



Optimización de la calidad de los servicios de salud mediante el liderazgo administrativo y la motivación del personal del hospital Martín Icaza de Babahoyo

Optimization of the quality of health services through administrative leadership and motivation of the staff of the Martín Icaza hospital of Babahoyo

<https://doi.org/10.5281/zenodo.15168963>

AUTORES:

José Eduardo Merelo Ronquillo

Glenda Maria Paz Illescas

Jorge Ulices Apolo Illescas

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: jmerelor415@utb.edu.ec

Fecha de recepción: 10 / 09/ 2024

Fecha de aceptación: 13 / 12/ 2024

RESUMEN

En la actualidad, la motivación y el liderazgo se han vuelto fundamentales en el entorno laboral de las empresas e instituciones, ya que son factores determinantes para alcanzar resultados óptimos. En este contexto, la innovación del conocimiento y la investigación representan un desafío en la nueva era, pues buscan identificar las brechas existentes en el talento humano y potenciar las capacidades intelectuales de las personas, demostrando así sus habilidades para el desarrollo en el ámbito laboral. En el caso específico Hospital Martín Icaza de Babahoyo, se observa una falta de participación del usuario interno en la toma de decisiones para lograr los cambios y objetivos institucionales. Esta situación conduce a una creciente insatisfacción laboral entre el personal. El presente trabajo investigativo tiene como objetivo. Determinar la influencia del liderazgo administrativo y la motivación en la calidad de servicios de salud del Hospital General Martín Icaza, Asimismo, se busca proporcionar oportunidades para que el personal pueda mejorar su desempeño a través de una evaluación cualitativa de sus funciones y aspiraciones, tanto a nivel personal, profesional, laboral como



institucional. De esta manera, se promueve el desarrollo profesional y se estimula el entorno laboral. Las estrategias utilizadas para satisfacer las necesidades individuales de los empleados dependen en gran medida de su nivel de satisfacción y motivación en el ámbito laboral, lo que a su vez contribuye al logro de los objetivos. Este enfoque implica un ciclo de desarrollo completo del individuo dentro de la sociedad, donde el crecimiento personal y profesional va de la mano con el éxito organizacional. En cuanto a la metodología empleada en esta investigación de campo, se ha utilizado un enfoque inductivo-deductivo y analítico-sintético, con una modalidad cuanti-cualitativa, poniendo especial énfasis en los aspectos cuantitativos. Se llevaron a cabo encuestas al personal del Hospital Martín Icaza de Babahoyo, donde se evidenció que la institución carece de motivaciones adicionales al aspecto económico para el personal operativo. Además, se observó que la mayoría considera necesario implementar un modelo de gestión en liderazgo y motivación. En conclusión, los resultados de esta investigación sugieren la necesidad de buscar y aplicar un modelo de gestión en liderazgo y motivación para mejorar la satisfacción laboral del personal que labora en el Hospital Martín Icaza de Babahoyo.

Palabras clave: Liderazgo, Motivación, Responsabilidad

ABSTRACT

Nowadays, motivation and leadership have become fundamental in the work environment of companies and institutions, since they are determining factors to achieve optimal results. In this context, knowledge innovation and research represent a challenge in the new era, since they seek to identify the existing gaps in human talent and enhance the intellectual capacities of people, thus demonstrating their skills for development in the workplace. In the specific case of the Martín Icaza Hospital in Babahoyo, a lack of participation of the internal user in decision-making to achieve institutional changes and objectives is observed. This situation leads to increasing job dissatisfaction among staff. The present research work aims to determine the influence of administrative leadership and motivation on the quality of health services at the Martín Icaza General Hospital. Likewise, it seeks to provide opportunities for staff to improve their performance through a qualitative evaluation of their functions and



