

Identificación y fidelización de afiliados en empresas sin ánimo de lucro: comunicación y rendición de cuentas

Identification, loyalty in non-profit organizations: communication and accountability

Identificação, lealdade dos membros em organizações sem fins lucrativos: comunicação e prestação de contas

María Alejandra Osorio Arias; Zuray Melgarejo Molina; Katrin Simon Elorz

Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Vicepresidente Nacional de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI). ORCID: 0000-0001-6215-4994. mosorioar@unal.edu.co. Bogotá - Colombia.

Doctora en Sistemas Flexibles de Dirección de Empresas, Universidad Pública de Navarra, España. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá. ORCID: 0000-0001-6651-6964. zamelgarejomo@unal.edu.co. Bogotá - Colombia.

Doctora en Dirección de Empresas, Universidad Pública de Navarra, España. Profesora Titular, Universidad Pública de Navarra. ORCID: 0000-0001-9144-1669. katrin@unavarra.es. Pamplona - España.

Recibido: 18 de abril de 2024

Aceptado: 12 de noviembre de 2024

DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.252601.266>

Cómo citar este artículo: Osorio, M., Melgarejo, Z. y Simon, K. (2025). Identificación y fidelización de afiliados en empresas sin ánimo de lucro: comunicación y rendición de cuentas. *Tendencias*, 26(1), 89-114. <https://doi.org/10.22267/rtend.252601.266>

Resumen

Introducción: Las Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL) enfrentan una relación compleja con sus *stakeholders*. Para que su desempeño sea exitoso, es crucial implementar estrategias que vinculen el valor social de su misión a su gestión, potenciando su legitimidad sin afectar su eficiencia operativa. **Objetivo:** Este trabajo tiene como propósito identificar los factores de comunicación utilizados por las ESAL en su rendición de cuentas, que generan identificación y retención de los afiliados a la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) Bogotá – Cundinamarca en el periodo 2016-2020. **Metodología:** Se adoptó un enfoque cualitativo, de alcance descriptivo e interpretativo, basado en entrevistas a miembros de la Junta Directiva y funcionarios de ACOPI. **Resultados:** La organización ha desarrollado una comunicación estratégica efectiva que favorece la retención de afiliados, el posicionamiento de su marca y el cumplimiento de su misión, utilizando canales interactivos como tradicionales. Los miembros muestran un fuerte apego afectivo y conductual, lo que refuerza su identificación y permanencia en la agremiación. **Conclusión:** El análisis reveló que el cumplimiento de la misión mejora el desempeño organizacional y fortalece el vínculo de confianza con los afiliados.

Palabras clave: agente interesado; comunicación; empresa sin ánimo de lucro; rendición de cuentas; responsabilidad social.

JEL: L30; L31; M14; M40; M41.

Abstract

Introduction: Nonprofit Organizations (NPOs) face a complex relationship with their stakeholders. For their performance to be successful, it is crucial to implement strategies that link the social value of their mission to their management, enhancing their legitimacy without compromising operational efficiency. **Objective:** The purpose of this study is to identify the communication factors used by NPOs in their accountability processes that generate identification and retention of members in the Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [Colombian Association of Micro, Small, and Medium Enterprises] (ACOPI) Bogotá – Cundinamarca from 2016 to 2020. **Methodology:** A qualitative approach was adopted, with descriptive and interpretive scope, based on interviews with members of the Board of Directors and staff of ACOPI. **Results:** The organization has developed an effective strategic communication approach that favors member retention, brand positioning, and the fulfillment of

its mission, using both interactive and traditional communication channels. Members show strong emotional and behavioral attachment, which reinforces their identification with and commitment to the association. **Conclusion:** The analysis revealed that fulfilling the mission improves organizational performance and strengthens members' trust.

Keywords: stakeholder; communication; nonprofit organization; accountability; social responsibility.

JEL: L30; L31; M14; M40; M41.

Resumo

Introdução: As entidades sem fins lucrativos (OSFLs) enfrentam um relacionamento complexo com suas partes interessadas. Para que seu desempenho seja bem-sucedido, é fundamental implementar estratégias que vinculem o valor social de sua missão à sua gestão, aumentando sua legitimidade sem afetar sua eficiência operacional. **Objetivo:** O objetivo deste estudo é identificar os fatores de comunicação utilizados pelas ESALs em sua prestação de contas, que geram identificação e retenção de membros da Associação Colombiana de Micro, Pequenas e Médias Empresas (ACOPI) Bogotá - Cundinamarca no período 2016-2020. **Metodologia:** Foi adotada uma abordagem qualitativa, com um escopo descritivo e interpretativo, com base em entrevistas com membros do Conselho de Administração e funcionários da ACOPI. **Resultados:** A organização desenvolveu uma comunicação estratégica eficaz que favorece a retenção de membros, o posicionamento da marca e o cumprimento de sua missão, usando canais interativos e tradicionais. Os membros demonstram um forte vínculo afetivo e comportamental, o que reforça sua identificação e permanência na associação. **Conclusão:** A análise revelou que o cumprimento da missão melhora o desempenho organizacional e fortalece o vínculo de confiança com os membros.

Palavras-chave: comunicação; empresa sem fins lucrativos; parte interessada; prestação de contas; responsabilidade social.

JEL: L30; L31; M14; M40; M41.

Introducción

Los gremios económicos en Colombia, clasificados como Entidades Sin Ánimo de Lucro (ESAL), son asociaciones que buscan brindar bienestar a sus miembros y a la comunidad (Gaitán, 2014, p. 11). Este estudio se enfoca en la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), la cual es “una confederación gremial nacional, sin ánimo de lucro, con soberanía sobre sus Seccionales, asociaciones empresariales conformadas según la legislación civil colombiana” (ACOPI, 2017; Pallares, 2003).

La literatura aborda la rendición de cuentas de las ESAL en países desarrollados, incluyendo su responsabilidad ante diversos grupos de interés, la variedad de organizaciones involucradas y los desafíos en la gestión en contextos complejos (Pesci et al., 2020, p. 5). No obstante, temas poco explorados incluyen la percepción de los *stakeholders* sobre los informes sociales de las ESAL y la gestión de la relación con ellos (Costa & da Silva, 2018, pp. 38-39; Hu et al., 2020, p. 182; Lai & Fu, 2020, pp. 2–3).

Rendición de cuentas y factores de comunicación con los *stakeholders*

Las ESAL, han ganado importancia en los ámbitos social, político y económico actuales (Carvalho et al., 2019, p. 129; France & Regmi, 2019, p. 27), formando parte del tercer sector, donde grupos de voluntarios abordan necesidades sociales que el Estado y el sector privado no cubren (Corral et al., 2019).

