

CONTENT

Entendiendo la experiencia de servicio en la banca: Una aproximación desde la minería de texto Carolina Martínez Troncoso, Alejandra Coronado, Camila Gallegos	5
International Performance of Small and Medium-Sized Firms: The role of experience, proactiveness, and international networks Carlos Sandoval-Álvarez	36
Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional Oscar Licandro	59
La relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total en las pymes Gerardo Hernández Chávez, José Luis Jaramillo Villanueva, Yazmín Hernández Chávez	66
Awto: Una innovadora propuesta en movilidad urbana en Chile Ismael Oliva, Félix Lizama, Javier Espinoza, Mauricio Gherardelli	105
Análisis de estrategias en la ganadería bovina: Aplicación del marco de juegos de opciones reales Santiago Agustín Perez, Santiago Ferro Moreno, Gastón Silverio Milanesi	127
Efecto del absentismo y la rotación de personal en la productividad y venta de carne porcina ecuatoriana: Período 2020-2021 Mónica Llanos Encalada, Karen Krystel Castillo Corral	144
Análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de colaboradores en los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEAM) en Chile Pedro Traverso, Francisca Saldías, Juan Dillarza	166

UNIVERSIDAD DE CHILE

Prof. Rosa Devés Alessandri
Rectora / *Chancellor, University of Chile*

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS

Prof. José De Gregorio
Decano / *Dean, Faculty of Economics and Business*

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

Mauricio Jara
Director / *Head of the School, Department of Administration*

REVISTA ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN

Editor Fundador / *Founding Editor*
Jorge Gregoire C. | jgregoire@unegocios.cl

Editor / *Editor in chief*
Sergio Olavarrieta S., PhD. | solavar@unegocios.cl

Editor Asociado / *Associate editor*
Cristóbal Barra Villalón, PhD. | cbarra@unegocios.cl

Editor Asistente / *Assistant Editor*
Nelson A. Andrade-Valbuena, PhD. | nandrade@ucsc.cl

PROCESO EDITORIAL / *EDITING PROCESS*

Diagramación, diseño e ilustraciones / *Typesetting, design and Illustrations*
Carolina Muñoz Pincheira | caro.munoz@fen.uchile.cl

Soporte y desarrollo de sistemas / *System support and development*
Cristian Calabrano | ccalabrano@uchile.cl

Corrección y edición ortotipográfica y de estilo / *Orthographic and style correction and editing*
Liseth Villasmil | lisethavillasmilf@gmail.com

Traducción y corrección de estilo inglés / *English translation and proofreading*
Matthew J. Sinclair | msinclair@ucsc.cl

Redacción Periodística / *journalistic writing*
Juan Andrés Oliva Yáñez | jolivay@fen.uchile.cl

Redacción Periodística / *journalistic writing*
Liseth Villasmil | Redacción Periodística | lisethavillasmilf@gmail.com

Impresión / *print*
Andros Impresores | cotizacion@andros.cl

COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL BOARD*

COMITÉ EDITORIAL / *EDITORIAL COMMITTEE*

- **Alex Ellinger**, PhD. | aellinge@culverhouse.ua.edu | University of Alabama, USA.
- **Anabella del Rosario Dávila Martínez**, PhD., | anabella.davila@tec.mx | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.
- **Andrés Raineri B.**, PhD. | araineri@uc.cl | P. Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.
- **Augusto Castillo R.**, PhD. | augusto.castillo@uai.cl | Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
- **Carlos Maquieira V.**, PhD. | carpat.villa@gmail.com | Universidad del Pacífico, Lima, Perú.
- **Christian Johnson**, PhD. | cjohnson@imf.org | International Monetary Fund, Washington, USA.
- **Edison Jair Duque Oliva**, PhD. | ejduqueo@unal.edu.co | Universidad Nacional de Colombia, Colombia.
- **Eduardo S. Schwartz**, PhD. | eduardo.schwartz@anderson.ucla.edu | University of California Los Angeles, USA.
- **Fernando Suárez L.**, PhD. | fsuarez@neu.edu | Northeastern University, USA.
- **Germán Lobos**, PhD. | globos@atalca.cl | Universidad de Talca, Talca, Chile.
- **Guillermo Dabos**, PhD. | gdabos@econ.unicen.edu.ar | UNICEN, Buenos Aires, Argentina.
- **João Luiz Becker**, PhD. | joao.becker@fgv.br | FGV EAESP, São Paulo, Brasil.
- **Luiz Mezquita**, PhD. | mesquita@asu.edu | Arizona State University, USA.
- **Mauricio Alejandro Jara Betin**, PhD. | mjara@unegocios.cl | Universidad de Chile, Santiago, Chile.
- **Salvador Zurita L.**, PhD. | salvador.zurita@uai.cl | Universidad Adolfo Ibáñez, Santiago, Chile.
- **Xavier Mendoza Mayordomo**, PhD. | xavier.mendoza@esade.edu | ESADE, Barcelona, España.

COMITÉ CIENTÍFICO / *SCIENTIFIC COMMITTEE*

- **Camille Villafañe-Rodríguez**, PhD. | camille.villafane1@upr.edu | Universidad de Puerto Rico, Puerto Rico.
- **Christian Enrique Espinosa Méndez**, PhD. | christian.espinosa.m@usach.cl | Universidad de Santiago de Chile, Chile.
- **Claudio Thieme Jara**, PhD. | claudio.thieme@udp.cl | Universidad Diego Portales, Chile.
- **Cristián Geldes**, PhD. | cgeldes@uahurtado.cl | Universidad Alberto Hurtado, Chile.
- **Emilio Rodríguez Ponce**, PhD. | erodriguez@uta.cl | Universidad de Tarapacá, Chile
- **João Maurício Gama Boaventura**, PhD. | jboaventura@usp.br | Fundação Instituto de Administração, Universidade de São Paulo, Brasil.
- **Jorge Fernando Jaramillo**, PhD. | jaramillo@uta.edu | University of Texas, Dallas, USA.
- **Jorge Francisco Bernal Peralta**, PhD. | jbernal@uta.cl | Universidad de Tarapacá, Chile.
- **Laura Zapata Cantú**, PhD. | laura.zapata@tec.mx | EGADE Business School. Tecnológico de Monterrey, México
- **Lorena A. Palacios-Chacon** PhD. | lapalaciosch@tec.mx | Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, México.

- **Manuel Alonso Dos Santos**, PhD. | malonso@ucsc.cl | Universidad Católica de la Santísima Concepción, Chile.
- **Orlando Antonio Llanos Contreras**, PhD. | ollanos@ucsc.cl | Universidad Católica de la Santísima Concepción, Concepción, Chile.
- **Urbi Garay**, PhD. | urbi.garay@iesa.edu.ve | Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), Venezuela.

Indexada o referenciada/Indexed or referenced: Ebsco, DOAJ, Google Scholar, Latindex (Catalogue and Directory) and Cabbell's.

El contenido de los artículos y las opiniones publicadas en ellos, son responsabilidad de los autores y de ninguna manera refleja el punto de vista u opinión del Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios, o de la Universidad de Chile./ *The content of the articles and opinions published in them are the responsibility of the authors and in no way reflects the point of view or opinion of the Administration Department of the Faculty of Economics and Business, or the University of Chile.*

El material de esta revista puede ser citado o reproducido con carácter académico, citando la fuente/ *Published content in this journal can be reproduced for academic purposes, citing its source.*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

INFORMES

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Dirección: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Código Postal: 8330015

Teléfono: +562 29783375

Correo electrónico: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Página web: <http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/>

Sitio web para revisión y envío de manuscritos (Plataforma OJS):

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

ENTENDIENDO LA EXPERIENCIA DE SERVICIO EN LA BANCA: UNA APROXIMACIÓN DESDE LA MINERÍA DE TEXTO

UNDERSTANDING THE SERVICE EXPERIENCE IN THE BANKING SECTOR.
A TEXT MINING APPROACH

JEL Classification: M31; M10; G21

Received: May 23, 2022 | Accepted: December 5, 2022 | Available online: December 26, 2022

Cite this article as: Martínez, C., Coronado, A., & Gallegos, C. (2022). Entendiendo la experiencia de servicio en la banca: Una aproximación desde la minería de texto. Estudios de Administración, 29 (2), 5-35.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.69223>

Carolina Martínez Troncoso

Pontificia Universidad Católica de Chile, Chile
carolina.martinez@ing.puc.cl

Alejandra Coronado

Universidad Finis Terrae, Chile
acoronadot@uft.edu

Camila Gallegos

Universidad Finis Terrae, Chile
cgallegosp@uft.edu

Resumen

El propósito de la presente investigación es indagar en la experiencia de servicio (EdS) bancaria usando minería de texto, con el fin de proponer mejoras de gestión en base a la perspectiva del cliente. Los datos fueron proporcionados por un banco de Chile y contienen información estructurada y no estructurada en formato texto, recolectada a través de una encuesta Net Promoter Score (NPS). La metodología empleada para procesar dicha data corresponde al modelo estándar de 6 pasos Cross Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM) (Chapman et al., 2000). Se aplica un marco de análisis para procesar los datos de retroalimentación del cliente, los cuales combinan los modelos previos propuestos por Ordenes et al. (2014) y McColl-



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Kennedy et al. (2019) llamado ARC (actividades, recursos y contexto) ampliado porque incluye, además, las interacciones y rol del cliente. Esta investigación busca aportar, con evidencia empírica sobre la aplicación del modelo ARC en un dominio distinto, mejoras en la banca, lo cual contribuiría a determinar factores claves que ayudarían a mejorar la gestión en términos de puntos de contactos, elementos de creación de valor, emociones, respuestas cognitivas e intención de fuga.

Palabras claves: Minería de texto, experiencia de servicio, recorrido del cliente, intención de fuga, puntos de contactos, actividades, recursos, contexto.

Abstract

The purpose of this research is to study the banking Service Experience (SE) using text mining, in order to propose management improvements based on the customer's perspective. The data was provided by a bank in Chile and contains structured and unstructured information in text format, collected through a Net Promoter Score (NPS) survey. The methodology used to process data was the 6-step Cross Industry Standard Process for Data Mining (CRISP-DM) model (Chapman et al., 2000). An analysis framework is applied to process the customer feedback data, which combines the previous work carried out by Ordenes et al., (2014); McColl-Kennedy et al., (2019) called ARC (Activities, Resources & Context) expanded to include Interactions and the Client's role. This research seeks to provide empirical evidence in relation to the application of the ARC model in a different industry, such as banking, which would help to determine key factors that would help improve management in terms of (1) contact points, (2) elements of value creation, (3) emotions, (4) cognitive responses, and (5) escape intention.

Keywords: Text mining, service experience, customer journey, churn intent, contact point, activities, resources, context.

1. Introducción

El presente estudio analiza datos de retroalimentación del cliente en formato no estructurado, utilizando minería de texto, con el fin de contribuir a mejorar la experiencia de servicio (EdS) en la banca. En este sentido, indagar en la retroalimentación del cliente permitiría identificar puntos débiles y visualizar oportunidades que, de otra forma, serían ignoradas por los proveedores de servicios (Ordenes et al., 2014; Sivarajah et al., 2017).

Al respecto, las organizaciones que analizan la data generada mediante la interacción cliente-empresa son, en promedio, un 5 % más productivas y 6 % más rentables que sus competidores (Mcafee & Brynjolfsson, 2012), además, obtienen mejores evaluaciones en términos de satisfacción de los trabajadores y clientes

(Rawson et al., 2013). Homburg et al. (2017) añaden que las empresas que logran gestionar y analizar la EdS obtienen clientes fieles y fuertes a largo plazo.

Por otro lado, el 80 % de los datos generados por las empresas corresponden a texto (emails, comentarios en redes sociales, sitios web, entre otros) (IBM Corporation, 2016). Tradicionalmente, el análisis de la información textual se ha realizado de manera manual, lo cual requiere de recursos monetarios (sueldos de analistas) y no monetarios (tiempo y esfuerzo en generar experticia) (Griffin & Hauser, 1993; Witell et al., 2011; Ordenes et al., 2014). A dichas dificultades, se agrega el aumento de las interacciones cliente-empresa mediante canales remotos, lo que implica la generación de grandes flujos de datos, lo cual es imposible de analizar manualmente (Ittoo & Van Den Bosch, 2016).

Frente a ese escenario, la minería de texto, entendida como el proceso de extracción de información útil mediante la identificación de patrones significativos en un conjunto de documentos (Pang & Lee, 2008), se observa como una solución a los problemas antes mencionados (Humphreys & Wang, 2018).

En otro orden de ideas, Verhoef et al. (2009) y Bolton et al. (2014) destacan que las organizaciones que se preocupan por generar una EdS positiva podrían llegar a desarrollar una ventaja competitiva y obtener mejores tasas de retención. En este sentido, el incremento en la tasa de retención podría, incluso, acrecentar las utilidades entre un 25 % hasta un 95 % (Reichheld, 2001).

Por ello, esta investigación busca identificar insights para el mejoramiento de la experiencia del cliente en la banca, mediante datos de retroalimentación en formato texto. Para analizar este tipo de datos, es necesario desarrollar/adaptar un marco de análisis (Ordenes et al., 2014), que permita definir qué tipo de información será extraída desde un determinado texto/documento (McColl-Kennedy et al., 2019). Una vez definido este marco de análisis, el mismo se operacionaliza a través de un proceso sistemático de extracción de información denominado “proceso de minería de texto”. Posteriormente, ese proceso se automatiza usando alguno de los softwares de minería de textos disponibles en el mercado (Mikroyannidis & Theodoulidis, 2006). En este caso particular, se empleó IBM Statistical Package for the Social Sciences, Modeler (IBM SPSS-Modeler).

Así, el marco de análisis y el proceso de minería de texto adoptado en este estudio correspondió al ARC ampliado, desarrollado por McColl-Kennedy et al. (2019), quienes esbozaron una extensión del marco ARC propuesto por Ordenes et al. (2014), que abarcaba originalmente tres elementos de creación de valor: recursos (R) a través de actividades (A) en un determinado contexto (C); de esa forma, se agregan las interacciones y el rol del cliente.

Las actividades constituyen toda acción realizada por el cliente o la compañía (en el contexto bancario existen actividades como visita a sucursal o pago de cuentas, entre otras). Los recursos son los elementos con los que cuenta la compañía, el cliente y la competencia. Los recursos de la compañía corresponden al equipamiento, computadores, cajeros, ejecutivos, trabajadores, entre otros. Por otro lado, los recursos del consumidor son los elementos que este posee (tarjetas, cuentas, créditos y depósitos) (Vargo & Lusch, 2008; McColl-Kennedy et al., 2012; Ordenes et al., 2014; Macdonald et al., 2016). Los recursos de la competencia se refieren a los elementos distintivos de los competidores que influirían en los clientes para cambiarse de banco (por ejemplo, el “banco X” tiene una mejor plataforma de banco en línea). Finalmente, el contexto es el escenario en el que el servicio es ofrecido e incluye las circunstancias que afectan al cliente de manera positiva o negativa como, por ejemplo, la solución de problemas (Grönroos & Voima, 2013; Ordenes et al., 2014).