aspirations, both at a personal, professional, work and institutional level. In this way, professional development is promoted and the work environment is stimulated. The strategies used to meet the individual needs of employees depend largely on their level of satisfaction and motivation in the workplace, which in turn contributes to the achievement of objectives. This approach involves a complete development cycle of the individual within society, where personal and professional growth goes hand in hand with organizational success. Regarding the methodology used in this field research, an inductive-deductive and analytical-synthetic approach has been used, with a quantitative-qualitative modality, placing special emphasis on quantitative aspects. Surveys were carried out on the staff of the Martín Icaza Hospital in Babahoyo, where it was evident that the institution lacks additional motivations to the economic aspect for the operational staff. In addition, it was observed that the majority consider it necessary to implement a management model in leadership and motivation. In conclusion, the results of this research suggest the need to search for and apply a management model in leadership and motivation to improve the job satisfaction of the staff working at the Martín Icaza Hospital in Babahoyo.

Keywords: Leadership, Motivation, Responsibility

INTRODUCCIÓN

En el complejo entramado de la atención médica, la calidad de los servicios de salud es el pilar sobre el cual se erige la confianza de la comunidad en el sistema sanitario. En este contexto, el liderazgo administrativo y la motivación del personal se alzan como determinantes críticos para la optimización de dicha calidad. Esta investigación se adentra en la intersección entre el liderazgo efectivo en la gestión administrativa y el impulso de un ambiente laboral motivador como vías para elevar los estándares de atención médica.

El liderazgo administrativo en el ámbito de la salud trasciende la mera gestión de recursos y procesos, abarcando la capacidad de inspirar y guiar al equipo hacia la excelencia en la atención al paciente. Los líderes de la salud, ya sea en instituciones públicas o privadas, enfrentan el desafío de dirigir bajo presión y complejidad, requiriendo habilidades de comunicación, toma de decisiones y adaptabilidad que vayan más allá de lo convencional.



En paralelo, la motivación del personal emerge como un catalizador esencial en la consecución de una atención médica de calidad. Un equipo de profesionales de la salud debidamente motivado no solo desempeña sus tareas con mayor eficacia, sino que también nutre un entorno propicio para la innovación y la mejora continua. Estrategias de motivación que reconocen el valor del esfuerzo individual, fomentan el desarrollo profesional y promueven la cohesión del equipo son vitales para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción laboral.

En este estudio, se explorará cómo la sinergia entre el liderazgo administrativo y la motivación del personal puede generar impactos tangibles en la calidad de los servicios de salud. Desde la adopción de enfoques participativos en la toma de decisiones hasta la implementación de programas de reconocimiento del desempeño, se analizarán diversas prácticas y estrategias destinadas a fortalecer la cultura organizacional y mejorar la experiencia del paciente.

A través de un análisis multidisciplinario, esta investigación aspira a arrojar luz sobre los mecanismos subyacentes que vinculan el liderazgo administrativo, la motivación del personal y la calidad de la atención médica, ofreciendo perspectivas valiosas para la gestión efectiva de los recursos humanos en el sector de la salud.

METODOLOGÍA

En esta sección se presenta una descripción detallada del tipo de estudio llevado a cabo, así como de los recursos empleados y el proceso seguido para adquirir fuentes e información pertinentes. Además, se aborda la técnica o instrumento utilizado para llevar a cabo esta investigación.

Esta investigación se basó en un enfoque que combina tanto el paradigma cualitativo como el cuantitativo, otorgando mayor énfasis al enfoque cualitativo. Se optó por este enfoque cualitativo debido a que el objeto de estudio principal se centra en el liderazgo y la motivación, aspectos que son inherentemente cualitativos por su naturaleza descriptiva y su enfoque en la comprensión profunda de fenómenos subyacentes. Además, se privilegia el uso



de métodos teóricos para explorar conceptos clave como los diferentes tipos de liderazgo y las diversas formas de motivación.

Por otro lado, se incorpora también un componente cuantitativo en la investigación, ya que los resultados obtenidos a través del estudio de campo serán analizados y respaldados de manera fundamentada. Esta perspectiva cuantitativa permite proporcionar un respaldo empírico sólido a los hallazgos cualitativos, contribuyendo así a la robustez y validez de la investigación en su conjunto.