La rendición de cuentas (*accountability*) en las ESAL se vincula con poder, responsabilidad, ética y compromiso (Egholm et al., 2020, p. 11). Implica la responsabilidad objetiva de personas y organizaciones en su desempeño (Mitchell et al., 1997; Paul, 1991, p. 2), aplicando estándares de cumplimiento y evaluaciones formales (Kearns, 1994, p. 186), aunque con limitaciones para las ESAL en su comunicación con donantes y otros grupos de interés (Kearns, 1994, p. 185). Se entiende como una relación social donde la entidad justifica su gestión y se evalúa su idoneidad y legitimidad (Bovens, 2007, pp. 450–451), mediante un proceso continuo con elementos contables y narrativos (Pesci et al., 2020, p. 20).

El análisis de la rendición de cuentas incluye estándares de desempeño externos y respuestas internas proactivas o reactivas, afectando tanto la comunicación interna como externa (Kearns, 1994, p. 186; Solana et al., 2017, p. 177). Esta es esencial para mantener la confianza pública y justificar el cumplimiento de las promesas, demostrando resultados financieros sólidos y prácticas responsables (Kearns, 1996, p. 40; Vernis et al., 2006, p. 158). A medida que aumenta la relevancia de las ESAL, se exige mayor transparencia para evaluar el impacto de sus actividades (Costa et al., 2011, p. 473).

El desempeño de las ESAL depende de su habilidad para maximizar valor social, legitimidad y eficiencia económica (Costa et al., 2011, p. 473; Sulkowski et al., 2018, p. 226). Esto requiere manejar diversos niveles de *accountability* y priorizar a distintos grupos de interés, incluyendo el uso de redes sociales (Lai & Fu, 2020, p. 3; Liu & Xu, 2019, p. 4919). La rendición de cuentas refuerza el compromiso y aumenta la legitimidad de las ESAL, al proveer información transparente y fomentar la participación de los agentes (Maguregui et al., 2018; Ortega et al., 2020).

La transparencia es clave para la rendición de cuentas, se espera que las ESAL divulguen información clara sobre el uso de donaciones y el impacto de sus programas, generando confianza en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) (Makanga et al., 2024; Ortega et al., 2020). Además, involucrar a los beneficiarios en la toma de decisiones, mejora la rendición de cuentas y fortalece la credibilidad (Pilon & Brouard, 2023), y la falta de participación comunitaria, genera una "miopía de los interesados", priorizando actores financieros sobre beneficiarios.

Desde la teoría de los *stakeholders*, se analiza cómo involucrar y crear valor para estos, considerando un sistema interdependiente (Freeman et al., 2020, p. 217). La comunicación interna y externa gestiona sus requerimientos mediante mensajes diversos (Lai & Fu, 2020, p. 3), y con el uso de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), se concibe como un sistema integral o Comunicaciones Integradas de Marketing (CIM), alineando valores compartidos y mejorando la estrategia (Correal et al., 2011, p. 149).

Las CIM buscan crear una imagen atractiva y diferenciada, esencial para transmitir la misión de la ESAL y mantener la confianza (Maguregui et al., 2018, pp. 67–68). Una comunicación efectiva reduce ambigüedades, compartiendo información y estrategias que facilitan el cumplimiento de sus objetivos (Atouba & Shumate, 2019, p. 305). La teoría CIM se centra en cómo los consumidores procesan mensajes y en la disposición de recursos para recibirlos, creando valor de marca y relaciones duraderas (Batra & Keller, 2016, p. 123; Seric y Saura, 2012, pp. 66–69). Este enfoque integra diferentes elementos para una combinación promocional efectiva (Kitchen & De Pelsmacker, 2004, p. 30).

El impacto de las CIM se refleja en el valor de marca, los "contactos de identidad de la marca" comunican el mensaje, mientras que los "contactos de valor de marca" fortalecen relaciones favorables (Madhavaram et al., 2005, pp. 72–73). Keller (1993) define el valor de marca como el impacto del conocimiento de una marca en la respuesta del consumidor al marketing (Tae et al., 2020). En las ESAL, la comunicación estratégica con donantes, garantiza la sostenibilidad financiera, aunque muchas carecen de estrategias efectivas (Wiggill, 2011). La comunicación dialógica o bidireccional es clave para generar confianza y fortalecer relaciones (Kent & Taylor, 1998; Wang & Yang, 2020).

El uso estratégico de redes sociales permite a las ESAL movilizar comunidades y atraer seguidores, facilitando la rendición de cuentas y mejorando su estrategia comunicativa (Campbell & Lambright, 2020; Lai & Fu, 2020; Liu & Xu, 2019, p. 4922). La comunicación efectiva refuerza su imagen atractiva y su misión, utilizando desde conversaciones presenciales hasta medios digitales y redes sociales (Kwak, 2014; Maguregui et al., 2018, pp. 67–68).

Identificación y fidelización de los *stakeholders*

La Identificación con la Organización (IO) se basa en la ciencia organizacional y es crucial para comprender las dinámicas organizacionales en un contexto global y conectado (Ashforth et al., 2008; Koçoğlu et al., 2020). La identidad organizacional, entendida como el proceso de auto-referenciación que incluye aspectos cognitivos, afectivos y conductuales, define la dirección estratégica y la permanencia a largo plazo. Esta identidad, cuando se comunica de forma clara,

genera compromiso emocional y coherente con los valores organizacionales (Ashforth et al., 2008, p. 327; Elfving & Howard, 2018, p. 570; Ellemers & Rink, 2005).

Payne et al. (2018) señalan cuatro aspectos esenciales de la IO: consustancialidad, toma de perspectiva, apego conductual y afectivo. Estos elementos promueven la cohesión y el compromiso, influenciando cómo los individuos se integran en la organización (Ashforth et al., 2008). La IO fomenta cooperación, motivación y acciones coordinadas, contribuyendo al compromiso organizacional, definido como una actitud positiva hacia la organización que incrementa la satisfacción laboral (Koçoğlu et al., 2020).

Es esencial diferenciar entre identidad organizacional e identificación para entender su impacto en los empleados. Elfving & Howard (2018) destacan la importancia de la comunicación en consolidar la identidad organizacional, con herramientas como el *storytelling*, que ayudan a construir una marca sólida interna y externamente. Las organizaciones deben implementar estrategias de comunicación efectivas para promover una identidad sólida y flexible, capaz de generar identificación y lealtad en sus miembros e interesados.

La identificación organizacional es fundamental para fortalecer las conexiones y el compromiso, al alinear a los interesados con los valores y objetivos de la organización, promoviendo lealtad, comportamiento ético y buen rendimiento. Un estudio reciente resalta el rol del liderazgo en este proceso, destacando que los líderes centrados en la comunicación y la gestión cuidadosa aumentan la resiliencia y el compromiso en momentos de cambio (Aitken & Von Treuer, 2021). Sin embargo, una identificación fuerte puede llevar a comportamientos poco éticos si los empleados priorizan objetivos organizacionales sobre consideraciones éticas (Tufan & Wendt, 2020).