Cabe destacar que, la conjunción de los elementos de creación de valor, entendida como la integración de recursos a través de actividades en un determinado contexto durante la interacción cliente-empresa, generaría ciertas emociones. Por tanto, es posible identificar una tipología de sentimientos experimentados por los clientes durante la entrega del servicio (Verhoef et al., 2009; De Keyser et al., 2015).

Los autores proponen que, junto a las emociones, es posible distinguir el tipo de respuesta cognitiva, las cuales corresponden a quejas, cumplidos y sugerencias (Ordenes et al., 2014). Por otro lado, los autores también indagan cómo ocurrieron las interacciones cliente-empresa en los distintos puntos de contactos (Gentile et al., 2007; McColl-Kennedy et al., 2012).

Por todo lo antes expuesto, la presente investigación busca contribuir con la literatura sobre la experiencia del servicio, a través del desarrollo de evidencia empírica en relación a la aplicación del modelo ARC ampliado; asimismo, se busca la identificación de la intención de abandono al proveedor de servicios como una respuesta a una fallida integración de los elementos de creación de valor (Bansal & Taylor, 1999; Wirtz et al., 2014); y, finalmente, se indaga sobre la evidencia empírica en la banca, que constituye un dominio diferente a los analizados por Ordenes et al. (2014) y McColl-Kennedy et al. (2019).

Dado lo anterior, la pregunta de investigación que se pretende responder en el estudio es: ¿Mediante el análisis de la retroalimentación del cliente, es posible identificar factores claves en términos de (1) puntos de contactos, (2) elementos de creación de valor, (3) emociones y (4) respuestas cognitivas, (5) incluyendo intención de fuga, que permitan mejorar la gestión de experiencia desde la perspectiva del cliente en la banca?

A partir de lo mencionado, las hipótesis a testear son: (1) si las respuestas cognitivas de la retroalimentación mayoritariamente son cumplidos, y si esto tiene una directa correlación con las emociones positivas (felicidad, amor, sorpresa). Por el contrario, (2) si las respuestas cognitivas de la retroalimentación son mayoritariamente quejas, y si existiría una correlación con las emociones negativas (miedo, enojo, tristeza).

Al respecto, a nuestro entender, existe escasa evidencia empírica que indague en la EdS, usando minería de texto y ARC ampliado en el rubro bancario, por lo que esta investigación contribuiría específicamente a la gestión y toma de decisiones en términos de puntos de contactos, elementos de creación de valor, emociones, respuestas cognitivas e intención de fuga. Enfocarse en estos aspectos, ayudaría a las organizaciones a identificar los puntos vulnerables desde la perspectiva del cliente y la detección temprana de una posible intención de abandono (Ordenes et al., 2014; Borah, et al., 2020). Por otro lado, encontrar las causas de malas evaluaciones de la EdS permitiría tomar acciones correctivas de manera proactiva (McColl-Kennedy et al., 2019).

2. Revisión de literatura

2.1. La experiencia del servicio

En los últimos 10 años, la literatura en experiencia de servicio ha evolucionado radicalmente, pasando de ser vista desde la perspectiva de la empresa hacia la óptica del cliente (Mahr et al., 2019). Diversos autores definen la EdS como un constructo multidimensional, el cual implica elementos cognitivos, emocionales, conductuales, sensoriales y sociales (Schmitt, 1999; Verhoef et al., 2009). Así, durante el viaje del cliente ocurren un sin número de interacciones cliente-empresa; es en dichos puntos

de contactos cuando ocurre la EdS, que corresponde a un proceso dinámico y holístico (Lemon & Verhoef, 2016).

El viaje del cliente alude al trayecto mismo, el cual comienza cuando el consumidor imagina obtener un servicio y finaliza cuando el servicio es adquirido/experimentado (Homburg et al., 2017). Estos servicios se pueden alcanzar mediante canales tradicionales o canales digitales; incluso, la proliferación de estos últimos ha provocado que los puntos de contactos y las interacciones entre el cliente-empresa se multipliquen (Lemon & Verhoef, 2016). En ese sentido, autores como Vargo & Lusch (2004) y Witell et al. (2011) recomiendan a las organizaciones perfeccionar la estadía del cliente, a través de un diseño proactivo y dinámico que favorezca la comunicación entre empresa y usuario para mejorar la EdS y lograr destacarse dentro del mercado.

Las etapas del recorrido que realiza el consumidor son: precompra, compra y postcompra. La etapa de precompra abarca los diversos puntos de contactos relacionados con el proceso de decisión del usuario. La etapa de compra incluye la decisión y elección del consumidor, y conlleva a todas las acciones de ordenar, pagar, recoger y entregar. Finalmente, la etapa de postcompra se refiere al proceso de uso, consumo y posible devolución del producto o servicio (Neslin et al., 2006). No obstante, a pesar de que la literatura documenta las etapas de la EdS y ayuda a su entendimiento, en la actualidad se ha vuelto cada vez más complejo para las empresas administrar y controlar la experiencia y el viaje de cada cliente, debido al fenómeno de la omnicanalidad de los negocios (Rawson et al., 2013; Edelman & Singer, 2015). Lo anterior se debe a que han proliferado diferentes canales de atención, además, existe un incremento en las plataformas y en los sitios web que ofrecen reseñas de los productos y servicios, comentarios generados por foros, mensajes en redes sociales y plataformas de discusión (Humphreys & Wang, 2018).

McColl-Kennedy et al. (2019) definen los puntos de contactos como un suceso de interacción directo o indirecto entre el cliente y la empresa. Estos ocurren durante el recorrido y deben trazarse con un enfoque desde el consumidor y no solo desde el punto de vista de la organización (Lemon & Verhoef, 2016). Una persona puede percibir un punto de contacto muy diferente solo por el contexto en el que está interactuando con la compañía.

Aunado a lo mencionado anteriormente, el estado emocional de los clientes (alegría, tristeza, ira o felicidad) impactan en la experiencia del individuo (Shaver et al., 1996). Por ejemplo, las personas que son felices y alegres pueden estar más atraídas por el contexto en el que se entrega el servicio, mientras que, por el contrario, las personas tristes y de mal humor suelen tener una percepción negativa de la EdS (McColl-Kennedy et al., 2019).

Las respuestas cognitivas de los usuarios están relacionadas con la experiencia del servicio. Ellas podrían afectar el viaje del cliente; en situaciones cuando el consumidor considera que la empresa no hizo lo suficiente para satisfacer sus necesidades o cumplir con sus expectativas, se interpreta como una queja, hecho que podría afectar su disponibilidad para participar en las siguientes etapas del recorrido. Por otro lado, lo que la empresa podría mejorar o realizar de forma diferente, se toma como una sugerencia. Finalmente, lo que la empresa hizo correctamente, satisfaciendo las necesidades, se refleja en un cumplido (Lemon & Verhoef, 2016; McColl-Kennedy et al., 2019).

En este contexto, Zeithaml et al. (1996) afirman que la satisfacción de los clientes se logra cuando el servicio supera las expectativas. Por el contrario, cuando la empresa no alcanza a cumplir con las necesidades esperadas, los clientes quedan insatisfechos. Esta es una de las razones por la cual es necesario que las organizaciones, mediante el

análisis de la retroalimentación, aprendan a conocer a sus clientes y puedan cumplir sus expectativas. De esa forma, las organizaciones pueden desarrollar protocolos de “alerta temprana” a través de los comentarios que los clientes realizan en relación con la falla del servicio o la intención de fuga. Evaluaciones positivas de la EdS implicaría clientes más satisfechos y, por tanto, menores tasas de fuga y mejores tasas de retención (Kumar et al., 2010).

Asimismo, las fallas en el servicio podrían provocar una interrupción temporal o permanente en la experiencia del cliente al utilizar un servicio. Esas fallas podrían conducir a una alta probabilidad de que la empresa pierda al cliente. Para Smith et al. (1999), las fallas del servicio se relacionan a una alta rotación de clientes. Por lo anterior, las empresas deben abordar esta situación y recuperarse de las fallas. Borah et al. (2020) proponen tres fases: prerreparación, recuperación y postrecuperación. La prerreparación abarca el periodo entre conciencia de la falla y la primera interacción entre el cliente y la empresa para resolver el problema causado por el fallo, por ello es fundamental que la organización tome conciencia del fallo para otorgar posibles soluciones y mantenga el contacto con el cliente para recuperar sus expectativas. Notificar estas fallas le da oportunidad a la empresa de restaurar el daño provocado y evitar una posible fuga del cliente (Van Vaerenbergh et al., 2019).

La fase de recuperación incluye el contacto inicial y termina cuando el cliente finaliza su búsqueda de alguna solución; esto puede ser porque es satisfactoria y cumple sus expectativas o porque la organización no responde adecuadamente, caso en el que podría existir un posible abandono y/o fuga del cliente (Mccollough et al., 2000). Finalmente, se produce la fase de postrecuperación, donde el cliente evalúa su experiencia en las dos fases anteriores; el consumidor se puede sentir feliz, orgulloso y valorado por recibir una respuesta y una solución adecuada a su requerimiento, o, por el contrario, se muestra enojado o molesto en el caso de no tener una resolución satisfactoria. Puede ocurrir que un competidor les otorgue un mejor servicio y, por lo tanto, sienten una mayor satisfacción. También, el usuario puede mostrar ira al percibir que la empresa no hace lo suficiente para arreglar el problema, lo que se traduce en una fallida recuperación del cliente (Chiang et al., 2003).

Debido a lo anterior, una empresa debe disponer de estrategias de recuperación de clientes, en relación con los distintos tipos de fallas de servicio que se pudieran presentar para reducir la tasa de rotación (Smith et al., 1999; Grainer et al., 2014; Knox & Van Oest, 2014). Fallas de servicio, que se transforman en “dolores” para las compañías, pueden ser: largas filas, mala atención, situaciones en las que el cliente no queda conforme con lo solicitado, comportamientos extraños de parte de los trabajadores o la atracción de la competencia (Sivakumar et al., 2014).

Las empresas que se preocupan de analizar el feedback del usuario, con la intención de satisfacer a sus consumidores, en el largo plazo perderán menos clientes que las empresas que no logran recuperarse ante las fallas del servicio. Al respecto, Gallo (2014) sostiene que retener a un cliente es mucho más eficiente que captar uno nuevo, hecho que pudiera llegar a tener un costo entre cinco y veinticinco veces más alto que la retención de clientes existentes. Por ejemplo, Npower, una liga de fútbol en el Reino Unido perdió 300.000 clientes en un año debido a errores de facturación y a mala recuperación del servicio, mientras que empresas como la aerolínea Southwest Airlines adoptan una eficaz gestión en la recuperación ante las fallas en el servicio, reduciendo de esta manera su tasa de rotación de usuarios. Otro ejemplo de ello lo refleja un estudio de Accenture (2015), donde se señala que, aproximadamente, el 88 % de los consumidores de la India cambian su proveedor debido a problemas con su servicio al cliente.

En resumen, las empresas podrían potenciar la gestión de EdS, proporcionando un conocimiento profundo de las preferencias del cliente, siendo capaces de administrar el servicio, de este modo podrían mejorar el proceso de acercamiento e interacción (cliente-empresa) y así obtener una mayor satisfacción del consumidor y, a la vez, reducir las tasas de fuga y tener mayores ingresos al analizar el contenido generado por los medios de retroalimentación o feedback (Rawson et al., 2013).

2.2. Minería de texto y EdS

Las técnicas lingüísticas de extracción de información, es decir, reglas gramaticales, sintaxis, sinónimos, agrupación de conceptos, entre otros, han sido ampliamente utilizadas con el fin de explorar la EdS (Owen et al., 2009). De hecho, es posible identificar una línea de investigación en relación con el análisis de la EdS, a través de la retroalimentación del cliente, utilizando técnicas lingüísticas de procesamiento de lenguaje natural (Taboada et al., 2011; Ur-Rahman & Harding, 2012; Ordenes et al., 2014; Humphreys & Wang, 2018). Para potenciar la aplicación de esas técnicas, Ordenes et al. (2014) propusieron un marco que permite analizar, de forma sistemática, la experiencia del servicio: ARC (Acciones, Recursos y Contexto). Este modelo analiza estos tres elementos de creación de valor y su impacto en la experiencia de servicio. Por su parte, McColl-Kennedy et al. (2019) profundizan el marco anterior al agregar dos elementos que complementan la creación de valor: las interacciones y el rol del cliente.

Fuera de este marco, también, se han realizado investigaciones analíticas, utilizando minería de texto, en las cuales se ha demostrado la relación de la experiencia de servicio con la satisfacción (Xiang et al., 2015) y se han propuesto modelos que utilizan solo una palabra clave para clasificar las percepciones de los clientes (Culotta & Cutler, 2016). Para ver un breve resumen de los estudios sobre experiencia de servicio y minería de texto, ver Anexo 1.

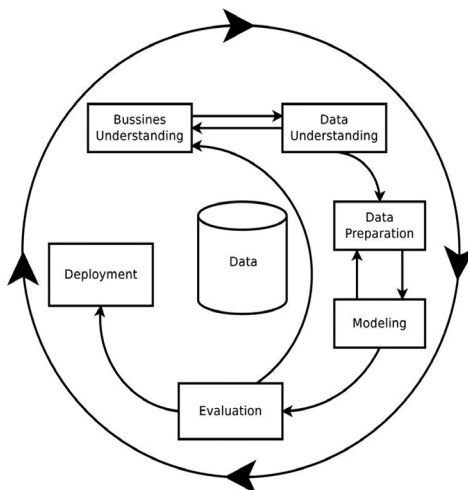
En resumen, el uso de datos no estructurados y su análisis a través de técnicas de minería de texto se vislumbran como una oportunidad para lograr mejoras en la toma de decisiones de las compañías (Mikroyannidis & Theodoulidis, 2006; Pang & Lee, 2008; McColl- Kennedy et al., 2019). Lo anterior, debido al aumento en la generación de data de retroalimentación de clientes rica en insights del consumidor (Tirunillai & Tellis, 2014).

Cabe destacar que, a pesar de la pertinencia del uso de dichos formatos y herramientas de análisis, ahora es que los académicos y practitioners están comenzando a implementarlas en los diversos estudios.

3. Metodología

En esta investigación, se utiliza la metodología CRISP-DM (Chapman et al., 2000). Los 6 pasos que comprende esta metodología, y que se muestran en la Figura 1, son: entendimiento del negocio, entendimiento de la data, preparación de los datos, modelamiento, evaluación e implementación.

Figura 1. CRISP-DM



Fuente: Chapman et al. (2000).

3.1. *Comprensión del negocio*

Los datos utilizados en esta investigación provienen de una compañía que, hoy en día, cuenta con sociedades en países sudamericanos como Argentina, Colombia, Chile y Perú. Esta empresa posee centros comerciales, supermercados, bancos, entre otros. En el rubro bancario, comienza sus operaciones en el año 1998. En el año 2012, amplía sus canales de atención, incorporando la banca online. Hasta diciembre del año 2019, contaba con 193 sucursales a nivel nacional, 491.324 clientes con cuenta corriente y 3.053.663 clientes con tarjeta de crédito, además de 3.001.187 con colocación. Por otra parte, la empresa se destaca por ser el mayor emisor de tarjetas de crédito en Chile, e, incluso, obtuvieron un reconocimiento de atención al cliente en Servitest, ProCalidad y ALCO.

