que por primera vez los trabajadores empezaron a exigir mejoras en la calidad de vida laboral. Sin embargo, de acuerdo con Matabanchoy et al. (2019), se comienza a hablar de Conciliación familiar y laboral en los años noventa, y actualmente se refieren a conciliación de la vida personal y profesional. La incorporación masiva de la mujer en el mundo laboral fue el hito que desencadenó la creciente demanda que existe por parte de los empleados por conciliar estas áreas, trayendo cambios en las estructuras de la familia y las empresas.

Chinchilla y Pugal (2009) afirman que inicialmente el concepto conciliación se refería fundamentalmente a la necesidad de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación, medidas que comprendían desde leyes y políticas de Estado, continuando por medidas en las empresas. Estas exigencias que se fundamentan en las limitaciones que presenta la forma de organizar el trabajo, ya que este sigue diseñado para empleados varones y familias con una fuente de ingresos, donde los horarios de trabajo son incompatibles, por ejemplo, el cuidado de los niños.

En cuanto a las perspectivas, la más analizada en los estudios que abordan el tema de balance conciliación trabajo-familia es la perspectiva de género, teniendo en cuenta la gran diferencia entre mujeres y hombres en relación con el trabajo y la vida familiar, participación más equitativa entre hombres y mujeres, y los conflictos que producen para conciliar la vida laboral con la familiar (Jiménez y Hernández, 2020).

En el territorio chileno, este escenario se ha tornado complejo debido al contexto de jornadas laborales excesivamente largas, la desigualdad en los ingresos y las oportunidades entre hombres y mujeres, lo que afecta negativamente en el desarrollo de carrera, debido a la escisión de las demandas domésticas y laborales, por lo que ambas esferas necesitan una transformación de fondo y profunda, lo que es un gran desafío para los entes actores en la conciliación trabajo y familia (Staab, 2017).

Además, en el sector público no ha sido bien valorado en el ámbito de la conciliación trabajo-familia, debido a las largas jornadas laborales, lo que provoca que los trabajadores se sientan más presionados, estresados y ansiosos, lo que genera un desequilibrio en su bienestar (Jiménez y Gómez, 2021).

En 2005, Lorente planteó que la familia es un fin en sí mismo, el trabajo no. Por muy relevante que sea un trabajo, siempre será un medio al servicio de un fin. No se tiene una familia para trabajar, sino que se trabaja para tener una familia. Si esto se olvida, se invierten los medios y los fines. Es decir, los medios son priorizados como si fueran fines en sí mismos. En una sociedad así constituida, es prácticamente imposible ensamblar y encontrar ese ajuste que exige la conciliación entre familia y trabajo.

Entre las definiciones del conflicto trabajo-familia se encuentran Greenhaus y Beutel (1985), quienes plantean que es una forma de conflicto interfuncional en el que las presiones de roles desde el trabajo y los dominios familiares son mutuamente incompatibles en algún aspecto.

Más tarde, Clark y Farmer (1998) expresaron que el conflicto trabajo-familia implica que individuos que manifiestan satisfacción y sentido de logro en el trabajo también manifiestan satisfacción en las relaciones íntimas y felicidad personal. Luego, Kirchmeyer (2000) considera el equilibrio como la satisfacción en todos los dominios de vida, lo que requiere de recursos personales energía, tiempo y el compromiso para distribuir bien en todos los dominios.

El Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM, 2003) plantea que la conciliación trabajo-familia tiene que ver con las iniciativas asumidas por las organizaciones, adicionales a lo que establece la ley, destinadas a crear las condiciones que permitan a los trabajadores cumplir con sus responsabilidades laborales y familiares de manera efectiva, resultando en una relación más armoniosa entre la vida familiar, la vida laboral y la equidad entre hombres y mujeres.

Ponce (2007) señala que el concepto de balance conciliación trabajo-familia se refiere a una serie de acuerdos sociales al que llegan los empleadores y empleados en los procesos de negociación colectiva para permitir que la asistencia a hijos menores o personas dependientes pueda ser más compatible con la vida laboral. Luego, Chinchilla y Pugal (2009) expresan que inicialmente el término de balance conciliación trabajo-familia se refería fundamentalmente, aunque con excepciones, a las necesidades de materializar las medidas facilitadoras de la conciliación. Medidas que com-

prendían desde leyes y políticas de estado, pasando por políticas y medidas empresariales, hasta la obtención de factores de satisfacción extrínsecos: los que llegan del exterior.

En 2021, Masterson et al. definieron la conciliación trabajo-familia como la búsqueda continua que tienen los trabajadores de estrategias personales y de políticas institucionales que les permitan un balance en la vida entre ambas áreas, logrando un beneficio integral.

### 3. METODOLOGÍA

La información recopilada en la Dirección del Servicio de Salud Concepción fue de un total de 197 encuestas, contestadas de manera voluntaria, de carácter anónimo y sin control de tiempo, siendo el universo de 384 empleados. El estudio es un diseño no experimental, de corte transversal.

El instrumento de medición es una encuesta que consta de 4 partes. La primera parte busca identificar antecedentes generales de los funcionarios del servicio de salud. En segundo lugar, el cuestionario de conciliación trabajo-familia adaptado por Chiang et al. (2020), basado en la teoría del modelo EFR (1999) en tercer lugar, el cuestionario de compromiso organizacional de Meyer y Allen (1991), y por último, el cuestionario de satisfacción laboral elaborado por Sanzana y Chiang (2017), basado en la teoría Bifactorial de Herzberg (1959). En la tabla 1 se muestran las características del instrumento de medición.

**Tabla 1.** Características instrumentos de medición

Variable	Tipo	Características
Balance Trabajo-Familia (BTF)	Variable exógena o independiente	<ul style="list-style-type: none"><li>- Relativo a la organización del tiempo de trabajo</li><li>- Permisos por responsabilidades familiares</li><li>- Incentivos laborales</li><li>- Flexibilidad laboral</li></ul>

*Continúa...*

Satisfacción Laboral(SL)	Variable endógena o dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por el trabajo en general</li> <li>- Por el ambiente físico del trabajo</li> <li>- Por la forma en que se realiza el trabajo</li> <li>- Oportunidad de desarrollo</li> <li>- Relación con el jefe</li> <li>- Por la remuneración</li> <li>- Por la autonomía</li> </ul>
Compromiso Organizacional (CO)	Variable endógena o dependiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso afectivo</li> <li>- Compromiso normativo</li> <li>- Compromiso de continuidad</li> </ul>

**Fuente:** elaboración propia.

Al ser un estudio de tipo cuantitativo, se emplean métodos de análisis estadístico. En primer término, se realizan estudios descriptivos tanto de las variables sociodemográficas y de las variables de comportamiento organizacional presentes: conciliación trabajo-familia, compromiso organizacional y satisfacción laboral. Y para efectos de contrastar las hipótesis se elaboran los modelos de ecuaciones estructurales, que permiten analizar hipótesis de relaciones causa-efecto; en este caso en particular, siendo la conciliación trabajo-familia la variable independiente, y las demás variables dependientes. Considerando las separaciones por estratos para cada hipótesis (género y tipo de cargo), se aplicará un modelo distinto para cada situación. Para efectos de este paso, se considera el uso del formato de mínimos cuadrados parciales, los cuales entregan los coeficientes de regresión, y para evaluar la significancia de los mismos se presentan intervalos de confianza basados en re-muestreo por *bootstrapping*, considerando N=1000 réplicas. Los cálculos son realizados mediante el paquete *sem* de R Studio.

#### 4. RESULTADOS

En este estudio se pretende estudiar las características de trabajadores funcionarios de hospitales públicos, en función de tres variables del comportamiento organizacional y algunas variables sociodemográficas. En la tabla 2 se muestran las características demográficas de los participantes y su comparación con la población escogida. En esta muestra, el 57.4 % son de sexo femenino y un 58.4 % profesionales. De acuerdo con los datos del universo

de trabajadores, los porcentajes de proporción en la muestra no son tan diferentes, por lo que la muestra se considera representativa.

**Tabla 2.** Distribución de trabajadores por variables sociodemográficas (n=197)

Variable	Categoría	Muestra		Población	
		n	%	N	%
Género	Masculino	84	42.6%	142	37.0%
	Femenino	113	57.4%	242	63.0%
Tipo de cargo	Profesional	115	58.4%	277	72.1%
	Administrativo	82	46.1%	107	27.9%

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto a la edad (tabla 3), tuvo un promedio de  $40 \pm 11.8$  años y un rango entre 22 a 65 años, mientras que la antigüedad laboral media fue de  $12 \pm 10.8$  años, con un rango entre 1 y 42 años.

**Tabla 3.** Distribución de trabajadores por edad y antigüedad laboral

Variable	Media	Mediana	D.E.	Mínimo	Máximo
Edad	40.4	38	11.8	22	65
Antigüedad laboral	12.4	8	10.8	1	42

**Fuente:** elaboración propia.

Luego, al analizar las variables de comportamiento organizacional (tabla 4), se reportan las medidas de resumen correspondientes para cada dimensión, además de la fiabilidad obtenida mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

Para la variable “conciliación trabajo-familia”, la dimensión mejor valorada fue la relativa a la “organización del tiempo de trabajo”, con  $3.0 \pm 0.5$  puntos, siendo ubicado en niveles medios; seguido de la dimensión de “permisos por responsabilidades familiares”, con  $2.9 \pm 0.4$ . Las fiabilidades obtenidas también dan cuenta de un resultado adecuado, al tener coeficientes superiores a 0.80.

Con respecto a la variable de “compromiso organizacional”, la dimensión mejor valorada fue “compromiso afectivo”, con  $3.6\pm 0.7$  puntos, ubicándose por sobre niveles medios, a diferencia de las dimensiones de “compromiso de continuidad” ( $3.2\pm 0.7$  puntos) y “compromiso normativo” ( $2.9\pm 0.6$ ). Sus fiabilidades también fueron por sobre 0.75, considerándose como adecuadas.

**Tabla 4.** Medidas de Resumen de las variables de comportamiento organizacional

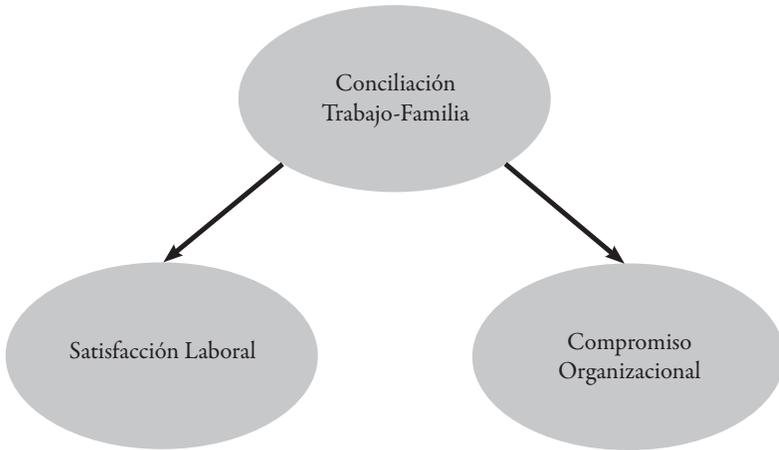
Variable	Dimensión	Media	Mediana	D.E.	Mínimo	Máximo	$\alpha$
Conciliación trabajo-familia	Relativo a la organización del tiempo de trabajo	3.03	3.00	0.45	2.3	3.9	0.81
	Permisos por responsabilidades familiares	2.93	2.90	0.37	2.1	3.5	0.82
	Incentivos laborales	2.20	2.10	0.39	1.3	3.0	0.84
	Flexibilidad laboral	2.36	2.60	0.74	1.0	3.4	0.83
Compromiso organizacional	Afectivo	3.57	3.57	0.74	1.9	5.0	0.78
	Normativo	2.90	2.83	0.64	1.7	4.3	0.81
	De continuidad	3.23	3.14	0.72	1.9	4.4	0.79
Satisfacción laboral	Satisfacción por el trabajo en general	3.51	3.88	0.80	2.0	4.9	0.73
	Satisfacción con el ambiente físico	3.35	3.43	0.82	2.0	5.0	0.71
	Satisfacción con la forma en como realiza el trabajo	3.33	3.33	0.90	1.5	5.0	0.69
	Satisfacción con la oportunidad de desarrollo	3.64	3.67	0.51	2.8	5.0	0.72
	Satisfacción con la relación con jefe	3.74	3.80	0.59	2.4	4.8	0.72
	Satisfacción con la remuneración	3.66	4.00	0.88	2.3	5.0	0.75
	Satisfacción con la autonomía	3.64	3.83	0.61	2.0	4.7	0.70

**Fuente:** elaboración propia.

Finalmente, para la “satisfacción laboral”, todas las dimensiones tuvieron puntuaciones promedio por sobre los 3 puntos, siendo la dimensión “satisfacción con la relación con el jefe” la más alta, con  $3.7\pm 0.6$  puntos; seguido de la “satisfacción con la remuneración”, con  $3.7\pm 0.9$ . Dentro de las escalas valoradas de 1 a 5 puntos, en estas se han dado los resultados más altos.

## Modelos de ecuaciones estructurales

Para esta investigación se presenta el esquema de las relaciones propuestas en la figura 1; luego de esto, se procede a estimar el modelo de causalidad, para así poder estudiar la plausibilidad de las hipótesis señaladas.



Fuente: elaboración propia.

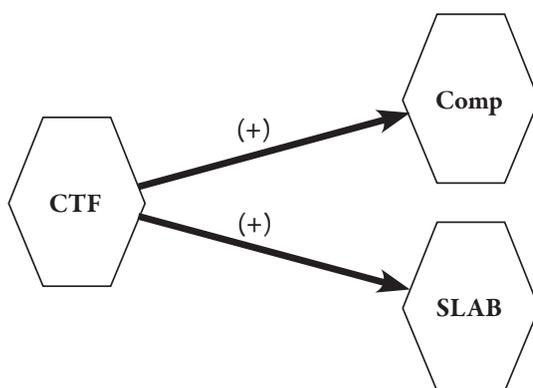
**Figura 1.** Modelo conceptual general

En esta sección se muestra una aplicación de modelos de ecuaciones estructurales basados en mínimos cuadrados parciales (PLS), diseñada para modelar situaciones del comportamiento y las ciencias sociales, y según Wold (1980), tiene bastante flexibilidad, puesto que es útil para tamaños muestrales pequeños y no requiere supuestos distribucionales de las variables, además de que puede servir para análisis predictivo y también para confirmación teórica. Cuando se utiliza el PLS hay que tener en cuenta tres consideraciones metodológicas que son relevantes para su aplicación: (i) escoger variables que tengan ítems que pertenezcan efectivamente, (ii) valorar la fiabilidad y validez de los ítems y (iii) interpretar de forma adecuada los coeficientes.

Como se da en este tipo de modelamiento, tiene dos secciones: la primera se denomina "modelo de medida", en la que cada dimensión se relaciona con sus ítems de manera reflectiva, es decir, la dimensión se manifiesta

en cada ítem con un cierto coeficiente llamado “carga factorial”. Tal carga factorial representa el peso que tiene la dimensión respecto del ítem que pretende medir, por lo que, de acuerdo con Levy y Varela (2006), a partir de algunos autores se recomienda que sean de magnitud 0.6 en adelante. Extendiendo esta idea, las variables en sí mismas se manifiestan en cada una de sus dimensiones, considerándose de segundo orden, por lo que los coeficientes en este caso también serían cargas factoriales.

La segunda sección de este tipo de modelos se denomina “modelo estructural”, y muestra las relaciones de causalidad entre las variables latentes. Esquemáticamente se considera que una variable X es causa de otra Y, una flecha irá desde X hasta Y. Para esta investigación, el esquema de relación entre variables es el siguiente (figura 2), en el que la conciliación trabajo-familia actúa como causa tanto del compromiso organizacional como de la satisfacción laboral; se espera que tengan coeficiente positivo.



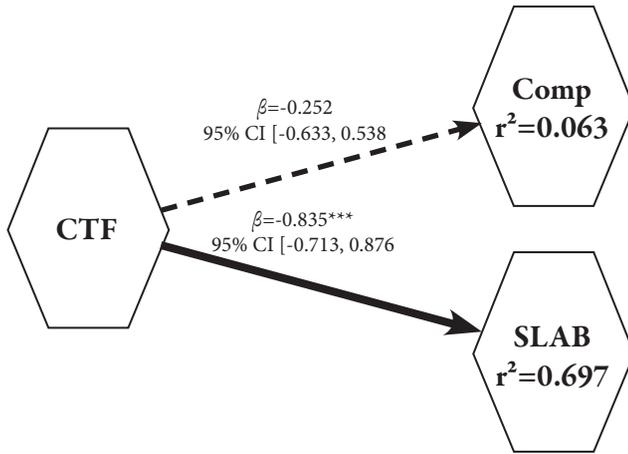
**Nota.** *CTF* = Conciliación-Trabajo-Familia. *Comp* = Compromiso organizacional. *SLAB* = Satisfacción laboral.

**Fuente:** elaboración propia.

**Figura 2.** Modelo estructural

De acuerdo con las estimaciones revisadas y el tema propuesto, se presentan los resultados para el modelo estructural a fin de acercarse al resultado esperado. Como análisis preliminar se considera la muestra completa ( $n = 197$ ) como punto de análisis para los modelos que permitirán contrastar las hipótesis y cuyo esquema de resultados se muestra en la figura 3.

A partir de este modelo (tabla 5) se tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral,  $\beta=0.835$ ,  $p<.001$ , 95%IC = 0.71, 0.88, indicando que cuando se tenga una mayor conciliación entre la vida laboral, familiar y personal, implicaría un aumento en la satisfacción laboral. Con respecto a la otra estimación, no se registró efecto significativo de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional, siendo incluso con signo negativo,  $\beta = -0.252$ ,  $p=.87$ , 95%IC = -0.63, 0.54.



Fuente: elaboración a partir de paquete *semnr* de R.

Figura 3. Modelo estructural ajustado (muestra completa)

Tabla 5. Resumen modelo estructural

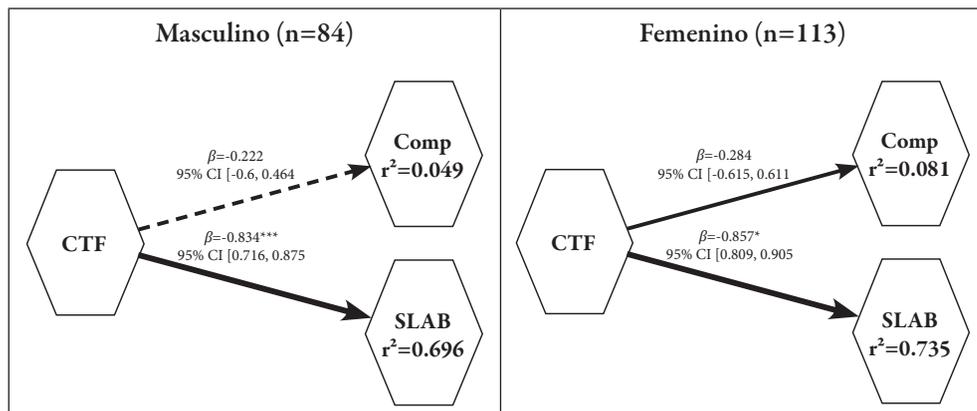
Efecto	Coficiente	95% IC	p-valor
Conciliación Trabajo-Familia → Satisfacción Laboral	0.835***	[0.71 – 0.88]	<.001
Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Compromiso Organizacional	-0.252	[-0.63 – 0.54]	.840

Fuente: elaboración propia.

A continuación, para contrastar las hipótesis propuestas se han dividido las bases de datos en cuatro grupos: por género (hombre/mujer) y por tipo de cargo (profesional/administrativo). Se pretendió evaluar si existen diferencias importantes al estimar los modelos por separado, considerando sus magnitudes.

### Caso 1. Por género (masculino/femenino)

Los modelos estimados para cada género se presentan en la figura 4 y los coeficientes y significancias en la tabla 6. Para la relación de conciliación trabajo-familia sobre compromiso organizacional no se registraron evidencias significativas, siendo de signo negativo para hombres ( $\beta = -0.22$ ,  $p = .89$ ) y de signo positivo para mujeres ( $\beta = 0.28$ ,  $p = .76$ ). Luego, para la relación de conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral se tienen efectos en ambos casos significativos, siendo más alto en las mujeres ( $\beta = 0.83$ ,  $p < .001$ , 95 %IC = .71, .78) que en los hombres ( $\beta = 0.86$ ,  $p < .001$ , 95 %IC = .81, .91).



Fuente: elaboración a partir de paquete *semnr* de R.

Figura 4. Modelos estructurales ajustados por género

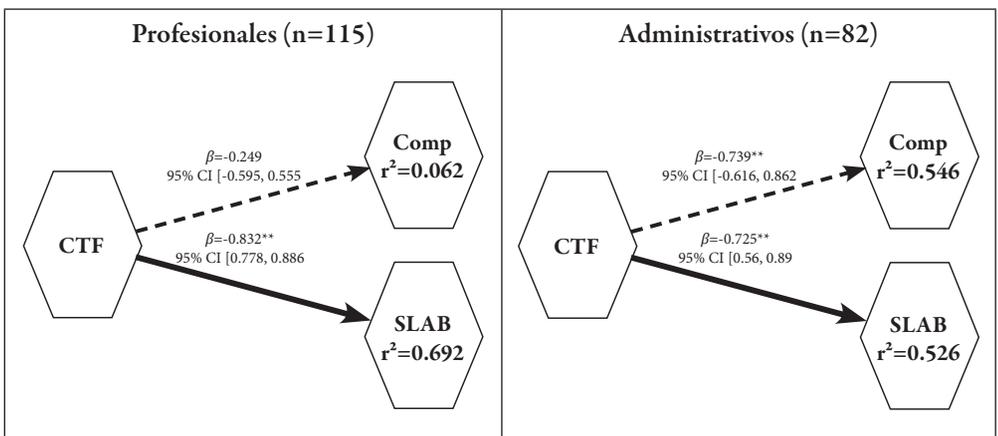
**Tabla 6.** Resumen modelo estructural por género

Hipótesis	Efecto	Género	Coefficiente	95% IC	p - valor
1a	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Satisfacción Laboral	Masculino (n = 84)	0.834***	[0.68 - 0.92]	<.001
		Femenino (n = 115)	0.857***	[0.81 - 0.91]	<.001
1b	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Compromiso Organizacional	Masculino (n = 84)	-0.222	[-0.60 - 0.46]	.892
		Femenino (n = 115)	0.284	[-0.65 - 0.61]	.759

Fuente: elaboración propia.

**Caso 2. Por tipo de cargo (profesionales/administrativos)**

Los modelos estimados para cada tipo de cargo se presentan en la figura 5 y los coeficientes y significancias en la tabla 7. Para la relación de conciliación trabajo-familia sobre compromiso organizacional, siendo negativo y no significativo para profesionales ( $\beta = -0.25, p = .62$ ) y de signo positivo con significancia para administrativos ( $\beta = 0.74, p = .004, 95 \%IC = .62, .86$ ). Luego, para la relación de conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral se tienen efectos en ambos casos significativos, siendo más alto en los profesionales ( $\beta = 0.83, p = .004, 95 \%IC = .78, .89$ ) que en los hombres ( $\beta = 0.73, p = .028, 95 \%IC = .56, .89$ ).



Fuente: elaboración a partir de paquete *semirr* de R.

**Figura 5.** Modelos estructurales ajustados por tipo de cargo

**Tabla 7.** Resumen modelo estructural por tipo de cargo

Hipótesis	Efecto	Género	Coefficiente	95 % IC	p-valor
2a	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Satisfacción Laboral	Masculino (n = 84)	0.832**	[0.78 - 0.89]	.004
		Femenino (n = 115)	0.725*	[0.56 - 0.89]	.028
2b	Conciliación Trabajo-Tiempo-Familia → Compromiso Organizacional	Masculino (n = 84)	-0.249	[-0.60 - 0.56]	.615
		Femenino (n = 115)	0.739**	[0.62 - 0.86]	.009

Fuente: elaboración propia.

## 5. CONCLUSIÓN Y DISCUSIÓN

De acuerdo con el resultado general (muestra completa), la conciliación trabajo-familia explica casi un 70 % de la variabilidad de la satisfacción laboral, siendo un resultado importante de señalar. La percepción conjunta de las prestaciones entregadas por la empresa contribuye fuertemente en una mejor percepción de satisfacción laboral, al generar una sensación de bienestar al trabajador, por lo que también su desempeño puede verse incrementado, además de su productividad. Esto también lo mencionan Jiménez et al. (2020) en su estudio; los trabajadores que perciben que las organizaciones a las cuales pertenecen son capaces de responder a sus demandas tanto laborales como familiares, presentan altos índices de satisfacción laboral y realizan una evaluación más positiva sobre su trabajo.