En conclusión, la identificación organizacional no solo involucra a empleados, también a comunidades y clientes, favoreciendo una cultura organizacional colaborativa y responsable.

Metodología

La metodología utilizada en este estudio es de enfoque descriptivo e interpretativo cualitativo, centrada en el caso de ACOPI Bogotá – Cundinamarca. La validez de la investigación cualitativa resulta relevante para identificar detalles y percepciones de problemas específicos. Esta discusión sobre la validez cualitativa ha sido abordada en diversos estudios (Moral, 2006), justificando su idoneidad para abordar la interpretación, reflexividad y control de resultados.

Aunque la mayoría de las investigaciones sobre comunicación en las ESAL han sido cuantitativas, este estudio aporta una perspectiva cualitativa que, a través de la observación de aspectos subjetivos, destaca características relevantes de los fenómenos analizados. Este enfoque facilita la creación de categorías y nodos que dan sentido al objetivo de estudio (Vargas, 2011). Para el análisis de contenido, o análisis semántico (Salloum et al., 2020), se utilizaron categorías de comunicación identificadas en la literatura, como el estudio de Wiggill (2011) sobre prácticas de comunicación estratégica, y el modelo de Lovejoy et al. (2012) que analiza la comunicación en términos de información, acción y comunidad.

El instrumento fue aplicado a una muestra de participantes afiliados a ACOPI, familiarizados con la organización y dispuestos a proporcionar información. Se emplearon criterios de validez como la triangulación de fuentes para enriquecer el análisis y mejorar la robustez de los hallazgos. Además, se buscó la credibilidad mediante la verificación de datos con los participantes, garantizando que las interpretaciones reflejaran sus experiencias y percepciones.

El software Atlas.ti se utilizó para analizar los datos, divididos en dos ciclos de codificación. En el primer ciclo, se identificaron 34 códigos a partir de entrevistas semiestructuradas con 10 miembros de la Junta Directiva y 2 funcionarios (Tabla 1). En el segundo ciclo, los códigos se agruparon en redes de seis categorías generales, y se analizaron relaciones mediante coocurrencias, reflejando las relaciones emergentes en los datos.

Tabla 1

Categorías de análisis y códigos

Categoría	Códigos
Comunicación estratégica	1. Alineación a objetivos estratégicos 2. Cambio (organizacional y/o estratégico) 3. Coherencia en el mensaje 4. Comunicación dialógica 5. Personal especializado 6. Comunicación estratégica
Comunicación interna	7. Gobernanza 8. Rendimiento organizacional 9. Cumplimiento de la misión 10. Medios interactivos (TIC) 11. Tipo de mensaje, Modelo Lovejoy et al. (2012) 12. Información 13. Comunidad 14. Acción 15. Actividades de contacto 16. Medios interactivos 17. Medios interactivos (TIC) 18. Presencia en medios de comunicación 19. Atributos tangibles e intangibles de marca 20. Voceros públicos 21. Valor de marca
Comunicación externa	22. Central o causal 23. Misión y visión 24. Colectiva
Identidad	25. Consustancialidad 26. Toma de perspectiva 27. Apego conductual 28. Apego afectivo 29. Sentimientos positivos
Identificación organizacional	30. Contrato psicológico 31. Uso de tiempo libre 32. Voluntad de permanencia 33. Donación de tiempo y recursos 34. Perspectiva de reclutamiento
Retención	

Fuente: Elaboración propia.

Resultados

La investigación logró su objetivo principal: identificar los factores de comunicación que fomentaron la identificación y retención de los afiliados de ACOPI Bogotá–Cundinamarca durante el periodo 2016-2020. El análisis se estructuró en dos partes; primero, se determinaron los factores de comunicación utilizados en la rendición de cuentas de ACOPI en dicho periodo, abordando las categorías de comunicación estratégica, interna y externa. Luego, se exploraron las formas en que los afiliados se identificaron y mantuvieron su vínculo con la organización, analizando las categorías de identidad, identificación y retención.

Tipos de comunicación con los *stakeholders*

Comunicación estratégica

A partir de 27 citas extraídas de las entrevistas, se evidencia que la organización ha desarrollado una estrategia de comunicación efectiva. Se destacan conexiones sólidas con los objetivos de la entidad, como lo ilustran afirmaciones como "son consignas que guían la estrategia comunicativa de la agremiación" (Y. Pardo, comunicación personal, 23 de agosto, 2021), y "hay una claridad absoluta... en que todos los esfuerzos de ACOPI Bogotá-Cundinamarca están dirigidos hacia la defensa de la industria nacional y, por ende, del empleo digno" (R. Rueda, comunicación personal, 21 de agosto, 2021). Estos testimonios resaltan resultados positivos, como se expresa en "sin duda alguna, eso ha sido lo más destacado que hemos logrado" (H. Niño, comunicación personal, 22 de agosto, 2021).

En cuanto a la coherencia entre la comunicación interna y externa, se observa una relación directa con la comunicación estratégica. Sin embargo, no se evidencia una completa claridad en cuanto a los diferentes niveles de comunicación dirigidos a cada grupo objetivo. Algunos participantes en la entrevista afirman que "el discurso de ACOPI Bogotá-Cundinamarca es uniforme para todos" (Y. Pardo, comunicación personal, 23 de agosto, 2021) y "creo que hemos intentado seguir fielmente lo que consideramos mejor para el gremio" (H. Niño, comunicación personal, 22 de agosto, 2021).

En lo que respecta a la conexión entre los objetivos de comunicación y los objetivos estratégicos de la organización, todos los entrevistados coinciden en su estrecha relación,

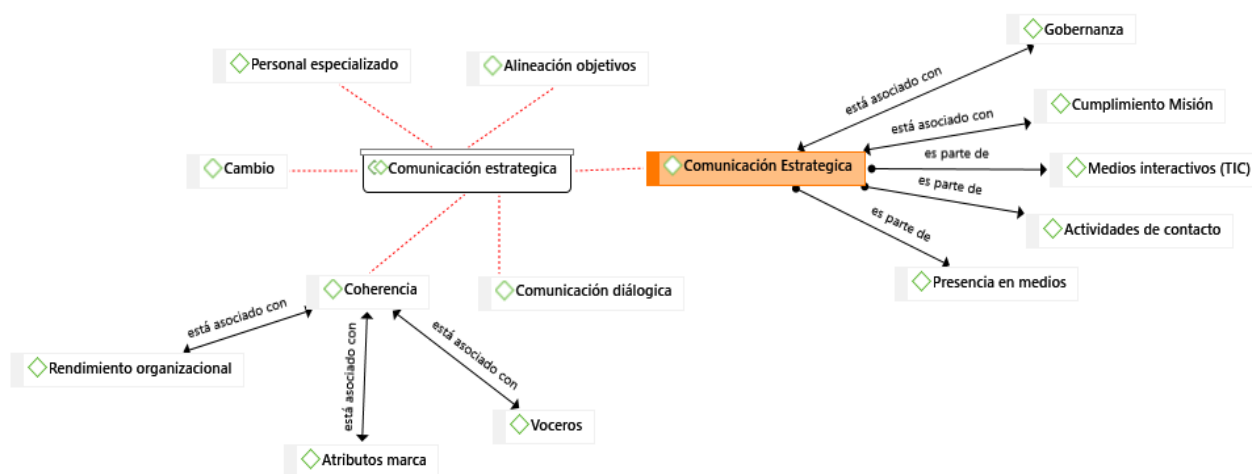
afirmando que se busca "defender la industria nacional y, por ende, el empleo digno" (R. Rueda, comunicación personal, 21 de agosto, 2021). Esto se alinea con los propósitos delineados, desde la planificación hasta la implementación de las CIM (Low, 2000).