Cabe destacar que, el sector bancario en Chile¹ posee un alto grado de competitividad, lo que sumado a la nueva normativa que comenzó a regir en el año 2020, la Ley de Portabilidad Financiera, entre otros factores, hacen difícil la retención de clientes. Antes de la implementación de la Ley de Portabilidad Financiera, los bancos, en promedio, mostraban tasas de fuga en torno al 5 % (Colgate & Hedge, 2001), a pesar de operar en un escenario contractual. Es posible suponer que, bajo las nuevas condiciones del mercado, aumentará la rivalidad entre compañías y, por ende, la probabilidad de fuga de clientes.

3.2. *Comprensión de los datos y preparación*

La base de datos contiene 3.266 comentarios de clientes. La data incluyó datos

1 La Ley General de Bancos Chilenos (Artículo 40) define a un banco como una sociedad anónima que se dedica a captar, recibir dinero o fondos del público, con el fin de proporcionar préstamos, realizar inversiones, transacciones bancarias, hacer rentar este dinero, proceder a la intermediación financiera entre otras labores.

cuantitativos (resultantes de la encuesta de satisfacción general NPS) y datos cualitativos (provenientes de una pregunta abierta). La estructura de la base de datos original contiene el número del cliente, la fecha, la probabilidad de recomendación y su justificación.

Una vez que los datos se encontraron organizados y limpios, se procedió a la operacionalización del proceso de minería de texto, que consistió en un proceso iterativo de 4 tareas en 3 etapas: *construcción, entrenamiento y testeo* (Martínez, 2019).

3.3. Construcción y testeo del modelo

Para la construcción del modelo, se llevaron a cabo las cuatro tareas mencionadas:

Tarea 1. Extracción de información: Dos codificadores (segundo y tercer autor) analizaron manualmente una muestra de 200 comentarios, seleccionados a través del criterio de número de caracteres. Esto, suponiendo que comentarios extensos pueden llegar a contener información rica en insights del consumidor. Los codificadores utilizaron, como marco de análisis para la anotación manual, el enfoque ARC ampliado (McColl-Kennedy et al., 2019). Cuando existían desacuerdos entre los codificadores, un juez (primer autor) era el encargado de dirimir y definir el criterio de extracción.

Tarea 2. Librería de conceptos: Una vez extraídas las unidades de información, se identificaron los patrones lingüísticos aplicados, siguiendo el marco de análisis ARC. Como resultado, se dio origen a un diccionario basado en el dominio de especificidad.

Tarea 3. Categorización de conceptos: Consiste en la extracción automática de información, basada en la librería creada anteriormente.

Tarea 4. Text mining inicial: El diccionario creado es capaz de extraer la información contenida en la totalidad de la muestra de comentarios.

Un posterior testeo permitió refinar cada una de las tareas, reduciendo la probabilidad de doble categorización o fallas en las librerías.

4. Resultados

En la siguiente sección, se presentan los resultados obtenidos al implementar el modelo de minería de texto entrenado (ver Tabla 1) en términos de: puntos de contactos, elementos de creación de valor, emociones y respuestas cognitivas, además de intención de fuga.

Tabla 1. Resumen de las operaciones del marco de análisis

Aplicación del marco conceptual	Frecuencia Documentos (Comentarios)	Frecuencia Documentos (Porcentaje) %	Frecuencia Global (Términos)	Frecuencia Global (Porcentaje) %
Puntos de contacto				
Call center	50	1 %	55	1 %
Mobile	5	0 %	5	0 %
Web	151	3 %	167	3 %
Sucursal	162	3 %	178	3 %
Actividades				

Aplicación del marco conceptual	Frecuencia Documentos (Comentarios)	Frecuencia Documentos (Porcentaje) %	Frecuencia Global (Términos)	Frecuencia Global (Porcentaje) %
Act. Empresa ("llamar", "verificar", "ofrecer", "enviar mensaje", "dar solución"...etc.)	120	2%	121	2%
Act. Clientes ("visitar", "pagar", "depositar"... etc.)	260	5 %	302	5 %
Recursos				
Rec. Empresa ("ejecutivo", "agente", "oficina"...etc.)	843	15 %	1.050	16 %
Rec. Cliente ("ahorros", "inversiones", "crédito"...etc.)	425	8 %	589	9 %
Competidores ("otro banco me ofrece"...)				
Contexto ("Atención", "experiencias pasadas", "es la tercera vez que vengo"...etc.)	811	14 %	853	13 %
Interacciones ("Descortés", "indiferencia", "no tienen conocimientos, "no responden")	207	4 %	234	4 %
Emociones ("Engaño", "molestia", "desagrado"... etc.)	12	2 %	127	2 %
Respuestas cognitivas				
Queja	98	2 %	105	2 %
Cumplido	1.478	26 %	1.828	28 %
Sugerencias	13	0 %	14	0 %
Intención de fuga	10	0 %	11	0 %

Aplicación del marco conceptual	Frecuencia Documentos (Comentarios)	Frecuencia Documentos (Porcentaje) %	Frecuencia Global (Términos)	Frecuencia Global (Porcentaje) %
Causas raíz				
Canal	3	0 %	3	0 %
Encuentro	18	0 %	19	0 %
Espera/demora	144	3 %	146	2 %
Falla/error	80	1 %	89	1 %
Giftcard	10	0 %	11	0 %
Incumplimiento	6	0 %	9	0 %
Información	267	5 %	276	4 %
Positivos	53	1 %	54	1 %
Precio	83	1 %	92	1 %
Respuesta	68	1 %	75	1 %
Solución	100	2 %	106	2 %
TOTAL	5.615	100 %	6.548	100 %

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.1. Puntos de contactos

Se identificaron cuatro principales puntos de contactos o canales: call center, mobile (aplicación), web (banca online) y sucursal ([ver Anexo 2](#)).

Identificar los puntos de contactos dentro de la retroalimentación de los consumidores permitió un enfoque más centrado en el cliente y, en consecuencia, permitiría oportunidades de mejora en la gestión específica de experiencia del consumidor.

Tal como se muestra en la Tabla 1, la mayor parte de las interacciones mencionan como canal sucursal (presencial) y banca online. Esto se podría deber a que el servicio bancario ofrece el encuentro, principalmente, por estos canales y son los más frecuentados por el cliente.

En nuestra data:

“... Fue demasiado lenta y encuentro que eso sea un problema al momento de que la sucursal esté llena”.

“...Siempre tengo muchos problemas con la web. No me reconoce mi clave”.

La Tabla 2 refleja que los clientes se quejan un 44 % por la sucursal, mientras que no hay quejas respectivas hacia el punto de contacto mobile. Eso confirma que la empresa debería enfocarse en la gestión de sucursal para mejorar la EdS. Lo anterior, podría deberse, principalmente, a que los clientes observan detalles específicos en su visita presencial con respecto a la interacción cliente-empresa.

Tabla 2. Cruce de datos de puntos de contactos con respecto a quejas

Puntos de Contacto	Quejas	%
Sucursal	14	44 %
Call center	8	25 %
Mobile	0	0 %
Web	10	31 %
TOTAL	32	1

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.2. Elementos de creación de valor (ARC ampliado)

El marco ARC ampliado (ver Anexo 2), como se mencionó anteriormente, corresponde a los elementos de creación de valor: actividades, recursos, contexto, interacciones y rol del cliente. Sin embargo, esta última categoría no fue identificable en términos de lenguaje para este dominio en particular. Por otro lado, este componente del marco de análisis representa un 49 % de frecuencia global, tal como se muestra en la Tabla 1.

4.2.1. Actividades

Las actividades se clasifican en dos tipos: actividades del cliente y actividades de la compañía.

Se identificaron una serie de acciones que el cliente ejecutó durante las interacciones cliente-empresa, a través de los canales disponibles. En nuestros hallazgos, principalmente, se identificaron acciones como “deposité”, “abrir cuenta”, “visita a sucursal”, “fui a pagar”, “hice un reclamo”, entre otras.

En nuestra data:

“...La última vez que asistí un sábado, no se encontraba ningún ejecutivo, solamente un guardia de seguridad, por lo que no pude efectuar el trámite que pretendía hacer”.

“...Solo fui a pagar una cuota y demoré más de media hora”.

Por otro lado, se reconocen un conjunto de acciones o funciones que realizó la compañía (posiblemente en respuesta a una actividad del cliente) durante las interacciones cliente-empresa, a través de alguno de los canales disponibles. En nuestra data, se visualizan actividades como “me enviaron un mensaje”, “me dieron solución”, “me atendieron”, “me ofrecieron”, “me ayudaron”, etc.

“Me ofrecieron dos meses de no pago al año, situación que no se cumplió”.

“Me dieron solución a lo que iba a pedir”.

Gracias al análisis realizado, se pudo identificar que los consumidores mencionan, en mayor medida, las actividades realizadas por ellos, representando cerca de un 5 % en términos de frecuencia global, en comparación con las actividades de la empresa, con un 2 % (ver Tabla 1). Esto se podría interpretar como que los clientes se enfocan y valoran más sus acciones y en menor medida los esfuerzos que realiza la compañía.

4.2.2. Recursos

Siguiendo el criterio de McColl-Kennedy et al. (2019), se clasificaron los recursos en tres subcategorías (ver Anexo 2): recursos de la empresa, recursos del cliente y recursos

de los competidores. En relación con los recursos de la empresa, estos principalmente corresponden a elementos propios del servicio ofrecido y que se integran a través de las actividades anteriormente descritas.

En nuestra data, se identificaron recursos humanos y físicos como “ejecutivo”, “agente”, “oficina”, entre otras.

En la data:

“Es justa y la atención de la ejecutiva [Nombre] fue impecable...”.

“Porque la información entregada por voz mediante los ejecutivos no es la misma de los sistemas...”.

Los recursos del cliente corresponden a elementos pertenecientes al cliente o parte del cliente: “crédito”, “ahorros”, “inversiones”, “cuentas”, “tarjetas”, entre otras.

“... Me dio a conocer todas las alternativas del crédito que tomé”.

“... Debía tener movimientos en mi tarjeta...”.

En referencia a los competidores, se comparan recursos del banco con otra entidad, es decir, comparando al banco con la competencia.

“... Le falta la opción para recarga de tarjeta BIP, que en otros bancos, como el [Nombre], si lo tiene”.

“... Los productos que ofrece el banco son muy buenos en comparación con la competencia”.

En términos generales, los recursos son mayormente mencionados en las interacciones cliente-empresa, representando un 25 % en términos de frecuencia global. En cuanto a los recursos de la empresa, representan un 15 % en términos de frecuencia de documentos, en comparación a un 8 % de recursos del cliente y 1 % de recursos de los competidores ([ver Tabla 1](#)).

4.2.3. Contexto

Cuando hablamos de contexto, nos referimos al escenario y/o circunstancias situacionales que influyen directamente en el cliente y la EdS en el momento del encuentro. Esta influencia puede ser positiva y/o negativa, por tanto, es relevante determinarlo (Ordeneš et al., 2014). En esta investigación, están representados por un 13 % en términos de frecuencia global.

En nuestra data se identificaron conceptos relacionados a la atención al cliente de carácter positivos y negativos. El contexto negativo es básicamente respecto a la demora del servicio, lo que afecta negativamente a la EdS como, por ejemplo, “se demoraron casi dos meses en contestarme” o “tuve que esperar más de 15 minutos”. Los clientes consideran que han perdido tiempo.

En nuestra data:

“...Demora en cajas y muy poco personal para ellas. Hay más de 10 y desde que acudo a esta sucursal no hay más de 4 cajeros atendiendo”.

“Había una sola persona atendiendo y estuve más de 30 minutos y me aburrí...”.

Se observan conceptos de contexto positivo relacionados con la experiencia del servicio, la cual podría impactar de forma beneficiosa, tales como “jamás he tenido un problema” o “aclararon todas mis dudas”.

En la data destacaron comentarios como:

“Considero que la atención es bastante personalizada y muy cercana. Y cada vez que he requerido una información, se ha entregado en los plazos

indicados por los ejecutivos”.

“...Poder tomar una correcta decisión respecto a la solicitud de un crédito de consumo...”.

4.2.4. Interacciones

Responde a la pregunta ¿cómo fue el encuentro del servicio? o ¿cómo fue la interacción del servicio entre el cliente y la empresa, en base a la experiencia recibida? (ver Anexo 2). Esto incluye cómo los consumidores se sienten frente a la forma en que la empresa se comunica con ellos, cómo informan y cómo hacen seguimiento. Estas representan un 4 % en términos de frecuencia global.

En nuestra data, identificamos interacciones como “descortés”, “indiferencia”, “no tienen conocimientos” o “no responden”.

En la data se encontraron frases como:

“La atención fue buena pero como siempre hay personas q se aprovechan de la gente q necesita un crédito...”.

“Porque la atención de parte del ejecutivo no fue satisfactoria, no puso atención a lo solicitado...”.

“...Te tratan como tonta y poco falta para que te cuelguen sin atender tu consulta”.

4.2.5. Emociones

En este estudio, se decidió extraer unidades de información relacionadas con las emociones, en primera instancia, de manera genérica sin ser definidas en categorías específicas, como lo hace McColl-Kennedy et al. (2019), es decir: júbilo, amor, sorpresa, enojo, tristeza y miedo, refiriéndose a cómo se sienten los clientes durante su experiencia de servicio (Shaver et al., 1996; Verhoef et al., 2009).

Reconocimos emociones de índole negativo, las cuales podrían ser perjudiciales para la EdS, entre ellas “decepcionado”, “molesto”, “desagrado”, “engañado”, entre otras.

La data contenía:

“... La banca no funciona las 24 horas. El personal de este banco atiende mal sin ganas de buscar una solución. De verdad me siento muy decepcionado del banco”.

“... Como aporte, los reclamos fueron hechos y mi molestia es total y no los recomendaría por ningún motivo”.

Por otro lado, existen emociones positivas que podrían influir a una EdS buena como encantado, enamorado, confiable, agradecido.

En nuestra data:

“Porque me atendieron con amabilidad, respondieron mis dudas y me sentí muy acogida”.

“... Es extremadamente amable y eficiente, inspira confianza”.

Como se observa en la Tabla 3, un 74 % de cumplidos está relacionado con las emociones. Según nuestros hallazgos, se afirma que las emociones positivas están ligadas a los cumplidos y, caso lo contrario, las emociones negativas están relacionadas a las quejas, representando un 23 %. Tal como se muestra en la Tabla 1, las emociones representan un 2 % en términos de frecuencia global.