Luego, de acuerdo con el mismo esquema, no se ha determinado efecto positivo de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional. Solo explica el 7 % de la variabilidad, por lo tanto no es un resultado significativo. De acuerdo con estos números, podría deberse a que, en el contexto hospitalario, indistintamente de las prestaciones otorgadas por la institución, se debe tener siempre algún tipo de compromiso con la organización, debido a que su fin primordial es atender la salud humana y todo lo que conlleva.

En el estudio de Chiang et al. (2022) se observa una situación similar; destacan que la conciliación trabajo-familia tiene mayor incidencia en la satisfacción laboral que en el compromiso organizacional.

De acuerdo con las hipótesis referentes al género (H1a y H1b), los modelos obtenidos reflejan comportamientos similares a la muestra general; esto es, la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva en ambos casos, y estadísticamente significativa, con una diferencia muy pequeña en las magnitudes de sus coeficientes, pudiendo concluir que existen similitudes además en el comportamiento de ambos grupos. Resultado diferente obtuvo Jiménez y Gómez (2021) en su estudio aplicado a funcionarios públicos, en el que se evidenció la diferencia entre hombres y mujeres, puesto que las mujeres presentan un mayor nivel de conflicto trabajo y familia respecto de los hombres. Resultado similar obtuvieron Chiang et al. (2022), quienes expresaron que los datos obtenidos aportan evidencia de que el resultado diferenciado por género existe, por ende, hombres y mujeres valoran de manera distinta las variables. Por su parte, para la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional, solamente en los hombres se replica el comportamiento general (coeficiente negativo y no significativo), mientras que en las mujeres cambia el signo de este coeficiente a positivo, sin ser tampoco estadísticamente significativo. En definitiva, solo podemos verificar la hipótesis H1a, pero no la H1b.

A continuación, de acuerdo con las hipótesis referentes al tipo de cargo (H2a y H2b), los modelos obtenidos también reflejan comportamientos similares a la muestra general; esto es, la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre la satisfacción laboral es positiva en ambos casos, y estadísticamente significativa, con una diferencia no tan amplia en las magnitudes de sus coeficientes, pudiendo concluir que existen similitudes además en el comportamiento de ambos grupos. Por su parte, para la influencia de la conciliación trabajo-familia sobre el compromiso organizacional, solamente en los profesionales se replica el comportamiento general (coeficiente negativo y no significativo), mientras que en los administrativos cambia el signo de este coeficiente a positivo, y además con evidencia estadísticamente significativa, teniendo un valor de 0.739. Esto refleja que los administrativos valoran el hecho de poder conciliar el trabajo con la

familia, generando en ellos un mayor compromiso con su organización. En definitiva, solo podemos verificar parcialmente la hipótesis H2a, y de forma completa la H2b.

Es importante destacar lo mencionado por Tapia et al. (2016) respecto a que el equilibrio del mundo laboral y personal debe ser un tema prioritario para los trabajadores y organizaciones. Es importante que se realice una innovación en la legislación, políticas públicas y empresariales con el fin de ayudar a mantener el equilibrio de la vida familiar y laboral.

Entre de las limitaciones de este estudio se presenta que los datos fueron recogidos en un instante del tiempo, por lo cual quedan abiertas nuevas líneas de investigación que agreguen a estos datos los de un periodo posterior, para realizar un análisis longitudinal y ver la evolución de la conciliación trabajo-familia en los funcionarios a través del tiempo. También se puede hacer una comparación con funcionarios públicos de otros países, o bien, hacer una comparación entre funcionarios públicos y empleados de empresas privadas. Finalmente, se podrían cambiar las variables de los casos o agregar nuevas, como la edad o tipo de contrato.

**Conflicto de intereses.** Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## REFERENCIAS

- Blanco, M. y Castro, P. (2011) Análisis comparativo del compromiso organizacional manifestado por madres y mujeres sin hijos, Ajayu. Órgano de Difusión Científica del Departamento de Psicología de la Universidad Católica Boliviana, 9(2), 215-233 <https://www.redalyc.org/pdf/4615/461545464002.pdf>
- Cernas, D. y Davis, M. (2018). Future and past negative time perspective influences on job satisfaction and organizational commitment in Mexico and the United States. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14, 317-338.
- Chiang, M., Manzo, C. y Pinilla, S. (2020). Conciliación Trabajo-Familia, Buenas Prácticas Laborales, Compromiso Organizacional, Autoeficacia y Creencias Organizacionales, influencia en los trabajadores de Centro de Salud. *Pers-*

- pectivas*, 23 (45), 85-116. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332020000100005&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S1994-37332020000100005&script=sci_arttext)
- Chiang, M., Núñez, A., Martin, M. y Salazar, M. (2010). Compromiso del trabajador hacia su organización y la relación con el clima organizacional: Un análisis de Género y Edad. *Panorama Socioeconómico*, 28(40), 90-100 <https://www.redalyc.org/pdf/399/39915685007.pdf>
- Chiang, M., Rivera, M. y Hidalgo, J. (2022). Work-family conciliation, its effect on organizational commitment and job satisfaction in Chilean municipalities. *Cuadernos de Administración*, 38(72). <https://doi.org/10.25100/cdea.v38i72.11123>
- Chinchilla, N. y Pugal, F. (2009). Conciliación de la vida profesional, familiar y personal. *Revista On*, 52. <http://blog.iese.edu/nuriachinchilla/articulos/>
- Clark, S. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [Cepal] y Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2021). La prolongación de la crisis sanitaria y su impacto en la salud, la economía y el desarrollo social. Recuperado el 20 de enero de 2023, de: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47301/1/S2100594\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47301/1/S2100594_es.pdf)
- Coronado, G., Aguilera, A., Alvarado, A. y Valdivia, M. (2020). Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias. *Conciencia Tecnológica*, 60. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
- Davis, K. y Newstrom, J. (1991). *El Comportamiento Humano en el Trabajo*. Prentice-Hall.
- Debeljuh, P. y Jáuregui, K. (2004). Trabajo y Familia. Hacia una cultura familiar amigable en el contexto latinoamericano. *The bianual academic publication of Universidad ESAN*, 9(16), 91-102.
- Fierro, E., Martínez, M., Ortiz, F. y Martínez, J. (2018). La Gestión Pública Colaborativa y el Compromiso Organizacional. Organizaciones del sector público del Estado de México. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 7(20). <https://www.redalyc.org/journal/6379/637968308004/637968308004.pdf>
- Greenhaus, J. H. y Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Herzberg, F., Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. Wiley. <https://doi.org/10.7202/1022040AR>

- Hernández, B., Ruiz, A., Ramírez, V., Sandoval, S. y Méndez, L. (2018). Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. *RIDE: Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 8(16). <https://www.redalyc.org/journal/4981/498159332035/html/>
- Jiménez, A., Bravo, C. y Toledo, B. (2020). Conflicto trabajo-familia, satisfacción laboral y calidad de vida laboral en trabajadores de salud pública de Chile. *Revista de Investigación Psicológica*, 23, 67-85. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2223-30322020000100006&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322020000100006&lng=es&tlng=es).
- Jiménez, A. y Gómez, V. (2021). Incidencia del bienestar subjetivo y equilibrio trabajo familia en cuanto a la cultura trabajo-familia en trabajadores del poder judicial chileno. *Revista Costarricense de Psicología*, 40(1), 23-36. <https://dx.doi.org/10.22544/rcps.v40i01.02>
- Jiménez, A. y Hernández, A. (2020). Percepción de equidad de género y equilibrio trabajo-familia en trabajadores pertenecientes a empresas públicas y privadas de Chile. *Ciencias Psicológicas*, 14(2), e2201. <https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2201>
- Jiménez, A. y Moyano, E. (2008). Factores laborales de equilibrio entre trabajo y familia: Medios para mejorar la calidad de vida. *Revista Universum*, 23(1), 116-133. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762008000100007>
- Judge, T., Weiss, H., Kammeyer-Mueller, J. y Hulin, C. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 356-374.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers time. *Trends in organizational behavior*, 7, 79-93.
- Lagos, M. P. (2007). Conciliación Familia y Trabajo: Guía de Buenas Prácticas, Fundación Chile Unido. <https://silo.tips/download/conciliacion-familia-y-trabajo-guia-de-buenas-practicas-maria-paz-lagos-v>
- Lévy J. P. y Varela J. (2006). *Modelación con estructuras de covarianzas en ciencias sociales*. Netbiblo.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. En M. D. Dunnette (Ed.), *Hand Book of Industrial and Organizational Psychology*.
- Lodahl, T. y Kejner, M. (1965). The definition and measurement of job involvement. *The Journal of Applied Psychology*, 49(1), 24-33. <https://doi.org/10.1037/h0021692>
- Lorente, P. A. (2005). *La Conciliación trabajo/familia y sus implicaciones en la sociedad civil: transformaciones sociales y tendencias de futuro*, en "La Conciliación entre el trabajo y la familia, un análisis del empleo en la Comunidad de Madrid" (pp. 83-103). Madrid.

- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. y Young, S. A. (2009). *Employee Engagemet*. Wiley-Blackwell.
- Masterson, C., Sugiyama, K. y Ladge, J. (2021). The value of 21st century work-family supports: Review and cross-level path forward. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 118-138. <https://doi.org/10.1002/job.2442>
- Matabanchoy, S., Martínez, E. y Carlosama, D. (2019). Avances frente a la conciliación trabajo-familia en Latinoamérica: Una revisión sistemática de la literatura. *Revista Iberoamericana de Psicología*, 12(3), 81-92. <https://doi.org/10.33881/2027-1786.rip.12309>
- Mathieu, J. y Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Moccia, S. (2011). Los posibles beneficios de la Conciliación. *Acciones e Investigaciones Sociales*, 135-154. [https://doi.org/10.26754/ojs\\_ais/ais.201130607](https://doi.org/10.26754/ojs_ais/ais.201130607)
- Muchinsky, P. (2000). *Psicología aplicada al trabajo*. Thomas Learning Editores/Paraninfo.
- Narotsky, S. (1988). *Trabajar en familia: mujeres, hogares y talleres*. Edicions Alfons el Magnànim, Institució Valenciana d'Estudis i Investigació
- Organización Internacional de Trabajo [OIT]. (2009). Género, formación y trabajo. Recuperado el 20 de enero de 2023, de: [http://www.cinterfor.org.uy/mujer/doc/cinter/pacto/cue\\_gen/tra\\_fam.htm](http://www.cinterfor.org.uy/mujer/doc/cinter/pacto/cue_gen/tra_fam.htm)
- Ponce, J. (2007). La conciliación entre la vida personal y la profesional: un reto para las empresas y sus empleados. *Empresa y Humanismo* 10(1), 181-208 <https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/download/33314/28481/>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulain, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Pujol-Cols, J. y Dabos, G.E. (2018). Satisfacción laboral: una revisión de la literatura acerca de sus principales determinantes. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 3-18. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2809>
- Robbins, S. (1998). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de Psicología*.
- Salvador, C. y García, E. (2010). Compromiso e inteligencia emocional en mediadores del Poder Judicial de Oaxaca, México. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 6(2), 375-387. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1794-99982010000200012&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1794-99982010000200012&lng=en&tlng=es).

- Sandoval, S. (2020). Servicio de Salud Concepción implementa exitosas herramientas de teletrabajo por contingencia Covid-19, Ministerio de Salud, Chile. <https://ssconce.redsalud.gob.cl/ss-concepcion-implementa-exitosas-herramientas-de-teletrabajo-por-contingencia-covid-19/>
- Sanzana, R. y Chiang, M. (2017). Relación entre implicación laboral y satisfacción del trabajador en colegios de una provincia de Chile. *Salud de los Trabajadores*, 25(1), 52-62. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=375853771005>
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina*. Garnica.
- Servicio Nacional de la Mujer [SERNAM]. (2003). Análisis de los costos y beneficios de implementar medidas de conciliación vida laboral y familiar en la empresa (Documentos de Trabajo N°84). SERNAM. <http://www.sernam.cl/>
- Singh, R. y Greenhaus, J. H. (2004). The Relation between Career Decision-Making Strategies and Person-Job Fit: A Study of Job Changers. *Journal of Vocational Behavior*, 64, 198-221. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00034-4](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00034-4)
- Staab, S. (2017). *Gender and the Politics of Gradual Change: Social Policy Reform and Innovation in Chile*. Palgrave Macmillan.
- Tapia, P., Saracostti, M. y Castillo, L. (2016). Balance entre familia y trabajo: Un análisis comparativo de Chile y España desde una Normativa Internacional hacia Regulaciones Laborales. *Ius et Praxis*, 22(1), 493-526. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-00122016000100014>
- Ugarteburu, I., Cerrato, J. y Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo-familia en interacción y conciliación trabajo-familia. *Lan Harremanak*, 18(1), 17-41.
- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D. y Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empresa*, 15(25), 53-71. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746004>
- Vidal, J. (2022). Compromiso organizacional de grupos etarios y su influencia en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(3), 3600-3631. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i3.2487](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i3.2487)
- Wold, H. (1980). Model Construction and Evaluation When Theoretical Knowledge Is Scarce. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.1016/C2013-0-10979-8>.
- Zayas, P., Báez, R., Zayas, J. y Hernández, M. (2015). Causas de la satisfacción laboral en una organización comercializadora mayorista. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, 23(2), 35-51. <http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1606>

# Clima organizacional y su incidencia en la calidad en el servicio en una entidad pública del surcolombiano

---

## Organizational climate and its incidence on service quality in a south Colombian public entity

**Juan Manuel Andrade**

*Juanmanuel.andrade@usco.edu.co*

<https://orcid.org/0000-0001-9644-0040>

Administrador de empresas. Doctor en Agroindustria y Desarrollo Agrícola Sostenible. Magíster en Gerencia del Talento Humano. Docente, Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana.

**Francisco Luis Castro**

*Francisco.castro@usco.edu.co*

<https://orcid.org/0009-0004-0117-6187>

Administrador de empresas. Magíster en Administración de Empresas. Docente, Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana.

**Ivonne Yamile Martínez**

*ivonne.martinez@usco.edu.co*

<https://orcid.org/0009-0000-8592-2781>

Administradora de empresas. Magíster en Administración de Empresas. Docente, Facultad de Economía y Administración, Universidad Surcolombiana.

## Resumen

Este estudio tuvo como objetivo la medición del clima organizacional de una entidad gubernamental y su relación con la calidad en el servicio. La investigación fue de carácter cuantitativo y de tipo correlacional, utilizando el censo como tipo muestreo y aplicando el instrumento a una muestra poblacional de 221 colaboradores. Para la variable “clima organizacional” se empleó el modelo propuesto por Álvarez (1995), que posee 24 dimensiones, mientras para la variable de “calidad del servicio” se utilizó la propuesta por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD, 2008), que posee 6 dimensiones. Respecto a los resultados, se destaca que se encontró una relación significativa y positiva entre las variables analizadas. Asimismo, los niveles de confiabilidad de los instrumentos fueron aceptables. La variable “clima organizacional” organización abordada fue percibida como positiva por el 68,81 % de los encuestados, mientras la variable “calidad del servicio” obtuvo una favorabilidad de 77,88 %.

**Palabras clave:** *clima organizacional, calidad del servicio, entidades públicas, ambiente laboral, desempeño.*

## Abstract

The objective of this study was to measure the organizational climate of a government entity and its relationship with service quality. The research was quantitative and correlational in nature, using the census as a sampling type and applying the instrument to a population sample of 221 employees. For the organizational “climate variable”, the model proposed by Álvarez (1995) was used, which has 24 dimensions, while for the “service quality” variable, the proposal by the Latin American Center for Development Administration (CLAD, 2008) was used, which has 6 dimensions. Given the results, it stands out that a significant and positive relationship was found between the variables analyzed. Likewise, the reliability levels of the instruments were acceptable. The organizational climate variable addressed was perceived as positive by 68.81 % of those surveyed, while the service quality variable obtained a favorability of 77.88 %.

**Keywords:** *organizational climate, service quality, public entities, work environment, performance.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, los cambios constantes que sufren las organizaciones, públicas y privadas, constituyen un reto para sus gerentes, especialmente porque afectan directamente su nivel de competitividad (González y Morales, 2020). No obstante, se torna en un gran problema debido a la dificultad de cambiar comportamientos y actitudes de los colaboradores originados bajo los esquemas de los viejos paradigmas (Cubero et al., 2017).

En América Latina, el Estado se constituye en uno de los mayores dinamizadores de la economía debido a su rol de generador directo de empleo (Gasparini et al., 2015), por lo que es uno de los primeros interesados en el incremento de la productividad y el bienestar de las personas dentro de las organizaciones (Orbe-Guaraca y Ordóñez-Espinoza, 2018).

El estudio del clima organizacional en organizaciones de diversas naturalezas se erige en un reto para gerentes y directivos, que deben tomar decisiones que contribuyan a un adecuado ambiente laboral y, a su vez, incrementen los niveles de competitividad (Torres et al., 2018), especialmente cuando esto implica obligatoriamente gestionar el componente humano (Daza et al., 2021).

Algunos estudios llegan a relacionar la existencia de un clima organizacional negativo o débil con comportamientos o relaciones negativas entre las personas y las organizaciones expresadas en baja autonomía, débil estructura, escasas recompensas, poca consideración y cordialidad, entre otros aspectos (Shanker et al., 2017).

En las entidades públicas, incluso más que en las privadas, la medición del fenómeno del clima organizacional se constituye en un elemento de gestión estratégica por excelencia dentro de los procesos de mejora continua, otorgándole a esta herramienta un alto nivel de relevancia por su vínculo de causalidad con variables como desempeño laboral, calidad del servicio y responsabilidad, entre otros (Bernal et al., 2015). Durante la última década, en el sector público han surgido estudios interesados en evaluar el clima organizacional de las instituciones (Cubillos et al., 2014; González et al., 2021) y, eventualmente, su impacto en algunas variables, como la calidad

del servicio (Sotelo et al., 2015), el síndrome del quemado o burnout (Jeung y Chang, 2021) y el desempeño laboral (Salaiza et al., 2021).

Santana y Cabrera (2007) indican que los primeros acercamientos al constructo, desde la perspectiva estructural, los realizaron Litwin y Stringer en 1968 (Loaiza et al., 2019), infiriendo el clima organizacional como un “filtro que clasifica fenómenos objetivos” como la estructura organizacional, el estilo de liderazgo de los jefes y la toma de decisiones en el marco de las percepciones de los individuos, mientras que desde la perspectiva interactiva fue Taguiri (1968) quien mencionó elementos ineludibles como el entorno y las interacciones entre personas, grupos, sistemas sociales y cultura en la comprensión del ambiente laboral.

Antes de aproximarse al concepto de clima organizacional, se debe advertir que se trata de un constructo multidimensional sobre el cual intervienen y actúan variables como la motivación, la remuneración y el salario, las relaciones interpersonales, los equipos de trabajo, la comunicación, la identidad organizacional y la toma de decisiones, entre otros (Bravo et al., 2023; Dávila et al., 2021).

Múltiples autores consideran el clima organizacional como una percepción de los colaboradores sobre la organización (Chiang et al., 2008), situación que incide ampliamente sobre aspectos como la satisfacción laboral (Al-Hamdan et al., 2017; Thakre y Shrofr, 2016), el compromiso (Dimitriades, 2007; Visbal, 2014), el logro de los objetivos de la organización (Sanders y Reuver, 2008) y la calidad del servicio (Bernal et al., 2015; Segura, 2012).

Con motivo de lo anterior, la presente investigación evalúa el clima organizacional de una entidad pública en la región Surcolombiana a partir de la percepción de sus colaboradores, y su relación con la calidad del servicio.

### **Clima organizacional**

Gan (2007) considera que la investigación realizada por Mayo en la década de 1930, en la fábrica de la Western Electric, constituye en uno de los antecedentes más relevantes de análisis del clima organizacional, en tanto que puso de manifiesto el impacto de las relaciones humanas y las percep-

ciones de las personas sobre su comportamiento dentro de las empresas, especialmente en lo relacionado con su rendimiento; no obstante, como se mencionó, fueron Lewin et al. (1939) quienes formalizaron el término “clima organizacional” y Litwin y Stringer (1968) le dieron un alcance importante cuando le vincularon fenómenos dependientes.

Autores como Sudarsky (1977), Dessler y Dessler (1979), Likert y Gibson (1986), Álvarez (1995), Goncalves (2000), García (2003), Méndez (2006), Chiavenato (2011), Segredo (2013) y Berberoglu (2018) coinciden en que el clima organizacional es la percepción que tiene el empleado del ambiente donde desarrolla sus funciones. Por esto es importante que todas aquellas organizaciones que tienen como objetivo principal ser competitivas, una mayor productividad y la mejora en el servicio ofrecido, procuren que sus empleados tengan experiencias laborales agradables y positivas.

Por su parte, Vega et al. (2006) sostienen que las particularidades del ambiente, causantes de las percepciones de los individuos, generan unas situaciones propias que les dan una identidad única a las organizaciones; en otras palabras, son las responsables de que un ambiente laboral sea diferente a otro.

A pesar de las múltiples nociones que se han generado a lo largo del siglo pasado sobre el término, existe cierto consenso en considerar que el constructo está vinculado a aspectos permanentes como la estructura de la organización, las relaciones interpersonales, los estilos de dirección, las normas y políticas, entre otros aspectos (García et al., 2010). En razón a esto, se hace imperativo el estudio del clima organizacional con el fin de incluir en el análisis uno de los aspectos más determinantes de los procesos organizacionales y, por ende, el éxito de instituciones públicas y privadas (Vargas, 2010).

Al igual que el término, los modelos de medición del constructo han sido prolíficos (Carmona y Jaramillo, 2010). El modelo de Likert (1965) considera que la percepción de los colaboradores viene dada por las condiciones administrativas y laborales en las que se desenvuelven, por lo que considera tres tipos de variables en su propuesta: variables explicativas o causales, intermedias y finales. Las “variables causales” son permanentes y

orientan la evolución y cambios de las instituciones, en tanto sus cambios ocasionan modificaciones en otros ámbitos. Dichas variables comprenden aspectos como la estructura organizacional, las normas y reglas, y la toma de decisiones, entre otras; las “variables intermedias” comprenden procesos organizacionales como la motivación, la comunicación y el rendimiento; finalmente, las “variables finales” se vinculan a los resultados como productividad y desempeño.

Otra propuesta es la de Litwin y Stringer (1968), quienes toman la motivación como punto de partida para su modelo, en el que destacan el comportamiento de las personas y su percepción de elementos organizacionales como el liderazgo, la dirección, la estructura organizativa y la toma de decisiones, lo que desencadena en aspectos como la productividad, el rendimiento, la rotación y la satisfacción laboral (Quevedo, 2003).

Por su parte, el modelo de Pritchard y Karasick (1973) considera que la medición del clima organizacional implica el análisis de 11 dimensiones, como autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura organizativa, salario, rendimiento y motivación, entre otros aspectos. Este modelo plantea el clima organizacional como un factor que se construye a partir del concurso entre el comportamiento de las personas, las actuaciones de la dirección y la satisfacción de los colaboradores.

Más recientemente Robbins (1990) propone un modelo de análisis y medición que comprende un abordaje en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Para Robbins (1990), el clima organizacional corresponde a la personalidad de la organización y es un componente de la cultura organizacional, debido a que refuerza valores, tradiciones y costumbres.

Para esta investigación se tomará la propuesta elaborada por Álvarez (1995), que contiene 24 dimensiones. Para Álvarez, el clima organizacional es el ambiente laboral que se configura a partir de la interacción de múltiples factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. Ese ambiente resultante afecta progresivamente el comportamiento de las personas que laboran en ese medio, por lo que finalmente resulta impactando su desempeño y productividad.

El modelo propuesto contiene las siguientes dimensiones: claridad organizacional, estructura organizacional, participación, instalaciones, comportamiento sistemático, relación simbiótica, liderazgo, consenso, trabajo gratificante, desarrollo personal, elementos de trabajo, relaciones interpersonales, buen servicio, solución de conflictos, expresión informal positiva, estabilidad laboral, valoración, salario, agilidad, evaluación del desempeño, retroalimentación, selección del personal, inducción e imagen de la organización (García, 2009).