La literatura enfatiza la importancia de la comunicación dialógica para establecer relaciones efectivas entre individuos en el marco de la organización. Sin embargo, la mayoría de las ESAL analizadas en los estudios revisados parecen no aprovechar plenamente este enfoque comunicativo con alto potencial (Lam & Nie, 2020; Wiggill, 2014). En la Figura 1, se refleja lo expresado en las entrevistas realizadas en la agremiación. Se mencionaron algunas instancias y espacios en los que se implementa la comunicación dialógica, la cual permite el diálogo entre los afiliados sobre diversos temas de debate en las reuniones de Asamblea. Además, se destaca el contacto personalizado de la administración con los empresarios y la organización de reuniones personalizadas con grupos de interés externos para lograr una mayor representatividad (R. Rueda, comunicación personal, 21 de agosto, 2021). Se utilizan plataformas como WhatsApp para agilizar la comunicación, y durante las reuniones se realizan análisis sobre temas relevantes a nivel general, así como sectorial, generando pronunciamientos de diversa índole.

Se observa una estrecha conexión entre la comunicación estratégica y factores como la gobernanza, ya que se reciben directrices de los órganos de gobierno, así como en relación con el cumplimiento de la misión organizacional. Esto se refleja en el esfuerzo continuo por asegurar que todos los mensajes, tanto internos como externos, estén alineados con los objetivos de la entidad. Asimismo, se identifican tres elementos fundamentales en la comunicación estratégica: el uso de múltiples canales interactivos (como las TIC), las actividades de contacto directo y la presencia en los medios de comunicación masiva.

Figura 1

Coocurrencias de la comunicación estratégica



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti con base en las entrevistas.

Comunicación interna

En la categoría de comunicación interna de la organización, centrada en la gestión de la relación con los afiliados, se destaca el cumplimiento de la misión como la variable más relevante, respaldada por 33 citas extraídas. Esta variable se reconoce en la literatura como un elemento crucial de la rendición de cuentas, destinado a mantener la confianza y a influir en su percepción del desempeño de la ESAL (Kearns, 1996; Vernis et al., 2006), lo que a su vez fomenta la retención de afiliados en la organización.

La comunicación interna, integrada en la comunicación estratégica, desempeña un papel fundamental en la retención de afiliados en la agremiación, facilitando la incorporación de nuevos miembros. De acuerdo con las entrevistas, los entrevistados argumentan que la agremiación actúa como "un paraguas que puede protegerlos y donde hay una coincidencia de problemas" (H. Niño, comunicación personal, 22 de agosto, 2021), o porque "consideran que lo que hace la agremiación cumple con sus expectativas respecto a su interés de afiliarse" (C. Martínez, comunicación personal, 23 de agosto, 2021).

En relación con la gobernanza, se destaca que "la junta, compuesta principalmente por empresarios, se ha preocupado por convertir a la junta directiva en receptora de las diferentes

necesidades de los industriales" (J. Amado, comunicación personal, 21 de agosto, 2021), y otro entrevistado agrega que los voceros "han interpretado muy bien los planteamientos de la Junta Directiva y de los afiliados de la ciudad" (N. Fonseca, comunicación personal, 23 de agosto, 2021).

Los mensajes transmitidos a través de los diferentes canales de comunicación de la agremiación no parecen estar claramente diferenciados de manera consciente. No obstante, los entrevistados evidenciaron la existencia de distintos tipos de mensajes, como se muestra en la Figura 2. Principalmente, se identificaron mensajes informativos y descriptivos, tales como pronunciamientos sobre diversos temas relacionados, capacitaciones, información general y actualizaciones normativas, entre otros. En segundo lugar, se resaltaron llamados a la acción, que incluyen la participación en eventos de gran formato, reuniones sectoriales, asambleas o reuniones de junta directiva, así como la participación en foros y discusiones de interés sectorial o empresarial y colaboraciones con otros gremios. Por último, se reconocieron mensajes orientados a la formación de comunidad, que se expresan por medio de la participación en asambleas con el objetivo de fortalecer la agremiación.

Figura 2

Árbol de palabras de coocurrencias de Tipo de Mensajes



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti con base en las entrevistas.

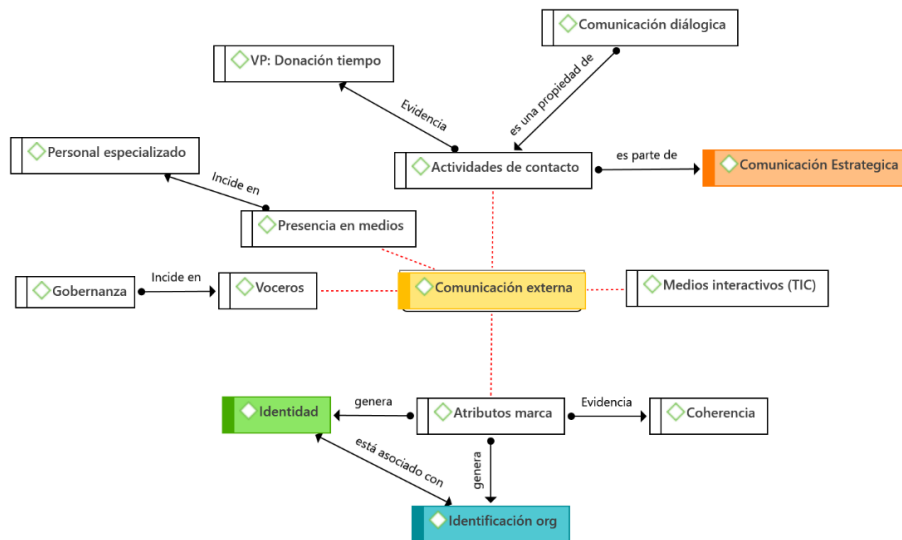
Comunicación externa

Uno de los principales propósitos de la comunicación externa es crear, mantener y fortalecer una imagen positiva y atractiva de la organización (Low, 2000). Para abordar este tema,

se examinaron algunas variables que forman parte de esta categoría, las cuales se muestran en la Figura 3.