Tabla 3. Cruce de datos emociones con respecto a respuestas cognitivas

Respuestas cognitivas	Emociones	%
Cumplidos	46	74 %
Quejas	14	23 %
Sugerencias	2	3 %
TOTAL	62	1

Fuente: Elaboración propia, 2020

4.3. Respuestas cognitivas desde la perspectiva del cliente vinculadas a las principales causas raíz

La identificación de un set de causas raíz permiten la traducción de la perspectiva teórica hacia una óptica más concreta, asociada a las implicancias empresariales. Lo anterior, facilita relacionar los motivadores de la interacción cliente-empresa con las tácticas existentes de recuperación del servicio (McCullough et al., 2000). Se identificaron un conjunto de causas raíz, definidas en el Anexo 3.

4.3.1. Quejas

Las respuestas cognitivas se conceptualizan en términos de quejas, las cuales corresponden a la categoría con menor porcentaje dentro de las respuestas cognitivas, representando cerca de un 2 % en términos de frecuencia global (ver Tabla 1). Esto quiere decir que, la data contiene pocos comentarios negativos.

Por otro lado, tal como muestra la Tabla 4, la causa raíz principal, representada con un 23 %, corresponde al concepto de respuesta, que se relaciona a la ausencia de respuestas a reclamos, solicitudes de información o dudas. “Porque no me dieron respuesta a mi requerimiento” o “nunca devuelven los llamados”, comentan los usuarios.

Otros ejemplos dentro de la clasificación serían: “He tenido problemas para realizar los pagos. Realmente de ser un banco 100 % recomendable pasó a ser de una muy mala atención”.

Tabla 4. Respuestas cognitivas: identificación de causas raíz

Causas raíz	Queja	Sugerencias	Cumplido	Intención de fuga
Falla/error	19 %	20 %	4 %	13 %
Respuesta	23 %	20 %	7 %	25 %
Incumplimiento	4 %	0 %	0 %	13 %
Giftcard	2 %	0 %	1 %	0 %
Solución	13 %	10 %	16 %	13 %
Espera/demora	9 %	10 %	17 %	0 %
Precio	6 %	10 %	12 %	25 %
Encuentro	2 %	0 %	3 %	13 %
Positivos	0 %	0 %	3 %	0 %

Causas raíz	Queja	Sugerencias	Cumplido	Intención de fuga
Información	21 %	30 %	39 %	0 %
Canal	0 %	0 %	0 %	0 %
Total	14 %	3 %	81 %	2 %

Fuente: Elaboración propia, 2020

Las quejas hacen referencia a la evaluación que realiza el cliente de lo que la empresa no hizo, identificando mala atención, pésimo servicio, entre otras, (Knox & Van Oest, 2014).

También, se observa que la causa raíz falla o error se encuentra en un 19 % en quejas (ver Tabla 4), donde se alude a problemas ocurridos durante los encuentros de servicio: “me generaron mal el vale vista” o “falla en el sistema de créditos”.

Por otro lado, la categoría encuentros de servicio hace referencia a problemas o comentarios con respecto a la interacción cliente-empleado como “no me toman mucho en cuenta” o “nunca están en las cajas o se encuentran cerradas”.

4.3.2. Sugerencias

Las sugerencias se definen como aspectos específicos que llaman la atención del cliente y que le gustaría que la organización cambie o mejore (Ordenes et al., 2014). Esta categoría representa cerca de un 1 % en términos de frecuencia global, tal como se muestra en Tabla 1. Un ejemplo de sugerencia sería “...debieran discriminar o privilegiar tramites más rápidos para mejorar”. Ejemplos como “siempre hay cosas que mejorar/beneficios los cuales les falta complementar con la tarjeta como por ejemplo acumular kms. [Nombre]...” se explica como sugerencias de acciones que pueden mejorar la EdS.

La principal causa raíz de esta categoría asciende a un 30 % en información (Tabla 4) como, por ejemplo, “...creo que deberían dar mayor información al respecto...”

4.3.3. Cumplidos

Los cumplidos hacen referencia a aspectos positivos relacionado con las acciones realizadas por la empresa. Fue posible observar que la data analizada posee una gran cantidad de cumplidos, representando cerca de un 28 % en términos de frecuencia global (Tabla 1). Esto se destaca dentro del concepto de respuestas cognitivas, ya que la mayor cantidad de comentarios son positivos. Esto quiere decir que un segmento de clientes se encuentra satisfechos con el servicio otorgado y que la empresa cumplió con sus expectativas.

La principal causa raíz relacionada a los cumplidos es la categoría información con un 39 %.

La categoría espera/demora corresponde a otra causa raíz identificada, la cual indica el tiempo que invierte el cliente en espera por la entrega del servicio. “La atención es rápida y eficiente”, “atención personalizada, acogida, calidez, máxima eficiencia, rapidez y resolución de mi necesidad en un tiempo muy razonable”, comentan los clientes.

Además, la causa raíz positivos alude a cuando la motivación principal del comentario se relaciona a aspectos positivos del encuentro de servicio como, por ejemplo, “demostró eficiencia y eficacia” o “respondieron todas mis dudas”.

4.3.4. Intención de fuga

Finalmente, se incorporó al marco de análisis la intención de fuga como un nuevo elemento indicador de destrucción de valor. Eso contribuye a enriquecer el marco a ARC ampliado desde una perspectiva teórica.

El término intención de fuga o posible abandono de clientes alude a la intención de cambio o traslado de una relación contractual existente entre un proveedor de servicios y un cliente (Wirtz et al., 2014). Así, cuando el servicio entregado no satisface las necesidades mínimas tolerables del consumidor, este podría manifestar su intención de abandono, dado los altos niveles de competitividad en el mercado.

Esta categoría representa cerca de un 1 % en términos de frecuencia global. Nuestros hallazgos demuestran que el alto porcentaje de cumplidos de la data explicaría la baja tasa de intención de abandono, lo cual se podría interpretar como clientes satisfechos con la EdS, que mayoritariamente encuentran aspectos positivos.

De igual forma, se identificaron algunos conceptos de intención de fuga como “voy a cambiarme de banco” o “cerraré la cuenta”, etc.

En nuestro estudio:

“... En resumidas cuentas, por tantas problemáticas y molestias decidí dejar sin efectivo la cuenta corriente y sus productos”.

“... Errores en la deuda de la tarjeta crédito en el portal web. Seriamente, pienso cambiarme de banco”.

“Esperaba más de este banco, pero terminaré cerrando la cuenta y que, al momento de existir un problema, no existe solución. Solo la opción de cerrar la cuenta”.

De esa manera, al cruzar la intención de fuga con causa raíz, se encuentra que se relacionan mayoritariamente con:

- Problemas de solución: Esta causa raíz hace referencia a no dar solución a alguna falla de servicio, por ejemplo, “hasta la fecha no he tenido solución” o “no me solucionan los dos problemas que tengo con el banco”.

- Precio: Esta causa raíz se define como la percepción de altos precios. En este contexto, en particular, sería las tasas de interés, comisiones, entre otras. “Por las tasas de interés para depósitos a plazo que es baja” o “renovó mis depósitos a plazo con una tasa de interés muy baja”, plantean los usuarios.

- Incumplimiento de promesa: Esta causa raíz se refiere al incumplimiento por parte de la empresa ante un acuerdo o promesa. “No cumplen con lo señalado” o “tasa inferior a la que ofrecen en internet”, sostienen los clientes.

También, se clasificó como causa raíz la categoría gift card (“no me ha llegado la gift card”) y canal web (“problemas con la página”) con el fin de obtener resultados más precisos en el modelo.

4.4. Análisis predictivo

Siguiendo el enfoque de McColl-Kennedy et al. (2019), se realizaron una serie de regresiones para cada una de las principales causas raíz y respuestas cognitivas. Dicho análisis, se ejecutó con el propósito de explorar la influencia y el efecto de los distintos tipos de causas raíz (precio, información, solución, espera, gift card, incumplimiento, falla o error, positivas, encuentro) y respuestas cognitivas (cumplidos, quejas y sugerencias) sobre la EdS (medido a través del índice NPS).

La Tabla 5 muestra que, en el caso de los comentarios que otorgan un cumplido se espera que la nota correspondiente al NPS aumente en 1,73 en promedio. Al contrario, en el análisis de quejas el coeficiente corresponde a (-5,07), lo que significa que cuando el cliente hace una queja, se espera que el puntaje de NPS disminuya en 5,07 en promedio.

En cuanto a los valores respecto a P de los parámetros $P > |t|$ son inferiores a 0,05. Por lo tanto, la mayoría de las variables analizadas son significativas al 5 %.

Tabla 5. Regresión: Puntuación

Source	SS	df	MS
Model	7528,69747	15	501,913165
Residual	17721,8489	3.249	5,45455492
Total	25250,5464	3.264	7,73607427

Number of Obs	3265
F (15, 3249)	92,02
Prob > F	0,0000
R - squared	0,2982
Adj R - squared	0,2949
Root MSE	2,3355

NPS	Coef.	Std. Error.	t	P > t	[95 conf. Intervalo]
Categoría Canal	-6,596783	1,695106	-3,89	0,000	-9,920368 -3,273199
Categoría Encuentro	-3,483553	0,540313	-6,45	0,000	-4,542942 -2,424165
Categoría Espera/demora	-1,125240	0,199115	-5,65	0,000	-1,515643 -0,734837
Categoría Falla/error	-1,994749	0,264533	-7,54	0,000	-2,513416 -1,476081
Categoría Gift Card	-2,539100	0,759865	-3,34	0,001	-4,028962 -1,049237
Categoría Incumplimiento	-4,054048	0,966051	-4,20	0,000	-5,948180 -2,159917
Categoría Información	0,379333	0,149340	0,25	0,800	-0,254877 -0,330744
Categoría Positivos	1,661638	0,322246	5,16	0,000	1,029813 2,293464
Categoría Precio	-0,661887	0,257832	-2,57	0,010	-1,167417 0,156357
Categoría Respuesta	-2,342785	0,289951	-8,08	0,000	-2,911290 -1,774279
Categoría Solución	-1,051391	0,237919	-4,42	0,000	-1,517877 -0,584906
Categoría Cumplido	1,630768	0,083824	19,45	0,000	1,466416 -1,795121
Categoría Fuga	-3,712017	0,751506	-4,94	0,000	-5,185490 -2,238543

NPS	Coef.	Std. Error.	t	P > t	[95 conf.	Intervalo]
Categoría Queja	-4,580846	0,246586	-18,58	0,000	-5,064326	-4,097366
Categoría Sugerencias	-0,997107	0,652295	-1,53	0,126	-2,276057	0,281844
_Cons	7,866333	0,062276	126,31	0,000	7,744228	7,988438

Fuente: Resultados obtenidos en STATA, 2020

4.5. Análisis de Chi Cuadrado

Se realizó un análisis de información cruzada a través del programa STATA, donde se obtuvo el análisis de chi cuadrado (χ^2), con la finalidad de observar la independencia de las variables entre NPS y las respuestas cognitivas (quejas, sugerencias y cumplidos).

Tal como mencionamos anteriormente, se observa que existe una dependencia significativa respecto al patrón dependiente entre la variable NPS y la variable de respuestas cognitivas. En el caso de las quejas y sugerencias, como muestra la Tabla 6, el valor $p = (0,000) < 0,05$ (es menor a 5 %), con lo que se concluye que las variables son dependientes.

Sin embargo, según nuestros hallazgos, a pesar de que exista cierta dependencia entre las variables, esto no significa que necesariamente se dé este fenómeno en todos los casos. Existen casos en el estudio que demuestran una evaluación NPS con alta puntuación, sin embargo, el comentario presenta una queja o un disgusto.

En ese sentido, Ordenes et al. (2014) y McColl-Kennedy et al. (2019) afirman que confiar solo en medidas cuantitativas (índice NPS) podría influir en tomar decisiones erróneas, pues se podría estar ignorando información importante con respecto a los puntos débiles desde la perspectiva del cliente. Es por dicha razón que, para un mejor análisis, es bueno combinar métricas cuantitativas y cualitativas y así lograr una comprensión holística.

Tabla 6. Regresión análisis Chi ^ Cuadrado

NPS	Categoría Quejas		Total
	0	1	
0	106	36	142
1	42	13	55
2	45	8	53
3	55	4	59
4	59	9	68
5	122	6	128
6	93	7	100
7	164	1	165
8	282	7	289
9	445	3	448

NPS	Categoría Quejas		Total
	0	1	
10	1.756	2	1.758
Total	3.169	96	3.265

Pearson Chi cuadrado (10) = 456,0884 Pr= 0,0000

NPS	Categoría Cumplidos		Total
	0	1	
0	135	7	142
1	52	3	55
2	47	6	53
3	53	6	59
4	64	4	68
5	107	21	128
6	79	21	100
7	113	52	165
8	177	112	289
9	224	224	448
10	735	1.023	1.758
Total	1.786	1.479	3.265

Pearson Chi cuadrado (10) = 431,8584 Pr= 0,0000

Fuente: Resultados obtenidos en STATA, 2020

5. Conclusiones

Este estudio se llevó a cabo con el objetivo de proporcionar información valiosa sobre cómo los clientes evalúan la EdS en la banca. A través del análisis de respuestas cognitivas es posible ofrecer mejoras en la gestión desde la perspectiva del cliente e identificar las causas raíz. Lo anterior se presenta como una oportunidad de mejorar la gestión en términos de EdS y de fidelizar y retener a los mejores clientes, detectando a tiempo grupos de clientes vulnerables, fallas en el servicio y posibles fugas de usuarios (Mccollough et al., 2000).

Los resultados reflejan que los comentarios corresponden a una data positiva. Eso se explicaría, porque un 81 % de las interacciones corresponden a cumplidos como

respuesta cognitiva, en conjunto con que las principales causas raíz, también, son de carácter positivo. Además, eso podría explicar la baja frecuencia de intención de fuga con aproximadamente un 2 %. Eso quiere decir que, en el momento en que se realizó la encuesta NPS (posterior a algún encuentro de servicio), los clientes cumplieron sus expectativas, por lo tanto, la experiencia fue mayoritariamente evaluada de manera positiva.

Estos resultados son relativamente similares a los reportados por McColl-Kennedy et al. (2019), en términos de puntuación NPS. A pesar de lo anterior, existe una gran cantidad de quejas (42 %) lo que difiere con este caso de estudio.

No obstante, con respecto a la hipótesis planteada, se puede observar que no necesariamente existe una correlación entre ratio de recomendación y la respuesta cognitiva (queja, cumplido, sugerencia, intención de fuga). Eso se explicaría al observar comentarios en donde los clientes hacen una queja ante el servicio en la pregunta abierta. Pese a esto, la nota de evaluación (NPS) es mayor a 7, lo que se podría interpretar como un cumplido, o un feedback positivo.

Los hallazgos indican la importancia de analizar la EdS, utilizando minería de texto y empleando métricas numéricas acompañadas de una pregunta abierta de datos no estructurados. De este modo, se pueden analizar a fondo los problemas que existen en la gestión de servicio y las organizaciones podrían enfocarse en prestar atención a esto como una oportunidad, reteniendo buenos clientes y recuperando usuarios ante una posible fuga.