### **Calidad del servicio**

La década de 1990 marcó un hito en la exigencia de calidad en la prestación de los servicios públicos, especialmente en los objetivos y pretensiones gubernamentales (Torres, 2011). El interés creciente en el fenómeno de la calidad en las organizaciones ha generado un constructo multidimensional y polifacético (Losada y Rodríguez, 2007).

Parasuraman et al. (1985) plantean que la calidad de servicio puede definirse como la diferencia entre el servicio percibido y el esperado, mientras Mackay y Crompton (1990) la definieron como “la relación entre los deseos del cliente de un servicio y lo que perciben que reciben” (p. 47). Por su parte, Backman y Veldkamp (1995) consideran que se debe prestar especial atención a la medición de la calidad de un servicio y de un producto, puesto que, si bien pueden ir relacionados, existe una marcada diferencia, debido a que los productos pueden medirse objetivamente por indicadores tales como durabilidad y número de defectos, en comparación con los servicios.

Al respecto, se han desarrollado múltiples estudios de calidad del servicio en la literatura. Yu et al. (2005) investigaron la calidad del servicio en la actividad turística; Chow y Luk (2005) hicieron lo propio en los negocios de restaurantes; Ananda y Devesh (2019) midieron la calidad del servicio en los bancos, y Veloso et al. (2020) midieron la calidad del servicio en canales electrónicos de comercialización de productos de consumo, entre muchas otras investigaciones.

En general, se distinguen dos escuelas a lo largo de los estudios de calidad del servicio utilizados en el sector empresarial. El primero es el modelo bi-

dimensional, que mide la calidad técnica y funcional de los servicios prestados, heredado de la escuela nórdica, basada en la propuesta de Grönroos (1984; 1988). El segundo es el modelo Servqual de cinco dimensiones, que mide la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía de los servicios prestados, propuesta de la escuela norteamericana, basada en los postulados de Parasuraman et al. (1988).

El modelo de calidad del servicio seleccionado para este estudio corresponde al propuesto en la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD, 2008) y adaptado posteriormente por Sotelo et al. (2015), que contiene las siguientes dimensiones: dirección estratégica y ciclo de mejora, gestión por procesos, proyectos de mejora, la mejora de la normatividad, el gobierno electrónico, la gestión del conocimiento, aportaciones y sugerencias de los funcionarios públicos.

### **Relación entre clima organizacional y calidad en el servicio**

Para Fajardo et al. (2020) existe una relación de causalidad entre el fortalecimiento del ambiente laboral y la motivación y desempeño de los trabajadores, lo que a su vez redundaría en la prestación de un servicio de alta calidad. Por su parte, Cooper et al. (2019) y Umans et al. (2018) consideran el clima organizacional como una condición necesaria para que un empleado puede hacer uso efectivo de sus habilidades en sus labores cotidianas, lo que a la postre beneficia un servicio adecuado.

En el ámbito de la gestión, Segredo (2004) considera que el clima organizacional se puede utilizar con el fin de alcanzar altos niveles de eficiencia organizacional, lo que implica que los procesos se ejecuten con calidad, mientras Picoy (2015) plantea que los procesos de mejoramiento continuo en las empresas pasan obligatoriamente por generar un clima organizacional positivo.

En síntesis, se aprecia una relación teórica y empírica entre la gestión del clima organizacional y el comportamiento de los colaboradores, incluido el rendimiento, motivación y desempeño, lo que tiene incidencia con la calidad en la prestación de los servicios.

## 2. METODOLOGÍA

### Método y tipo de investigación

Esta investigación fue de carácter cuantitativo en tanto se buscó la cuantificación de las variables determinadas. Asimismo, el estudio fue de corte transversal en la medida en que la recolección de información se ubicó en un solo momento. De otra parte, frente al tipo de investigación se clasificó como descriptivo correlacional dado que se midió la percepción del ambiente laboral de los colaboradores de una institución pública y, posteriormente, se estableció su relación con la calidad del servicio prestado. Se debe advertir que las investigaciones de este tipo permiten describir hechos, fenómenos o situaciones que se presentan permanentemente en la organización (Bernal, 2010).

### Muestra

La institución pública seleccionada y analizada se encuentra dividida orgánicamente en múltiples dependencias, por consiguiente, y con el fin de obtener una muestra confiable y con validez tanto interna como externa, se procedió a calcular con la técnica del muestreo aleatorio estratificado, debido a que la institución cuenta con 17 dependencias con diferentes cantidades de colaboradores adscritos a cada una (Hernández et al., 2010). El tipo de muestreo se acopla a las condiciones y características de la investigación, permitiendo un buen soporte estadístico, con el fin de obtener la muestra representativa del total de la población. En la tabla 1 se aprecia la muestra seleccionada por cada una de las dependencias de la organización.

**Tabla 1.** Dependencias y tamaño de la muestra a encuestar

Estrato	Dependencia	Total	Muestra
1	Dependencia 1	43	18
2	Dependencia 2	43	18
3	Dependencia 3	10	4
4	Dependencia 4	8	3
5	Dependencia 5	21	9
6	Dependencia 6	18	8

*Continúa...*

7	Dependencia 7	47	21
8	Dependencia 8	13	6
9	Dependencia 9	45	19
10	Dependencia 10	79	34
11	Dependencia 11	8	3
12	Dependencia 12	35	15
13	Dependencia 13	7	3
14	Dependencia 14	29	12
15	Dependencia 15	13	6
16	Dependencia 16	43	18
17	Secretaría Jurídica	55	24
	<b>Total</b>	<b>517</b>	<b>221</b>

## Medidas

El estudio contempla la existencia y relación de dos variables. La variable independiente corresponde a la variable multidimensional “clima organizacional”. Para este caso fue medida con el instrumento desarrollado por Álvarez (1995), que contiene veinticuatro dimensiones. Para los todos los ítems de la variable “clima organizacional”, los colaboradores indicaron su percepción en una escala tipo Likert de once puntos, donde 0 significa “No favorable”; 1, 2 y 3 “Poco favorable”; 4, 5 y 6 “Medianamente favorable”; 7, 8 y 9 “Favorable”; y 10 “Muy favorable”.

De otra parte, la variable dependiente corresponde a la “calidad del servicio”, que fue valorada con el instrumento propuesto por la Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública (CLAD, 2008), adaptado por Sotelo et al. (2015), compuesto de seis dimensiones. Para los todos los ítems de la variable “calidad”, los colaboradores indicaron su percepción en una escala tipo Likert de cinco puntos, donde 1 significa “No favorable” y 5 “Muy favorable”.

## Análisis y tratamiento de la información

Los cuestionarios fueron suministrados de manera física y se diligenciaron de manera simultánea en las diferentes dependencias, bajo estricto anonimato por partir de los participantes. La información recolectada fue pro-

cesada con el *software* estadístico SPSS 26 y su complemento AMOS. En un primer momento se estableció el nivel de confianza del instrumento y las medidas de tendencia central, luego se determinó la correlación entre variables y, posteriormente, se describieron los niveles de las dimensiones de las variables.

### 3. RESULTADOS

Como se puede observar en la tabla 2, existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la calidad del servicio: 0,647;  $p < 0,00$ . De lo anterior se puede inferir que a mayor nivel de favorabilidad del ambiente laboral percibido por los colaboradores, mayor será el nivel exhibido de calidad del servicio en la entidad pública analizada.

**Tabla 2.** Medias, desviaciones estándar y correlaciones de variables

Variable	M	DE	1	2
1. Clima organizacional	7,8	0,96	(0.85)	
2. Calidad del servicio	3,9	0,72	0.647**	(0.82)

De otra parte, en la tabla 3 se realizó un análisis detallado de la confiabilidad de las escalas utilizadas. Para la variable “clima organizacional, el Alfa de Cronbach fue aceptable con 0.851, mientras que para la escala “calidad del servicio” fue aceptable, con 0.824 (George y Mallery, 2003).

**Tabla 3.** Confiabilidad de las dimensiones

Dimensiones	Alfa de Cronbach	N de elementos
Clima organizacional	0.851	24
Claridad organizacional		1
Estructura organizacional		1
Participación		1
Instalaciones		1
Comportamiento Sistemático		1
Relación simbiótica		1
Liderazgo		1
Consenso		1

*Continúa...*

Trabajo gratificante		1
Desarrollo personal		1
Elementos de trabajo		1
Relaciones interpersonales		1
Buen servicio		1
Solución de conflictos		1
Expresión informal positiva		1
Estabilidad laboral		1
Valoración		1
Salario		1
Agilidad		1
Evaluación del desempeño		1
Retroalimentación		1
Selección del personal		1
Inducción		1
Imagen de la organización		1
<b>Calidad del servicio</b>	<b>0.824</b>	<b>23</b>
Dirección estratégica y ciclo de mejora		5
Gestión por procesos		7
Mejora de la normatividad		2
Gobierno electrónico		4
Gestión del conocimiento		4
Aportaciones de los funcionarios		1

En la tabla 4 se presentan los resultados obtenidos para la variable de “clima organizacional”. Las dimensiones con mayor favorabilidad fueron el Liderazgo, el Buen servicio, las Relaciones interpersonales, la Expresión informal positiva, la Retroalimentación y la Imagen de la organización. En contraste, las dimensiones con menor favorabilidad fueron la Estructura organizacional, la Participación, el Consenso, el Trabajo gratificante y los Elementos de trabajo. Por su parte, las dimensiones con mediana favorabilidad fueron la Claridad organizacional, las Instalaciones, la solución de conflictos, la Estabilidad laboral y la Agilidad, entre otros.

En general, el clima organizacional experimentado en la entidad pública estudiada fue “Muy favorable”, con el 38,19 %, seguido de “Poco favorable”,

con el 18,68 %, y “Favorable”, con el 18,64 %. Si se tiene en cuenta los resultados “Muy favorable”, “Favorable” y “Medianamente favorable”, se obtiene una sumatoria del 68,81%.

**Tabla 4.** Calificación del clima organizacional

Dimensiones	No favorable	Poco favorable	Medianamente favorable	Favorable	Muy favorable	Nº de personas
Claridad organizacional	23	29	59	61	49	221
Estructura organizacional	0	118	27	48	28	221
Participación	37	79	28	41	36	221
instalaciones	56	53	38	12	62	221
Comportamiento sistemático	0	79	60	10	72	221
Relación simbiótica	7	52	35	107	20	221
Liderazgo	1	2	5	35	178	221
Consenso	91	73	14	6	36	221
Trabajo gratificante	8	2	41	72	98	221
Desarrollo personal	95	67	7	18	34	221
Elementos de trabajo	130	28	26	14	23	221
Relaciones interpersonales	5	20	4	12	180	221
Buen servicio	16	23	14	6	162	221
Solución de conflictos	8	2	41	72	98	221
Expresión informal positiva	12	3	3	145	58	221
Estabilidad laboral	14	66	26	69	46	221
Valoración	19	37	36	42	87	221
Salario	36	73	14	6	91	221
Agilidad	8	2	41	72	98	221
Evaluación del desempeño	46	66	26	14	69	221
Retroalimentación	6	19	36	14	146	221
Selección del personal	36	73	14	6	91	221
Inducción	8	2	41	72	98	221
Imagen de la organización	5	20	4	12	180	221
Porcentaje (%)	12.48%	18.68%	11.98%	18.64%	38.19%	100%

En cuanto a las variables por intervenir, se evidenció que siete de las veinticuatro analizadas necesitan urgentemente ser vigiladas por parte de los directivos (estructura organizacional, participación, comportamiento sistemático, consenso, desarrollo personal, elementos de trabajo), debido a su baja percepción; a su vez, y a pesar de que su calificación fue muy favorable, también se deberá intervenir la dimensión Instalaciones por presentar una calificación muy equilibrada en todas las escalas.

### Calidad del servicio

Con relación a la variable “calidad del servicio”, en la tabla 5 se aprecian los resultados. Las dimensiones con mayor favorabilidad fueron la Gestión por procesos, la Dirección estratégica y ciclo de mejora, la Gestión del conocimiento y las Aportaciones de los funcionarios, mientras que la dimensión que obtuvo menor favorabilidad fue Gobierno electrónico. Por su parte, hubo dimensiones con mediana favorabilidad, como la Mejora de la normatividad.

En general, la calidad del servicio obtuvo una calificación “Muy favorable” del 49.25 % de los colaboradores, seguido de “Poco favorable”, con el 14,73 %, y “Favorable”, con el 14,67 %. Si se tiene en cuenta los resultados “Muy favorable”, “Favorable” y “Medianamente favorable”, se obtiene una sumatoria del 77,88 %.

**Tabla 5.** Calificación de la calidad del servicio

Dimensión	No Favorable	Poco Favorable	Medianamente Favorable	Favorable	Muy Favorable	Nº de Personas
Dirección estratégica y ciclo de mejora	23	29	23	61	85	221
Gestión por procesos	0	21	27	48	125	221
Mejora de la normatividad	37	36	28	41	79	221
Gobierno electrónico	46	43	38	12	82	221
Gestión del conocimiento	0	45	60	10	106	221
Aportaciones de los funcionarios	7	52	35	20	107	221
Porcentaje (%)	7.36%	14.73%	13.96%	14.67%	49.25%	100%

Con base en los obtenidos se debe prestar atención al Gobierno electrónico, debido a que los colaboradores perciben que probablemente la infraestructura y las capacidades frente a esta dimensión tiene inconvenientes e incide en la calidad del servicio.

#### 4. CONCLUSIONES

Este estudio evidenció que existe una relación positiva y significativa entre el clima organizacional y la calidad del servicio prestado por la entidad analizada; es decir, que a mayor nivel de favorabilidad en la percepción del clima organizacional, mayor es la percepción de la calidad del servicio. Lo anterior está en concordancia con los hallazgos de otras investigaciones, como las de Fajardo et al. (2020), Segredo (2004) y Picoy (2015), que atribuyen un peso significativo a elementos del clima organizacionales como las instalaciones, los salarios, la comunicación y el liderazgo con la calidad de los servicios prestados.

De otra parte, frente a la medición de los constructos, la percepción del “clima organizacional” en general fue favorable, a pesar de que algunos factores tuvieron baja calificación. Respecto a la medición de la variable “calidad del servicio”, se puede destacar que solamente la dimensión de Gobierno electrónico tuvo una baja favorabilidad.

En general, se deben seguir ampliando los estudios sobre las variables organizacionales que generan un impacto sobre el comportamiento de las personas dentro de las entidades públicas, especialmente con diferentes enfoques, como el género, los grupos de edad, las formas de vinculación laboral y la territorialidad, con el fin de enriquecer la discusión y mejorar el rendimiento de las entidades.

#### REFERENCIAS

- Al-Hamdan, Z., Manojlovich, M. y Tanima, B. (2017). Jordanian Nursing Work Environments, Intent to Stay, and Job Satisfaction. *Journal of Nursing Scholarship*, 49(1), 103-110. doi: 10.1111/jnu.12265
- Álvarez, H. (1995). *Modelo hacia un clima organizacional plenamente gratificante*. Universidad del Valle.

- Ananda, S. y Devesh, S. (2019). Service quality dimensions and customer satisfaction: empirical evidence from retail banking sector in Oman. *Total Quality Management and Business Excellence*, 30(15-16), 1616-1629. doi: 10.1080/14783363.2017.1393330
- Backman, Sh. y Veldkamp, C. (1995). Examination of the Relationship Between Service Quality and User Loyalty. *Journal of Park and Recreation Administration*, 13(2), 29-41. <https://js.sagamorepub.com/jpra/article/view/1736>
- Berberoglu, A. (2018). Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: Empirical evidence from public hospitals. *BMC Health Services Research*, 18(1), 399. doi: 10.1186/s12913-018-3149-z
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación.
- Bernal, I., Pedraza, N. y Sánchez, M. (2015). El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 8-19. doi: 10.1016/j.estger.2014.08.003
- Bravo, L. M., Egusquiza, M. J., Ruiz, M. y Manrique, M. A. L. (2023). Clima organizacional en las pymes del sector comercio de la ciudad de Ayacucho. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 171-184. doi: 10.52080/rvgluz.28.101.12
- Carmona, V. y Jaramillo, E. (2010). *Estudio del clima organizacional en la ESE Hospital San Jorge de Pereira* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/server/api/core/bitstreams/0664a4ff-0eb3-4e89-a674-4c55897a5978/content>
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo [CLAD]. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*. XVIII Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno. <https://clad.org/wp-content/uploads/2020/07/Carta-Iberoamericana-de-Calidad-en-la-Gestion-Publica-06-2008.pdf>
- Cooper, B., Wang, J., Bartram, T. y Cooke, F. L. (2019). Wellbeing-oriented human resource management practices and employee performance in the Chinese banking sector: The role of social climate and resilience. *Human Resource Management*, 58(1), 85-97. doi: 10.1002/hrm.21934
- Cornell, F. (1955). Socially perceptive administration. *The Phi Delta Kappan*, 36(6), 219-223.
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta, P. y Núñez, A. (2008) Clima organizacional y satisfacción laboral en organizaciones del sector estatal (Instituciones públicas) Desarrollo, adaptación y validación de instrumentos. *Universum*, 23(2), 50-74. doi: 10.4067/S0718-23762008000200004

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Cubero, H., Visbal, E. y Olivar, J. (2017). Propuesta para gestionar cambios de evaluación del desempeño. Caso: Universidad Simón Bolívar. *ORBIS - Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 38(13), 19-34. <https://www.redalyc.org/pdf/709/70953679002.pdf>
- Cubillos, B., Velásquez, F.C. y Reyes, M. (2014). Plan de mejoramiento de variables del clima organizacional que afectan al desempeño laboral en una entidad del Estado. *Suma de Negocios*, 5(10), 69-73. doi: 10.1016/S2215-910X(14)70012-6
- Daza, A., Beltrán, L. de J. y Silva, W. J. (2021). Análisis del clima organizacional en las empresas del sector palmero de la región Caribe colombiana. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 29(1), 65-76. doi: 10.18359/rfce.4233
- Dávila, R., Agüero, E., Ruiz, J. y Guanilo, C. (2021). Clima organizacional y satisfacción laboral en una empresa industrial peruana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(5), 663-677. doi: 10.52080/rvgluz.26.e5.42
- Dessler, G. y Dessler, G. (1979). *Organización y administración: enfoque situacional*. Prentice-Hall.
- Dimitriades, Z. S. (2007). The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey. *Employee Relations*, 29(5), 469-491. doi: 10.1108/01425450710776290
- Fajardo, G. M., Almache, V. J. y Olaya, H. K. (2020). Clima organizacional en las instituciones de salud desde una perspectiva teórica. *Revista Científica UISRAEL*, 7(1), 153-65. <https://revista.uisrael.edu.ec/test/index.php/rcui/article/view/200/132>
- Gan, F. (2007). El clima en las organizaciones. En J. Tejada, V. Giménez, F. Gan, G. Viladot, M. Fandos y J. Jiménez (Eds.), *Formación de formadores* (pp. 183-229). Thomson Editores.
- García, A., Moro, M. y Medina, M. (2010). Evaluación y dimensiones que definen el clima y la satisfacción laboral en el personal de enfermería. *Revista de Calidad Asistencial*, 25(4), 207-214. doi: 10.1016/j.cali.2010.02.003
- García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. *II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Asociación Colombiana de Facultades de Administración (Ascolfa). Cali: Universidad del Valle.
- García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 25(42), 43-61. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)

- Gasparini, L., Arcidiácono, M., Carella, L., Puig, J., Gluzmann, P. y Brassiolo, P. (2015). El empleo público en América Latina. *El Trimestre Económico*, 328(4), 749-784. doi: 10.20430/ete.v82i328.183
- George, D. y Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference 11.0 update*. Allyn & Bacon.
- Goncalves, A. (2000). *Fundamentos del clima organizacional* (p. 38). Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC).
- González, J., Ramírez, R., Terán, N.T. y Palomino, G. del P. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina*, 5(1), 1157-1170. doi: 10.37811/cl\_rcm.v5i1.318
- González, D. y Morales, D. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral de los servidores públicos del Servicio de Rentas Internas. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 79-93. doi: 10.33386/593dp.2020.5.245
- Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36-44. doi: 0.1108/EUM000000004784
- Grönroos, C. (1988). *Service Quality: The Six Criteria of Good Service Quality*. Review of Business. St. John's University Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Jeung, D.-Y. y Chang, S.-J. (2021). Moderating Effects of Organizational Climate on the Relationship between Emotional Labor and Burnout among Korean Firefighters. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 914. doi: 10.3390/ijerph18030914
- Lewin, K., Lippitt, R. y White, R. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-299. doi: 10.1080/00224545.1939.9713366
- Likert, R. y Gibson, J. (1986). *Nuevas formas para solucionar conflictos*. Trillas.
- Litwin, G. y Stringer Jr, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University.
- Loaiza, E., Salazar, P., Espinoza, L. y Lozano, M. (2019). Clima Organizacional en la Administración de Empresas: Un Enfoque de Género. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 3(1), 3-25. doi: 10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.3-25
- Losada, M. y Rodríguez, A. (2007). Calidad del servicio de salud: una revisión a la literatura desde la perspectiva del marketing. *Cuadernos de Administración*, 20(34), 237-258. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200011&script=sci\\_abstract&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922007000200011&script=sci_abstract&tlng=es)

- Mackay, K. y Crompton, J. L. (1990). Measuring the Quality of Recreation Services. *Journal of Park and Recreation Administration*, 8(3), 47 - 56. <https://js.sagamorepub.com/jpra/article/view/1859>
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Editorial Universidad del Rosario.
- Orbe-Guaraca, M.-P. y Ordóñez-Espinoza, C.-G. (2018). Elaboración de un sistema de acciones para la motivación en el desempeño laboral del personal docente, administrativo y de servicio de la Universidad Católica de Cuenca, Extensión Cañar. *3C Empresa: Investigación y pensamiento crítico*, 7(3), 10-27. doi: 10.177993/3comp.2018.070335.10-27/
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of services quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. y Berry, L.L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50. doi: 10.1177/002224298504900403
- Picoy, D. (2015). Clima organizacional en establecimientos de salud de la Micro Red Villa en el año 2014. *Revista de la Facultad de Medicina Humana*, 15(3), 35-9. <https://revistas.urp.edu.pe/index.php/RFMH/article/view/681/648>
- Pritchard, R. y Karasick, B. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 126-146. doi: 10.1016/0030-5073(73)90042-1
- Quevedo, A. (2003). *Estudio de clima organizacional basado en el modelo funcionamiento de organizaciones: Octógono* [Tesis de grado, Universidad de Piura]. <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/1214>
- Robbins, S.P. (1990). *Organization Theory: Structure, Designs and Applications*. Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Salaiza, F. de la C., Santillano, E.J. y Joya, I.A. (2021). *Efectos del clima y de la satisfacción laboral en el desempeño del personal de un organismo de salud en el sector público*. XXV Congreso Internacional de Ciencias Administrativas, octubre de 2021.
- Sanders, K., Dorenbosch, L. y de Reuver, R. (2008). The impact of individual and shared employee perceptions of HRM on affective commitment: Considering climate strength. *Personnel Review*, 37(4), 412-425. doi: 10.1108/00483480810877589
- Santana, P. y Cabrera, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno?* Congreso anual de AEDEM. Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

- Segredo, A. (2004). Percepción del clima organizacional por directores de policlínicos. Cuba, 2003. *Correo Científico Médico Holguín*, 8(4), 1-8. <https://www.cocmed.sld.cu/no84/n84ori7.htm>
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39, 385-393. <http://scielo.sld.cu/pdf/rcsp/v39n2/spu17213.pdf>
- Segura, A. (2012). Clima organizacional: un modo eficaz para dirigir los servicios de salud. *Avances en Enfermería*, 30(1), 107-113. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/avenferm/article/view/35442>
- Shanker, R., Ramudu, B., van der Heijden, B. y Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100(6), 67-77. doi: 10.1016/j.jvb.2017.02.004
- Sotelo, J., Arrieta, D. y Figueroa, E. (2015). Medición del clima organizacional gubernamental utilizando calidad en el servicio como parámetro. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 27-38. <https://www.theibfr.com/download/rgn/2015-rgn/rgn-v3n4-2015/RGN-V3N4-2015-3.pdf>
- Sudarsky, J. (1977). *Un Modelo de Diagnóstico e Intervención. Desarrollo Organizacional*. Editorial Universitaria de América.
- Tagiuri, R. (1968). The Concept of Organizational Climate. En R. Tagiuri y G. H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Exploration of a Concept* (pp. 11-32). Harvard University Press.
- Thakre, M. y Shroff, N. (2016). Organizational Climate, Organizational Role Stress and Job Satisfaction among Employees. *Journal of Psychosocial Research*, 11(2), 469-478.
- Torres, J. (2011). Posibilidades, logros y desafíos en la implementación de modelos de calidad en los gobiernos latinoamericanos. *Estudios Gerenciales*, 27(119), 33-57. doi: 10.1016/S0123-5923(11)70156-5
- Torres, K., Lamenta, P. y Hamidian B. (2018). Clima organizacional como gestión del conocimiento. *Sapienza Organizacional*, 5(9), 159-172. <http://epublica.saber.ula.ve/index.php/sapienza/article/view/9978>
- Umans, T., Kockum, M., Nilsson, E. y Lindberg, S. (2018). Digitalisation in the banking industry and workers subjective well-being: Contingency perspective. *International Journal of Workplace Health Management*, 11(6), 411-423. doi: 10.1108/IJWHM-05-2018-0069
- Vargas, J. (2010). *Propuesta de mejoramiento del clima organizacional de la Alcaldía de Santa Rosa de Cabal* [Tesis de grado, Universidad Tecnológica de Pereira]. <https://repositorio.utp.edu.co/items/c50182f1-be6e-4b0f-bd16-11e109c523ec>

- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, *Revista Diversitas-Perspectivas en Psicología*, 2(2), 329-349. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>
- Visbal, E. (2014). Clima organizacional para una cultura de calidad. *Orbis. Revista Científica Electrónica de Ciencias Humanas*, 10(29), 121-144. <http://ojs.revistaorbis.org.ve/index.php/orbis/article/view/77/76>

# Materialismo, compra por impulso e endividamento: Um estudo com consumidores na base da pirâmide

---

Materialism, impulse buying and debt: A study with consumers at the bottom of the pyramid

Materialismo, compra impulsiva y deuda: Un estudio con los consumidores en la base de la pirámide

**Andressa Hennig Silva**

*andressasilva@unipampa.edu.br*

<https://orcid.org/0000-0002-6635-2768>

Doutora em Administração (PPGA/UFSM). Docente no Programa de Pós-Graduação em Administração/PPGA, UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa.