Las técnicas de investigación que se aplicaron son Entrevista: El investigador obtiene información de manera verbal mediante preguntas dirigidas. En este caso, los encuestados son el personal del Hospital Martín Icaza. Encuesta: Esta técnica cuantitativa implica una investigación realizada en una muestra representativa de individuos dentro del contexto de la vida diaria. Se utilizan métodos estandarizados de interrogación para obtener mediciones numéricas sobre múltiples características de los participantes. Guía de Entrevista: Las preguntas en un formato específico deben facilitar al entrevistado expresar todos los aspectos relacionados con la vida en la organización, incluyendo posibles causas y efectos de situaciones problemáticas, así como soluciones potenciales al problema objeto de investigación. La investigación adopta un enfoque descriptivo, ya que se centra en identificar las particularidades del objeto de estudio a través de encuestas y entrevistas. Estas herramientas se emplearon para analizar los procesos llevados a cabo en las áreas vinculadas con la prestación de servicios a los usuarios internos, con el fin de proponer alternativas de solución. El universo de investigación para determinar la muestra de estudio del personal del Hospital Martín Icaza de Babahoyo.

Población	Total
Personal Administrativo	50
Personal operativo del personal del Hospital Martín Icaza.	330
Total	380

Para determinar el tamaño de la muestra del universo de la investigación, se empleó el método de muestreo aleatorio simple. Se utilizó la siguiente fórmula para calcular el total de



la población que formará parte de la recolección de información. Con el fin de garantizar la confiabilidad de la investigación, se aplicó un nivel de significancia del 95%, considerando un margen de error del 5%.

Distribución Z=95% para P=0,50 y Q= 1-p= 0,50 el error E= 5%

En donde:

N Tamaño de la población total (380)

n Tamaño de la muestra total

Z Referencia estandarizada dado un nivel de confianza (95% - 1,96)

E Margen de error (0,05) 5%

p 50%

q 50%

Ecuación:

$$n = \frac{380 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{(380 - 1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5) * 1,96^2} \quad n = 210$$

Para realizar un diagnóstico de la satisfacción actual del personal operativo del Hospital Martín Icaza, se ha otorgado una alta relevancia a la opinión tanto del personal administrativo como del operativo. Esto se llevó a cabo con el objetivo de validar la premisa y demostrar la autenticidad de la investigación. Las siguientes preguntas de encuestas fueron aplicadas en el año 2024.

RESULTADOS

Tabla 1 Comprensión del modelo de gestión del personal operativo y administrativo del Hospital Martín Icaza en el año 2024.

¿Conoce usted el modelo de gestión que tiene el Hospital Martín Icaza en el año 2024?	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	12%
NO	185	88%
TOTAL	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo

Análisis e interpretación



A través de esta tabla, se puede apreciar que el 88% de los encuestados no tiene conocimiento del modelo de gestión utilizado por el Hospital Martín Icaza, mientras que solo un 12% sí está al tanto de él. Estos datos demuestran que un número significativo de personas desconoce la dirección que la institución está tomando en términos de su gestión.

Tabla 2. Sistemas de incentivos no monetarios que motivan al personal operativo Hospital Martín Icaza

¿El Hospital Martín Icaza ofrece otros tipos de incentivos no monetarios además del salario, que contribuyen a motivar al personal operativo?	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	210	100%
TOTAL	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo

Análisis e interpretación

A través de la tabla, podemos notar que el 100% de los encuestados no recibe ningún otro tipo de incentivo además del salario. Es crucial considerar la implementación de otros estímulos, como reconocimientos por el desempeño laboral, para motivar al personal de manera más efectiva.

Tabla 3. Aplicación de encuestas de opinión al personal.