Así, las empresas que utilizan solo métricas cuantitativas para sus análisis podrían pasar por alto insight valiosos para la gestión de servicio. Por esta razón, es importante complementar las investigaciones con métricas cualitativas (como análisis de comentarios), en las cuales se obtengan resultados más precisos y detallados en base a la perspectiva del cliente, siendo este un segmento de usuarios vulnerables que la empresa podría estar considerando como clientes satisfechos solo por la puntuación.

Asimismo, existen diversas oportunidades para que las empresas gestionen la recuperación de usuarios ante las fallas en el servicio. De ese modo, las organizaciones podrían generar un desempeño sostenible en el tiempo. Las estrategias adoptadas por las empresas pueden ser de carácter económico (como recompensas monetarias) o emocionales (por ejemplo, una disculpa) (Cropanzano & Mitchell, 2005). Aunque, la sensibilidad de cada consumidor dependerá de factores situacionales, dado que existe la posibilidad de que se dé una compensación monetaria para un cliente que en ese momento valoraría más una disculpa o, por el contrario, podría existir un cliente que una disculpa no le satisface y esperaría una compensación monetaria (Mccollough et al., 2000).

Debido a que los elementos de creación de valor (ARC) representan un 49 % de frecuencia global, esta categoría tiene gran relevancia en el análisis. Fue la categoría más grande de los comentarios. Esto denota que es un elemento significativo dentro del marco de análisis y que mediante esa información se podría mejorar y enfatizar en los puntos vulnerables específicos desde la perspectiva del cliente en la EdS.

A través de los resultados finales, podemos concluir que, efectivamente, el marco de análisis ARC ampliado, utilizado en esta investigación, encaja en el dominio de la banca y podría adecuarse a otro contexto. Además, no solo proporciona información sobre los clientes, sino que, gracias al análisis, se pueden descubrir a tiempo clientes vulnerables que tienen una gran probabilidad de abandono.

Por otro lado, las interacciones presenciales directas en los puntos de contactos como “visita a sucursal” podrían llegar a ser las más riesgosas y afectivas para los clientes en relación con la EdS. No obstante, es importante considerar otros puntos de

contactos donde hoy existe interacción como el canal telefónico y web, pues también poseen un alto nivel de riesgo.

Esta investigación aporta evidencia empírica en relación con el marco de análisis ARC ampliado en el dominio de la banca en términos de EdS. Además, contribuye a la mejora del marco ARC al incluir la intención de fuga y así implementar tácticas de retención. Por ende, hay oportunidades concretas para crear planes de recuperación de servicio frente a las fallas.

Por otro lado, Existen evidentes implicancias específicas del dominio relacionadas al conjunto de causas raíz. La categoría de respuestas cognitivas, pertenecientes al marco de análisis usado, impacta en la retroalimentación del cliente, debido a que está relacionado a los aspectos que el banco podría mejorar a futuro o cambios que aportarían a la experiencia del cliente. Dicho lo anterior, resulta sumamente relevante mejorar la EdS, específicamente en la interacción cliente-trabajador, monitoreando cada aspecto en materia de capacitaciones, planes de recuperación y motivación de los trabajadores de la organización, además de tratar de mejorar la calidad de servicio.

Finalmente, en el contexto chileno, el rubro bancario mantiene altos niveles de competitividad y la situación actual es crítica por la nueva Ley de Portabilidad Financiera. En consecuencia, con el análisis de la retroalimentación de los consumidores no solo se logra identificar a los clientes que tienen más probabilidades de abandonar el servicio por haber experimentado EdS negativas, sino que, también, se logra identificar información que podría ser valiosa para los gerentes en el diseño de planes y técnicas enfocadas en la retención de clientes.

5.1. Limitaciones

Una de las limitantes, al momento de obtener resultados generalizables, es principalmente debido a que la data utilizada en esta investigación es proporcionada por un banco chileno, en el contexto de un país en desarrollo. Por ello, no representa el comportamiento de la población de los usuarios de todos los bancos, y, al analizar otra data, los resultados obtenidos podrían variar considerablemente según el contexto en el que el servicio está siendo ofrecido.

Asimismo, otra limitación de carácter metodológico fue el contexto cultural específico, pues se dificultó el análisis del lenguaje, debido al uso excesivo de jerga local, abreviaturas, ironía, entre otros aspectos lingüísticos (Ordenes et al., 2014).

Por otra parte, por falta de recursos durante este estudio, no se realizó la validación manual lingüística a través de un codificador externo, por ello, se sugiere para futuras investigaciones validar el modelo.

Finalmente, la implementación de la metodología CRISP-DM también se considera como una limitación, debido a que no se ha realizado la implementación del modelo en tiempo real (Gupta & Zeithaml, 2006).

6. Anexos

Anexo 1. Resumen de estudios que utilizan minería de texto para analizar la EdS en diversos contextos

Papers	Contexto	Tipo	Minería de texto	Data	Elementos de creación de valor	Análisis de percepciones
Tirunillai and Tellis (2014)	Comentarios de productos (autos, celulares, computadores y juguetes)	B2C	SI	Transversal	No considerados	Percepciones del consumidor de la marca a través de un mapa de segmentación
Villaruel Ordenes et al. (2014)	Estacionamiento y servicio de traslado en el aeropuerto de Manchester	B2C	SI	Transversal	Actividades Recursos Contexto	Análisis de sentimientos (quejas-cumplidos) en un modelo de proceso de servicio.
Xiang et al. (2015)	Experiencia de huéspedes en hotel	B2C	SI	Transversal	No considerados	Resultados lineales de análisis de regresión (Valoración de un cliente promedio).
Culotta and Culter (2016)	Comentarios en redes sociales (Twitter) con respecto a las marcas	B2C	SI	Transversal	No considerados	Estructura de conexiones como medida de percepciones de la marca.
McColl-Kennedy et al. (2019)	Portal de compras para empresas de maquinaria pesada	B2B	SI	Longitudinal	Recursos Actividades Contexto Interacciones Emociones Discretas Rol del cliente Respuestas cognitivas	Identificación de puntos de contactos y causa raíz. Priorizando acciones para mejorar la CX desde la perspectiva del cliente. Descubren sentimientos y proporcionan guía paso a paso.

Papers	Contexto	Tipo	Minería de texto	Data	Elementos de creación de valor	Análisis de percepciones
Esta investigación (2020)	Banca en Chile	B2C	SI	Transversal	Intención de fuga Puntos de contactos Actividades Contexto Interacciones Emociones Respuestas cognitivas	Puntos de contactos (canales), causa raíz e intención de fuga. Identificar <i>insight</i> que permitan mejorar gestión de Eds desde la perspectiva del cliente. Indicador de intención de fuga.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Anexo 2. Marco de análisis ARC ampliado

ARC AMPLIADO			
Actividades del cliente	Definición: Toda acción realizada por el cliente durante la interacción del servicio. Palabras claves: Pago de cuentas, realizar transferencia, iral banco, abrir cuenta, visita a sucursal, fui a pagar, hice un reclamo.	Recursos del cliente	Definición: Corresponde elementos pertenecientes al cliente aparte del cliente. Palabras claves: Tarjetas, cuentas, créditos y depósitos.
Actividades de la empresa	Definición: Corresponde a un conjunto de acciones y/o funciones que realiza la compañía durante las interacciones. Palabras claves: Me enviaron un mensaje, me dieron solución, me atendieron, me dijeron, me ayudaron.	Recursos de la empresa	Definición: Los clientes mencionan elementos propios del servicio ofrecido y que se integran a través de las actividades. Palabras claves: Equipamiento, computadores, cajeros, ejecutivos, trabajadores, guardia.
Contexto	Definición: Corresponde al escenario en el cual el servicio está siendo ofrecido, que incluye circunstancias que afectan al cliente de manera positiva o negativa. Palabras claves: Solución de problemas, atención al cliente, demora al atender.	Recursos de competidores	Definición: Alude a aquellos elementos distintivos de los competidores que atraerían a los clientes a cambiarse de banco. Palabras claves: El "banco X" es mejor, en el otro banco si se puede.
Interacciones	Definición: Hace referencia a cómo los consumidores se sienten frente al encuentro de servicio, cómo la empresa informa y se relaciona. Responde a la pregunta ¿cómo fue el encuentro del servicio? Palabras claves: Te tratan como tonta, no me pesca, no responden.	Respuestas cognitivas	Definición: Diferentes respuestas cognitivas del cliente y la evaluación que hace ante el servicio, basándose en sus expectativas, por ejemplo. Lo que la empresa hizo (cumplidos), lo que la empresa no hizo (quejas) y lo que la empresa podría mejorar o realizar de forma diferente (sugerencias).
Emociones	Definición: Hace referencia a una tipología de sentimientos experimentados por los clientes durante la entrega del servicio. Palabras claves: Molestia, feliz, decepcionado, enamorado.	Intención de fuga	Definición: Alude a comentarios en donde los clientes mencionan su intención de abandonar el servicio o cambiarse a la competencia y estos se consideran como clientes vulnerables a un posible abandono. Palabras claves: Voy a cerrar la cuenta, me cambiaré de banco.
Puntos de contactos	Definición: Se definen como un suceso de interacción que puede ser directo o indirecto entre el cliente y la empresa. Los puntos de contactos ocurren a lo largo del recorrido del cliente. Palabras claves: Call center, mobile (APP), web (banca online) y sucursal.		

Anexo 3. Principales causas raíz

PRINCIPALES CAUSAS RAÍZ		
Incumplimiento de promesa	<p><u>Definición:</u> Hace referencia a cuando el cliente realiza comentarios respecto a lo que la empresa le prometió y no lo cumplió.</p> <p>En nuestra data: Publicidad engañosa, “me ofrecieron unatasa menor para tomar un crédito”, “me prometieron un regalo y nunca llegó algo a cambio”.</p>	<p>Demoras o esperas</p>
Precio	<p><u>Definición:</u> Percepción del cliente respecto a los precios del banco relacionados a productos y/o servicio.</p> <p>En nuestra data: Altos precios (tasas de interés, comisiones, mantención del banco, precios de referencia con otro banco, se sienten insatisfechos con el servicio y lo encuentran “costoso”, etc).</p>	<p>Encuentros de servicio</p>
Información	<p><u>Definición:</u> El cliente menciona problemas o soluciones relacionados con la entrega de información del servicio. También, podrían estar realizando un cumplido en base a la información que solicitaron.</p> <p>En nuestra data: “Muy clara la información”, “rapidez para aclarar dudas e información”, “información errónea”, “me quedaron muchas dudas”.</p>	<p>Gift Card</p>

PRINCIPALES CAUSAS RAÍZ		
Solución	<p>Definición: El cliente alude al concepto de solución al momento encontrar una falta de solución o falla de servicio, o, en caso contrario, donde el cliente hace referencia a la solución de su problemas o solicitud.</p> <p>En nuestra data: "Me solucionaron el problema", "no medieron ninguna solución", "necesito una respuesta a mi solicitud".</p>	<p>Definición: Los clientes se refieren específicamente a la respuesta de la empresa con respecto a su solicitud o inquietudes. Puede ser la falta de respuesta ante reclamos osolicitudes de información o pueden realizar un comentariorespecto a cómo fue su experiencia.</p> <p>En nuestra data: "Respondieron todas mis dudas" o, de lo contrario, "nunca me respondieron lo que necesitaba".</p>
Positivos	<p>Definición: El cliente tiene una percepción positiva respecto al encuentro de servicio, por lo que la motivaciónprincipal del comentario es de carácter positivo.</p> <p>En nuestra data: "Me atendieron muy bien", "los ejecutivos fueron amables", "atendieron todas mis consultas".</p>	<p>Definición: Los clientes mencionan el concepto "canal" como referencia al lugar donde obtuvieron el encuentro de servicio.</p> <p>En nuestra data: "No puedo visualizar mi estado de cuenta en la web", "el portal se cae siempre", "muchas cosas no aparecen en la página".</p>
Falla o error	<p>Definición: Los clientes señalan problemas específicos que han ocurrido durante el encuentro de servicio o relacionado a la entrega de productos. Por ejemplo, las fallas hacen referencia a que hay un error en lo que ellos solicitaron o problemas para utilizar algún servicio del banco.</p> <p>En nuestra data: "Hay errores en el pago de la cuenta", "tengo problemas al momento de realizar transferencias", "me entregaron información incorrecta".</p>	

Referencias

- Accenture. (2015). Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation, according to accenture study.
- Bansal, H., & Taylor, S. (1999). The service provider switching model (SPSM) a model of consumer switching behavior in the services industry. *Journal of Service Research*, 2(2), 200-218.
- Bolton, R., Gustafsson, A., McColl-Kennedy, J., Sirianni, N., & Tse, D. (2014). Small details that make big differences: A radical approach to consumption experience as a firm's differentiating strategy. *Journal of Service Management*, 25(2), 253-274.
- Borah, S., Prakhya, S., & Sharma, A. (2020). Leveraging service recovery strategies to reduce customer churn in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 848-868.
- Chapman, P., Clinton, J., Kerber, R., Khabaza, T., Reinartz, T., Shearer, C., & Wirth, R. (2000). CRISP-DM 1.0: Step-by-step data mining guide. SPSS Inc, 9, 13.
- Chiang, W., Chhajed, D., & Hess, J. (2003). Direct marketing, indirect profits: A strategic analysis of dual-channel supply-chain design. *Management Science*, 49(1), 1-20.
- Colgate, M., & Hedge, R. (2001). An investigation into the switching process in retail banking services. *International Journal of Bank Marketing*. 19(5), 201-212.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Culotta, A., & Cutler, J. (2016). Mining brand perceptions from twitter social networks. *Marketing science*, 35(3), 343-362.
- De Keyser, A., Lemon, K., Klaus, P., & Keiningham, T. (2015). A framework for understanding & managing the customer experience. *Marketing Science Institute Working Paper Series*, 85(1), 15-121.
- Edelman, D. C., & Singer, M. (2015). Competing on customer journeys. *Harvard business review*, 93(11), 88-100.
- Gallo, A. (2014). The value of keeping the right customers. *Harvard Business Review*, 29, 2014.
- Grainer, M., Noble, C., Bitner, M., & Broetzmann, S. (2014). What unhappy customers want. MIT.
- Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.

- Griffin, A., & Hauser, J. (1993). The voice of the customer. *Marketing Science*, 12(1), 1-27.
- Grönroos, C., y Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation & co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Gupta, S., & Zeithaml, V. (2006). Customer metrics & their impact on financial performance. *Marketing Science*, 25(6), 718-739.
- Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
- Humphreys, A., & Wang, R. (2018). Automated text analysis for consumer research. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1274-1306.
- IBM Corporation. (2016). "SPSS Modeler Text Analytics 18 User's Guide".
- Ittoo, A., & Van Den Bosch, A. (2016). Text analytics in industry: Challenges, desiderata & trends. *Computers in Industry*, 78, 96-107.
- Knox, G., & Van Oest, R. (2014). Customer complaints & recovery effectiveness: A customer base approach. *Journal of Marketing*, 78(5), 42-57.
- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297-310.
- Lemon, K., & Verhoef, P. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69-96.
- Macdonald, E., Kleinaltenkamp, M., & Wilson, H. (2016). How business customers judge solutions: Solution quality & value in use. *Journal of Marketing*, 80(3), 96-120.
- Mahr, D., Stead, S., & Odekerken-Schröder, G. (2019). Making sense of customer service experiences: A text mining review. *Journal of Services Marketing*, 33(1), 88-103
- Martínez, C. (2019). Predicting customer churn using voice of the customer: A text mining approach [Doctoral dissertation, University of Manchester].
- McAfee, A. & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 59-68.
- McColl-Kennedy, J., Vargo, S., Dagger, T., Sweeney, J., & Kasteren, Y. (2012). Health care customer value cocreation practice styles. *Journal of Service Research*, 15(4), 370-389.
- McColl-Kennedy, J., Zaki, M., Lemon, K., Urmetzer, F., & Neely, A. (2019). Gaining customer experience insights that matter. *Journal of Service Research*, 22(1), 8-26.