**Jaiane Dos Santos Azevedo**

*jaianes.azevedo@gmail.com*

<https://orcid.org/0000-0002-6644-7273>

Graduada em Administração, UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa.

**Mikaela Daiane Prestes Floriano**

*mikaelapfloriano@gmail.com*

<https://orcid.org/0000-0001-6859-4405>

Graduada em Administração, UNIPAMPA, Universidade Federal do Pampa. Mestre em Administração (PPGA/UNIPAMPA). Doutoranda em Administração (PPGAdm/UNISINOS).

## Resumo

Este estudo objetivou analisar o impacto do materialismo e da compra por impulso sobre a propensão ao endividamento de consumidores da base da pirâmide. Para tanto, foi realizada uma pesquisa do tipo quantitativa, descritiva, a partir de uma *survey*. A pesquisa contou com 202 respondentes da base da pirâmide. Dentre os principais achados, foi possível constatar que o materialismo impacta significativamente a compra por impulso e que duas das suas dimensões influenciam diretamente a propensão ao endividamento, fortalecendo o entendimento de que o nível de materialismo pode se relacionar à impulsividade e ao endividamento dos indivíduos da base da pirâmide.

**Palavras-chaves:** *materialismo, compra por impulso, endividamento, consumidor baixa renda.*

## Abstract

This study aimed to analyze the impact of materialism and impulse buying on the propensity for indebtedness among bottom-of-the-pyramid consumers. A quantitative, descriptive survey was conducted with 202 respondents from this socioeconomic group. The main findings indicate that materialism significantly impacts impulse buying, and two of its dimensions directly influence the propensity for indebtedness. These results reinforce the understanding that the level of materialism can be linked to impulsivity and indebtedness among bottom-of-the-pyramid individuals.

**Keywords:** *materialism, impulse buying, individuation, low-income consumer.*

## Resumen

Este estudio tuvo como objetivo analizar el impacto del materialismo y la compra impulsiva en la propensión al endeudamiento de consumidores de la base de la pirámide. Con este fin, se llevó a cabo una investigación cuantitativa y descriptiva, mediante una encuesta. La investigación contó con 202 encuestados de la base de la pirámide. Entre los principales hallazgos, se pudo constatar que el materialismo impacta significativamente en la compra impulsiva, y que dos de sus dimensiones influyen directamente en la propensión al endeudamiento, reforzando la comprensión de que el nivel de materialismo puede estar relacionado con la impulsividad y el endeudamiento de los individuos de la base de la pirámide.

**Palabras clave:** *materialismo, comprador impulsivo, endeudamiento, consumidor de bajos ingresos.*

## 1. INTRODUÇÃO

Em uma sociedade do consumo, o sucesso e a realização pessoal dos indivíduos estão relacionados com a sua capacidade de obter bens. O desejo pelo ter é o que define o consumidor neste tipo de sociedade, o anseio pelo novo e as sensações que obter novas coisas despertam são mais valorizados, pois sua satisfação está na conquista. Portanto, há uma busca incessante por novidades e as promessas que o objeto traz consigo instigam e geram expectativas (Bauman, 1999).

Nessa sociedade, o indivíduo sabe que sua comunicação se dá através do seu consumo. Seu estilo de vida, suas roupas, sua casa, seu carro e suas posses representam os seus gostos e ele tende a ser julgado pelas percepções que os outros têm em relação a isto. A sua identidade é construída a partir do que possui, de tal maneira que ao consumir está tendo a oportunidade de melhorar sua imagem (Featherstone, 1995).

Como consequência dessa cultura de consumo, pode-se identificar a valorização de bens materiais por parte dos indivíduos. Assim, aqueles que centralizam a posse e relacionam sua satisfação a isto tendem a ser mais materialistas (Belk, 1984), pois os bens passam a ser o foco de suas vidas, tornando-se associados ao sucesso e a felicidade do indivíduo (Richins & Dawson, 1992).

A super valorização da posse como objetivo de vida pode ser visualizada em consumidores de diferentes classes sociais; assim sendo, também podendo ser observada em consumidores da base da pirâmide (Mueller, Schilling & Damacena, 2019). No Brasil, esse grupo de consumidores pode ser definido como aqueles indivíduos que possuem renda familiar de até quatro salários mínimos (Brasil, 2019; Matos, Vieira, Bonfanti & Mett, 2019) ou as pessoas pertencentes às classes sociais C, D e E (Limeira, 2008).

O consumo, especialmente de bens de alto valor, pode ser uma estratégia utilizada por indivíduos para se sentirem parte de um grupo social mais abrangente. A aquisição de marcas reconhecidas é frequentemente associada a uma melhoria na autoimagem, conferindo maior respeito e *status* social. Essa dinâmica é particularmente evidente em contextos de desigual-

dade social, onde o consumo pode atuar como uma forma de ascensão social simbólica, influenciando positivamente a autoestima (Campos *et al.*, 2023; Lübeck *et al.*, 2018).

Nesse cenário de desigualdade, a compra por impulso se torna uma forma de lidar com a frustração gerada pela comparação social. Indivíduos materialistas, buscando preencher uma lacuna percebida em relação aos outros, acabam por consumir excessivamente, muitas vezes adquirindo bens que não necessitam. Geralmente, sendo conduzidos pela emoção no momento da compra, não planejam de forma racional e são induzidos aos impulsos do consumo (Silva *et al.*, 2017). Outros estímulos que podem levar essas pessoas a comprarem por impulso estão relacionados a emoções negativas, pois, muitas vezes, a compra pode ser um escape para minimizar estados de tristeza (Lima, 2008).

Diante da dificuldade de conciliar desejos de consumo e as limitações financeiras, muitos consumidores recorrem ao crédito (Li, Chatterjee & Moorman, 2024). No entanto, essa prática, quando não acompanhada de planejamento financeiro, pode resultar em endividamento excessivo e consequente perda de controle sobre as finanças pessoais (Bonomo, Mainardes & Laurett, 2017). A propensão ao endividamento também pode ser resultante de diferentes variáveis, tais como questões culturais e demográficas (Flores & Vieira, 2014).

Cenários de grande instabilidade econômica também são fatores de forte impacto na saúde financeira do consumidor. Um grande exemplo é a pandemia da Covid-19, que impactou profundamente as pessoas no mundo inteiro. Por conta de medidas sanitárias que resultaram no fechamento econômico, diversas famílias tiveram sua renda e seu padrão de vida modificados. Como resultado, uma série de prejuízos físicos, psicológicos e financeiros afetaram significativamente o comportamento do consumidor (Campbell *et al.*, 2020). Portanto, a falta de recursos financeiros, conjuntamente com outras variáveis, potencializa a atitude ao endividamento desses indivíduos, já que com seu orçamento limitado se torna difícil cumprir suas obrigações sem comprometer a renda mensal (Campara, Vieira & Ceretta, 2016).

Ao sonhar com a oportunidade de melhorar de vida através do consumo, o indivíduo de baixa renda pode propender a adotar comportamentos mais materialistas. Sua busca para ser reconhecido e aceito na sociedade, o leva a consumir em maior escala a medida em que deseja elevar sua condição social (Donnelly *et al.*, 2016). À vista disso, tais atitudes materialistas podem provocar uma série de eventos negativos em sua vida (Dittmar *et al.*, 2014). A fim de atingir a condição desejada, o indivíduo materialista pode ser levado a comprar por impulso e, conseqüentemente, acaba se endividando (Pinto & Rossato, 2019). Logo, isso se converte em um ciclo vicioso (Donnelly *et al.*, 2016).

Observando o contexto brasileiro, pode-se perceber o quanto o endividamento é uma questão que merece atenção. Segundo a Pesquisa de Endividamento e Inadimplência do Consumidor (2022), em 2021, o nível de endividamento médio teve aumento recorde no país. Cerca de 70,9% das famílias entrevistadas afirmaram possuir dívidas; destes, 25,2% estavam com suas obrigações financeiras atrasadas e 10,5% não possuíam condições para pagar suas contas em atraso. Este aumento foi o maior em 11 anos, desde que a pesquisa é realizada, e, mais especificamente na região sul, a média de endividados chegou a cerca de 82% (PEIC, 2022).

Portanto, se faz necessário verificar as implicações que estas variáveis em conjunto impactam na vida do consumidor de baixa renda. Ao procurar averiguar as relações entre os construtos materialismo, compra por impulso e endividamento, a motivação desta pesquisa é ampliar o conhecimento acerca dessa classe consumidora, especialmente diante do contexto da pandemia. Assim sendo, este estudo tem como objetivo principal analisar o impacto do materialismo e da compra por impulso sobre a propensão ao endividamento de consumidores da base da pirâmide.

O presente trabalho se justifica por três principais razões. Em primeiro lugar, reconhece-se a importância do segmento de baixa renda ao mercado brasileiro, latino e mundial. Segundo a Pesquisa de Orçamentos Familiares, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2019), 42,5% das famílias vivem com até três salários mínimos, de modo que essa parcela da população, que configura as classes sociais que originam a base da pirâmide no Brasil (Limeira, 2000), representa grande parte do

consumo total no país (Campos, Rezende & Oliveira, 2020). Da mesma forma, quando observada a população de Santana do Livramento, cidade brasileira em que foi realizado este estudo, igualmente há um considerável número de pessoas pertencentes à base da pirâmide. De acordo com dados do censo realizado pelo IBGE (2010), grande parte da população (44,97%) daquela cidade compreende as principais classes de baixa renda. Assim, esta investigação encontra na importância desse grande grupo para a economia sua primeira motivação.

Em segundo lugar, verifica-se a carência de pesquisas que avaliem conjuntamente a compra por impulso, o materialismo e o endividamento das famílias. Ao longo dos anos, a comunidade acadêmica progrediu quanto aos estudos sobre a base da pirâmide, temas relacionados às características do seu comportamento de compra, suas motivações e preferências, significados e simbolismos de seu consumo, entre outros, foram abordados. Contudo, ao consultar diferentes bases de dados, percebe-se que ainda existem oportunidades de pesquisas.

Algumas investigações analisaram o contexto do materialismo na baixa renda (Bacha, Neto & Santos, 2012; Ponchio, Aranha & Todd, 2007), este construto e sua relação com o endividamento (Moura, 2005), a compra por impulso por esses consumidores (Lima, 2008; Peñaloza *et al.*, 2018) e o endividamento e seus efeitos em indivíduos de baixa renda (Matos *et al.*, 2015; Mette & Mattos, 2014). Entretanto, não foram identificadas pesquisas que relacionam esses três fenômenos do consumo a este perfil específico de consumidor. O presente estudo busca, portanto, contribuir para que essa lacuna seja parcialmente preenchida, investigando como esses elementos estão relacionados entre si quando avaliado o comportamento de consumo dos consumidores da base da pirâmide no Brasil.

Finalmente, esta pesquisa contribui para avançar os conhecimentos acerca do consumo e do endividamento em uma população emergente. Embora o estudo seja realizado no Brasil, os resultados obtidos podem gerar informações que podem beneficiar outros países emergentes. Isso porque as condições e características dos consumidores de baixa renda tendem a ser similares entre os países em desenvolvimento, de modo que as implicações

do estudo podem ser mais amplas e úteis para diversos mercados emergentes (Campos & Costa, 2023).

Este artigo está estruturado da seguinte forma: após a introdução, apresenta-se a base teórica que concedeu suporte ao estudo. No terceiro tópico, tem-se os procedimentos metodológicos. Na sequência, apresenta-se a análise dos resultados. E, por fim, são apresentadas as considerações finais, as contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras, assim como as referências deste estudo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### O Consumidor da base da pirâmide

Prahalad (2010), em seu estudo sobre os consumidores da base da pirâmide, enfatizou a importância de se investir nesse segmento de grande potencial de consumo. Para o autor, as empresas, ao explorarem esse mercado, estimulam a economia de forma a incitar a erradicação da pobreza nessa classe consumidora.

No Brasil, a indiferença com esse segmento igualmente persiste apesar de sua tamanha relevância no consumo brasileiro. Até o início dos anos 2000, a base da pirâmide era invisível diante das pesquisas de mercado e de *Marketing* no país. Existia a concepção de que essa parcela da população, por possuir poucos recursos financeiros, consumia apenas para sua subsistência (Barros, 2006). Diante disso, dedicar tempo e mecanismos àqueles que a princípio não eram considerados consumidores parecia ser inviável em âmbito empresarial. Esses conceitos obsoletos impediram que questões intrínsecas desses indivíduos fossem atendidas e, conseqüentemente, um vasto mercado fosse ignorado (Prahalad, 2010).

Tais negligências, explicitadas por estes autores, a respeito desses consumidores, propiciaram diversos estudos acadêmicos a fim de conhecer esse promissor mercado consumidor. Castilhos e Rossi (2009), em seu estudo, buscaram entender o consumo dos indivíduos das classes de baixa renda e como esses se relacionam entre si. Os autores constataram que esses consumidores correlacionam o consumo de eletrônicos, como, por exemplo,

a posse de televisores de última geração, à distinção social. Desse modo, conseguem se diferenciar dos seus pares (Castilhos & Rossi, 2009).

Ao que se refere à classificação de quais consumidores pertencem à base da pirâmide, não há uma concepção universal (Lappeman, Bundwini & Chic-kweche, 2024), existindo diversas distinções quanto ao conceito de quais classes sociais compõem esse segmento. Igualmente, no contexto brasileiro, há divergências ao delimitar quais pessoas são pertencentes a essa classe social (Karnani, 2017). Prahalad (2010) define que a base da pirâmide é composta por aqueles consumidores que possuem uma renda diária de até dois dólares, um conceito que compreende pessoas mais próximas da linha da pobreza. Enquanto Limeira (2008), ponderando o cenário brasileiro, considera baixa renda as pessoas pertencentes às classes C, D e E, cuja renda mensal familiar é de até 10 salários mínimos. Entretanto, abranger uma classe tão grande de pessoas para definir o público de baixa renda pode ser um equívoco, uma vez que incluir indivíduos pertencentes à classe média não se configura como a base da pirâmide (Karnani, 2017). Deste modo, neste mesmo contexto, para incluir pessoas de baixa renda em programas sociais, o Governo Federal utiliza o Cadastro Único, que engloba famílias que possuem renda mensal de até três salários mínimos (Brasil, 2019).

A representação do consumo como algo simbólico também pode ser percebida em consumidores da base da pirâmide (Chowdhury & Swaminathan, 2023). Para esses indivíduos, o consumo não ocorre somente pela necessidade, pois há significados maiores que vão além da compra. Ao consumirem itens de marcas desejadas, sentem-se inseridos na sociedade, reconhecidos e respeitados, sendo esta uma forma, na percepção deles, de diminuição da desigualdade social (Lübeck *et al.*, 2018; Srivastava, Mukherjee & Jebarajakirthy, 2020).

Ao analisar o consumo de *status* na base da pirâmide, Campos *et al.* (2023) puderam evidenciar o prestígio social que a posse do iPhone oportuniza a esses consumidores, de tal modo que sua identidade perante os outros é modificada, conduzindo-os a um novo *status* social, contribuindo até mesmo para a melhora de sua autoestima. Isso demonstra que, através de esforço financeiro, consumidores de classes menos abastadas também conseguem conquistar os bens de consumo desejados (Campos *et al.*, 2023).

Nessa perspectiva, o crédito é um importante mecanismo que permite ao consumidor de baixa renda adentrar na sociedade de consumo (Barros & Rocha, 2009). Através do parcelamento, ele pode ter acesso a bens de desejo com alto valor monetário, os quais anteriormente não teria condições de obter (Barros & Rocha, 2009; Campos *et al.*, 2023; Lodi & Hemais, 2019; Lübeck *et al.*, 2018). Os juros muitas vezes nem são considerados, pois o mais importante para esse consumidor é a oportunidade que o crédito lhe permite, poder dividir em parcelas que não comprometam o seu orçamento financeiro e ainda adquirir os bens de desejo já é um grande benefício (Barros & Rocha, 2009).

Indivíduos de baixa renda percebem o crédito como uma conquista pessoal, visto que a possibilidade de realizar financiamentos de grandes quantias, as quais antes não tinham alcance, é de grande representatividade (Lodi & Hemais, 2019). Ao contrário do que se pode pensar, os consumidores da base da pirâmide, em geral, podem ser organizados com suas finanças justamente por possuírem um orçamento restrito e se fazer necessário que os seus gastos sejam bem controlados. Quando optam por não parcelarem suas compras em muitas parcelas, preferem juntar o seu dinheiro para quitar suas dívidas de maneira mais rápida (Barros & Rocha, 2009).

O desejo de serem aceitos na sociedade aliado à busca pela ascensão social, dos quais podem ser notados em classes menos abastadas, frequentemente pode resultar em indivíduos materialistas. Isso se dá porque, para essas pessoas, adquirir bens pode permitir-lhes adentrar em uma nova classe social, portanto, a vontade de conquistar um novo *status* econômico e de se sentirem admiradas e respeitadas socialmente resulta na tentativa de fugir de sua atual condição através da posse material (Donnelly *et al.*, 2016). É nesse contexto que muitos, em busca dessa inserção social, podem acabar se sacrificando financeiramente para obter os bens desejados. Visto que a posse de objetos tão valorizados pela sociedade traz consigo estima e distinção entre seus pares (Campos *et al.*, 2023).

No próximo subitem, serão discutidos os conceitos que permeiam o materialismo e suas consequências.

## Materialismo

Há dois principais conceitos para definir o materialismo que são muito utilizados em estudos sobre comportamento do consumidor (Ponchio, Aranha & Todd, 2007). Para Belk (1984), pode ser interpretado como a importância que um indivíduo dá às suas posses, em que aqueles com graus mais elevados de materialismo têm suas vidas centralizadas na conquista material e sua satisfação ou insatisfação pessoal está relativamente ligada a isto. Enquanto Richins e Dawson (1992, p. 307, tradução nossa) conceituam como sendo “a importância dada pelo indivíduo a suas posses e aquisições como uma conduta desejável ou necessária para atingir um objetivo ou um estado desejado”.

Com o objetivo de mensurar os níveis de materialismo dos indivíduos, Richins e Dawson (1992) delimitaram três conceitos: centralidade, felicidade e sucesso. Para os autores, a centralidade aponta a importância dos bens na vida do indivíduo, enquanto a felicidade é a dimensão a qual indica que a aquisição de bens é primordial para o alcance de felicidade, bem-estar e satisfação; e, por último, o sucesso que para os materialistas é medido através da quantidade e qualidade das posses que uma pessoa possui (Richins & Dawson, 1992). Desse modo, Richins e Dawson (1992) interpretam o materialismo como sendo um valor que norteia as ações dos indivíduos e direciona o seu comportamento de consumo. Já sob a perspectiva de Belk (1985), é compreendido como um traço de personalidade que pode definir os materialistas e não materialistas.

Por meio da posse e valorização do bem, o materialista fundamenta suas ações, julga e compara seus objetos aos de outros. Portanto, a ideia central para esses indivíduos é que o nível de sucesso de alguém é medido através de suas posses (Richins & Dawson, 1992). Dito isto, os materialistas utilizam da posse e do exibicionismo de seus bens como meio para se sentirem inseridos na sociedade, de tal forma que seu comportamento de consumo pode se tornar uma busca por *status*.

Indivíduos mais propensos ao materialismo dispõem de um interesse maior por rendas mais elevadas, visto que em seu entendimento é preciso ter mais recursos para obter os bens desejados (Richins & Dawson, 1992). Flynn,

Goldsmith e Kim (2013) relatam que consumidores com renda elevada tendem a ser mais materialistas. Entretanto, Mueller, Schilling e Damaceña (2019) puderam verificar que indivíduos com renda de até R\$1.500,00 tendem a ser mais materialistas quando relacionam a posse de bens à felicidade. Este fato, percebido na base da pirâmide, demonstra que a renda não é um fator determinante para indicar graus de materialismo, como já salientado anteriormente por Ponchio, Aranha e Todd (2007). Ao analisar o materialismo em consumidores de baixa renda, Bacha, Neto e Santos (2012) aferiram em seus achados que alguns comportamentos materialistas são presentes na vida desses indivíduos, tais como a vontade de adquirir os bens desejados, o interesse pelo luxo e, principalmente, o prazer relacionado à compra ou à posse de bens.

A insatisfação consigo mesmo e seu atual estado pode levar o materialista a buscar, através da posse, uma nova identidade e, então, esse sentimento de contrariedade resulta em culpa, baixa autoestima, depressão, desapontamento, entre outros sentimentos negativos que o conduzem a um estado de inadequação e quebra de expectativas (Donnelly *et al.*, 2016). Somado a isso, o medo da rejeição e não aceitação na sociedade impulsiona o indivíduo materialista a fugir da realidade e é nesta condição que procura adquirir bens na tentativa de transformar o eu. Este cenário também facilita que o materialista apresente comportamentos impulsivos, inclusive nas compras (Donnelly *et al.*, 2016).

Outra implicação, a qual pode ser identificada, é o gasto excessivo em razão da necessidade de se comparar e do desejo de se equiparar a pessoas com maior poder aquisitivo. Nesse sentido, os materialistas podem conferir maior grau de emotividade em suas compras não tendo um planejamento prévio (Silva *et al.*, 2017). Também pode ser destacado que, em razão do seu consumismo, da busca por felicidade e realização pessoal através da posse material, os consumidores materialistas podem possuir maior atitude ao endividamento, principalmente quando compram por impulso (Pinto & Rossato, 2019).

Alguns comportamentos podem ser percebidos na vida de indivíduos materialistas, entre eles, a compra por impulso. Desse modo, o próximo tópico é destinado à abordagem das definições e inferências deste construto.

## Compra por impulso

De acordo com Rook e Fisher (1995, p. 306), a compra por impulso é definida como a “tendência do consumidor para comprar espontaneamente, sem reflexão, de forma imediata, estimulado pela proximidade física do objeto desejado, dominado pela atração emocional e absorvido pela promessa de gratificação imediata”. Este cenário ocorre quando o consumidor vivencia um desejo instantâneo, insistente e dominante ao ponto de não conseguir resistir e necessitar comprar, imediatamente, o bem desejado, o que ressalta a existência de aspectos complexos relacionados a esse impulso (Rook, 1987). Muitos fatores podem estimular esse comportamento, inclusive aqueles pertinentes à personalidade do indivíduo (Costa, 2002).