¿La gerencia administrativa del Hospital Martín Icaza realiza encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción, incluyendo el ambiente laboral?	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	0	0%
A veces	30	14%
Nunca	180	86%
Total	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo

Análisis e interpretación



El 86% de los encuestados indica que nunca han sido encuestados, mientras que el 14% menciona que a veces sí lo han sido. Estos datos sugieren que la opinión del personal operativo sobre su satisfacción en el área de trabajo no se está considerando adecuadamente. Esta falta de retroalimentación puede influir negativamente en la satisfacción laboral y contribuir a la insatisfacción del personal.

Tabla 4. Retroalimentación acerca de los logros obtenidos en las evaluaciones.

¿Cuál es la retroalimentación por parte de los jefes acerca de los logros obtenidos en las evaluaciones?	Frecuencia	Porcentaje
Objetivas	25	11.90%
Sub objetivas	15	7.14%
No existe retroalimentación	170	80.96%
Total	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo

Análisis e interpretación

A través de esta tabla, se puede apreciar que el 81% del personal operativo no recibe retroalimentación del jefe en relación a los resultados obtenidos, mientras que el 12% la recibe de manera objetiva y el 7% de forma subjetiva. Estos datos indican que la mayoría del personal del Hospital Martín Icaza no recibe una retroalimentación adecuada sobre su desempeño laboral, lo que dificulta la corrección de posibles falencias en su trabajo.

Tabla 5. Aporte Personal Operativo en los procesos de cambios en el nuevo modelo de atención en salud.

¿Su superior la incluye y valora su contribución en los procesos de transformación hacia el nuevo modelo de atención en salud?	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	25	12%
Varias Veces	0	0%
Pocas Veces	185	88%
Total	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo



Análisis e interpretación

El 88% indica que pocas veces el jefe involucra y considera el aporte del personal en los procesos de cambio, mientras que el 12% menciona que lo hace frecuentemente y ningún encuestado señala que lo hace varias veces. Esto sugiere que la parte administrativa no incluye a la parte operativa en la realización de cambios dentro de la institución, lo que a menudo genera resistencia laboral.

Tabla 6 Incentivos de parte de la institución para el desarrollo profesional del Personal Operativo

¿Cuáles de los siguientes incentivos adicionales recibe de parte de la institución, para su desarrollo profesional?	Frecuencia	Porcentaje
Capacitación	176	84%
Pagos de horas extras	0	0%
Reconocimientos honoríficos	1	0.1%
Ninguno	33	15.9%
Total	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo

Análisis e interpretación

Esta tabla indica que el 84% ha recibido capacitación, mientras que el 15.09% no ha recibido ningún tipo de estímulo. Un 0,1% ha sido reconocido honoríficamente, y no se ha otorgado ningún estímulo por horas extras. Estos datos muestran que el tipo de incentivo proporcionado al personal no es satisfactorio para el talento humano.

Tabla 7. Aplicación de técnicas para hacer más eficiente el trabajo diario.

¿Se aplican métodos o técnicas en el área donde trabaja para mejorar la eficiencia en las tareas diarias?	Frecuencia	Porcentaje
Si	189	90%
No	21	10%
Total	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo



Análisis e interpretación

El 90% utiliza técnicas de eficiencia laboral para mejorar su área de trabajo, mientras que el 10% restante no lo hace. Este resultado refleja el esfuerzo por ser más eficaz en el trabajo dentro de cada área y al aplicar las tareas laborales.

Tabla 8. Satisfacción del usuario interno mediante la implementación de un modelo de gestión en liderazgo y motivación

¿Considera que la implementación de un modelo de gestión en liderazgo y motivación se elevaría la satisfacción del usuario interno del Hospital Martín Icaza de Babahoyo?	Frecuencia	Porcentaje
SI	190	90%
NO	20	10%
Total	210	100%

Fuente: Encuesta realizada al Personal Operativo y administrativo del hospital Martín Icaza Babahoyo 2024

Elaborado: Jose Merelo

Análisis e interpretación

El 90% de los encuestados considera que la implementación de un modelo de gestión aumentaría la satisfacción del usuario, mientras que el 10% restante responde que no. Estos resultados demuestran un deseo de cambio dentro de la institución y resaltan la urgencia de implementar un modelo de gestión en liderazgo y motivación que mejore la satisfacción del usuario interno del Hospital Martín Icaza de Babahoyo.

DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio concuerdan con lo señalado por diversos autores sobre la relevancia del liderazgo y la motivación en el desempeño laboral y la calidad de los servicios de salud. Según Bass y Riggio (2006), el liderazgo transformacional tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, lo que se alinea con los resultados obtenidos en el Hospital Martín Icaza, donde el personal manifestó la necesidad de un liderazgo que valor y potencia de su rol dentro de la institución. Este tipo de liderazgo no solo genera confianza, sino que también fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y enfocado en objetivos comunes.



En el ámbito de la motivación, Herzberg (1987) plantea que los factores motivadores, como el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento profesional, son determinantes para incrementar la satisfacción laboral, mientras que la ausencia de estos factores puede generar desmotivación incluso en condiciones salariales adecuadas. Este estudio refuerza esa idea, ya que los resultados muestran que las motivaciones intrínsecas, como la posibilidad de contribuir al cambio institucional y recibir reconocimiento, son aspectos altamente valorados por el personal del hospital.

Por otro lado, autores como Maslow (1943) destacan que el cumplimiento de las necesidades de autorrealización y pertenencia en el trabajo es fundamental para alcanzar un desempeño óptimo. En este contexto, se evidencia que en el Hospital Martín Icaza persisten brechas en la satisfacción de estas necesidades, lo que impacta directamente en la percepción de los trabajadores sobre su rol en el logro de los objetivos institucionales. La falta de integración del personal operativo en la toma de decisiones podría estar limitando su capacidad de aportar ideas innovadoras y comprometerse con los cambios requeridos.

A nivel internacional, estudios como los de Avolio et al. (2004) subrayan que los líderes que promueven un entorno motivador y participativo generan un impacto positivo no solo en sus equipos de trabajo, sino también en los resultados organizacionales, incluida la calidad del servicio al paciente. Esto se ve reflejado en los datos de esta investigación, que destacan la necesidad de adoptar estrategias participativas y de reconocimiento que impulsen el compromiso del personal.

Además, la investigación de Deci y Ryan (1985) sobre la teoría de la autodeterminación resalta la importancia de satisfacer las necesidades psicológicas básicas de autonomía, competencia y relación para motivar al personal de manera sostenible. Este marco teórico puede ser una guía valiosa para diseñar programas de motivación en el Hospital Martín Icaza, que actualmente carece de enfoques sistemáticos que trasciendan los incentivos económicos. Finalmente, este estudio aporta al debate sobre la relación entre liderazgo y motivación en el sector salud, al evidenciar cómo su interacción puede influir directamente en la calidad de los servicios. Tal como lo señalan Yukl y Becker (2006), el liderazgo efectivo no solo implica la administración de recursos, sino también la capacidad de influir positivamente en las



actitudes y comportamientos de los colaboradores, generando un ambiente laboral propicio para el aprendizaje y la innovación.

CONCLUSIONES

El análisis del modelo de gestión de liderazgo y motivación en el personal operativo del Hospital Martín Icaza de Babahoyo revela una serie de deficiencias que impactan negativamente en la calidad de los servicios de salud. La falta de protocolos, la coordinación deficiente y la falta de disciplina en el trabajo son causas principales de la insatisfacción del personal. Además, la falta de suministro de materiales básicos.

La relevancia de esta investigación radica en la necesidad de mejorar la calidad de los servicios de salud en el Hospital Martín Icaza de Babahoyo para atender adecuadamente a la ciudadanía, fortaleciendo así su importancia y productividad. La situación geográfica y las limitaciones de recursos hacen que los usuarios enfrenten dificultades significativas, como la necesidad de viajar largas distancias para recibir atención médica, lo que a menudo implica sacrificar tiempo y estar separado de sus familias. Esta situación resalta la importancia de mejorar la calidad de los servicios de salud y para proporcionar una atención más cálida y respetuosa.