Figura 3

Coocurrencias de la comunicación externa



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti con base en las entrevistas.

En el contexto de la agremiación, se observa que los atributos de la marca desempeñan un papel fundamental en la generación de identidad e identificación organizacional, respaldados por un total de 22 citas extraídas. Los atributos más destacados incluyen la confianza, vinculada a la claridad de los conceptos transmitidos; la independencia financiera y política, promovida como un principio esencial de identidad; la seriedad, entendida como un indicador de confiabilidad; la defensa de la industria nacional, que se refleja constantemente en las comunicaciones; el papel de los voceros, quienes representan los intereses de las Mipymes y generan confianza; así como la trayectoria, experiencia y reconocimiento institucional, que evidencian idoneidad y credibilidad.

En relación con el papel de los representantes en el posicionamiento de la marca, los entrevistados coinciden en que están alineados y representan de manera consistente la posición de la institución. Se destaca su claridad conceptual y su habilidad para generar confianza entre diversos sectores y grupos de interés. Además, se menciona que transmiten los atributos de la marca a través de sus intervenciones y actividades.

Las actividades de contacto, con un total de 23 citas extraídas, son cruciales en la comunicación externa debido a su estrecha conexión con la comunicación dialógica. Se subraya la relevancia de las reuniones de asamblea de afiliados como un escenario clave para informar sobre las actividades del gremio y discutir los planes aprobados por los afiliados. También se citan las reuniones sectoriales y eventos relevantes que fomentan la participación de empresarios y entidades gubernamentales e internacionales.

En resumen, la agremiación ha implementado una estrategia comunicativa que gestiona de manera efectiva sus relaciones con los afiliados, lo cual se refleja en una notable presencia en los medios. La llegada de un nuevo gobierno corporativo ha optimizado el rendimiento de la organización, especialmente en lo que respecta al posicionamiento de la marca, las relaciones con los afiliados, el cumplimiento de la misión y los objetivos organizacionales, el papel activo de los voceros y el uso eficaz de canales de comunicación tanto tradicionales como interactivos.

Identidad de la organización

En cuanto a la primera variable, la identidad central o causal, se refiere a los valores y principios esenciales que definen la esencia de la organización y son fundamentales para sus miembros. En este sentido, las respuestas de los entrevistados destacan el compromiso con la defensa de la producción nacional, y, por ende, del empleo generado por las empresas, especialmente las Mipymes. Se mencionan principios como la independencia y la autonomía financiera de la organización, valores que han sido promovidos por la actual Junta Directiva y son compartidos por todos los afiliados. Se destaca la honestidad y transparencia de la agremiación, enfocada en el interés general según lo expresado por los entrevistados.

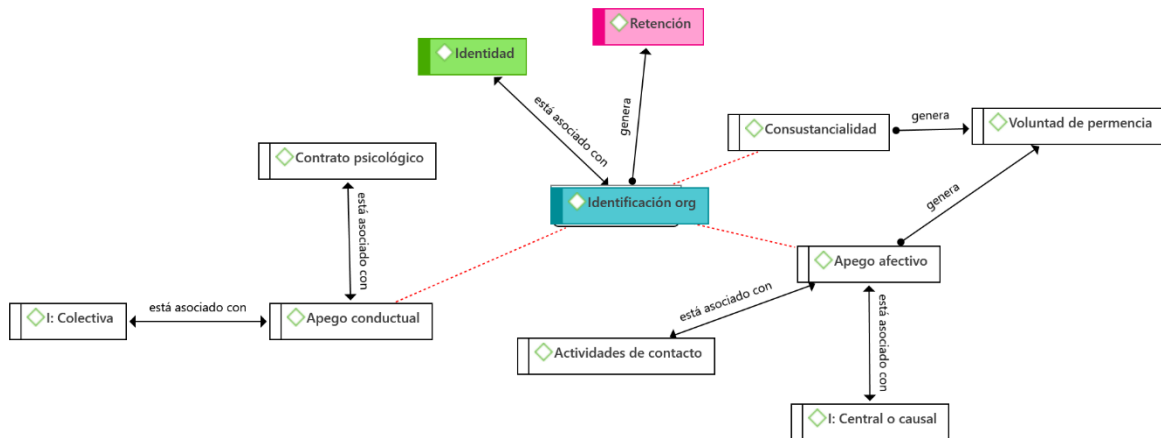
En relación con la variable de identidad colectiva, se identifican elementos que plasman la visión a largo plazo de la organización, especialmente desde sus órganos directivos. Según los entrevistados, la visión es consolidarse como un gremio que represente los intereses de los empresarios nacionales, del sector manufacturero y las pymes. Además, la agremiación aspira a ser reconocida y valorada en el ámbito de los gremios por su independencia e imparcialidad. Estas aspiraciones reflejan una comunicación coherente y una unión sólida entre la identidad central y la identidad colectiva, casi imperceptible en términos de diferenciación.

Identificación organizacional

Las identidades sociales son el resultado de la combinación de las distintas afiliaciones y conexiones que las personas tienen. Al comenzar el proceso de identificación con una organización, la pertenencia a esta se ve como una extensión de la identidad personal. Por tal razón, los factores de comunicación empleados en los procesos de identificación son fundamentales para lograr los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño (Payne et al., 2018). El análisis de las coocurrencias dentro de la categoría de identificación organizacional, se muestra en la Figura 4, la cual destaca una relación estrecha con la identidad, lo que favorece la retención. Este análisis incluye variables como el apego afectivo, el apego conductual y la consustancialidad.

Figura 4

Coocurrencias de la identificación organizacional



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti con base en las entrevistas.

En cuanto al apego afectivo, los entrevistados expresaron sentimientos positivos hacia la organización, los cuales están fuertemente vinculados con la identidad central o causal y las actividades de interacción, que a su vez fomentan el deseo de continuar en la organización. Respecto al apego conductual, se observó que las acciones de los miembros conducen a un mayor grado de identificación con la entidad. Ambas variables se manifiestan a través de emociones positivas, como se refleja en la Figura 5, las cuales incluyen compartir ideas y preocupaciones, colaborar en metas comunes, formarse en áreas funcionales, participar en espacios de toma de decisiones, donar tiempo y recursos, así como experimentar sentimientos de solidaridad, esperanza, satisfacción y aprecio hacia la organización.

Figura 5

Árbol de palabras de sentimientos positivos hacia la organización



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti con base en las entrevistas.