Ainda ampliando o entendimento sobre a definição da compra por impulso, Beatty e Ferrel (1998) interpretam como um comportamento iminente sem a finalidade de adquirir algo em específico, já pensado anteriormente, ou cumprir uma atividade particular de compra. Para os autores, o indivíduo reconhece a vontade de comprar de maneira espontânea e com escassa reflexão.

As razões que conduzem à compra por impulso podem ser diversas, como também variar de consumidor a consumidor. Portanto, não se refere somente a um impulso de modo geral, mas sim a determinados impulsos motivados de diferentes formas em cada indivíduo (Lucas & Koff, 2014). A falta de planejamento aliada ao desejo momentâneo, a busca para aliviar sentimentos negativos através da compra ou a falta de autodisciplina são alguns exemplos de fatores que levam o consumidor a agir impulsivamente sem refletir nas possíveis consequências (Lucas & Koff, 2014).

Costa (2002) verificou que a impulsividade do indivíduo no momento da compra está mais relacionada a aspectos intrínsecos, ou seja, características próprias do consumidor são mais determinantes para as compras impulsivas. Todavia, condições do ambiente, boa comunicação da loja com o cliente, benefícios oferecidos e facilidades no pagamento são aspectos que também podem influenciar o comportamento impulsivo (Costa, 2002).

Também com esse entendimento, Youn e Faber (2000) definem que a compra por impulso é resultante de aspectos psicológicos intrínsecos e de aspectos do ambiente. O comportamento impulsivo pode se subdividir em duas perspectivas: cognitiva e afetiva. Na perspectiva cognitiva, a pessoa age de maneira irracional e desconsidera os eventuais danos de sua ação, como dívidas, insatisfação, remorso, avaliando somente o prazer momentâneo da compra. Já na segunda, a compra é um meio de se satisfazer, o qual pode ocasionar bons sentimentos e sobrepor os sentimentos ruins, ou seja, a necessidade de comprar se correlaciona a sentimentos positivos e à gestão do humor (Youn & Faber, 2000).

Com o propósito de entender as causas que levam o consumidor a ter um comportamento impulsivo, Hausman (2000) destacou a busca pela satisfação através da compra. Neste contexto, a compra se torna um meio de satisfazer determinados sentimentos de consumo, tais como entretenimento, fascínio e procura por novidades. Portanto, há uma valorização pelas emoções que tal prática traz consigo, em que os produtos obtidos passam a estar em segundo plano. O autor também identificou que a compra por impulso se relaciona com a busca por autorrealização e autoestima, sendo fatores motivadores para este comportamento impulsivo.

Para Beatty e Ferrel (1998), dentre as causas que podem contribuir para a impulsividade do indivíduo no momento da compra, encontra-se a renda, visto que a maior disponibilidade de recursos pode gerar favoráveis emoções, possivelmente o levando a consumir mais. Entretanto, Araújo e Ramos (2010) constataram que os consumidores com maior renda familiar mensal eram menos propensos à impulsividade e que aqueles com renda mais baixa, principalmente na faixa de até R\$1.000,00, possuíam maior nível de impulsividade. Já Siqueira *et al.* (2012) analisando a compra por impulso no contexto do varejo *on-line*, verificaram, na amostra pesquisada, que a renda pessoal é uma variável influenciadora e a impulsividade é mais presente em indivíduos com rendas intermediárias.

Peñaloza *et al.* (2018) verificaram que os consumidores da base da pirâmide relacionam a compra por impulso à compra não planejada, com uma conotação negativa. Para esses consumidores, o entendimento do fenômeno está diretamente ligado ao descontrole e exagero, tendo como consequências

negativas o endividamento. Já em um caráter contextual, percebem como uma conduta desnecessária que gera infelicidade, frustração, falta de autoestima e estresse.

Entretanto, apesar de conscientes das repercussões nocivas que este evento pode causar em suas vidas, os consumidores de baixa renda também podem ser impulsivos em suas compras, principalmente em itens relacionados a vestuário, os quais são grandes objetos de desejo, de forte conotação social e que despertam sentimentos positivos ao público em questão (Peñaloza *et al.*, 2018). Lima (2008), ao analisar este construto no contexto de mulheres de baixa renda, constatou que, apesar de prezar pelo autocontrole financeiro e pela moderação nos gastos, elas reconhecem o impasse para conter seus impulsos, sendo a compra uma forma de driblar os sentimentos ruins, contribuindo para a fuga de estados emocionais tais como a tristeza.

Assim, é possível perceber o impacto da compra por impulso na propensão ao endividamento, portanto, o próximo tópico abordará os conceitos e implicações desse fenômeno.

### **Propensão ao endividamento**

Entende-se por endividamento como o mecanismo de arcar ou obter débitos, que advém do vocábulo endividar-se (Ferreira, 2006) e se caracteriza pelo saldo de uma ou mais dívidas que um indivíduo pode ter, as quais são geradas através de recursos de terceiros (OECD, 2002).

O endividamento não pode ser entendido em um contexto isolado, já que condições comportamentais e de perfil contribuem para este fenômeno. Assim sendo, tais variáveis devem ser analisadas e compreendidas de forma conjunta (Campara, Vieira & Ceretta, 2016). Entre as variáveis demográficas, Pinto e Rossato (2019) aferiram, em seus achados, que mulheres tendem a se endividar mais e correlacionam suas compras com prazer e felicidade, enquanto Santos e Souza (2014) verificaram que homens solteiros e com menor renda são mais propensos a contraírem dívidas, demonstrando que não há um consenso quanto a qual gênero tende, em maior número, ao endividamento.

No que tange a idade, estado civil e escolaridade, Pinto e Rossato (2019) puderam constatar que indivíduos mais jovens solteiros são mais propensos ao endividamento. Já aqueles com maior grau de instrução possuem menor tendência para endividar-se em razão de disporem maior conhecimento no tocante às finanças orçamentárias, assumindo condutas mais moderadas com relação à contração de dívidas.

Campara, Vieira e Ceretta (2016) verificaram que os respondentes que possuíam menor renda eram mais propensos ao endividamento do que aqueles com maiores rendimentos. Ratificando que famílias com orçamento mais restrito são mais promissoras ao endividamento e, conforme a renda se eleva, a inclinação ao endividamento se reduz. Os autores salientam que esse fato ocorre pela vulnerabilidade dessas famílias em sua gestão financeira e pela dificuldade que possuem para prover suas necessidades substanciais sem comprometer seus rendimentos.

Já Moura (2005) constatou que, entre as famílias de baixa renda, aquelas que possuíam maiores índices de endividamento foram as com menores índices de vulnerabilidade, justamente porque famílias mais desamparadas economicamente muitas vezes não possuem acesso ao crédito, diminuindo assim o volume de suas dívidas. Entretanto, um aspecto interessante pôde ser observado por Flores e Vieira (2014): tanto pessoas com renda mínima de até um salário mínimo como aquelas com rendas superiores a vinte salários mínimos possuem predisposição ao endividamento.

Ao analisar os fatores que influenciam o endividamento de jovens consumidores, Santos e Souza (2014) evidenciaram em seu estudo que aqueles pertencentes à base da pirâmide possuíam maior tendência a se endividar em comparação aos jovens das demais classes econômicas, principalmente quando apresentavam inclinações materialistas (Santos & Souza, 2014). E é pelas facilidades que o parcelamento traz a esses consumidores de baixa renda, que possuem acesso aos bens de desejo que não conseguiriam comprar à vista devido ao seu orçamento limitado, portanto como resultado, podem ser propensos ao endividamento (Pinto & Rossato, 2019).

Entre os fatores comportamentais que podem contribuir para a propensão ao endividamento, encontra-se o materialismo (Santos & Souza, 2014).

Flores e Vieira (2014), em uma perspectiva de analisar a percepção do risco ao endividamento, puderam verificar que aqueles com maiores índices de materialismo possuíam menor percepção do risco. Isto porque eles tendem a centralizar a posse material em suas vidas e como resultado não assimilam o iminente risco.

Nesse sentido, Moura (2005), em sua pesquisa com indivíduos chefes de família de baixa renda, constatou que aqueles que possuíam níveis mais altos de materialismo eram mais propensos ao endividamento, impactando de forma indireta, porém, não influenciando no volume da dívida. Ponchio, Aranha e Todd (2007) também ratificaram que o materialismo está fortemente correlacionado com o endividamento e, inclusive, pode contribuir para que o nível de dívidas aumente significativamente.

Outrossim, a compra por impulso pode ser uma das razões para o acréscimo de dívidas na renda dos consumidores. Entretanto, há mais fatores que podem contribuir para a propensão ao endividamento. O parcelamento de compras no cartão de crédito, carnês de lojas, cheques pré-datados e contas atrasadas são variáveis que propendem para o comprometimento da renda dos indivíduos juntamente com a compra por impulso. Logo, o endividamento pessoal pode ter influências da facilidade de crédito e da falta de planejamento orçamentário (Bonomo, Mainardes & Laurett, 2017).

Assim sendo, este estudo apresenta três hipóteses a serem testadas, as quais seguem:

H<sub>1</sub>: O materialismo, considerando as dimensões (a) sucesso, (b) centralidade e (c) felicidade, impacta positivamente a compra por impulso dos consumidores da base da pirâmide.

H<sub>2</sub>: O materialismo, considerando as dimensões (a) sucesso, (b) centralidade e (c) felicidade, impacta positivamente a propensão ao endividamento dos consumidores da base da pirâmide.

H<sub>3</sub>: A compra por impulso impacta positivamente a propensão ao endividamento dos consumidores da base da pirâmide.

Consequente, são expostos os procedimentos metodológicos.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tendo como objetivo analisar o impacto do materialismo na compra por impulso e propensão ao endividamento de consumidores da base da pirâmide, foi aplicada uma pesquisa do tipo descritiva com abordagem quantitativa. O método escolhido para esta pesquisa é do tipo *survey*. A escolha desse método se justifica por possibilitar coletar as informações abrangendo um número maior de respondentes.

A população desta pesquisa incluiu os consumidores que compõem a base da pirâmide, sendo uma amostra do tipo não probabilística, por conveniência. Para a delimitação do público, foi utilizada a definição de baixa renda, estipulada pelo Governo Federal Brasileiro, no Cadastro Único, que engloba pessoas com renda familiar de até três salários mínimos, correspondendo atualmente a R\$3.300,00 (BRASIL, 2019).

Este estudo se concentrou na população da base da pirâmide do Brasil, um dos dezoito países da América Latina, uma vez que muito embora a renda média dos consumidores da base da pirâmide seja menor, o poder de compra desses indivíduos em conjunto acaba sendo mais elevado em decorrência da grande parcela da população que se encontra neste segmento (Pralhad, 2010), sendo que no Brasil estimativas apontam que o percentual da população nacional na base da pirâmide pode chegar a quase 40% (IBGE, 2022). Prahalad (2010) ainda comenta o sucesso de algumas empresas, como Casas Bahia, que desenvolveu uma estratégia de *marketing* certa eira mirando a base da pirâmide, com vendas por meio de crediário. O parcelamento das compras representa uma possibilidade de consumo atraente para este segmento de mercado (Barros e Rocha, 2009).

Ademais, segundo dados do relatório Panorama Social 2022 elaborado pela Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe – CEPAL (2022), projeta que cerca 32,1% da população total dos países vive em situação de pobreza, sendo que o Brasil foi o único país que registrou aumento da extrema pobreza no ano de 2021, apresentando índices mais altos que antes da pandemia de Covid-19. Neste cenário, o Senado Brasileiro aprovou uma

reforma constitucional (PEC 1/2022) para que se destinassem recursos na intenção de minimizar os efeitos da inflação no poder aquisitivo dos cidadãos (CEPAL, 2022)

Desse modo, os respondentes foram selecionados tendo como parâmetro de amostragem mínima a quantidade de 125 respondentes e utilizando-se o critério de Hair *et al.* (2009). O cálculo é feito através do número total de variáveis do questionário (25) multiplicado por 5. Para coleta de dados, foi utilizado um questionário composto por 25 questões divididas em quatro blocos. Inicialmente, foi empregada uma pergunta filtro no questionário com o objetivo de assegurar que os respondentes fossem somente aqueles pertencentes à base da pirâmide. Para tal fim, foi definido o limite de renda mensal familiar referente a R\$3.300,00, sendo que os respondentes que informaram renda superior a este valor foram direcionados ao encerramento do questionário.

Os demais blocos do questionário foram compostos por escalas já validadas anteriormente. Para cada variável, havia uma escala Likert de 5 pontos, com opções de resposta que variavam entre discordo totalmente (=1) a concordo totalmente (=5). No primeiro bloco, objetivou-se identificar o nível de materialismo dos indivíduos da base da pirâmide. Para tal, foi utilizada a escala reduzida de Richins (2004) traduzida e adaptada por Ponchio, Aranha e Todd (2007). Buscando verificar o nível de compra por impulso dos indivíduos da base da pirâmide, empregou-se a escala de Rock e Fisher (1995) traduzida e adaptada por Costa e Nicolao (2004). O terceiro bloco buscou investigar a propensão ao endividamento dos indivíduos na base da pirâmide. Para esse fim, foi aplicada a escala adaptada, de Moura (2005) e Disney e Gathergood (2011), por Flores e Vieira (2014). Por fim, foram abordadas questões com a finalidade de analisar o perfil dos consumidores respondentes: gênero, renda, idade, estado civil, número de dependentes e escolaridade.

É válido ressaltar que, anteriormente à aplicação dos questionários, foi realizado um pré-teste com 10 indivíduos do mesmo perfil traçado na pesquisa. Após alguns ajustes apontados para melhoria do instrumento, a coleta de dados foi realizada. A aplicação dos questionários foi realizada de forma presencial por ser uma forma mais acessível de alcançar o público deseja-

do nesta pesquisa. O período de coleta de dados compreendeu os meses de novembro e dezembro de 2021 na cidade de Santana do Livramento, obtendo um total de 202 respondentes. A coleta dos dados ocorreu nos bairros periféricos da cidade, como também em locais estratégicos, como, por exemplo, no terminal de ônibus e em filas no local destinado ao cadastramento das famílias no CAD único, em que havia maior circulação de pessoas pertencentes à base da pirâmide.

Para a análise do perfil demográfico, utilizou-se a estatística descritiva por meio do *software* SPSS versão 20.0. Para avaliar as hipóteses do estudo, empregou-se a Modelagem de Caminho por Mínimos Quadrados Parciais (PLS), tendo em vista que essa técnica de análise permite a estimativa simultânea de múltiplos relacionamentos preditivos entre diferentes constructos, principalmente em investigações com tamanhos de amostras reduzidas (Hair Jr. *et al.*, 2014). Para tanto, utilizou-se o *software* SmartPLS, que permite a análise dos modelos de medição e estrutural.

Primeiramente, estimou-se o modelo de medidas dos três constructos e das dimensões que compõem as hipóteses de estudo, sendo analisados os carregamentos dos itens nas suas respectivas variáveis latentes. Posteriormente, as variáveis foram avaliadas de modo a garantir a validade convergente e discriminante. A confiabilidade foi medida por meio da confiabilidade composta e coeficiente de alfa de *Cronbach* ( $\alpha$ ) e a variância média extraída (AVE) também foi utilizada para avaliar a validade convergente das variáveis latentes. A validade discriminante do modelo foi medida a partir do critério de Fornell e Larcker (1981) e a razão de correlações *Heterotrait-monotrait*.

Por sua vez, a qualidade do modelo estrutural foi analisada a partir do coeficiente de determinação  $R^2$  e dos índices de SRMR e rms\_Theta, seguindo os preceitos de Henseler *et al.* (2014) e Hair *et al.* (2019). A significância das relações propostas foi testada pelo emprego da técnica *Bootstrapping*, que compara a amostra original com as amostras geradas e sugeridas pela própria técnica (reamostragem), avaliando a significância das correlações e regressões (Ringle, Silva & Bido, 2014).

Diante disso, o próximo tópico é destinado à análise dos resultados.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

### Perfil dos respondentes

Para traçar um perfil sociodemográfico, foram coletados dados referentes a gênero, idade, estado civil, escolaridade, número de filhos e renda familiar mensal. Ao analisar a variável gênero, pôde-se averiguar que a maioria dos respondentes são indivíduos do gênero feminino, correspondendo a 63,9%. No que tange às idades, foi possível verificar que variam entre 18 e 77 anos, sendo a faixa etária de 39 à 48 anos a com maior frequência (33,6%).

O que cerne ao estado civil, evidenciou-se uma amostra polarizada em dois grandes grupos, dos quais indivíduos solteiros compõem a maior parte e representam 44,6% da amostra, seguidos dos 39,6% relativos aos que possuem como estado civil casado ou união estável. Quanto à escolaridade, houve maior concentração de pessoas que possuem ensino médio completo (33,7%), assim como outra grande parte do público analisado não possui ensino fundamental completo (32,7%). Esses números indicam que os indivíduos da base da pirâmide desta pesquisa possuem menores graus de escolaridade, uma vez que apenas 2,5% da amostra dispõem de ensino superior completo. Isso corrobora com o estudo de Lima (2008), que averiguou baixo nível de instrução das donas de casa de baixa renda, em que 72,3% das respondentes possuíam escolaridade até o ensino fundamental e apenas 0,8% possuíam nível superior de ensino.

No que se refere ao número de filhos, 56,4% dos analisados possuem até 3 filhos, 22,3% possuem 4 ou mais e 21,3% não possuem filhos. A respeito da renda familiar mensal, foi possível constatar que a maior parte dos respondentes (44,1%) possui renda familiar de até R\$1.100,00, seguidos do segundo grupo com maior incidência (39,6%), os quais são aqueles que possuem renda familiar de até R\$2.100,00.

De acordo com os dados encontrados, é possível afirmar que os resultados se assemelham ao perfil dos residentes de Santana do Livramento, segundo dados do último censo realizado pelo IBGE (2010), em que indica que a maior parte da população é composta por mulheres, de idades entre 40 a 49 anos, em sua maioria solteiras, tendo como nível de instrução ensino fun-

damental incompleto e que possuem rendimento nominal mensal familiar *per capita* entre  $\frac{1}{2}$  e 1 salário mínimo.

Ao finalizar a análise do perfil dos respondentes, o próximo tópico tem a intenção de avaliar o modelo de medição e estrutural do estudo.

### **Modelo estrutural: impacto do materialismo e da compra por impulso na propensão ao endividamento em consumidores da base da pirâmide**

Para avaliar o modelo conceitual proposto por este estudo, empregou-se a PLS-SEM. Essa técnica de análise requer duas etapas: o teste do modelo de medição e teste de hipóteses (modelo estrutural). Nesse sentido, para averiguar a confiabilidade e validade do modelo de medição, realizou-se a análise fatorial confirmatória (CFA) com todas as variáveis que compõem as variáveis latentes.

Em relação às cargas fatoriais, seis variáveis distribuídas entre os construtos do modelo apresentaram carregamentos abaixo do limite mínimo, ou seja, cargas inferiores a 0,50 (Hair *et al.*, 2009), determinando suas exclusões da análise. Desses itens, dois correspondiam ao construto “Compra por Impulso” (IMPULSO7 e IMPULSO8), duas variáveis do componente “Propensão ao endividamento” (END5 e END6), um item da dimensão centralidade (MAT\_CENT2) e uma variável da dimensão “Sucesso” (MAT\_SUC1), ambas componentes do construto “Materialismo”.

Posteriormente, todas as cargas fatoriais estavam de acordo com o índice recomendado pela literatura e os itens foram carregados em seus fatores originais. A confiabilidade dos construtos foi analisada pelo coeficiente de alfa de Cronbach e Confiabilidade Composta (CR), os escores de alfa de Cronbach e CR para todas as medidas estavam acima do nível recomendado de 0,70 (Hair *et al.*, 2019), apoiando uma boa confiabilidade interna. Verificou-se também o índice  $\rho_A$ , medida proposta para determinar a confiabilidade específica no contexto da PLS-SEM (Dijkstra & Henseler, 2015), e que, em conformidade com o estabelecido como valor crítico, foi igual ou acima de 0,70 em todas as variáveis latentes. Concernente à variância média extraída, todas as variáveis obtiveram índices iguais ou superiores a 0,50, valor determinado como limite mínimo confiável (Hair *et al.*, 2009).

Essas análises evidenciam confiabilidade satisfatória e validade convergente dos componentes.

**Tabela 1.** Modelo de Medição

Variáveis	AVE ≥ 0,5	Alfa de Cronbach ≥ 0,65	rho_A ≥ 0,70	CR ≥ 0,7
Compra por Impulso	0,500	0,890	0,841	0,870
Endividamento	0,520	0,690	0,703	0,810
Materialismo_Centralidade	0,788	0,714	0,714	0,875
Materialismo_Felicidade	0,580	0,650	0,700	0,805
Materialismo_Sucesso	0,756	0,684	0,728	0,861

A validade discriminante das variáveis latentes foi testada pelo critério de Fornell e Larcker e abordagem HTMT. Conforme critério de Fornell e Larcker (1981), a raiz quadrada da AVE de cada variável deve ser comparada com suas correlações com os demais constructos, devendo ser superior às outras associações. De acordo com os resultados obtidos e apresentados na Tabela 2, observa-se que tal critério foi atendido pelo estudo. Em relação aos achados para a abordagem HTMT, identificou-se que todas as correlações das variáveis produziram valores abaixo do limite conservador de 0,85 (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015), corroborando a confirmação da validade discriminante dos constructos.

**Tabela 2.** Validade discriminante

	Fornell e Larcker					HTMT			
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(1)	(2)	(3)	(4)
<b>Compra por Impulso (1)</b>	<b>0,707</b>					-			
<b>Endividamento (2)</b>	-0,301	<b>0,720</b>				0,381	-		
<b>Materialismo Centralidade (3)</b>	0,465	-0,417	<b>0,882</b>			0,580	0,583	-	
<b>Materialismo Felicidade (4)</b>	0,359	-0,068	0,177	<b>0,761</b>		0,475	0,215	0,260	-
<b>Materialismo Sucesso (5)</b>	0,481	-0,408	0,517	0,214	<b>0,870</b>	0,586	0,573	0,733	0,296

Posterior à confirmação de validade e confiabilidade das medidas, realiza-se a avaliação do modelo estrutural. Para tanto, avalia-se o fator de inflação da variância (VIF), o  $R^2$  dos constructos, os valores- $t$  e a significância dos coeficientes de caminho (Tabela 3). Concernente aos valores de VIF, observa-se que não há problemas de colinearidade entre as variáveis latentes do modelo, vendo-se valores abaixo de 3 (Hair *et al.*, 2019). O procedimento de *bootstrapping* de 5.000 reamostras foi utilizado para determinar os valores de  $R^2$  e a significância dos coeficientes.

O coeficiente de determinação  $R^2$  verificado para a compra por impulso foi igual a 0,354, o que evidencia que o materialismo, a partir de suas três dimensões, explica 35,4% da variação das compras realizadas impulsivamente. Por sua vez, o consumo materialista e a compra por impulso explicam 23% da variação da propensão ao endividamento em consumidores de baixo da pirâmide. Anterior à análise da significância dos coeficientes de caminho, avalia-se a qualidade de ajuste do modelo. Assim, o ajustamento do modelo foi confirmado e se mostrou adequado a partir dos índices obtidos para as medidas rms\_Theta (0,12) e SRMR (0,08), permitindo a inferência de que o modelo foi especificado sem erros (Hair *et al.*, 2019).

O materialismo, em suas três dimensões, mostrou-se significativamente associado à compra por impulso (H1), fortalecendo o entendimento de que o nível de materialismo pode se relacionar com a impulsividade dos indivíduos da base da pirâmide. Analisando-se os valores dos coeficientes de caminho, é possível identificar que a dimensão sucesso, pertencente ao materialismo, obteve maior impacto entre os componentes do construto ( $t$ -valor = 3,464;  $p$ -valor = 0,001;  $\beta$  = 0,286), seguido das dimensões centralidade ( $t$ -valor = 3,204;  $p$ -valor = 0,001;  $\beta$  = 0,273) e felicidade ( $t$ -valor = 4,019;  $p$ -valor = 0,001;  $\beta$  = 0,250), respectivamente.