- McCollough, M., Berry, L., & Yadav, M. (2000). An empirical investigation of customer satisfaction after service failure & recovery. *Journal of Service Research*, 3(2), 121-137.
- Mikroyannidis, A., & Theodoulidis, B. (2006, December). Heraclitus II: A framework for ontology management & evolution. In 2006 IEEE/WIC/ACM International Conference on Web Intelligence [WI 2006 Main Conference Proceedings (WI'06)] (pp. 514-521). IEEE.
- Neslin, S., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M., Thomas, J., & Verhoef, P. (2006). Challenges & opportunities in multichannel customer management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95-112.
- Órdenes, F., Theodoulidis, B., Burton, J., Gruber, T., & Zaki, M. (2014). Analyzing customer experience feedback using text mining: A linguistics-based approach. *Journal of Service Research*, 17(3), 278-295.
- Owens, L., Brown, M., Burnes, S., & Schmidt, P. (2009). Text analytics takes business insight to new depths. Forrester Report.
- Pang, B., & Lillian, L. (2008). Opinion mining & sentiment analysis. *Foundations & Trends in Information Retrieval*.
- Rawson, A., Duncan, E., & Jones, C. (2013). The truth about customer experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
- Reichheld, F. (2001). Prescription for cutting costs. Bain & Company. Harvard Business School Publishing.
- Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
- Shaver, P., Morgan, H., & Wu, S. (1996). Is love a “basic” emotion?. *Personal Relationships*, 3(1), 81-96.
- Sivakumar, K., Li, M., & Dong, B. (2014). Service quality: The impact of frequency, timing, proximity, & sequence of failures & delights. *Journal of Marketing*, 78(1), 41-58.
- Sivarajah, U., Kamal, M. M., Irani, Z., & Weerakkody, V. (2017). Critical analysis of big data challenges & analytical methods. *Journal of Business Research*, 70, 263-286.
- Smith, A., Bolton, R., & Wagner, J. (1999). A model of customer satisfaction with service encounters involving failure & recovery. *Journal of Marketing Research*, 36(3), 356-372.
- Taboada, M., Brooke, J., Tofiloski, M., Voll, K., & Stede, M. (2011). Lexicon-based methods for sentiment analysis. *Computational linguistics*, 37(2), 267-307.

- Tirunillai, S., & Tellis, G. J. (2014). Mining marketing meaning from online chatter: Strategic brand analysis of big data using latent dirichlet allocation. *Journal of marketing research*, 51(4), 463-479.
- Ur-Rahman, N., & Harding, J. A. (2012). Textual data mining for industrial knowledge management & text classification: A business oriented approach. *Expert Systems with Applications*, 39(5), 4729-4739.
- Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, & directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics & management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31-41.
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., & Löfgren, M. (2011). Idea generation: customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159.
- Wirtz, J., Xiao, P., Chiang, J., & Malhotra, N. (2014). Contrasting the drivers of switching intent & switching behavior in contractual service settings. *Journal of Retailing*, 90(4), 463-480.
- Xiang, Z., Schwartz, Z., Gerdes Jr, & Uysal, M. (2015). What can big data & text analytics tell us about hotel guest experience & satisfaction?. *International Journal of Hospitality Management*, 44, 120-130.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46

INTERNATIONAL PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED FIRMS: THE ROLE OF EXPERIENCE, PROACTIVENESS, AND INTERNATIONAL NETWORKS

DESEMPEÑO INTERNACIONAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS: EL
PAPEL DE LA PROACTIVIDAD, LA EXPERIENCIA INTERNACIONAL Y LAS REDES

JEL Classification: C39; D22; M16; F29

Received: April 1, 2022 | Accepted: September 21, 2022 | Available online: November 6, 2022

Cite this article as: Sandoval-Alvarez, C. (2022). International Performance of Small and Medium-Sized Firms: The role of experience, proactiveness and international networks. *Estudios de Administración*, 29 (2), 36-58. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.66686>

Carlos Sandoval-Álvarez

Escuela de administración de negocios, Universidad de Costa Rica, Costa Rica
carlos.sandovalalvarez@ucr.ac.cr

Abstract

The objective of this research is to examine the effect of proactive managerial behavior and international business networks on three dimensions of international performance exhibited by an SME. Specifically, the export intensity, speed, and geographical scope of the sales abroad. In addition, we evaluate if managers with international experience take more proactive stances and use international networks when dealing with foreign markets. We tested a research model applying structural equation modeling techniques to a sample of 130 Costa Rican exporting firms. The results reveal that the international experience is not related to the intense use of international networks to deal with foreign markets. Rather, international experience is associated with high levels of proactive stances towards foreign market opportunities, which in turn, positively affect an SME's export intensity. However, the geographical scope of its export sales and the speed of internationalization seem to be unrelated to a manager's level of proactiveness in foreign markets. .

Keywords: International performance, proactiveness, international networks, Small and Medium-sized firms, international experience.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen

El propósito de esta investigación es examinar el efecto del comportamiento gerencial proactivo y las redes comerciales internacionales en el desempeño internacional exhibido por una Mipyme. Específicamente, la intensidad de exportación, la velocidad y el alcance geográfico de las ventas al exterior. Además, verificamos si los gerentes con experiencia internacional despliegan más posturas proactivas y se valen de redes internacionales. Probamos un modelo de investigación, aplicando técnicas de modelado de ecuaciones estructurales, a una muestra de 130 empresas exportadoras costarricenses. Los resultados revelan que la experiencia internacional no se relaciona con el uso de las redes internacionales para hacer frente a los mercados extranjeros. Más bien, la experiencia internacional está asociada con altos niveles de posturas proactivas hacia las oportunidades de mercado extranjero lo que, a su vez, afecta positivamente la intensidad exportadora de una PYME.

Palabras clave: Desempeño internacional, proactividad, redes internacionales, Mipymes, experiencia internacional.

1. Introduction

The internationalization of Small and Medium-Sized Firms (SMEs) is a topic of thriving research interest as a result of the proliferation of SMEs in export markets (Dimitratos & Li, 2014). Internationalization is regarded as a means of growth and survival for this type of firms (Dutot et al., 2014). Literature on international entrepreneurship acknowledges the impact of managers' social and human capital on the international performance of small and middle-sized firms (Buzavaite & Korsakiene, 2019; Puthusserry et al., 2020; Gamage et al., 2020; Ruzzier et al., 2007). Of particular interest regarding inquiries on the internationalization of SMEs are the impact of a manager's experience and her or his proactive disposition (e.g., Child et al., 2017; Daszkiewicz & Wach, 2012; Gancarczyk & Gancarczyk, 2018). It is widely accepted that a manager's international experience is crucial for a firm's international expansion (e.g., Andersson, 2015; Coviello, 2006; Dominguez, 2018; Musteen et al., 2014; Daszkiewicz & Wach, 2012; Majocchi et al., 2005; Xu et al., 2015). A manager's proactiveness is also considered of paramount importance for a successful internationalization of the firm. In fact, international entrepreneurship is regarded to a great extent as a proactive seeking behavior (Oviatt & McDougall, 2005).

Despite this, the relevance of international experience and proactiveness is not without some critics. It has been shown that SMEs enter foreign markets by using reactive postures instead of being proactive (Bowen, 2019; Caliskan et al., 2006; Kubíčková et al., 2014). Some scholars contend that international experience is neither indispensable nor critical for a firm's successful internationalization (e.g., Andersson, 2015; Dib et al., 2010). Besides, it is somewhat unclear, whether more internationally experienced managers are more likely to actively pursue international undertakings or use network relationships to expand exports sales (Ciravegna et al., 2014; Amal & Freitag Filho, 2010; Clarke et al., 2016). The relevance of international networks for successful export ventures remains controversial (Ciravegna et al., 2014).

This study explores whether the levels of international entrepreneurial

proactiveness exhibited by an SME senior manager and the use of international business networks affect three dimensions of international performance achieved by an SME: the export intensity, the speed of internationalization and the scope of its export sales. In addition, we examine whether more internationally experienced managers are more likely to actively pursue international ventures and use international networks. To achieve this, we carry out empirical re-evaluations of the research model proposed by Ciravegna et al. (2014) previously tested on a sample of 109 Chinese SMEs from one branch of the economy.

We test the hypothesized research model using covaried-based structural equation modeling techniques applied to a sample of 130 Costa Rican firms from diverse branches of the economy. By examining Costa Rican SMEs, we want to provide findings drawn from an emerging economy with burgeoning participation of its SMEs in international markets. Costa Rican exporting SMEs incorporate new products and more destinations in their export basket each year, compared to others in the region (Cepal, 2018). In addition, some scholars urge the generation of research drawn from different contexts, particularly from emerging countries (e.g., Rialp et al., 2014).

Exporting, unlike some other type of strategies, such as foreign direct investments or acquisitions, is the simplest and most affordable way for a SME to expand internationally (Kuivalainen et al., 2013). Therefore, for the purpose of this study we delimit the understanding of the term “internationalization” as the firm’s international expansion of its exporting sales. This inquiry contributes to literature on International Entrepreneurship (IE) by providing empirical evidence suggesting that managerial factors impact the export intensity. It also diverges from prior literature by suggesting that cooperating with international networks is related to international performance.

The rest of this study is organized as follows: First, we present the literature review, the research model along with the hypothesis. Then we describe the research methodology employed and present the results. In the last two sections, we focus on the discussion of our results and outline the conclusion and limitations of this research as well some avenues for future research.

2. Literature and research model

Export seems to be particularly challenging for SMEs (Kuivalainen et al., 2013). Compared with larger firms, SMEs usually face resource constraints, a situation that prevents them from being involved in export operations or possibly limits the scope of their commercial capacity to expand abroad (Suárez-Ortega, & Álamo-Vera, 2005). Due to their relative lack of resources, it is considered that the SME’s human capital, in particular its senior manager, is its major source of competitive advantage in coping with processes of internationalization (e.g., Dimitratos & Li, 2014; Matlay et al., 2006). The SME’s senior manager usually determines whether to start international operations and the scope of the expansion into foreign markets (Achtenhagen, 2011).

The export operation of SMEs requires appropriate competences. The characteristics of a senior manager involved in international business ventures appear to have a significant impact on the international performance of the SMEs (Buzavaite & Korsakiene, 2019). The manager’s international experience and the level of proactive behavior displayed by the manager to cope with export markets are regarded as vital for internationalization (Jones & Casulli, 2014). Literature on international entrepreneurship considers human capital as fundamental in explaining the internationalization of SMEs (Buzavaite & Korsakiene, 2019). Entrepreneurs draw

upon their human capital, that is, their knowledge, skills, and values, to advance the interests of their firms (Ruzzier et. al., 2007). Managers' intentions to pursue export expansion seem to be affected by their experiences, attitudes, and perceptions toward exports. Besides, managers who take a proactive attitude to internationalization leverage a broad range of resources and search for new market opportunities abroad (Ciravegna et al., 2014). Human capital appears to be a salient factor in impacting the identification and exploitation of international business opportunities (Buzavaite & Korsakiene, 2019). The entrepreneur of an SME is considered as a key and unique resource that can become especially influential in the organization (Ruzzier et. al., 2007) and the person that typically makes the decisions about expanding sales abroad and the scope of this expansion (Sandoval-Álvarez, 2022).

Literature on firm internationalization recognizes two general postures that firms adopt when going international; reactive and proactive (Kraus et al., 2017). In general, reactive postures arise from the firm's responses to unintended commercial opportunities across nations' borders (Child & Hsieh, 2014) and from pressures of environmental factors or unfavorable domestic market conditions that push them to consider international markets as an alternative for increasing their commercial operations (Kraus et al., 2017). In contrast, a proactive posture denotes a forward-looking perspective, seizing opportunities by seeking information continuously, acting in anticipation, and taking the initiative in the markets (Lumpkin & Dess, 2001; De Clercq et al. 2005).

Although it is recognized that SME managers can adopt both deliberate and emergent postures when dealing with export opportunities, a significant number of prior studies support the positive impact of a proactive posture (e.g., Arranz & De Arroyabe, 2009; Francioni et al., 2013; Pett et al. 2004; Torkkeli et al., 2021). Notwithstanding, the benefits of displaying a proactive stance towards exporting and what encourages such proactiveness remain topics of ongoing research. Some authors sustain that an entrepreneur who has accumulated international business experience, is more likely to increase his or her conviction in his or her own capacity and skills to operate in international settings, which in turn engenders a predisposition to actively pursue international business endeavors (Sapienza et al., 2014). As they gather more experience and skills to operate in international settings, they will successively enter new markets lying at a greater psychological distance (Sousa & Bradley, 2006). (For an overview of the concept of psychological distance: cf. Child et al., 2009).

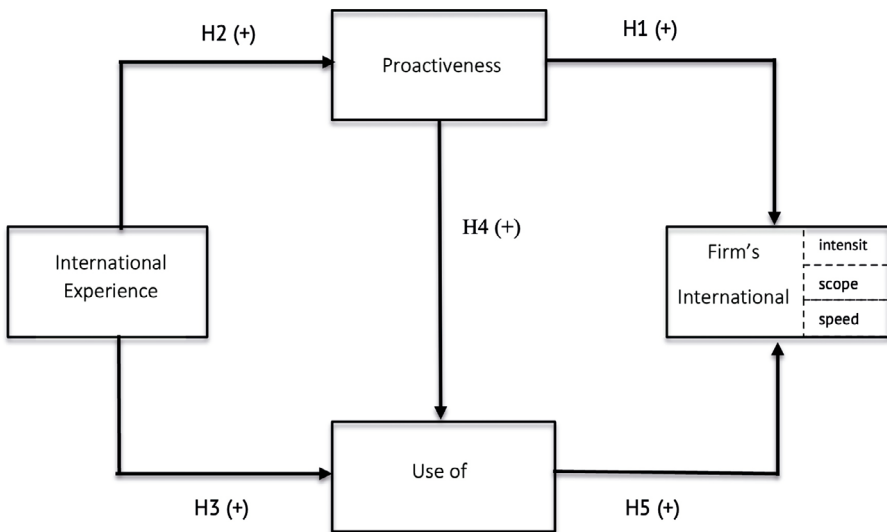
Experiential knowledge in foreign markets is of utmost importance for the expansion of the firm's commercial activities abroad (Daszkiewicz & Wach, 2012). However, other authors have pointed out that international experience is overrated and is neither a crucial entry and expansion into international markets, nor is it necessary to elicit proactive behavior toward seeking and successfully entering export markets (e.g., Dib et al., 2010; Kalinic & Forza, 2012). As the firm engages in foreign markets and export operations, there is a need to acquire additional resources to support these operations. A way to overcome a firm's resource constraints is by building business networks, also referred to as social capital. Hence, social capital is derived from networks and acts as one of the fundamental external resources for internationalization (Chetty & Agndal, 2007). The social capital at the firm's disposal may leverage additional resources (Chetty & Stangl, 2010). The extant literature on international entrepreneurship (IE) also stressed that social capital can be essential for international performance (Dominguez, 2018). For instance, networks may contribute to a faster internationalization speed (Meng et al., 2016), determine the entry and strategy, and enhance a superior international performance (Musteen

et al., 2010; Hagen et al., 2012). Networks shape the foreign market entry strategy (Agndal & Chetty, 2007) and assist firms in extending the international scope for their commercial operations (Hagen et al., 2012).