En el ámbito de la gestión de la salud, la literatura ofrece una amplia gama de modelos teóricos que pueden ser útiles para abordar los desafíos identificados. Modelos como el de autoevaluación por puntos, formas culturales, gestión integral de recursos humanos y coaching son solo algunos ejemplos que pueden formar parte de un enfoque integral para mejorar el modelo de gestión en el Hospital Martín Icaza de Babahoyo.

El diseño metodológico utilizado en esta investigación permitió recopilar información de fuentes primarias, así como aplicar métodos empíricos y teóricos para analizarla. La participación activa de los involucrados en el Hospital Martín Icaza de Babahoyo, incluidos los usuarios internos, fue fundamental para comprender sus necesidades y contribuir al diagnóstico de un diseño de un modelo de gestión más efectivo.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Liderazgo: Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (6.ª ed.). Cengage Learning.
- McAlearney, A. S. (2006). Desarrollo de liderazgo en el cuidado de la salud: Un estudio cualitativo. *Journal of Organizational Behavior*, 27 (7), 967-982. <https://doi.org/10.1002/job.417>
- Peters, D. H., Chakraborty, S., Mahapatra, P., & Steinhardt, L. (2010). Satisfacción laboral y motivación de los trabajadores de salud en los sectores público y privado: Análisis transversal de dos estados indios. *Human Resources for Health*, 8 (1), 27. <https://doi.org/10.1186/1478-4491-8-27>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Comportamiento organizacional* (18.ª ed.). Pearson.
- Shanafelt, T. D., Goh, J., & Sinsky, C. (2017). La justificación económica para invertir en el bienestar de los médicos. *JAMA Internal Medicine*, 177 (12), 1826-1832. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2017.4340>
- Sfantou, D. F., Laliotis, A., Patelarou, A. E., Sifaki-Pistolla, D., Matalliotakis, M., & Patelarou, E. (2017). Importancia del estilo de liderazgo en relación con las medidas de calidad de la atención en los entornos de atención médica: Una revisión sistemática. *Healthcare*, 5 (4), 73. <https://doi.org/10.3390/healthcare5040073>
- Campos, L., & Lazo, C. (2019). La calidad del servicio en la mejora de la gestión en la atención al usuario de CNEL EP del cantón Milagro-Ecuador en el año 2018. *Visionario Digital*, 3(2), 1-15.
- Chuez, B. B., & Rodriguez, A. R. (2012). El Sistema De Gestion De Calidad Del Servicio Del SNEM Zona V Los Rios Y Su Influencia En La Consecucion De Los Objetivos Institucional. Universidad Técnica de Babahoyo, 141. Obtenido de 56 <http://dspace.utb.edu.ec/bitstream/handle/49000/2153/TESIS%20BYRON%20maestr%20i%20a.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
- Avolio, B.J., Walumbwa, F.O. y Weber, T.J. (2009). Liderazgo: teorías actuales, investigación y direcciones futuras. *Revista Anual de Psicología*, 60, 421-449. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163621>



- Bass, BM, y Riggio, RE (2006). Liderazgo transformacional (2.^a ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Deci , EL y Ryan, RM (1985). Motivación intrínseca y autodeterminación en el comportamiento humano . Springer . <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Herzberg, F. (1987). Una vez más: ¿Cómo se motiva a los empleados? Harvard Business Review, 65 (5), 109-120.
- Maslow , AH (1943) . Una teoría de la motivación humana. Psychological Review, 50 (4), 370-396 . <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Yukl , G. , y Becker , WS (2006). Empoderamiento efectivo en las organizaciones. Organization Management Journal, 3 (3), 210-231. <https://doi.org/10.1057/omj.2006.20>