Estes achados contrariam o observado por Jalees, Khan, Zaman e Miao (2024), que verificaram que o materialismo não afeta diretamente a compra impulsiva, mas reforçam o estudo de Donnelly *et al.* (2016) que identificaram que os consumidores mais materialistas apresentam comportamentos impulsivos em suas compras. Essa relação positiva entre materialismo e impulsividade identificada no comportamento desses consumidores pode ser explicada pela aspiração social e pelos sentimentos positivos que esses

indivíduos buscam ter através do consumo (Srivastava, Mukherjee & Jebarajakirthy, 2023), visto que visualizam os bens como conquistas pessoais. Para os consumidores da base da pirâmide, consumir itens de desejo pode lhes remeter à felicidade, à melhoria de vida, à satisfação pessoal e, também, à inserção social, mesmo que inconscientemente (Campos, Rezende & Oliveira, 2020; Lübeck *et al.*, 2018; Rivastava, Mukherjee & Jebarajakirthy, 2023). Tendo estas pretensões, a impulsividade se torna presente nas atitudes desses indivíduos mais materialistas, uma vez que o prazer da compra de bens desejados, além de inicialmente causar bons sentimentos, igualmente tem forte apelo social (Peñaloza *et al.*, 2018).

Outra condição que pode motivar a relação entre as variáveis materialismo e compra por impulso está relacionada à fuga de sentimentos negativos. Esses consumidores, por vivenciarem uma vida de grandes privações, lidam com dificuldades diárias por disporem de um orçamento mais restrito e, ocasionalmente, a compra e a posse de um item de desejo pode ser um atenuante de sua dura realidade. Neste contexto, o prazer momentâneo da compra é valorizado, assim como a busca pela autorrealização e pelo aumento de sua autoestima. Assim, recorrem à compra agindo impulsivamente como modo de transformar sua identidade atual, depositando expectativas em seus bens (Donnelly *et al.*, 2016; Hausmann, 2000; Lucas & Koff, 2014; Youn, 2000).

Concernente ao impacto do materialismo sobre a propensão ao endividamento dos consumidores da base da pirâmide (H2), verificou-se que duas das três dimensões do consumo materialista influíram sobre a propensão ao endividamento, a saber: sucesso (t-valor = 2,042; p-valor = 0,041;  $\beta = 0,246$ ) e centralidade (t-valor = 2,786; p-valor = 0,005;  $\beta = 0,262$ ). Este resultado está de acordo com os achados da literatura, que indicam relações e influências do materialismo na propensão ao endividamento (Flores & Vieira, 2014; Moura, 2005; Pinto Rossato, 2019; Ponchio, Aranha & Todd, 2007; Silva *et al.*, 2017). Silva *et al.* (2017) verificaram que consumidores com tendências materialistas possuíam gastos em excesso, já que conferiam maior emotividade a suas compras por disporem de maior necessidade de adequação. Seguindo esta mesma linha de entendimento, Pinto e Rossato (2019) atestaram a existência de uma inclinação ao endivi-

damento em pessoas materialistas que atrelam a posse de bens à felicidade e realização pessoal.

Analisando especificamente esta variável em consumidores da base da pirâmide, igualmente foram encontrados resultados semelhantes a outras pesquisas. Moura (2005), em seu estudo com chefes de famílias, evidenciou a existência da relação entre materialismo e endividamento, verificando que o materialismo se relaciona com a propensão ao endividamento de forma indireta. Nesta mesma perspectiva, Ponchio, Aranha e Todd (2007) também constataram a interferência do materialismo no aumento das dívidas dos consumidores.

A dimensão felicidade não gerou impacto significativo sobre a propensão ao endividamento dos consumidores da base da pirâmide ( $t$ -valor = 0,860;  $p$ -valor = 0,390;  $\beta$  = 0,061), podendo-se supor que a condição financeira dos consumidores não se associa com o materialismo de modo geral, sendo apenas observadas relações com as dimensões de forma individual. De modo semelhante, Trzcińska e Sekścińska (2021) não encontraram relações do materialismo com o *status* financeiro dos indivíduos; somente vislumbraram relações com as dimensões felicidade e centralidade.

Finalmente, ao se analisar a relação entre compra por impulso e endividamento, verificou-se que o consumo feito de forma impulsiva não impacta significativamente a propensão ao endividamento dos consumidores da base da pirâmide deste estudo ( $t$ -valor = 1,144;  $p$ -valor = 0,253;  $\beta$  = -0,083). Entre as razões que podem elucidar a insignificante relação entre esses construtos está o fato de esta amostra não estar inclinada a comprar impulsivamente e também de não possuir tendências à contração de dívidas. Esta conjuntura também foi apontada por Bonomo, Mainardes e Laurett (2017), visto que os autores ratificam a existência de outros fatores que podem contribuir para a inclinação ao endividamento, tais como o uso de cartão de crédito, carnês de lojas e cheques, sendo esses grandes facilitadores para o aumento das dívidas. Deste modo, o acesso ao crédito, aliado à falta de controle financeiro, pode ter maior relação com o endividamento dos consumidores do que a compra por impulso.

Ademais, é importante considerar os impactos da pandemia da Covid-19 no comportamento dos consumidores, sobretudo dos pertencentes à base da pirâmide, uma vez que as incertezas vivenciadas durante esse período, somadas à instabilidade financeira da economia mundial, trouxeram mudanças no consumo da população, além de prejuízos psicológicos e de reduções na renda das famílias (Campbell *et al.*, 2020). Deste modo, a falta de recursos financeiros influenciou a redução dos gastos, limitando os consumidores mais afetados pelos impactos da pandemia a priorizarem apenas o consumo para sua subsistência (Melonio, Cezere & Oliveira, 2021), notando-se também uma mudança nas prioridades de consumo dos indivíduos, com ideais mais alinhados a um consumo voltado para o bem-estar e a cuidados com a saúde, enquanto uma relevante redução no consumo conspícuo e na valorização do dinheiro, aspectos que, de mesmo modo, podem ser perceptíveis no comportamento dos indivíduos (Moldes, Dineva & Ku, 2022). Este contexto auxilia na compreensão dos resultados obtidos nesta pesquisa, fortalecendo o entendimento de que, diante do cenário econômico atual, há fatores que podem ser mais influentes na propensão ao endividamento do que a compra por impulso.

**Tabela 3.** Resultado do modelo estrutural

Relações	$\beta$	Estatística T	p-valor	VIF	R <sup>2</sup>	Decisão
H1a. Mat_Cent Compra por impulso	0,273	3,204	0,001	1,374	0,354	Suportada
H1b. Mat_Fel Compra por impulso	0,250	4,019	0,001	1,055		Suportada
H1c. Mat_Sucesso Compra por impulso	0,286	3,464	0,001	1,395		Suportada
H2a. Mat_Cent Endividamento	0,262	2,786	0,005	1,489	0,230	Suportada
H2b. Mat_Fel Endividamento	0,061	0,860	0,390	1,151		N/S
H2c. Mat_Sucesso Endividamento	0,246	2,042	0,041	1,521		Suportada
H3. Compra por impulso Endividamento	-0,083	1,144	0,253	1,548		N/S

**Nota.** Indicadores de ajuste de qualidade – SRMR = 0,08; RMS\_Theta = 0,12

**Legenda:** N/S - Não Suportada

Ao finalizar a análise dos dados, o próximo tópico apresenta as considerações finais da pesquisa.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto do materialismo e da compra por impulso sobre a propensão ao endividamento de consumidores da base da pirâmide. Com o intuito de alcançar este propósito, foi realizada uma pesquisa com 202 respondentes residentes em Santana do Livramento. Para a análise dos dados, empregou-se a Modelagem de Caminho por Mínimos Quadrados Parciais (PLS).

Após a análise e discussão dos resultados, pode-se inferir que o materialismo impacta significativamente a compra por impulso, ratificando o entendimento de que os consumidores que possuem comportamentos mais materialistas tendem a ser mais propensos a comprarem por impulso. Quando analisada a relação entre materialismo e endividamento, apenas duas das suas dimensões influenciaram diretamente a propensão ao endividamento, apontando que, diferentemente de entendimentos anteriores, o materialismo, quando não analisado de maneira unidimensional, apresenta impacto de maneira diferente em cada uma de suas dimensões.

Os resultados verificados também revelam que o consumo praticado de forma impulsiva não impacta significativamente a propensão ao endividamento dos consumidores da base da pirâmide. Considera-se que a diminuição de recursos financeiros e a instabilidade econômica decorrente da pandemia podem ter alterado os comportamentos de consumo, fazendo com que os consumidores, sobretudo os das classes mais baixas, venham realizando suas compras de forma mais planejada e menos impulsiva, o que garantiria a possibilidade de diminuição do endividamento.

Este estudo trouxe contribuições acadêmicas tendo em vista as peculiaridades observadas no segmento estudado. No que se refere ao construto materialismo, analisar as dimensões de forma separada pode trazer *insights* a fim de identificar a dimensão mais presente nesses indivíduos. Ademais, é importante ressaltar a contribuição em relação ao período peculiar que estamos vivenciando da pandemia, isto é, verificam-se neste estudo mudanças de comportamento de consumo, especialmente em relação à compra por impulso.

Por abranger uma parcela da população vulnerável, tanto em níveis sociais como em níveis econômicos, esta pesquisa também traz reflexões à sociedade ao evidenciar o comportamento de consumo desses consumidores. Os resultados fornecem informações para órgãos reguladores e organizações privadas que podem empreender esforços na intenção de reduzir o comportamento financeiro irresponsável dos consumidores. Outrossim, indica-se a criação de políticas educacionais que possam conscientizar os consumidores a fim de amenizar a falta de conhecimento financeiro, assim como as atitudes direcionadas ao consumo impulsivo e desenfreado. Tais ações poderão formar bases para decisões financeiras mais racionais.

Embora o objetivo do estudo tenha sido alcançado, é importante salientar que esta investigação apresenta limitações. Por se restringir a consumidores de uma classificação específica e que apresentavam resistência para participar da pesquisa, foram encontradas dificuldades para a coleta dos dados. Além disso, as informações analisadas foram autorrelatadas pelos indivíduos, o que pode acarretar vieses dos próprios consumidores. Logo, pesquisas futuras podem investigar informações mais objetivas dos respondentes em relação às suas situações financeiras (por exemplo, montante de contas em atraso, valores de empréstimos etc.). Em relação à dificuldade de acesso aos consumidores, o número reduzido de observações impossibilita que os resultados discutidos sejam generalizados. Portanto, em pesquisas futuras, sugere-se aprofundar a análise das relações propostas em populações mais abrangentes, além de buscar formas mais pessoais de coleta de dados.

Outrossim, recomenda-se investigações que analisem os impactos da Covid-19 no comportamento de compra dos consumidores da base da pirâmide para que se possa averiguar quais as possíveis mudanças no consumo destes indivíduos a partir dos reflexos da pandemia.

## REFERÊNCIAS

- Araújo, G. P., & Ramos, A. S. M. (2010). Comportamento de compra por impulso em shopping centers: pesquisa com consumidores de Brasília-DF e Natal-RN. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 16(3), p. 589-610.
- Barros, C. & Rocha, E. (2009). Lógica de consumo em um grupo das camadas populares: uma visão antropológica de significados culturais. In: Rocha, A.

- & Silva, J. (Orgs.) *Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2009. 255p.
- Barros, C. A. (2006). "Invisibilidade" do Mercado de Baixa Renda nas Pesquisas de Marketing: as Camadas Populares Consomem ou Sobrevivem? In: *II Encontro de Marketing da ANPAD II EMA 2006*, 2006, Rio de Janeiro.
- Bauman, Z. (1999). *Globalização: as consequências humanas*. Editora Schwarcz-Companhia das Letras.
- Beatty, S. E., & Ferrell, M. E. (1998). Impulse buying: Modeling its precursors. *Journal of retailing*, 74(2), p. 169-191.
- Belk, R. W. (1984). Three Scales to Measure Constructs Related to Materialism: Reliability, Validity, and Relationships to Measures of Happiness. *Advances in Consumer Research*, Duluth, Minnesota, v. 11, n. 1, p. 291-297.
- Belk, R. W. (1985). Materialism: Trait aspects of living in the material world. *Journal of Consumer research*, 12(3), p. 265-280.
- Bonomo, B., Mainardes, E. W., & Laurett, R. (2017). Compra não planejada e endividamento pessoal: Uma análise de relação. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 19(3), p. 49-69.
- Brasil (2019). Ministério da Cidadania - *Cadastro único*. Brasília, DF: Ministério da Cidadania, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/cadastro-unico/o-que-e-e-para-que-serve-1>. Acesso em: 20/11/2021.
- Campara, J. P., Vieira, K. M., & Ceretta, P. S. (2016). Entendendo a atitude ao endividamento: fatores comportamentais e variáveis socioeconômicas o determinam? *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 15(1), p. 5-24.
- Campbell, M. C., Inman, J. J., Kirmani, A., & Price, L. L. (2020). In times of trouble: A framework for understanding consumers' responses to threats. *Journal of consumer research*, 47(3), p. 311-326.
- Campos, A. C., de Rezende, D. C., de Oliveira, F. H., & Leme, P. H. M. V. (2023). "Baixa renda? Eu tenho iPhone": um estudo sobre o consumo de status pela base da pirâmide. *Revista de Ciências da Administração*, 25(65), p. 1-16.
- Campos, P. D. O., & Costa, M. F. D. (2023). Regulatory focus and construal level theory on low-income consumer indebtedness: Evidence from an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*, 18(10), p. 4343-4362.
- Castilhos, R. & Rossi, C. A. (2009). Subindo o morro: consumo, posição social e distinção entre famílias de classes populares. In: Rocha, A.; Silva, J. (Orgs.). *Consumo na base da pirâmide: estudos brasileiros*. Rio de Janeiro: Mauad, 2009. 255p.
- CEPAL-Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe. (2022). *Relatório Panorama Social 2022*. Disponível em: <chrome-extension://>

- efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/0ac62b94-ba98-4a1a-aac817f3bc-5c3a21/content#:~:text=As%20estimativas%20da%20CEPAL%20indicam,m%C3%A9dia%20correspondente%20%C3%A0%20popula%C3%A7%C3%A3o%20total.
- Chowdhury, F., & Swaminathan, S. (2023). Does reference-group comparison impact compensatory consumption for bottom of the pyramid (BOP) consumers? *Journal of Marketing Theory and Practice*, p. 1-23.
- Costa, F. C. X. D. (2002). *Relacionamento entre influências ambientais e o comportamento de compra por impulso: um estudo em lojas físicas e virtuais* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).
- Costa, F., & Nicolao, L. (2004). Impulsividade do Consumidor e complementaridade de escolhas em episódios de consumo. *EMA, I ENCONTRO DE MARKETING DA ANPAD*.
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent and asymptotically normal PLS estimators for linear structural equations. *Computational statistics & data analysis*, 81, p. 10-23.
- Dittmar, H., Bond, R., Hurst, M., & Kasser, T. (2014). The relationship between materialism and personal well-being: A meta-analysis. *Journal of personality and social psychology*, 107(5), p. 879.
- Donnelly, G. E., Ksendzova, M., Howell, R. T., Vohs, K. D., & Baumeister, R. F. (2016). Buying to blunt negative feelings: Materialistic escape from the self. *Review of General Psychology*, 20(3), p. 272-316.
- Featherstone, M. (1995). *Cultura de consumo e pós-modernismo*. Studio Nobel.
- FECOMERCIO, A. (2022). Pesquisa De Endividamento e Inadimplência Do Consumidor-PEIC. *Maceió, outubro de 2021b. Disponível em::* <https://www.portaldocomercio.org.br/publicacoes/pesquisa-de-endividamento-e-inadimplencia-do-consumidor-peic-anual-e-dezembro-de-2021/410541>.
- Ferreira, R. (2006). Como planejar, organizar e controlar seu dinheiro: manual de finanças pessoais. *São Paulo: IOB Thomson*, 2206.
- Flores, S. A. M., & Vieira, K. M. (2014). Propensity toward indebtedness: An analysis using behavioral factors. *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 3, p. 1-10.
- Flynn, L. R., Goldsmith, R. E., & Kim, W. M. (2013). A cross-cultural study of materialism and brand engagement. *Journal of Multidisciplinary Research (1947-2900)*, 5(3).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics.

- Gathergood, J., & Disney, R. F. (2011). Financial literacy and indebtedness: new evidence for UK consumers. *EconPapers*, Discussion Papers, University of Nottingham, Centre for Finance, Credit and Macroeconomics (CFCM). 2011. Disponível em: [http://econpapers.repec.org/paper/notnotcfc/11\\_2f05.htm](http://econpapers.repec.org/paper/notnotcfc/11_2f05.htm).
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), p. 106-121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman editora.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), p. 2-24.
- Hausman, A. (2000). A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior. *Journal of consumer marketing*, 17(5), p. 403-426.
- Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., ... & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational research methods*, 17(2), p. 182-209.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Censo Demográfico 2010*. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/santana-do-livramento/pesquisa/23/25888?detalhes=true>.
- IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Pesquisa de orçamentos familiares 2017-2018: primeiros resultados*. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101670.pdf>.
- Jalees, T., Khan, S., Zaman, S. I., & Miao, M. (2024). The effect of religiosity, materialism and self-esteem on compulsive and impulsive buying behavior. *Journal of Islamic Marketing*.
- Karnani, A. (2017). Confusion at the Bottom of the Pyramid in Brazil. *Revista Interdisciplinar de Marketing (RIMAR)*, 7(1).
- Kasser, T. (2002). *The high price of materialism*. MIT press.
- Lappeman, J., Bundwini, N., & Chikweche, T. (2024). From individual to household decision-making: A practical perspective on the base of the pyramid consumer. *Journal of Consumer Behaviour*.
- Li, Z., Chatterjee, S., & Moorman, D. (2024). Exploring the interplay of materialism, financial socialization, financial capability, and credit card debt. *International Journal of Bank Marketing*.
- Lima, I. L. C. (2008). Modelagem da compra por impulso de donas-de-casa de baixa renda em supermercados de Belo Horizonte. 131f. Dissertação (Mes-

- trado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração, Belo Horizonte, 2008.
- Limeira, T. M. V. (2008). O Potencial do Mercado de Baixa Renda. In: Parente, J., Limeira, T. M. V. & Barki, E. (Orgs.). *Varejo para a Baixa Renda*. Porto Alegre: Bookman, 2008. 31p.
- Lodi, R. J., & Hemais, M. W. (2019). Consumidores de Baixa Renda e o Seu Eu Estendido em Carros: Uma Pesquisa Interpretativista. *Revista de Administração da UNIMEP*, 17(2).
- Lourdes Bacha, M., Figueiredo, C., & Santos, J. F. (2012). Cultura do consumo e materialismo na Baixa Renda de São Paulo-Capital. *Revista Extraprensa*, 6(1), p. 31-37.
- Lucas, M., & Koff, E. (2014). The role of impulsivity and of self-perceived attractiveness in impulse buying in women. *Personality and Individual Differences*, 56, p. 111-115.
- Matos, C. A., Bofanti, K., Vieira, V. A. & Mette; F. M. B. (2015). “Tira pra mim um produto no seu cartão de crédito?” Caminhos para o endividamento do consumidor de baixa renda. In: EnANPAD, XXXIX ENCONTRO DA ANPAD, 2015, *Anais...* Evento: Belo Horizonte.
- Melonio, L. D. C. C., Cezere, M. L. S., & Oliveira, W. C. (2021). Regressividade financeira: investigação do impacto econômico durante a pandemia do coronavírus COVID-19 sobre a família brasileira. *Research, Society and Development*, 10(11).
- Mette, F. M., & Matos, C. D. (2014). Comportamento do consumidor endividado: Um estudo com indivíduos de baixa renda. *Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração*. Rio de Janeiro: ANPAD.
- Moldes, O., Dineva, D., & Ku, L. (2022). Has the COVID-19 pandemic made us more materialistic? The effect of COVID-19 and lockdown restrictions on the endorsement of materialism. *Psychology & Marketing*, 39(5), p. 892-905.
- Moura, A. G. D. (2005). Impacto dos diferentes níveis de materialismo na atitude ao endividamento e no nível de dívida para financiamento do consumo nas famílias de baixa renda do município de São Paulo. 174 f. Dissertação (Mestrado em administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005.
- Mueller, A., Schilling, F. R., & Damacena, C. (2019). Materialismo: a influência dos valores culturais e das variáveis demográficas. *Revista Economia & Gestão*, 19(53).
- OBSERVATÓRIO, D. E. D. C. (2002). Endividamento e sobreendividamento das famílias: Conceitos e estatísticas para sua avaliação. *Centro de Estudos Sociais da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra*.

- Peñaloza, V., Portela, M. S. O., Gerhard, F., & Quezado, I. (2018). Representação social da compra por impulso por consumidores de baixa renda. *Consumer Behavior Review*, 2(1), p. 1-12.
- Pinto, N. G. M., & Rossato, V. P. (2019). Análise da propensão ao endividamento em um contexto universitário. *Estudos do CEPE*, 49(1), p. 115-130.
- Ponchio, M. C., Aranha, F., & Todd, S. (2007). Estudo exploratório do construto de materialismo no contexto de consumidores de baixa renda do município de São Paulo. *Revista Ibero Americana de Estratégia*, 6(1), p. 13-21.
- Prahalad, C. K. (2010). *A riqueza na base da pirâmide: erradicando a pobreza com o lucro*. Bookman.
- Richins, M. L. (2004). The material values scale: Measurement properties and development of a short form. *Journal of consumer Research*, 31(1), p. 209-219.
- Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of consumer research*, 19(3), p. 303-316.
- Ringle, C. M., Da Silva, D., & de Souza Bido, D. (2014). Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. *REMark-Revista Brasileira de Marketing*, 13(2), p. 56-73.
- Rook, D. W. (1987). The buying impulse. *Journal of consumer research*, 14(2), p. 189-199.
- Rook, D. W., & Fisher, R. J. (1995). Normative influences on impulsive buying behavior. *Journal of consumer research*, 22(3), p. 305-313.
- Santos, T., & de Souza, M. J. B. (2014). Fatores que influenciam o endividamento de consumidores jovens. *Revista Alcance*, 21(1), p. 152-180.
- Silva, F. M. et al. (2017). Efeito da Ansiedade, Racionalidade e Uso de Recursos Financeiros na Relação entre Materialismo e o Comportamento de Compra Impulsivo. *Revista Ciências Administrativas*, 23(3), p. 415-430.
- Siqueira, L. D., de Castro, A. D. M., de Carvalho, J., & Farina, M. C. (2012). A impulsividade nas compras pela internet. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 5(1), p. 253-279.
- SPC – Serviço de Proteção ao Crédito. *Consequências da inadimplência*, 2019. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/wpimprensa/wp-content/uploads/2017/10/SPC-Analise-Consequ%C3%AAncias-da-Inadimpl%C3%AAncia-2017.pdf>.
- Srivastava, A., Mukherjee, D. S., & Jebarajakirthy, C. (2023). Triggers of aspirational consumption at the base of the pyramid: a qualitative inquiry from Indian context. *Journal of Strategic Marketing*, 31(1), p. 154-184.
- Trzcíńska, A., & Sekścińska, K. (2021). Financial status and materialism—The mediating role of self-esteem. *Australian Journal of Psychology*, 73(4), p. 557-568.

- Vieira, K. M., Flores, S. A. M., Kunkel, F. R., & Campara, J. P. (2014). Níveis de materialismo e endividamento: uma análise de fatores socioeconômicos na mesorregião central do estado no Rio Grande Do Sul. *Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace*, 5(2).
- Youn, S. (2000). *The Dimensional Structure of Consumer buying Impulsivity: Measurement and Validation*. [SI], 2007 (Doctoral dissertation, Tese (Doutorado em Administração)-University of Minnesota).
- Youn, S., & Faber, R. J. (2000). Impulse buying: Its relation to personality traits and cues. *Advances in consumer research*, 27(1).

# Oportunidades y desafíos para la digitalización de las mipymes en Colombia

---

## Opportunities and challenges for the digitalization of msme in Colombia

**Jaime Enrique Sarmiento Suárez**

*jaime.sarmientos@upb.edu.co*

*<https://orcid.org/0000-0003-0313-5675>*

Doctor en Gestión de la Tecnología y la Innovación, Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga. Docente, Facultad de Administración de Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana.

**Elsa Beatriz Gutiérrez Navas**

*elsa.gutierrez@upb.edu.co*

*<https://orcid.org/0000-0002-3940-5860>*

Magíster en Administración, Universidad de los Andes. Docente, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

**Julio César Ramírez Montañez**

*julio.ramirez@upb.edu.co*

*<https://orcid.org/0000-0003-0313-5675>*

Magíster en Relaciones Internacionales, Flinders University of South Australia. Decano, Escuela de Economía, Administración y Negocios. Director, Facultad de Administración de Negocios Internacionales, Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Bucaramanga.