The effect of social capital on a firm’s internationalization outcomes (i.e., performance, market entry mode, export intensity speed, international scope, among others) have been studied from different perspectives. Those included the diversity and density of the networks (Musteen et al., 2014), the local and international networks (Musteen et al., 2010), the strength of networks (Jack, 2005), among others. International networks might provide access to privileged information of the targeted foreign markets (Solberg & Durrieu, 2006) and facilitate the recognition of new export opportunities (Musteen et al., 2014). Despite that, according to Ciravegna et al., (2014) “there is also scarce evidence on whether the use of networks is mainly a domestic phenomenon, or whether it is often and successfully used to support internationalization” (pp.1082). Likewise, it also remains unclear, “whether more experienced managers are more likely to actively pursue international ventures, or to use networks” (pp.1083).

We conducted an empirical test of the hypothesized research proposed by Ciravegna et al. (2014) in order to examine the plausible effects of managers’ international experience and their international networks on the international performance. The hypothesized model is depicted in Figure 1. Particularly, we explore whether the managers’ international experience and the use of international business networks may affect three dimensions of international performance achieved by a SMEs: the firm’s export intensity, the firm’s speed of internationalization and the geographical scope of its export sales. In addition, we examine whether more internationally experienced managers are more likely to actively pursue international ventures and use international networks. The next section outlines the research hypotheses underpinned in the extant literature.

Figure 1. Research Model (Based on the model by Ciravegna et al., 2014)



3. Research Hypotheses

3.1 Proactiveness and International Performance

Export appears to have high levels of volatility, especially for SMEs, where sales can sharply decrease and unforeseen events can shake the level of international sales achieved (Majocchi et al., 2005). It was noted that entrepreneurs who actively pursue foreign market opportunities display a clear commitment to export operations (Ciravegna et al., 2014) and enable a faster firm internationalization (Oviatt & McDougall, 2005). SME managers that show a more proactive posture to cope with exports are likely to outperform others in terms of export intensity, speed, and geographical scope of their international sales (Ciravegna et al., 2014). International entrepreneurship is considered to be a proactive seeking behavior, which implies exploitation of opportunities across national borders (Oviatt & McDougall, 2005). We argue that, due to the seemingly high volatility of export volumes, levels of export sales can be achieved and maintained only by displaying a proactive behavior toward foreign markets. We also posit that the more proactive the stance by the senior SME manager in favor of export undertakings, the higher the levels of export intensity displayed by the firm, the greater the geographical scope of its exports, and the shorter the time elapsed in the generation of the first international sales. Accordingly, we posit that:

Hypothesis 1. Levels of proactiveness in pursuing foreign business opportunities exhibited by a senior manager are positively related to the international performance of her or his SME, measured as:

H1a. Level of export intensity achieved by a firm.

H1b. International scope of the export sales achieved by a firm.

H1c. The speed of internationalization shown by the firm.

3.2 International experience and proactiveness

International experience stands out as instrumental for the international expansion of firms (Andersson, 2015). It is assumed that the international experience accumulated by SME managers allows them to develop the skills and confidence to pursue export ventures. Consequently, having international experience encourages a proactive posture to pursue export opportunities. It was shown that entrepreneurs who have had prior international business experience are more prompt to engage in exports (Ucbasaran et al., 2009). According to some scholars, managers with more international business experience may develop a disposition to search for international companies and can generate special skills to identify and exploit opportunities abroad (Sapienza et al., 2014 ; Clercq & Zhao, 2014). Likewise, International business experience enhances the readiness of individuals to seek out international undertaking development (Sapienza et al., 2014). Lastly, international business experience triggers deliberate search and discovery of international opportunities (Chandra et al., 2009). Therefore, we suggest that:

Hypothesis 2. A senior manager's international experience is positively associated with his or her level of proactiveness in pursuing foreign market opportunities.

3.3 International experience and the use of international networks

To reduce the risks and cost of operating in unfamiliar environments, it is assumed that SMEs establish international operations assisted by foreign networks (Ivarsson & Alvstam, 2013). The managers who have dealt longer with international markets are more likely to develop the necessary networks to support the internationalization of

a firm (Ciravegna et al., 2014). Top internationally experienced managers often build strategic relationships with foreign partners which help them to increase and create international growth opportunities for their firms (Zhou et al., 2010).

Moreover, it was argued that individuals with greater international business experience can augment not only their knowledge, but also their firm's network links, enabling them to rely less on their own systematic foreign market analysis (Child et al., 2017). That leads us to consider the following hypothesis:

Hypothesis 3. The use of international networks is more likely to occur as the international experience of a SME manager increases.

3.4 Proactiveness and the use of international networks

Zhou et al. (2010) argued that entrepreneurial action stimulates the development of network relationships to acquire appropriate resources for enhancing the firm's performance. Managers who take a proactive attitude to internationalization are likely to leverage a broad range of resources, including networks, to search for clients in new markets (Ciravegna et al., 2014). Prior research suggests that SME managers tend to be proactive in acquiring resources through their networks to explore foreign markets, particularly in the early stages of their international development (Coviello & Cox, 2006). In addition, based on studies of SMEs in China and Malaysia, Altnaa and colleagues (2021) have shown that SMEs tend to use their extensive social networks to gain new market insights. Coviello (2006) asserted that, with regard to international trade, SMEs are expected to proactively build contacts beyond their initial networks to improve their position and enhance growth opportunities abroad. Accordingly, we posit:

Hypothesis 4. Levels of proactiveness in pursuing international business opportunities exhibited by a senior manager are related to higher intensity of use of international networks.

3.5 The use of international networks and international performance

It was noticed that through international networks firms can gain access to new market knowledge (Chetty & Stangl, 2010) and privileged information (Zhou et al., 2010). Cooperating with international partners abroad can assist SMEs in the recognition of new international opportunities (Musteen et al., 2014). International partners enable firms to accelerate the entry into new international markets (Casillas & Acedo, 2013) and may speed their international expansion (Dominguez, 2018; Coviello, 2006). Martineau and Pastoriza (2016) conducted studies on SMEs' international involvement and found that firms with more extensive use of foreign networks achieve higher levels of export intensity than those SMEs displaying lower use of them. Likewise, empirical research conducted by Musteen and colleagues (2010) showed that exporting SMEs' cooperation with partners abroad can boost their level of export performance. International partners of the targeted international market are able to transfer trustworthiness to firms that want to enter into new foreign markets (Arenius, 2002).

Based on the above, we contend that export performance is stronger for those SMEs whose managers have a more extensive use of international networks. Consequently:

Hypothesis 5. The use of international networks by a senior manager is positively related to a superior international performance of SMEs, measured as:

H1a. Level of export intensity achieved by the firm.

- H1b. International scope of the export sales achieved by the firm.
- H1c. The speed of internationalization shown by the firm.

4. Methods

4.1 Sampling and data collection

This study is on SMEs, that is, firms with less than 250 employees, and with annual sales not exceeding 50 million dollars or the equivalent (e.g., Acedo & Florin, 2007; Dutot et al., 2014). We sampled only SMEs that export, regardless of the level of export intensity they might exhibit. SMEs listed in the Costa Rican Industrial Chamber of Commerce and Chamber of Technology were used as sample frames because most of its affiliates are exporting SMEs. With the assistance of the two chambers of commerce, a total of 557 exporting SMEs were identified and invited to participate in this research. A web-based questionnaire was designed and sent to the founder or senior manager. The web-based questionnaire was facilitated in Spanish. To reduce possible response bias, the participants received an invitation letter emphasizing the importance of answering every question frankly and were also allowed to complete the questionnaire anonymously (cf., Chung & Monroe, 2003). The collection period extended from August 2018 to January 2019. A total of 211 questionnaires were returned. Out of these, 81 questionnaires were discarded due to the considerable portion of unanswered questions. In the end we yielded a total of 130 exploitable questionnaires (effective response rate 23%).

The sample comprises 121 (93%) SME founders and 9 (7%) top SME managers. A total of 124 (95.4%) are males and 6 (4.6%) are females. The average experience in international business is 12 years, (s.d.: 10.5, range from 2-44 respectively). The average number of firm employees is 43 (s.d.: 64.0 range 4-246). The average ratio of international sales over total sales is 28.1% (s.d. 29.2% range: 4-100). and the averaged international sales scope of this sample is 4 countries (s.d.: 4 range: 1-20). The types of industries included in this sample are: Packing and plastic, chemical, metal-mechanic, foods and beverage, legal services, software development, IT, and multimedia.

4.2 Variables and Measures

Although this study consists of empirical re-evaluations of the research model proposed by Ciravegna colleagues (2014), tested on a sample of Costa Rican SMEs (previously tested on a Chinese SMEs), we must acknowledge that, in the context of Latin American countries, some other variables such as the availability of financial resources (Galán et al., 2014) and the participation of SMEs in global value chains (GVC) (Avendaño et al., 2013) are considered vital for SMEs to cope successfully with the internationalization process and penetrate international markets (Stezano, 2013). Concerning firms' resource availability, we included and controlled for firm size, a variable often used in prior research as proxy of firm resources at disposal for international markets (Sandoval & Rank, 2021). With regard to GVCs, these consist of pre-established governance structures that are usually managed by a larger corporation, usually called the "leading company" (Stanley, 2010), where the strategic decisions impact the GVCs depend on this leading firm and not on the SMEs, which often provide services to it. Because our study aims to examine the effect a manager's personal characteristics (i.e., proactiveness, and business experience) on international performance of a SME, we selected only SMEs where strategic decisions to export depend on the firm leader, with the capability to make decisions freely and independently from any legal or managerial influence of another larger firm. Therefore,

SMEs with managerial dependency on GVCs were not included in this study.

Following Xu and colleagues (2015), international experience was assessed by asking the participants to provide the total number of years of experience in international business, including the time before founding their firm. Proactiveness toward international markets was measured using the scale developed by Zhou et al. (2010). SME managers were asked to rate five statements on a 7-point Likert Scale. Cronbach's α yield = .92 suggests internal consistency.

Use of international networks was assessed using a three-item scale used by Zhou et al. (2010). This scale measures the extensiveness of utilizing cooperative relationships with foreign business partners. Cronbach's α = 0.84, suggests internal consistency. Firms' international performance was assessed using three multidimensional measures of international performance: export intensity, international scope, and speed of internationalization as described by Ciravegna et al. (2014), and which refers to: the ratio of a firm's international sales to total sales, the number of countries they export to, and the period of time elapsed between the firm's foundation and the initiation of the export activity, respectively.

We controlled for possible influence of the firm's size and years serving foreign markets on the model. Larger firms tend to have a better international performance (O'Cass & Weerawardena, 2009). It was noted that firms with more years dealing with exports frequently achieve higher export intensity and a larger scope of their exports sales (Naldi, 2008). We operationalized the firm's size as the total number of firm employees, which is a measure often used as a proxy of a firm's lack of resources (e.g., Acedo & Florin, 2006; Song & Moon, 2019). Firm age in export was operationalized as the number of years since the first export assignment (Sharma et al., 2002). We also controlled for governmental support to export (Wilkinson & Brouthers, 2006) and for industry branches, particularly non-technological-technological-based and technological-based branches because the latter tend to involve more international operations than others (Buxmann et al., 2013).

4.3 Reliability and validity of the constructs

Prior to testing the model, we checked for construct reliability, convergent validity, and non-multicollinearity of the predicting variables. Construct Reliability, that is, the extent to which all measures consistently represent the same construct (Hair et al., 2010), was assessed by computing the composite reliability (C.R). Values of C.R. higher than 0.7 are evidence of multi-item consistency (Nunnally, 1978). The C.R. for use of international networks and proactiveness yielded .84 and .92 respectively. We verified for convergent validity using CFA. It is demonstrated when item loadings are significant on the respective and a priori defined variables (Hair, 2010). All item loadings of our reflective factor were statistically significant at $p < .001$ within the corresponding variable. In addition, we assessed the average variance extracted (AVE) to check whether the standardized estimates of the items are higher than the suggested threshold, ($AVE > .50$ and ideally close to .70). The AVE value for the variable use of international networks yielded .63 and for proactiveness .69. These results provide strong evidence that items pertaining to one specific construct share a high proportion of variance in common. We examined non-multicollinearity among predictor variables by assessing the variance inflation factors (VIF). VIF scores yielded 3.00, 2.77, and 1.21. Because all values are lower than the threshold of 5.0 (Hair et al., 2010), multicollinearity does not seem to present a problem.

4.4 Assessment of Model Fit

The model was tested with Structural Equation Modeling (SEM), using Amos 28, because it enables us to compute all causal relationships in the model at once, and makes the relative significance of every relationship evident (Hair et al., 2010). We started by checking the Model Fit: The assessment of the minimum discrepancy was $CMIN/d.f=1.287$ (chi-square value divided by degree of freedom) and is lower than 3, suggesting an acceptable level of model fit. (Byrne, 2016). Chi-square values, however, are fairly susceptible to changes in sample size and model complexity. Because of this limitation, a mix of indices is also recommended, in order to make much more reasonable judgments about the goodness-of-fit of models (Weiber & Mühlhaus, 2014). Taking into consideration the size of our sample, the model complexity and assessment of multivariate normality of the data, the mix of indices to evaluate the goodness-of-fit suggested by Weiber and Mühlhaus (2014) and Hair and colleagues (2010) are the following: [TLI, IFI, CFI, RNI (with cut-offs $\geq .95$), SRMR ($\leq .08$) and RMSEA ($\leq .06$)]. Table 1 summarizes the corresponding scores and benchmarks of these indices. All results indicate that our model fits the data quite well.