Conforme a la literatura, que señala la escasa diferenciación entre la identificación con la causa y la identificación con la organización (Koçoğlu et al., 2020; Payne et al., 2018), las entrevistas reflejan que la variable de cumplimiento de la misión guarda gran similitud con las razones de identificación con la organización, destacadas por medio de los procesos de comunicación, especialmente de los voceros. Los entrevistados reconocen a ACOPI Bogotá – Cundinamarca como la voz de los micro, pequeños y medianos empresarios del país. Además, señalan que la agremiación defiende la industria nacional por medio de una estrategia comunicativa que es consistente y sistemática. Otro aspecto resaltado es la identidad común centrada en la defensa de la producción nacional, lo que fortalece la marca ACOPI como un símbolo de la unión y representación del gremio, según lo expresado por J. Amado (comunicación personal, 21 de agosto, 2021).

Fidelización

En la categoría de fidelización, crucial para reclutar voluntarios o integrantes del grupo con objetivos compartidos, especialmente en las ESAL, bajo presión de una demanda creciente (Warburton et al., 2018), se relaciona con la variable de voluntad de permanencia. Esta se evidencia en la entrega voluntaria de tiempo y/o recursos en la organización.

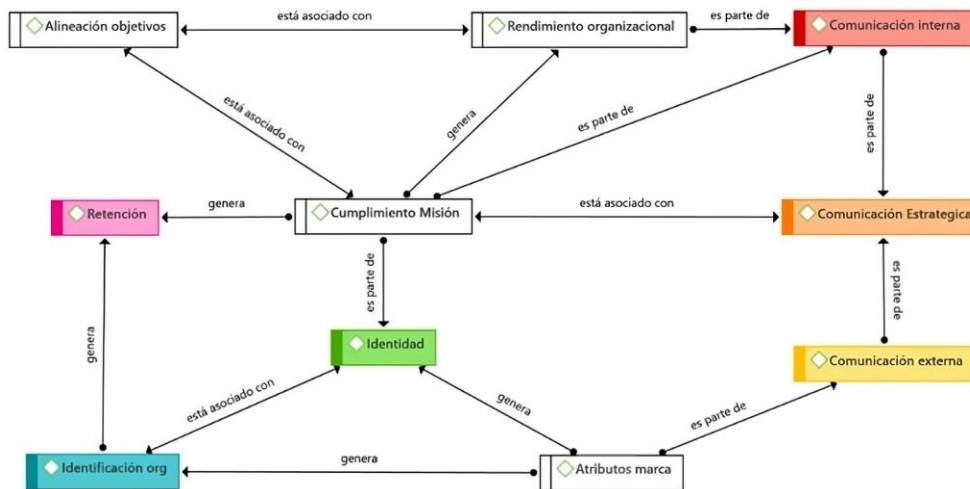
La voluntad de permanencia surge del apego afectivo y la consustancialidad. Los entrevistados sienten como propios los atributos de la organización, generando sentimientos positivos que derivan en la voluntad de continuar participando y contribuyendo a mantener la operación de la ESAL. Además, la voluntad de permanencia se ve influenciada por la variable cambio, reflejando que los cambios estratégicos en la agremiación mantienen el vínculo de confianza con los empresarios.

En relación con la promesa de valor, que abarca el uso del tiempo libre y la promesa organizacional de recompensa y reconocimiento, resalta el valor de la ciudadanía activa que brinda ACOPI, proporcionando una voz con impacto en la sociedad y representación en diversas instancias. Esta capacidad de expresarse de manera firme y visible, refuerza el vínculo de los afiliados con la agremiación.

En conclusión, tal como se muestra en la Figura 6, la identidad central o causal de la organización, determinada por su misión como ESAL, se configura como una fortaleza. Los atributos de la marca y la identificación organizacional están estrechamente vinculados, favoreciendo la retención de los afiliados mediante la consustancialidad y el apego afectivo. Por otro lado, el apego conductual refuerza el contrato psicológico entre la organización y sus miembros.

Figura 6

Interacciones entre las categorías y códigos de más relevancia



Fuente: Elaboración propia en Atlas.ti con base en las entrevistas.

Concluyendo así, la segunda parte del análisis de resultados, se resalta la importancia de estos hallazgos para comprender la dinámica de fidelización en las ESAL, aunque se reconoce la necesidad de abordar ciertas limitaciones y formular recomendaciones para futuras investigaciones.

Conclusiones

El estudio de la rendición de cuentas en las ESAL, implica comprender tanto la evaluación de la gestión y rendimiento organizacional como los aspectos narrativos de la relación social. Esto se manifiesta como un diálogo entre la ESAL y sus grupos de interés, que trasciende los mecanismos formales de rendición de cuentas para incluir la participación constante en la gestión de la ESAL, con el fin de obtener confianza y legitimidad a corto y largo plazo. Este aspecto es de especial relevancia y está alineado con las hipótesis formuladas a este respecto por Egholm et al. (2020) y Ortega et al. (2020).

Una de las contribuciones principales de este trabajo es reconocer la comunicación como un factor clave para comprender los aspectos narrativos de la relación social en el proceso de rendición de cuentas (Atouba & Shumate, 2019). La comunicación dirigida a los *stakeholders* es fundamental para la gestión y satisfacción de los intereses de ambas partes, facilitada a través de mensajes y canales articulados desde la comunicación estratégica, que busca construir relaciones sólidas y fomentar la identidad organizacional (Lai & Fu, 2020).

Entre los factores clave de comunicación para la rendición de cuentas, se resalta la interacción entre la comunicación estratégica y diversas herramientas, tanto internas como externas. En el ámbito interno, se examinan elementos como el cumplimiento de la misión, el desempeño organizacional, el uso de medios interactivos y las actividades de contacto. A nivel externo, se consideran factores como la presencia en medios masivos, la visibilidad de los voceros y el reconocimiento de la marca, todos ellos estrechamente vinculados con la evaluación del compromiso, la confianza y la imagen pública.

A partir del análisis de la información, se ha evidenciado que los mensajes que han alcanzado mayor difusión, son aquellos de carácter descriptivo e informativo. Queda como tarea pendiente para ESAL mejorar el alcance y la difusión, mediante diferentes canales, de otros

mensajes relevantes relacionados con los temas tratados en la Asamblea General. La utilización de herramientas 2.0 se alinea con la tendencia general de facilitar el proceso de comunicación, tal como han señalado Campbell & Lambright (2020).

Se reafirma que el cumplimiento de la misión y los esfuerzos dirigidos hacia este fin, contribuyen al mejor rendimiento organizacional y a la conservación de vínculos de confianza. En cuanto a la identidad, se evidencia su influencia en el direccionamiento estratégico de la ESAL y su capacidad para garantizar la permanencia en el tiempo, destacando la importancia de la identidad causal o central en relación con la misión de la organización y su vínculo emocional con los integrantes, así como el papel de la identidad colectiva en las actividades participativas convocadas por la ESAL (Carvalho et al., 2019; Egholm et al., 2020; Kearns, 1996; Lai & Fu, 2020; Pesci et al., 2020).