## Resumen

La transformación digital se ha convertido en los últimos años en una oportunidad para que las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) mejoren su competitividad y se adapten a un entorno empresarial cada vez más digitalizado. Este estudio buscó analizar el grado de digitalización y nivel de madurez digital de las MiPymes colombianas, y conocer los factores que potencian y limitan su digitalización, para lo cual se recopiló información de 3708 empresas de diferentes tamaños y sectores. El estudio permitió evidenciar que las MiPymes colombianas tienen un grado de madurez digital bajo en tecnologías básicas, adoptando principalmente las redes sociales, la banca digital y las páginas web con fines comerciales. Así mismo, se evidencia un nivel muy bajo de madurez en tecnologías avanzadas, resaltándose la implementación de ERP y tecnologías como la Localización e Internet de las Cosas. Se observa que las empresas medianas y del sector de servicios sobresalen en la adopción de tecnologías digitales. El conocimiento de las posibilidades y ventajas a la digitación y la formación de los directivos en estas temáticas corresponden a las estrategias de digitalización más ampliamente implementadas por las empresas estudiadas, destacándose la falta de una conexión de banda ancha suficiente, los altos costos de inversión y la escasez de recursos financieros como las principales barreras a la digitalización en este tipo de empresas.

**Palabras clave:** *Colombia, habilidades digitales, digitalización, empresa, tecnología.*

## Abstract

In recent years, digital transformation has become an opportunity for Micro, Small, and Medium-sized Enterprises (MSMEs) to enhance their competitiveness and adapt to an increasingly digitized business environment. This study aimed to analyze the degree of digitalization and the level of digital maturity of Colombian MSMEs, as well as to understand the factors that promote or hinder their digitalization. Information was collected from 3708 companies of various sizes and sectors. The study revealed that Colombian MSMEs have a low level of digital maturity in basic technologies, primarily adopting social networks, digital banking, and commercial websites. Similarly, there is a very low level of maturity in advanced technologies, with the implementation of ERPs and technologies such as Localization and the Internet of Things being highlighted. Medium-sized companies and those in the service sector stand out in the adoption of digital technologies. Awareness of the possibilities and advantages of digitization, along with training for executives in these areas, are among the most widely implemented digitization strategies by the studied companies. Noteworthy barriers to digitization in these enterprises include insufficient broadband connectivity, high investment costs, and a shortage of financial resources.

**Keywords:** *Colombia, digital skills, digitization, enterprise, technology.*

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la transformación digital ha tenido un impacto significativo en los diferentes sectores económicos a nivel mundial (Verhoef et al., 2021; Pfaff et al., 2023). En el caso de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), este proceso se ha convertido en una oportunidad para mejorar su competitividad y adaptarse a un entorno empresarial cada vez más digitalizado (Papadopoulos et al., 2020; Spieske y Birkel, 2021). En Colombia, las MiPymes juegan un papel crucial en la generación de empleo y en el desarrollo económico del país. Sin embargo, aún existe un desafío importante para que estas empresas aprovechen plenamente los beneficios de la digitalización.

La infraestructura tecnológica juega un papel fundamental (Schwertner, 2017); el acceso a una conexión confiable y de calidad a Internet, así como la disponibilidad de equipos y dispositivos tecnológicos adecuados son aspectos críticos para que las MiPymes puedan implementar y aprovechar plenamente las herramientas digitales en sus procesos empresariales (Jafari et al., 2021; Petersen et al., 2002).

Además, la capacitación y la alfabetización digital son elementos esenciales para impulsar la digitalización (Zahoor et al., 2023; Garzoni et al., 2020). Las MiPymes necesitan contar con personal capacitado en el uso de tecnologías y herramientas digitales, así como en áreas específicas como el marketing digital, la gestión de datos y la ciberseguridad. La formación adecuada permite a las empresas sacar el máximo provecho de las herramientas digitales y adaptarse a los cambios tecnológicos en constante evolución (Hoyng y Lau, 2023).

La cultura empresarial y la mentalidad digital también desempeñan un papel fundamental en la digitalización de las MiPymes (Kraus et al., 2022; Butt et al., 2024). La disposición de los empresarios y empleados a adoptar nuevas tecnologías, la apertura a la innovación y la capacidad de adaptación a los cambios son factores determinantes en el éxito de la digitalización. Es necesario fomentar una cultura empresarial que promueva la integración de la tecnología en todos los niveles de la organización.

Entender el estado actual de la digitalización en las MiPymes colombianas podría permitir identificar brechas en el proceso de transformación digital de este tipo de empresas y comprender los obstáculos y desafíos que enfrentan estas empresas al embarcarse en su proceso de digitalización. Esto es fundamental, dado que la adopción y el uso efectivo de tecnologías digitales pueden brindarles una serie de ventajas, como la optimización de procesos, la expansión de mercados, el acceso a nuevas formas de financiamiento y la mejora en la toma de decisiones empresariales. Así mismo, entender la digitalización de las MiPymes puede ser de gran utilidad para identificar estrategias a nivel gubernamental y empresarial para impulsar la transformación digital en estas empresas, de manera que se pueda potenciar su impacto en el desarrollo económico del país.

La transformación digital representa una oportunidad valiosa para las micro, pequeñas y medianas empresas, pero también implica desafíos que deben abordarse de manera efectiva. El objetivo de este artículo es analizar el grado de digitalización y nivel de madurez digital de las MiPymes colombianas, y conocer los factores que potencian y limitan la digitalización de este tipo de empresa, de manera que a futuro se puedan adoptar acciones concretas para que las MiPymes puedan aprovechar plenamente los beneficios de la digitalización y contribuir de manera significativa al crecimiento económico y social de Colombia.

En este documento se presentan, en primera instancia, el marco teórico que sustenta el estudio y una explicación de la metodología utilizada. Seguidamente se detallan los resultados del estudio, abarcando una caracterización del tipo de empresas estudiadas por tamaño, sector, antigüedad, naturaleza de carácter familiar, y género del gerente; un análisis del grado de digitalización de las empresas según el nivel de adopción de tecnologías básicas y avanzadas, y el grado de madurez digital según la importancia que otorgan a las tecnologías adoptadas; además de un análisis de las estrategias implementadas por las MiPymes colombianas para impulsar la digitalización y las barreras estratégicas, operacionales y humanas que inciden en su digitalización, mostrando las diferencias estadísticamente significativas por tamaño o sector. Finalmente, se presentan la discusión de los resultados, contrastando los hallazgos del estudio con lo encontrado por otros autores de la literatura científica, y las principales conclusiones del estudio.

## 2. MARCO TEÓRICO

El internet es una herramienta de las Tecnologías de la Información y la Comunicación que ha obligado a las empresas a cambiar la forma de realizar sus negocios y soportar sus procesos. Esto ha llevado al surgimiento de una organización digital en la cual casi todos los procesos de negocios y relaciones con los empleados, clientes y proveedores se soportan a través de medios digitales (Laudon y Laudon, 2016).

La digitalización hace referencia al cambio de enfoque en la forma de trabajar y pensar de las organizaciones a partir del uso de tecnologías digitales (Gorenšek y Kohont, 2019). Las tecnologías digitales abarcan tanto tecnologías digitales maduras como tecnologías más avanzadas o emergentes. Para evaluar los niveles de digitalización en las empresas, la Cepal propone analizar el tipo de tecnologías adoptadas y el uso que se da a estas (Dini et al., 2021).

Según la Cepal, un nivel de digitalización básico abarca la utilización de tecnologías tradicionales como el *email*, portal web, banca electrónica, redes sociales y comercio electrónico, mientras que un nivel avanzado implica la adopción de tecnologías como VPN (Red privada que usa internet), intranet, extranet, sistemas de gestión empresarial (ERP), servidores de almacenamiento y computación en la nube, y un nivel de digitalización de frontera incorpora tecnologías como la analítica de grandes volúmenes de datos (*Big Data*), fabricación aditiva o 3D, inteligencia artificial (IA), robótica avanzada, blockchain, Internet de las Cosas, entre otros tipos de tecnología (Dini et al., 2021).

La teoría basada en recursos ofrece un sustento teórico que permite visualizar la digitalización como una capacidad organizacional dinámica a partir de la cual las empresas aprovechan las oportunidades del entorno y cambian su modelo de negocio y su base de recursos para transformar la organización en búsqueda de una fuente estable para lograr una ventaja competitiva sostenida en el tiempo (Teece, 2018); (Eller et al., 2020).

La digitalización genera como resultado la transformación digital (Kawane et al., 2024), pues implica la utilización de tecnologías digitales para reno-

var un modelo de negocio y desarrollar nuevas formas de producir valor y generar nuevos ingresos para las organizaciones (Gartner, 2022), promoviendo el logro de ventajas competitivas y mejoras en la competitividad en los mercados (Chesbrough, 2003; Crupi et al., 2020). La transformación digital se ha convertido en un tema crucial en el contexto empresarial global, y su impacto en las MiPymes no es la excepción. Una economía en constante cambio y una mayor competencia a nivel global han presionado a que las MiPymes inicien procesos de transformación digital (Eller et al., 2020).

La literatura ha señalado que el tamaño de una empresa influye en su capacidad para llevar a cabo la transformación digital. Autores como Eller et al. (2020) y Li (2018) han destacado que las MiPymes, debido a sus limitaciones de recursos financieros, técnicos, humanos, entre otros, a menudo enfrentan obstáculos considerables en este proceso.

De otra parte, el sector de actividad empresarial también desempeña un papel importante en la digitalización de las MiPymes. Investigaciones previas, como las de Ingaldi y Klimecka (2022), han destacado que los sectores de servicios tienden a estar más orientados hacia la digitalización, debido a la necesidad de ofrecer servicios más flexibles y de manera más rápida a los clientes. Si bien la mayoría de las empresas del sector servicios son MiPymes que tienen dificultades de inversión que afectan la implementación de los procesos de digitalización, la pandemia demostró que sin la digitalización de los procesos de servicio estas empresas no hubieran podido sobrevivir (Ingaldi y Klimecka, 2022).

La literatura ha subrayado la importancia de las estrategias de digitalización en el éxito de la transformación digital en las empresas. Frank et al. (2019) argumentan que el reconocimiento por parte de los directivos de la importancia de la digitalización es fundamental para el proceso, así como la capacidad de estos líderes de adaptar su modelo de negocio a las nuevas tecnologías emergentes. De otra parte, Gulati y Reaiche (2020) afirman que el capital humano en una empresa es un determinante clave para introducir cambios en los procesos de transformación digital, por eso son importantes las habilidades y cualificaciones del personal.

A pesar de los esfuerzos realizados desde la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), y a nivel de Colombia por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y las asociaciones gremiales como la ANDI (Asociación Nacional de Industriales) para impulsar la transformación digital mediante un cambio de mentalidad en el gobierno, la academia, los empresarios e individuos (OCDE, 2016); MinTIC y Territorio Creativo, 2016), persisten diferentes obstáculos que se tienen para lograr una digitalización en las empresas de Colombia.

### 3. METODOLOGÍA

Esta investigación corresponde a un estudio empírico, cuya información proviene de una encuesta realizada a directivos de 3708 empresas colombianas. La muestra estuvo conformada por micro, pequeñas y medianas empresas. El trabajo de recolección de la información se hizo entre febrero a mayo de 2022, mediante encuesta telefónica y plataforma *online*.

Para obtener la información de las variables se aplicó el cuestionario diseñado y validado por el Observatorio Iberoamericano de la MiPymes, a partir de la colaboración de investigadores de las redes REUNE-ASCUN, CLADEA, FAEDPYME y MOTIVA. Su diseño se efectuó a partir de la revisión de la literatura científica existente sobre los diversos aspectos investigados, así como del conocimiento previo de la realidad de las empresas, lo que sustenta y justifica que las variables incorporadas son relevantes para alcanzar los objetivos planteados. Las escalas de evaluación empleadas en el instrumento aplicado son tipo Likert de nivel de importancia y nivel de acuerdo. El diseño general de la muestra se basó en los principios del muestreo estratificado en función de la población y las variables objeto de estudio. En esta investigación se fijaron los siguientes estratos: tipo de empresa (tamaño) y sector. El trabajo de campo se realizó mediante encuestas *online* apoyadas con llamadas telefónicas y correo electrónico.

Para el tratamiento de los datos se empleó el análisis univariado y bivariado, para finalmente generar un análisis comparativo en correspondencia a los criterios determinados por dimensiones e indicadores, con el fin de evidenciar diferencias estadísticamente significativas en el comportamiento

to de las empresas según su tamaño y sector de actividad económica, mediante pruebas de independencia estadística Chi-cuadrado, aplicadas a las tablas de contingencia generadas. Para el procesamiento y análisis de los datos se construyó una base de datos en Excel y se trabajó con el *software* estadístico XLSTAT.

#### 4. RESULTADOS

##### Caracterización de empresas estudiadas

Partiendo de la muestra analizada se procede a realizar una caracterización de las principales variables de las 3708 MiPymes colombianas entrevistadas. En la tabla 1 se puede observar la distribución de las encuestas por tamaño de las empresas, donde las microempresas tienen el mayor porcentaje, con 51 %, seguido de las pequeñas empresas, con 30 %.

**Tabla 1.** Tipo de empresa

Tipo	Cantidad	Frecuencia
Microempresa	1876	51%
Pequeña	1117	30%
Mediana	715	19%

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la distribución por sector, el porcentaje más alto está representado por el sector de servicios, con 37 %, y la industria, con 31 %, tal como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Distribución por sector

Sector	Cantidad	Frecuencia
Industria	1161	31%
Construcción	226	6%
Comercio	492	13%
Servicios	1364	37%
Otras actividades	465	13%

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la edad de las empresas, el 60 % está conformada por empresas con un tiempo de funcionamiento menor o igual a 10 años (ver tabla 3).

**Tabla 3.** Edad de las empresas

Edad	Cantidad	Frecuencia
Jóvenes <= 10 años	2219	60%
Maduras > 10 años	1489	40%

**Fuente:** elaboración propia.

El 60 % de las empresas se clasifican como de naturaleza familiar, tal como se puede observar en la tabla 4.

**Tabla 4.** Empresas familiares

Familiar	Cantidad	Frecuencia
No	1496	40%
Sí	2212	60%

**Fuente:** elaboración propia.

Finalmente, de acuerdo con el género del gerente o del director, el 62 % de las empresas están lideradas por hombres (ver tabla 5)

**Tabla 5.** Género del director o gerente

Género	Cantidad	Frecuencia
Femenino	1411	38%
Masculino	2297	62%

**Fuente:** elaboración propia.

### Nivel de digitalización y grado de madurez digital

Con el fin de determinar el grado de digitalización de las MiPymes colombianas, se procedió a preguntar sobre el uso de diferentes herramientas de digitalización en las organizaciones, las cuales se clasificaron en tecnologías básicas y avanzadas, incluyendo en esta última categoría tecnologías

catalogadas por la Cepal como de nivel avanzados y de frontera (Dini et al., 2021). Entre las empresas que implementan cada tipo de tecnología se indagó sobre el nivel de importancia de esta para la organización, haciendo uso de una escala tipo Likert de 1 a 5, donde 1 corresponde a “Poco importante” y 5 a “Muy importante”. Adicionalmente, se calculó el grado de madurez digital de las empresas para cada tipo y categoría de tecnología, teniendo en cuenta las calificaciones otorgadas por la totalidad de las MiPymes estudiadas. Para ello, se utilizó una escala de 0 a 5, donde 0 indica que la tecnología no tiene importancia para la empresa al no haberla adoptado, y las calificaciones de 1 a 5 corresponden al nivel de importancia para las empresas que sí las han implementado en su organización. Los resultados obtenidos se pueden observar en las tablas 6 y 7.

En relación con las Tecnologías Básicas, se observa que el 79.4 % de las empresas usan las redes sociales con fines comerciales, con un grado de importancia de 3.99 (en una escala Likert de 1 a 5), seguido de la Banca digital, con 68.6 %, y la Página web propia, con 68.4 %, con grados de importancia de 3.97 y 4.14, respectivamente. A nivel general, se calculó el grado de madurez básico, el cual se obtuvo del promedio obtenido del grado de madurez por cada una de las tecnologías básicas, ofreciendo, de esta manera, una visión sobre la realidad digital de las MiPymes colombianas, con una puntuación de 2.32, dejando ver un grado de madurez digital bajo.

**Tabla 6.** Tecnologías básicas: adopción, grado de importancia y nivel de madurez digital

Tecnologías básicas	% sí uso	Grado importancia de la tecnología en empresas que la han adoptado (1 a 5)	% muy importante	Grado de madurez digital de la totalidad de empresas (0 a 5)
Página web propia	68.4%	4.14	40.3%	2.83
Hacemos ventas en portal propio de comercio electrónico	52.0%	3.61	21.0%	1.88
Comercio electrónico en Marketplace (Amazon o equivalente)	38.5%	3.34	12.5%	1.29

*Continúa...*

Redes sociales con fines comerciales	79.4%	3.99	41.5%	3.17
Banca digital	68.6%	3.97	35.1%	2.72
Teletrabajo	58.7%	3.48	21.4%	2.05

<b>Grado de madurez digital básico (escala de 0 a 5)</b>	<b>2.32</b>			
--	-------------	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia.

Con respecto a las Tecnologías Avanzadas, el 57.6 % usa ERP, pero solo el 21.5 % de quienes lo usan considera que es muy importante. El 55.9 % manifiesta que usa Localización e Internet de las Cosas, y de estos, el 21.3 % considera muy importante el uso de esta tecnología. Al calcular el nivel general del grado de madurez digital avanzado se obtuvo una puntuación de 1.75, lo que muestra un grado muy bajo de madurez digital.

**Tabla 7.** Tecnologías avanzadas: adopción, grado de importancia y nivel de madurez digital

Tecnologías avanzadas	% Sí	Grado importancia de la tecnología en empresas que la han adoptado (1 a 5)	% muy importante	Grado de madurez digital de la totalidad de empresas (0 a 5)
ERP (Sistemas integrados de gestión)	57.6%	3.62	21.5%	2.08
Intranet corporativa	48.6%	3.20	19.2%	1.56
Servicios para cubrir la ciberseguridad	51.1%	3.73	20.6%	1.91
Big Data y software de análisis de datos	48.0%	3.66	18.5%	1.76
Robotización y sensorización	36.2%	3.21	9.9%	1.16
Localización e Internet de las cosas	55.9%	3.65	21.3%	2.04

<b>Grado de madurez digital avanzado (escala de 0 a 5)</b>	<b>1.75</b>			
--	-------------	--	--	--

**Fuente:** elaboración propia.

Al analizar el grado de digitalización según el tamaño de las empresas (porcentaje de empresas que han adoptado cada tipo de tecnología), se encontraron diferencias estadísticamente significativas tanto en tecnologías básicas como avanzadas (ver tabla 8). Se observa que las empresas medianas presentan un mayor grado de madurez, superior a 3 en ambos casos. En el caso de las micros y pequeñas empresas, se evidencia un grado de madurez digital básico y avanzado bajo (inferior a 3). Especialmente en relación con la madurez digital avanzada, tanto las micro como las pequeñas empresas presentan un nivel muy bajo, con una puntuación menor a 2.

**Tabla 8.** Porcentaje de empresas que han adoptado cada tecnología y grado de madurez digital por tamaño de empresa (porcentaje de empresas que implementaron)

Tecnologías básicas	Micros	Pequeñas	Medianas	Sig.
Página web propia	58.5	70.7	90.9	***
Hacemos ventas en portal propio de comercio electrónico	43.2	54.3	71.7	***
Comercio electrónico en Marketplace (Amazon o equivalente)	33.7	40.5	48.1	***
Redes sociales con fines comerciales	77.0	79.1	86.4	***
Banca digital	64.9	68.0	78.9	***
Teletrabajo	53.7	56.1	75.9	***
<b>Grado de madurez digital básico</b> (escala de 0 a 5)	2.09	2.26	3.01	***
Tecnologías avanzadas	Micros	Pequeñas	Medianas	Sig.
ERP (sistemas integrados de gestión)	45.8	60.3	84.2	***
Intranet corporativa	35.9	49.8	80.0	***
Servicios para cubrir la ciberseguridad	38.6	52.9	81.3	***
Big Data y software de análisis de datos	35.9	48.6	79.0	***
Robotización y sensorización	26.9	35.0	62.7	***
Localización e Internet de las cosas	48.4	54.3	77.8	***
<b>Grado de madurez digital avanzado</b> (escala de 0 a 5)	1.31	1.74	3.13	***

**Nota.** Diferencias estadísticamente significativas: \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; NS No significativo.

**Fuente:** elaboración propia.

El análisis por sector económico también muestra diferencias estadísticamente significativas en el grado de digitalización de las empresas, como se observa en la tabla 9. Las MiPymes del sector Servicios e Industria presentan un mayor nivel de madurez digital en las tecnologías básicas, de 2.55 y de 2.28, respectivamente. En el grado de madurez digital de Tecnologías Avanzadas, el sector Servicios fue el que alcanzó mayor nivel con una calificación de 2, mientras que los otros sectores obtuvieron puntajes inferiores a 2.

**Tabla 9.** Porcentaje de empresas que han adoptado cada tecnología y grado de madurez digital por sector (porcentaje de empresas que implementaron)

Tecnologías básicas	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Otras actividades	Sig.
Página web propia	69.8	70.8	54.9	72.9	64.9	***
Hacemos ventas en portal propio de comercio electrónico	55.9	46.9	45.9	52.1	51.2	**
Comercio electrónico en Marketplace (Amazon o equivalente)	40.5	34.5	40.7	37.8	35.7	**
Redes sociales con fines comerciales	79.2	74.3	72.4	84.5	75.1	***
Banca digital	66.6	73.5	66.1	71.6	64.9	**
Teletrabajo	53.6	62.4	51.0	66.9	54.2	***
<b>Grado de madurez digital básico</b> (escala de 0 a 5)	2.28	2.13	1.99	2.55	2.19	***
Tecnologías avanzadas	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Otras actividades	Sig.
ERP (sistemas integrados de gestión)	56.5	69.5	51.4	60.6	52.3	***
Intranet corporativa	46.9	58.0	42.7	52.2	43.9	***
Servicios para cubrir la ciberseguridad	48.6	56.2	46.3	55.7	46.7	***
Big Data y software de análisis de datos	46.3	47.3	41.5	52.5	46.5	***
Robotización y sensorización	36.3	36.7	31.1	39.1	32.7	***

*Continúa...*

Localización e Internet de las cosas	54.4	60.6	51.6	58.0	55.3	***
<b>Grado de madurez digital avanzado</b> (escala de 0 a 5)	1.70	1.97	1.42	2.00	1.69	***

**Nota.** Diferencias estadísticamente significativas: \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; NS No significativo.

**Fuente:** elaboración propia.

## Estrategias de digitalización

Las estrategias de digitalización adoptadas por las empresas son importantes para que consigan tener una transformación digital exitosa (Parviainen et al., 2017; Mikalef et al., 2019; Porfirio et al., 2021). En la tabla 10 podemos observar cuáles son las principales estrategias que emplean las MiPymes colombianas para impulsar la digitalización. Se destaca que los directivos manifiestan conocer la importancia de digitalizar la empresa, alcanzando una puntuación de 3.91, y cuentan con formación en digitalización, con 3.42. Estrategias encaminadas a la automatización de los procesos y actividades de formación para la transformación digital tiene menor importancia al momento de definir las estrategias de digitalización, alcanzando unos puntajes de 2.88 y 2.89, respectivamente.

**Tabla 10.** Estrategias de digitalización de las MiPymes colombianas

Conocemos bien las posibilidades y ventajas de la digitalización	3,91
Nuestros directivos tienen buena formación en digitalización	3,42
Nuestros empleados están preparados para el desarrollo digital de la empresa	3,20
Destinamos recursos importantes a digitalizar el negocio	3,19
El modelo de negocio se evalúa y actualiza en materia de digitalización	3,12
Utilizamos la digitalización en la gestión organizativa de la empresa	3,09
En nuestra empresa se organiza habitualmente formación para la transformación digital	2,89
El grado de automatización de procesos es alto en mi empresa	2,88

**Nota.** Escala: 1-Total desacuerdo / 5 - Total acuerdo.

**Fuente:** elaboración propia.

Al analizar las estrategias de digitalización según el tamaño de las empresas, se encuentran diferencias estadísticas significativas entre las MiPymes de

Colombia (ver tabla 11). Las medianas empresas implementan en mayor medida estrategias encaminadas hacia la digitalización, obteniendo valores superiores a 3.6. Las micros y medianas empresas presentan un comportamiento similar en cada una de las estrategias estudiadas, dando una mayor calificación al entendimiento de las posibilidades y ventajas de la digitalización (3.9 y 3.8, respectivamente), mientras que en las otras estrategias se alcanzaron valores entre 2.6 y 3.3.

**Tabla 11.** Grado de acuerdo con las estrategias de digitalización por tamaño de la empresa

Estrategias de digitalización por tamaño	Micros	Pequeñas	Medianas	Sig.
Conocemos bien las posibilidades y ventajas de la digitalización	3.9	3.8	4.2	***
Destinamos recursos importantes a digitalizar el negocio	3.0	3.1	3.9	***
El modelo de negocio se evalúa y actualiza en materia de digitalización	2.9	3.0	3.8	***
Nuestros empleados están preparados para el desarrollo digital de la empresa	3.1	3.1	3.8	***
Nuestros directivos tienen buena formación en digitalización	3.3	3.3	3.9	***
El grado de automatización de procesos es alto en mi empresa	2.6	2.8	3.6	***
Utilizamos la digitalización en la gestión organizativa de la empresa	2.8	3.1	3.8	***
En nuestra empresa se organiza habitualmente formación para la transformación digital	2.6	2.8	3.6	***

**Nota.** Diferencias estadísticamente significativas: \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; NS No significativo.

**Fuente:** elaboración propia.

En cuanto al nivel de adopción de estrategias de digitalización según el sector de actividad empresarial, también se evidencian diferencias estadísticamente significativas, como se puede observar en la tabla 12. El sector que muestra una mayor orientación hacia implementar estrategias hacia la digi-

talización es el de Servicios, con puntuaciones superiores a 3, mientras que en el resto de sectores se presentan estrategias con puntuaciones inferiores a 3. Se destaca que el sector con menores niveles de adopción de estrategias de digitalización es el Comercio.

**Tabla 12.** Grado de acuerdo con las estrategias de digitalización por sector de actividad

Estrategias de digitalización por sector de actividad	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Otras actividades	Sig.
Conocemos bien las posibilidades y ventajas de la digitalización	3.8	3.8	3.7	4.1	3.8	***
Destinamos recursos importantes a digitalizar el negocio	3.1	3.0	2.9	3.4	3.1	***
El modelo de negocio se evalúa y actualiza en materia de digitalización	3.1	3.0	2.9	3.3	3.1	***
Nuestros empleados están preparados para el desarrollo digital de la empresa	3.0	3.0	3.1	3.5	3.1	***
Nuestros directivos tienen buena formación en digitalización	3.3	3.5	3.2	3.6	3.3	***
Utilizamos la digitalización en la gestión organizativa de la empresa	3.0	3.1	2.8	3.3	3.0	***
El grado de automatización de procesos es alto en mi empresa	2.8	2.8	2.6	3.1	2.8	***
En nuestra empresa se organiza habitualmente formación para la transformación digital	2.8	2.8	2.6	3.1	2.8	***

**Nota.** Diferencias estadísticamente significativas: \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; NS No significativo.

**Fuente:** elaboración propia.

### Barreras de digitalización

Si bien la mayoría de las empresas perciben la importancia y los beneficios de la transformación digital, existen barreras estratégicas, operacionales y humanas que inciden en la implementación de la digitalización en las empresas (Ferraris et al., 2020; Marcon et al., 2019; Bollweg et al., 2020; Bajpai y Misra, 2022)

En la tabla 13 se puede observar las principales barreras que consideran los directivos de las MiPymes colombianas que les afectan los procesos de digitalización en sus empresas. Los primeros aspectos considerados como obstáculos para la digitalización fueron, en su debido orden: conexión de banda ancha insuficiente, altos costes de inversión y falta de recursos financieros en la empresa, con una puntuación de 3.67, 3.66 y 3.61, respectivamente. La barrera que según los directivos tiene menor importancia es que los trabajadores perciban de mala manera la digitalización, con un puntaje de 2.74.

**Tabla 13.** Grado de importancia de las barreras a la digitalización

Barreras a la digitalización	Puntaje
Conexión de banda ancha insuficiente	3.67
Altos costes de la inversión	3.66
Falta de recursos financieros en la empresa	3.61
Falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital	3.45
Requisitos de seguridad de tecnologías de la información exigentes (ciberseguridad)	3.31
Falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos	3.27
Falta de personal bien cualificado difícil de encontrar y mantener	3.22
La digitalización puede ser mal recibida por los trabajadores	2.74

**Nota.** Escala: 1-Poco importante / 5 - Muy importante. Diferencias estadísticamente significativas: \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; NS No significativo.

**Fuente:** elaboración propia.

Cuando se analiza la influencia del tamaño de las empresas en el grado de importancia de las barreras a la digitalización, se encuentran diferencias estadísticamente significativas (ver tabla 14). Se evidencia que, para las medianas empresas, la principal barrera es la conexión de banda ancha insuficiente, con una puntuación de 3.9. De otra parte, para las pequeñas empresas, las barreras más importantes son la conexión de banda ancha insuficiente y los altos costes de inversión. Finalmente, para las microempresas, las principales barreras son la falta de recursos financieros en la empresa y los altos coste de inversión.

**Tabla 14.** Grado de importancia de las Barreras a la digitalización por tamaño de empresa

Barreras a la digitalización por tamaño	Micros	Pequeñas	Medianas	Sig.
Conexión de banda ancha insuficiente	3.6	3.7	3.9	***
Falta de recursos financieros en la empresa	3.7	3.6	3.5	***
Altos costes de la inversión	3.7	3.7	3.7	**
La digitalización puede ser mal recibida por los trabajadores	2.6	2.8	3.1	***
Falta de personal bien cualificado difícil de encontrar y mantener	3.1	3.3	3.4	**
Falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos	3.2	3.3	3.4	**
Requisitos de seguridad de tecnologías de la información exigentes (ciberseguridad)	3.2	3.3	3.6	***
Falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital	3.4	3.4	3.5	**

**Nota.** Escala: 1-Poco importante / 5 - Muy importante. Diferencias estadísticamente significativas: \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; NS No significativo.

**Fuente:** elaboración propia.

En relación con el efecto del sector de actividad en las barreras a la digitalización, existen diferencias significativas, como se puede observar en la tabla 15. Al revisar las puntuaciones más altas de las barreras de digitalización en los diferentes sectores de actividad, se puede observar que todos perciben la conexión de banda ancha insuficiente, la falta de recursos financieros y los altos costes de inversión como los principales problemas que afectan los procesos de digitalización en sus empresas.

**Tabla 15.** Grado de importancia de las barreras a la digitalización por sector de actividad

Barreras a la digitalización por sector de actividad	Industria	Construcción	Comercio	Servicios	Otras actividades	Sig.
Conexión de banda ancha insuficiente	3.6	3.7	3.6	3.8	3.6	**
Falta de recursos financieros en la empresa	3.6	3.3	3.6	3.7	3.5	**
Altos costes de la inversión	3.6	3.4	3.7	3.7	3.6	**
La digitalización puede ser mal recibida por los trabajadores	2.8	2.7	2.7	2.7	2.8	**

*Contúa...*

Falta de personal bien cualificado difícil de encontrar y mantener	3.4	3.1	3.2	3.2	3.1	**
Falta de conocimiento sobre los proveedores tecnológicos	3.3	3.2	3.5	3.2	3.1	**
Requisitos de seguridad de tecnologías de la información exigentes (ciberseguridad)	3.3	3.1	3.4	3.4	3.2	**
Falta de cultura empresarial para impulsar la transformación digital	3.5	3.3	3.5	3.4	3.3	**

**Nota.** Escala: 1-Poco importante / 5 - Muy importante. Diferencias estadísticamente significativas: \*\*\*  $p < 0.01$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*  $p < 0.01$ ; NS No significativo

**Fuente:** elaboración propia.

## 5. DISCUSIÓN

Los resultados revelan que en su mayoría las MiPymes colombianas tienen un grado de digitalización bajo, especialmente en lo que respecta a tecnologías avanzadas. Esta observación es coherente con la literatura existente sobre transformación digital en empresas de este tamaño. Según Kergroach (2020), las pequeñas y medianas empresas suelen enfrentar mayores desafíos para implementar procesos de transformación digital en comparación con las empresas más grandes. Esto se debe a restricciones de recursos financieros y limitaciones en términos de capacidad técnica y conocimiento digital, lo cual es coherente con los resultados del estudio en relación con barreras a la digitalización.

En línea con estos hallazgos, Goerzig y Bauernhansl (2018) también señalan que las MiPymes a menudo carecen de la infraestructura y los recursos necesarios para adoptar tecnologías avanzadas como los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) o la Internet de las Cosas (IoT), así como el acceso a consultores externos expertos en procesos de transformación digital. Esto explica por qué, en el estudio actual, el porcentaje de empresas que hacen uso de tecnologías avanzadas es bajo, y las MiPymes no le dan una alta importancia a ese tipo de tecnologías en términos de digitalización.

La diferencia en el grado de madurez digital entre los sectores de las empresas es un hallazgo interesante. El sector de servicios tiende a estar más orientado hacia la digitalización debido a la naturaleza de sus operaciones y la necesidad de ofrecer servicios en línea a los clientes. Al respecto, Kitsios et al. (2021) muestra cómo la transformación digital en el sector bancario busca ofrecer nuevos servicios a los clientes a través de plataformas electrónicas, y reducir costos operativos al limitar el número de tiendas físicas y de personal, haciendo que en promedio en el mundo se gaste tres veces más dinero en inversiones en TI que cualquier otra industria. Esto se refleja en los resultados de este estudio, en el que el sector de Servicios lidera la implementación tanto de tecnologías básicas como avanzadas. Sin embargo, este liderazgo no es absoluto, ya que los puntajes en tecnologías avanzadas son aun relativamente bajos en todos los sectores.

La adopción de algunas estrategias de digitalización sobresale entre las MiPymes en Colombia, siendo el conocimiento sobre las posibilidades y ventajas de la digitalización la más relevante. Este se convierte en una oportunidad importante para las empresas del país, pues Tuan et al. (2018) evidenciaron la relevancia del conocimiento de los beneficios percibidos, el apoyo de la alta dirección y la orientación estratégica como factores relevantes para la adopción de tecnologías en las empresas.

De otra parte, llama la atención que autores como Sobanke et al. (2014) resaltan la formación interna del personal técnico como un factor altamente significativo y con gran influencia en la contribución de las capacidades tecnológicas de las MiPymes; sin embargo, en el caso de las MiPymes de Colombia se observa una baja calificación en la estrategia asociada con la organización habitual de formación para la transformación digital, lo cual puede estar impactando de manera importante la adopción de tecnologías en el país. Contrario a esto, la buena formación en digitalización de los directos es evaluada por los encuestados como una de las estrategias con las más altas calificaciones en las MiPymes estudiadas; sin embargo, para autores como Raut et al. (2017) este no es un factor relevante para garantizar la adopción tecnológica en las empresas.

Los hallazgos en relación con las barreras a la digitalización en las MiPymes de Colombia coinciden con lo encontrado por autores como Alessia et al.

(2021) y Khanzode et al. (2021), quienes identificaron que la falta de actualización tecnológica en las empresas se debe principalmente a los altos costos requeridos para la inversión en equipos y herramientas, y la falta de recursos financieros.

## 6. CONCLUSIONES

En este estudio se realizó la recolección de información de una muestra de 3708 MiPymes colombianas, de las cuales las microempresas representan el mayor porcentaje en la muestra, con 51 %, seguidas por las pequeñas empresas, con 30 %. La muestra está dominada por los sectores de Industria y Servicios, con 31 y 37 %, respectivamente. Dada la diversidad de empresas de la muestra, se consideró el tamaño y sector al analizar el comportamiento de la digitalización en las empresas estudiadas.

Un dato relevante es que el 60 % de las empresas de la muestra tiene un tiempo de funcionamiento menor o igual a 10 años, lo que sugiere el estudio de empresas relativamente jóvenes en el mercado, cuya experiencia limitada puede obstaculizar los procesos de digitalización. De otra parte, la mayoría de las empresas estudiadas se consideran familiares, lo que puede tener implicaciones en su capacidad para llevar a cabo procesos de digitalización. Adicionalmente, llama la atención que el género del gerente o director de las empresas analizadas es en su mayoría masculino, con 62 % de hombres en estos roles, lo que evidencia los bajos niveles de equidad de género en el contexto empresarial colombiano.

Para analizar el grado de digitalización de las MiPymes de Colombia, se estudiaron dos categorías de tecnologías: Básicas y Avanzadas. El análisis de las Tecnologías Básicas y Avanzadas muestra que las MiPymes colombianas tienen un grado de madurez digital bajo en tecnologías básicas y muy bajo en tecnologías avanzadas. Esto indica la necesidad de un mayor esfuerzo en la adopción de tecnologías más avanzadas para mejorar la competitividad.

En las Tecnologías Básicas se observa que un alto porcentaje de empresas utiliza redes sociales (79.4 %), banca digital (68.6 %) y páginas web con fines comerciales (68.6 %), con grados de importancia considerables. Sin embargo, el cálculo del grado de madurez digital básico arrojó una puntua-

ción de 2.32 sobre 5, indicando que, en general, las MiPymes colombianas tienen un grado de digitalización básico.

En lo que respecta a las Tecnologías Avanzadas, se observa que el uso de ERP (57.6 %) y tecnologías como la Localización e Internet de las Cosas (55.9 %) son las más comunes en las MiPymes de Colombia, mientras que la robotización y sensorización corresponden a las tecnologías con menores tasas de adopción y menores niveles de importancia para las empresas estudiadas. El grado de madurez digital avanzado en estas empresas tuvo una calificación de 1.75 sobre 5, evidenciando un nivel muy bajo.

Un aspecto importante para destacar es la diferencia en el grado de digitalización de las empresas según su tamaño. Al respecto, las empresas medianas muestran un mayor grado de madurez digital en comparación con las micro y pequeñas empresas, tanto en tecnologías básicas como avanzadas, lo cual puede deberse a la disponibilidad de mayores recursos financieros y capacidades técnicas superiores que les permiten avanzar en su proceso de digitalización de manera más efectiva. En cuanto al sector de actividad, las empresas del sector de servicios tienen un mayor grado de madurez digital en tecnologías básicas y avanzadas, lo que sugiere que este sector está utilizando más activamente tecnologías para atender los requerimientos de los clientes y adaptarse a los cambios del entorno en comparación con otros sectores.

Las MiPymes concuerdan con que el conocimiento de las posibilidades y ventajas de la digitación y la formación de los directivos en estas temáticas corresponden a las estrategias más preponderantes para la digitalización de este tipo de empresas, y reconocen los pocos esfuerzos en automatizar los procesos de la empresa, y organizar habitualmente formación para la transformación digital.

Adicionalmente, el estudio proporciona una visión detallada del estado de la digitalización en las MiPymes colombianas. Los hallazgos muestran que, en general, estas empresas enfrentan desafíos significativos en su proceso de digitalización. Las principales barreras identificadas incluyen la falta de una conexión de banda ancha suficiente, altos costos de inversión y la escasez de recursos financieros. Lo anterior permite resaltar la importancia

de abordar estos obstáculos para facilitar la digitalización de las MiPymes de la región.

Finalmente, este estudio destaca la necesidad de políticas y estrategias específicas por parte del Gobierno que incluyan apoyo financiero, tecnológico y de capacitación para promover la digitalización en las MiPymes colombianas. Esto incluye el acceso a una infraestructura digital adecuada, la reducción de los costos de inversión, la oferta de alternativas de financiación que se ajusten a los requerimientos de las MiPymes y la promoción de la formación en digitalización. Al respecto, se recomiendan mayores esfuerzos en las empresas más pequeñas, las cuales deben recibir apoyo adicional para superar las barreras que enfrentan en su camino hacia la transformación digital. Adicionalmente, se recomienda estudiar más detalladamente el caso del proceso de digitalización en el sector de Servicios para que pueda servir como un punto de referencia a seguir para el resto de empresas.

## REFERENCIAS

- Alessia M.R., T., Alfano, M., Di Pasquale, V., Raffaele, I. y Cesare, P. (2021). A survey study on Industry 4.0 readiness level of Italian small and medium enterprises. *Procedia Computer Science*, 180, 774 - 753. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.01.321>.
- Bajpai, A. y Misra, S. (2022). Barriers to implementing digitalization in the Indian construction industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 39(10), 2438-2464. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/ijqrm-09-2020-0318>
- Bollweg, L., Lackes, R., Siepermann, M. y Weber, P. (2020). Drivers and barriers of the digitalization of local owner operated retail outlets. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(2), 173-201. doi:<https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1616256>
- Butt, A., Imran, F., Helo, P. y Kantola, J. (2024). Strategic design of culture for digital transformation. *Long Range Planning*, 102415. doi:<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2024.102415>
- Chesbrough, H. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business Press.
- Crupi, A., Del Sarto, N., Di Minin, A., Gregori, G., Lepore, D., Marinelli, L. y Spigarelli, F. (2020). The Digital Transformation of SMEs. A New Knowled-

- ge Broker Called the Digital Innovation Hub. *Journal of knowledge management*, 24(6), 1263-1288.
- Dini, M., Gligo, N. y Patiño, A. (2021). *Transformación digital de las mipymes: Elementos para el diseño de políticas, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/99)*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A. y Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112(May 2020), 119-127. doi:10.1016/j.jbusres.2020.03.004
- Eller, R., Alford, P., Kallmunzer, A. y Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research*, 112, 119 - 127. doi:https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004
- Ferraris, A., Santoro, G. y Pellicelli, A. (2020). “Openness” of public governments in smart cities: Removing the barriers for innovation and entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(4), 1259-1280.
- Frank, A., Mendes, G., Ayala, N. y Ghezzi, A. (2019). Servitization and Industry 4.0 convergence in the digital transformation of product firms: A business model innovation perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, 341-351. doi:https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.01.014
- Gartner Inc. (2022, 9 de octubre). Definition of Digitalization—IT Glossary. <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>
- Garzoni, A., De Turi, I., Secundo, G. y Del Vecchio, P. (2020). Fostering digital transformation of SMEs: A four levels approach. *Management Decision*, 58(8), 1543-1562. doi:https://doi.org/10.1108/MD-07-2019-0939
- Goerzig, D. y Bauernhansl, T. (2018). Enterprise Architectures for the Digital Transformation in Small and Medium-sized Enterprises. *Procedia CIRP*, 67, 540-545. doi:https://doi.org/10.1016/j.procir.2017.12.257
- Gorenšek, T. y Kohont, A. (2019). Conceptualization of the Digitalization: Opportunities and Challenges for organizations in the Euro-Mediterranean Area. *Int. J. Euro-Mediterr. Stud.*, 12, 93-115. [https://emuni.si/wp-content/uploads/2020/01/IJEMS-2-2019\\_93%E2%80%93115.pdf](https://emuni.si/wp-content/uploads/2020/01/IJEMS-2-2019_93%E2%80%93115.pdf)
- Gulati, R. y Reaiche, C. (2020). Soft Skills: A Key Driver for Digital Transformation. ICDS 2020 : *The Fourteenth International Conference on Digital Society* (pp. 40-42). ARIA.
- Hoyng, M. y Lau, A. (2023). Being ready for digital transformation: How to enhance employees’ intentional digital readiness. *Computers in Human Behavior Reports*, 11. doi:https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100314

- Ingaldi, M. y Klimecka, D. (2022). Digitization of the service provision process - requirements and readiness of the small and medium-sized enterprise sector. *Procedia Computer Science*, 200, 237-246. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.222>
- Jafari, V., Garcia, A., Candelo, E. y Couturier, J. (2021). Exploring the impact of digital transformation on technology entrepreneurship and technological market expansion: The role of technology readiness, exploration and exploitation. *Journal of Business Research*, 124, 100-111. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.020>
- Kawane, T., Adu-Gyamfi, B., Cao, Y., Zhang, Y., Yamazawa, N., He, Z. y Shaw, R. (2024). Digitization as an Adaptation and Resilience Measure for MSMEs amid the COVID-19 Pandemic in Japan: Lessons from the Food Service Industry for Collaborative Future Engagements. *Sustainability*, 16(4), 1550. doi:<https://doi.org/10.3390/su16041550>
- Kergroach, S. (2020). Giving momentum to SME digitalization. *Journal of the International Council*, 1(1), 28-31. doi:<https://doi.org/10.1080/26437015.2020.1714358>
- Khanzode, A. G., Sarma, P., Kumar Mangla, S. y Yuan, H. (2021). Modeling the Industry 4.0 adoption for sustainable production in Micro, Small & Medium Enterprises. *Journal of Cleaner Production*, 279. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123489>
- Kitsios, F., Giatsidis, I. y Kamariotou, M. (2021). Digital Transformation and Strategy in the Banking Sector: Evaluating the Acceptance Rate of E-Services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3). doi:<https://doi.org/10.3390/joitmc7030204>
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J., Veiga, P., Kailer, N. y Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63. doi:<https://doi-org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2016). *Sistemas de información gerencial* (Vol. 14). Pearson Educación de México S.A de C.V. doi:978-607-32-3696-6
- Li, L., Su, F., Zhang, W. y Mao, J. (2018). Digital transformation by SME entrepreneurs: A capability perspective. *Information Systems Journal*, 28(6), 1129-1157. doi: <https://doi.org/10.1111/isj.12153>
- Marcon, E., Marcon, A., Le Dain, M., Ayala, N., Frank, A. y Matthieu, J. (2019). Barriers for the digitalization of servitization. *Procedia CIRP*, 83, 254-259. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.03.129>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G. y Krogstie, J. (2019). Big data analytics capabilities and innovation: The mediating role of dynamic capabilities and

- moderating effect of the environment. *British Journal of Management*, 30(2), 272-298.
- MinTic y Territorio Creativo. (2016). *Transformación digital. Reinventando organizaciones ante la nueva revolución Industrial*. Bogotá, D.C.: Whitepaper #Transformación Digital. Recuperado 14 de mayo de 2022, de:
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2016). *Reunión Ministerial 2016 Economía Digital: Innovación, Crecimiento y Prosperidad Social*. Declaración Ministerial, Cancún. Recuperado el 14 de mayo de 2022, de:  
<https://www.oecd.org/sti/ieconomy/Digital-Economy-Ministerial-Declaration-2016-ESP.pdf>
- Papadopoulos, T., Baltas, K. y Balta, M. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55. doi:<https://doi-org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. y Teppola, S. (2017). Tackling the Digitalisation Challenge: How to Benefit from Digitalisation in Practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Petersen, B., Welch, L. y Liesch, P. (2002). The Internet and Foreign Market Expansion by Firms. *Management International Review*, 42(2), 207-221.
- Pfaff, Y., Wohleber, A., Munch, C., Kuffner, C. y Hartmann, E. (2023). How digital transformation impacts organizational culture - A multi-hierarchical perspective on the manufacturing sector. *Computers & Industrial Engineering*, 183. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cie.2023.109432>
- Porfirio, J., Carrilho, T., Felício, J. y Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610-619.
- Raut, R. D., Gardas, B. B., Kumar Jha, M. y Priyadarshinee, P. (2017). Examining the critical success factors of cloud computing adoption in the MSMEs by using ISM model. *The Journal of High Technology Management Research*, 28(2), 125 - 141. doi:<https://doi.org/10.1016/j.hitech.2017.10.004>.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. [http://tru.uni-sz.bg/tsj/TJS\\_Suppl.1\\_Vol.15\\_2017/65.pdf](http://tru.uni-sz.bg/tsj/TJS_Suppl.1_Vol.15_2017/65.pdf)
- Sobanke, V., Adegbite, S., Ilori, M. y Egbetokun, A. (2014). Determinants of Technological Capability of Firms in a Developing Country. *Procedia Engineering*, 69, 991 - 1000. doi:<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.03.081>.
- Spieske, A. y Birkel, H. (2021). Improving supply chain resilience through industry 4.0: A systematic literature review under the impressions of the CO-

- VID-19 pandemic. *Computers & Industrial Engineering*, 158. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cie.2021.107452>
- Teece, D. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. doi: 10.1016/j.lrp.2017.06.007
- Tuan Chau, N. y Deng, H. (2018). Critical Determinants for Mobile Commerce Adoption in Vietnamese SMEs: A Conceptual Framework. *Procedia Computer Science*, 138, 433 - 440. doi:<https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.061>.
- Verhoef, P., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi, J., Fabian, N. y Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Zahoor, N., Zopiatis, A., Adomako, S. y Lamprinakos, G. (2023). The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes. *Journal of Business Research*, 159. doi:<https://doi-org/10.1016/j.jbusres.2023.113755>