La identificación organizacional es un concepto que conecta la identidad con la retención, a través del apego conductual que se asocia a la identidad colectiva, la consustancialidad y el apego afectivo. Estos elementos fomentan la disposición a permanecer en la organización, lo que ha llevado a un crecimiento tanto cualitativo como cuantitativo en el número de afiliados durante el periodo analizado. La identidad organizacional ha sido objeto de estudio profundo en las organizaciones del tercer sector y en las entidades sin ánimo de lucro, siendo uno de los pilares esenciales para la transmisión de los valores organizacionales; investigaciones como la de Maguregui et al. (2018) respaldan esta afirmación.

Este estudio tiene implicaciones tanto prácticas como metodológicas. En términos prácticos, la revisión de literatura puede servir como referencia para futuras investigaciones, y algunos hallazgos son relevantes para la gestión diaria de las ESAL, especialmente en el ámbito de la comunicación. En cuanto a las implicaciones metodológicas, se destaca que la mayoría de los estudios similares se basan en enfoques cuantitativos, mientras que este trabajo aporta a futuras investigaciones desde una perspectiva cualitativa, explorando y analizando las percepciones de los interesados sobre los aspectos de comunicación en la rendición de cuentas.

Consideraciones éticas

La presente investigación contó con un aval ético que brindaron los entrevistados que participaron de manera voluntaria y expresaron de manera verbal su consentimiento, grabado en la sesión virtual individual que se sostuvo con cada uno.

Conflicto de interés

Todos los autores realizaron aportes significativos al documento y declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con este artículo.

Declaración de contribución de los autores

María Alejandra Osorio Arias: Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Escritura - Borrador original.

Zuray Melgarejo Molina: Conceptualización, Metodología, Redacción: revisión y edición, Supervisión.

Katrin Simon Elorz: Validación, Supervisión y Visualización.

Fuente de Financiación

Investigación financiada con recursos propios de los autores.

Referencias

- (1) Aitken, K. & Von Treuer, K. (2021). Leadership behaviours that foster organizational identification during change. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 311-326. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2020-0029>
- (2) Ashforth, B. E., Harrison, S. H. & Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3), 325–374. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- (3) Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ACOPI]. (2017). *Estatuto orgánico de la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. ACOPI. <https://acopi.org.co/>

- (4) Atouba, Y. C. & Shumate, M. D. (2019). Meeting the Challenge of Effectiveness in Nonprofit Partnerships: Examining the Roles of Partner Selection, Trust, and Communication. *Voluntas*, 31(2), 301–315. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00143-2>
- (5) Batra, R. & Keller, K. L. (2016). Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122–145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- (6) Bovens, M. (2007). Analysing and assessing accountability: A conceptual framework. *European Law Journal*, 13(4), 447–468. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0386.2007.00378.x>
- (7) Campbell, D. A. & Lambright, K. T. (2020). Terms of engagement: Facebook and Twitter use among nonprofit human service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(4), 545–568. <https://doi.org/10.1002/nml.21403>
- (8) Carvalho, A. O., Ferreira, M. R. & Silva, P. A. (2019). Partners in a caring society – a nonprofit organization case study. *Economics and Sociology*, 12(2), 129–146. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2019/12-2/8>
- (9) Corral, J., Maguregui, L. & Elechiguerra, C. (2019). An empirical investigation of the Third Sector in Spain: Towards a unified reconceptualization. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 22(2), 145–155. <https://doi.org/10.6018/rcsar.376151>
- (10) Correal, M. C., Bustos, M., Constanza, A. y Panqueva, M. C. (2008). El lenguaje y la comunicación En los procesos organizacionales de la empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (62), 141–154.
- (11) Costa, E. & da Silva, G. (2018). Nonprofit accountability: The viewpoint of the primary stakeholders. *Financial Accountability and Management*, 35(1), 37–54. <https://doi.org/10.1111/faam.12181>
- (12) Costa, E., Ramus, T. & Andreaus, M. (2011). Accountability as a Managerial Tool in Non-Profit Organizations: Evidence from Italian CSVs. *Voluntas*, 22(3), 470–493. <https://doi.org/10.1007/s11266-011-9183-7>
- (13) Egholm, L., Heyse, L. & Mourey, D. (2020). Civil Society Organizations: the Site of Legitimizing the Common Good—a Literature Review. *Voluntas*, 31(1), 1–18. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00171-y>

- (14) Elfving, J. & Howard, P. (2018). Opportunity identification and identity creation in non-profit organizations. *Journal of Enterprising Communities*, 12(5), 566–581. <https://doi.org/10.1108/JEC-07-2018-0044>
- (15) Ellemers, N. & Rink, F. (2005). Identity in Work Groups: The Beneficial and Detrimental Consequences of Multiple Identities and Group Norms for Collaboration and Group Performance. *Social Identification in Groups*, 22, 1–4. [https://doi.org/10.1016/S0882-6145\(05\)22001-5](https://doi.org/10.1016/S0882-6145(05)22001-5)
- (16) France, A. & Regmi, P. (2019). Information Accountability in a Non-profit Organisation. *Journal of New Business Ideas and Trends*, 17(1), 26-34.
- (17) Freeman, R. E., Phillips, R. & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>
- (18) Gaitán, Ó. M. (2014). *Guía Práctica de las Entidades sin Ánimo de Lucro y del Sector Solidario*. Cámara de Comercio de Bogotá. <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/items/4e0dec64-1996-4da6-bc8d-e425173c405f>
- (19) Hu, M., Zhu, J. & Kong, D. (2020). Voluntary Financial Disclosure to Downward Stakeholders: An Empirical Examination of Chinese Nonprofits. *Public Performance and Management Review*, 43(1), 180–205. <https://doi.org/10.1080/15309576.2019.1601573>
- (20) Kearns, K. P. (1994). The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Public Administration Review*, 54(2), 185–192. <https://doi.org/10.2307/976528>
- (21) Kearns, K. P. (1996). *Managing por accountability*. Jossey-B.
- (22) Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- (23) Kent, M. L. & Taylor, M. (1998). Building dialogic relationships through the World Wide Web. *Public Relations Review*, 24(3), 321–334. [https://doi.org/10.1016/S0363-8111\(99\)80143-X](https://doi.org/10.1016/S0363-8111(99)80143-X)
- (24) Kitchen, P. J. & De Pelsmacker, P. (2004). *A Primer for Integrated Marketing Communications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203502860>
- (25) Koçoğlu, İ., Erat, S. & İmamoğlu, S. Z. (2020). Emancipating Identity: The Differential Effect of Organizational Identification on Commitment and Performance. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 9(2), 8–16. <https://doi.org/10.5195/emaj.2019.181>

- (26) Kwak, W. (2014). *The communication of Non-Profit Organizations with Their Stakeholders in the Light of the Direct Research*. Wyższa Szkoła Biznesu - National-Loius University. <https://repozytorium.wsb-nlu.edu.pl/items/41b0f3a9-243c-411a-a2b2-63f2068b9c63>
- (27) Lai, C. H. & Fu, J. S. (2020). Humanitarian Relief and Development Organizations' Stakeholder Targeting Communication on Social Media and Beyond. *Voluntas*, 32, 120-135. <https://doi.org/10.1007/s11266-020-00209-6>
- (28) Lam, W. F. & Nie, L. (2020). Online or Offline? Nonprofits' Choice and Use of Social Media in Hong Kong. *Voluntas*, 31, 111–128. <https://doi.org/10.1007/s11266-019-00128-1>
- (29) Liu, W. & Xu, W. (2019). Engage: How Government Agencies Target Stakeholders on Twitter during Hurricane Harvey. *International Journal of Communication*, 13(1), 23.
- (30) Lovejoy, K., Waters, R. D. & Saxton, G. D. (2012). Engaging stakeholders through Twitter: How nonprofit organizations are getting more out of 140 characters or less. *Public Relations Review*, 38(2), 313–318. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2012.01.005>
- (31) Low, G. S. (2000). Correlates of integrated marketing communications. *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27–39. <https://doi.org/10.2501/JAR-40-3-27-39>
- (32) Madhavaram, S., Badrinarayanan, V. & McDonald, R. E. (2005). Integrated marketing communication (imc) and brand identity as critical components of brand equity strategy: A Conceptual Framework and Research Propositions. *Journal of Advertising*, 34(4), 69–80. <https://doi.org/10.1080/00913367.2005.10639213>
- (33) Maguregui, M. L., Corral, J. & Elechiguerra, C. (2018). La identificación de los grupos de interés de las entidades sin fines de lucro en la emisión de información transparente. *REVESCO Revista de Estudios Cooperativos*, 131, 65–85. <https://doi.org/10.5209/reve.62814>
- (34) Makanga, C.N., Orobia, L.A., Kaawaase, T.K., Nabeta, I.N., Katoroogo, R.M. & Munene, J. (2024), "Enhancing public accountability in a city authority", *Journal of Work-Applied Management*. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2023-0111>
- (35) Mitchell, R. K., Wood, D. J. & Agle, B. R. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>
- (36) Moral, C. (2006). Criterios de validez en la investigación cualitativa actual. *Revista de Investigación Educativa*, 24(1), 147–164.

- (37) Ortega, C., Licerán, A. & Moreno, A. L. (2020). Transparency as a key element in accountability in non-profit organizations: A systematic literature review. *Sustainability (Switzerland)*, 12(14). <https://doi.org/10.3390/su12145834>
- (38) Pallares, Z. (2003). ACOPI: el gremio de las pymes. Cincuenta años de historia. (“1952 – 2001”). En *Empresas y empresarios en la historia de Colombia. Siglo XIX -XX. Una colección de estudios recientes.* (pp. 1147–1188). <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/e567466e-1aad-4495-a996-00550dc1e53b/content>
- (39) Paul, S. (1991). *Strengthening Public Service: A Conceptual Framework*. The World Bank. <http://documents.worldbank.org/curated/en/159181468767079566/Strengthening-public-service-accountability-a-conceptual-framework>
- (40) Payne, H. J., Mize, J., Everson, K. K. & Newman, G. L. (2018). Measuring stakeholder identification with nonprofit causes: the development and validation of the identification with social causes scale. *Atlantic Journal of Communication*, 27(1), 30–45. <https://doi.org/10.1080/15456870.2019.1540419>
- (41) Pesci, C., Costa, E. & Andreaus, M. (2020). Using accountability to shape the common good. *Critical Perspectives on Accounting*, 67–68, 102079. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2019.03.001>
- (42) Pilon, M. & Brouard, F. (2023). Conceptualizing accountability as an integrated system of relationship, governance and information. *Financial accountability & management*, 39(2), 421-446. <https://doi.org/10.1111/faam.12323>
- (43) Salloum, S.A., Khan, R. & Shaalan, K. (2020). A Survey of Semantic Analysis Approaches. In A. E. Hassanien., A. Azar., T. Gaber., D. Oliva, & F. Tolba. (Eds.). *Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (AICV2020)*. AICV. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-44289-76>
- (44) Seric, M. y Saura, I. G. (2012). Comunicación Integrada de Marketing: una revisión. *Cuadernos de Administracion*, 25(44), 63–92.
- (45) Solana, J., Ibáñez, N. & Benito, B. (2017). Determinants of the efficiency in Spanish foundations. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(2), 176–194. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2016.12.001>

- (46) Sulkowski, A. J., Edwards, M. & Freeman, R. E. (2018). Shake Your Stakeholder: Firms Leading Engagement to Cocreate Sustainable Value. *Organization and Environment*, 31(3), 223–241. <https://doi.org/10.1177/1086026617722129>
- (47) Tae, T., Keller, K. L., Neslin, S. A., Reibstein, D. J. & Lehmann, D. R. (2020). The past, present, and future of brand research. *Marketing Letters*, 31, 151–162. <https://doi.org/10.1007/s11002-020-09524-w>
- (48) Tufan, P. & Wendt, H. (2020). Organizational identification as a mediator for the effects of psychological contract breaches on organizational citizenship behavior: Insights from the perspective of ethnic minority employees, *European Management Journal*, 38(1), 179-190. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.07.001>
- (49) Vargas, X. (2011). *¿Cómo hacer una investigación cualitativa?* EXETA. <http://www.paginaspersonales.unam.mx/files/981/94805617-Xavier-Vargas-B-COMO-HACER-INVESTIGA.pdf>
- (50) Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B. y Saz, Á. (2006). *Claves para el fortalecimiento de las organizaciones no lucrativas.* Grupo Norma. <https://books.google.com.ar/books?id=awKECCDZA0gC&printsec=copyright#v=onepage&q&f=false>
- (51) Wang, Y. & Yang, Y. (2020). Dialogic communication on social media: How organizations use Twitter to build dialogic relationships with their publics. *Computers in Human Behavior*, 104, 106183. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2019.106183>
- (52) Warburton, J., Moore, M. & Oppenheimer, M. (2018). Challenges to the Recruitment and Retention of Volunteers in Traditional Nonprofit Organizations: A Case Study of Australian Meals on Wheels. *International Journal of Public Administration*, 41(16), 1361–1373. <https://doi.org/10.1080/01900692.2017.1390581>
- (53) Wiggill, M. N. (2011). Strategic communication management in the non-profit sector: A simplified model. *Journal of Public Affairs*, 11(4), 226–235. <https://doi.org/10.1002/pa.415>