Table 1. Assessment of Goodness- of- fit Statistics

Indices of fit	THRESHOLD	SCORE VALUE
Tucker- Lewis Index (TLI)	$\geq .95$.973
Incremental Index of Fit (IFI)	$\geq .95$.987
Comparative Fit Index (CFI)	$\geq .95$.986
Relative Noncentrality Index (RNI)	$\geq .95$.986
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	$\leq .08$.047
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	$\leq .06$.037

Note: Indices and thresholds based on Hair, Black, Babin & Andreson (2010); Weiber & Mühlhaus (2014)

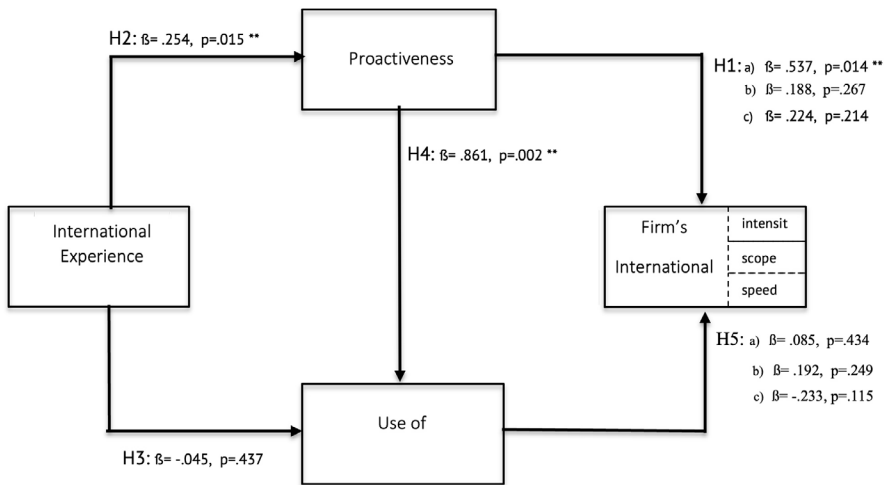
We evaluate the assumption of multivariate normality in the data by assessing the Mardia's normalized coefficient (δ^2). This coefficient yielded 8.85 points. According to Byrne (2016), δ^2 values higher than 5.0 indicate a slight departure of the non-multivariate normality in the data.

Given that the assumption of multivariate normality was not met, we followed Byrne (2016) and carried out bootstrap procedures in two steps: First, the Bollen-Stine bootstrap must be invoked to confirm if the model fits the dataset well ($p > .05$). The result of this first procedure was $p = .239$., confirming the suitability of the model. Second, we applied bootstrap procedures. This step enables us to get robust and accurate assessments of the significance levels for standard errors and parameter estimates (Byrne, 2016). Nevitt and Hancock (2001) found that at least 250 resamples are required to obtain high accuracy of estimates, p-values, and intervals of confidence (cf., Nevitt & Hancock, 2001). Consequently, we carried out the bootstrap procedure applying 1,000 resamples.

4.5 Test results

Figure 2 sums up the results of hypothesis testing applying 1,000 resamples. Results show that the relationship between managerial proactiveness and firm export intensity is statistically significant ($\beta = .537, p < .05$). Thus, hypothesis H1a was supported. No relationships were found between managerial proactiveness, international scope, and speed of internationalization. H1b and H1c were not supported. As for hypothesis H2, it is positive and statistically significant ($\beta = .254, p < .05$), meaning that H2 was also supported. H4 assumes that managerial proactiveness exerts an impact on extensive use of international networks. This relationship was also significant ($\beta = .18, p < .001$). Hypotheses H5, H3 and were not supported. No direct effect was found between our key variables and international scope and speed of internationalization.

Figure 2. Results of model test



Source: Author's own

In general, our results reveal that SMEs whose senior managers search actively for foreign market opportunities achieve higher levels of export intensity than those who exhibited less proactive postures. This relationship appears to be positive and significantly strong. Our results underline that a senior manager's international experience exerts an influence on the degree of manager proactiveness in pursuing foreign market opportunities, which in turn, is positive and strongly associated with the extensive use of international networks. However international networks developed by the manager are not related the international performance achieved by the firms. With respect to control variables, results indicate that a firm's size and age are related to international scope, while industry branch, governmental support, and a firm's size are related to speed of internationalization (see Table 2). The findings and contributions of this study and its results are discussed in greater detail in the Discussion and Conclusions sections below.

Table 2. Factor Loadings of Standardized Estimates, p-values, and confidence intervals

Hypothesized Relationships	H	Estimate	Lower	Upper	P
Proactiveness --> Export intensity	H1a **	.537	.162	.784	.014
Proactiveness --> International scope	H1b	.188	-.176	.540	.267
Proactiveness --> Speed of internationalization	H1c	.224	-.121	.536	.214
International experience --> Proactiveness	H2 **	.254	.065	.432	.015
International experience --> Use of networks	H3	-.045	-.165	.068	.437
Proactiveness --> Use of intl. Networks	H4 **	.861	.771	.943	.002
Use of Int. Networks --> Export intensity	H5a	.085	-.166	.362	.434
Use of Int. Networks --> International scope	H5b	.194	-.132	.478	.249
Use of Int. Networks --> Speed of internationalization	H5c	-.233	-.506	.045	.115
Control variables:					
Firm's size --> Export intensity		.007	-.164	.169	.919
Industry branch --> Proactiveness		-.023	-.235	.190	.828
Firm's size --> International scope		.309	.053	.531	.025
Governmental support --> Speed of internationalization		-.281	-.453	-.147	.001
Firm's age in export --> Proactiveness		.334	.196	.482	.002
Governmental support --> Export intensity		.072	-.128	.298	.473
Governmental support --> International scope		-.001	-.143	.177	.887
Firm's size --> Speed of internationalization		.261	.010	.521	.039

Notes: P= p-value; H= Hypothesis * = Supported hypotheses

5. Discussion

Our study yields several implications: It supports prior studies that have shown conclusively that managers who have pursued business markets opportunities more determinedly or have exhibited more proactive stances towards foreign markets accomplish high levels of export intensity regardless of the firm size and firm age (e.g., Amal & Freitag Filho, 2010; Gil-Barragan, & Palacios-Chacon, 2018; Safari et al., 2021). It also confirms the results achieved by Ciravegna and colleagues (2014) and offers empirical support to the assertion from Frese & Gielnik (2014) who regard the entrepreneur's action as the key factor that ultimately affects the firm's international growth. Export sales are commonly volatile specially for SMEs (Majocchi et al., 2005). Unexpected events could propitiate or hinder a firm's internationalization and performance. From a practical viewpoint, it implies that substantial levels of export intensity and sales can be achieved and maintained only by applying a proactive posture when coping with international market opportunities and the willingness to take actions persistently.

Unlike the results obtained by Ciravegna and colleagues (2014), we found no empirical evidence suggesting that a manager's proactiveness is associated with the international scope of a firm's export sales. Regarding the expected effect of a manager's proactiveness on the speed of internationalization, this effect was clearly not supported, as also occurred in the study carried out by Ciravegna and colleagues

(2014). We offer some potential explanations for these results. First, paraphrasing Ciravegna and colleagues' arguments, one can surmise that SME managers come across international opportunities instead of proactively seeking them. Consequently, faster internationalization among SMEs can be the result of random events rather than seizing opportunities by seeking information and new clients abroad deliberately and proactively. That leads us to think that the speed of internationalization might be the result of serendipitous entries into the foreign market or the discovery of unintended export opportunities, as some other authors have sustained (e.g., Crick & Crick, 2014; Hilmersson et al., 2021; Papaioannou, 2020).

Second, the international scope and speed of internationalization might be determined by a lack of resources and time. Although it was not hypothesized, our results suggest that speed and geographical scope of the SMEs' international sales are strongly associated with firm size and firm age, that is, with firm factors instead. Conceptually, export expansion takes time. Presumably, SMEs that have operated longer in foreign markets are expected to have a broader geographic scope of their export sales. In this vein, SME internationalization is often viewed as a gradual and time-consuming process, where older firms tend to grow more internationally (Naldi, 2008). Likewise, the expansion into other cultural and economic contexts, different from the domestic environment, seems to be conditioned by the firm's availability of resources. Larger firms are predisposed to be more international since they control more resources for international ventures (Freixanet & Renart, 2020; Naldi, 2008). The allocation of resources to support export endeavors must be made in the present and continued without interruption (Navarro et al., 2010). As a result, we speculate that the speed of internationalization of the geographical scope of exports could be more related to firm size and firm age rather than managerial characteristics. It is important to recall that using covaried-based structural equation modeling techniques, enables us to compute all causal relationships in the model at once, making the relative significance of every relationship evident (cf., Hair, et al., 2010).

We contribute to the export venture literature and research on IE by providing evidence supporting these assumptions, both theoretically and empirically, but obtained from studies carried out in Latin America. As pointed out earlier, empirical research on IE carried out in emerging countries is relatively scarce compared to the great deal of research concentrated on more developed economies (for a recent systematic review of SME internationalization, c.f. Steintenhäuser et al., 2021). Also, these results are in line and reinforce the findings revealed by Ciravegna and colleagues (2014) in their study on Chinese SMEs.

On another note, we explored whether international experience is associated with an extensive use of foreign networks but we did not find empirical evidence supporting this relationship on our sample of Costa Rican SMEs. Nevertheless, the same result was obtained by Ciravegna and Colleagues (2014) on Chinese SMEs. Our result is opposed to findings from prior studies showing that internationally experienced managers do tend to build strategic relationships with international partners to enhance the international networks (e.g., Zhao et al., 2010; Child et al., 2017). One possible explanation of the divergence of these results is that our result may depict a specific pattern of Costa Rican SMEs and their context. Costa Rican managers might be more inclined to not cooperate with international networks or use other methods to cope with exports. Another explanation can be found in the recent studies by Jeong et al. (2019), who assert that the influence of business networks on international performance could be weakened as international experience increases. Our findings empirically support their assertion, while it is opposed to the findings

of other scholars (cf. Ivarsson & Alvstam, 2013; Zhou et al., 2010). Another plausible explanation of our result might be substantiated in light of the cognition perspective of SME internationalization, particularly the international cognition (e.g., McKelvie, Haynie, & Gustavsson, 2011; Sandoval & Rank, 2021). According to this perspective, international experience can elicit in managers a greater sense of controllability over the export business and foster a great perception of self-efficacy with regard to the internationalization processes. The perception of international self-efficacy stems from the international experience, and a high level of self-efficacy could prevent internationally experienced managers from considering seeking support (such as partnerships and networks) due to their greater conviction in their own abilities to face the expansion of exports (Sandoval & Rank, 2021). As for now, we can only speculate. It remains a controversial topic and may deserve further research. We find no empirical evidence to support the assumption that an intensive use of international networks leads to a higher level of international intensity, a higher speed of internationalization, or a greater geographical scope of a firm's export sales. Although this research result is in line with those of Ciravegna and Colleagues (2014), the result is unexpected and contrasts with the existing literature and the general idea given by IE academics, who theorize that business networks are vital for the internationalization of SMEs. Given this result, one could simply assume that alliances with foreign networks do not represent an effective means for the internationalization of SMEs. However, another plausible explanation may lie in the fact that the impact of international networks on international performance may not be conceptually conceived as direct antecedent as Ciravegna and colleagues (2010) did. Rather than a direct effect, it is conceivable that the impact on international performance could be indirect, as suggested by Stoian et al. (2017). In this same sense, some other authors have theorized in their models, but not yet proven empirically, that social ties or business networks could be considered as moderating elements, capable of enhancing the speed of internationalization, and the scope and commitment to exports (c.f. Oviatt & McDougall, 2005). As previously mentioned, cooperative relationships with foreign partners to access resources and privileged knowledge about foreign markets even allow trust and credibility to be transferred to companies that have just entered international markets, since companies with various cooperative relationships in destination markets are considered more trustworthy than companies without them (Arenius, 2002). Despite this, some SMEs prefer to dispense with establishing cooperation networks in favor of maintaining control over export operations (Cerrato & Piva, 2010). Furthermore, building relationships with foreign partners could be difficult due to cultural differences (Ojala, 2015), whereby the use of foreign partners and the intensity of use vary from company to company. It is a deliberate strategic choice and not a prerequisite for the internationalization of the company (Kalinic & Forza, 2012). This has important implications for IE researchers, because it seems to be persuasive to conceive international networks as an intervening or moderating variable enabling SMEs to enhance the effect of proactiveness on the international performance, but not necessarily as a direct antecedent of international performance.

6. Conclusion, limitations, and avenues for future research

We found empirical results that provide overall support for our arguments that an SME manager's international experience is associated with a higher level of proactiveness in pursuing foreign business opportunities exhibited by the manager, which, in turn, is positively related with the export intensity exhibited by her or his

SME. The geographical scope of export sales and the speed of internationalization of an SME seem to be unrelated to a manager's level of proactiveness pursuing foreign business opportunities. Rather, they appear to be related to a firm's characteristics. The use of international networks by a senior manager seems to be unrelated to a superior international performance in terms of export intensity, geographical scope of the export sales, and the speed of internationalization of an SME.

There are some limitations of our study that should be mentioned. First, in our research we used self-reports that, although they are conventionally used and reliable, could be exposed to a common methods bias (cf. Podsakoff et al., 2003). We recognize that these self-report-based measures are not always free of bias, which may affect study results, but may reduce their effects. For this reason, we took a series of measures to mitigate them, measures that were detailed in the "methods". But it is important not to ignore the existence of this possible limitation of the study.

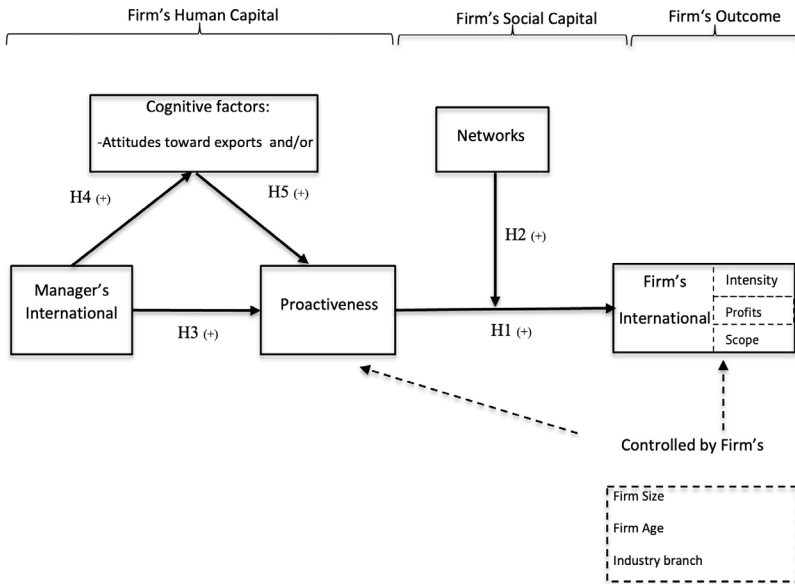
Second, it is a context-specific study, so the possibility that the findings may represent patterns particular to the SME sample and the country is not ruled out. Therefore, generalization of the results is not feasible. And third, it is about the empirical verification of a preconceived model to be tested in another context, in this case Costa Rica. Although the results obtained were very similar to those of previous studies, we recognize that this research model in question partially contributes to some factors that may affect the international performance of SMEs. The internationalization of SMEs is a complex issue that needs to be investigated from different approaches and conceptual theoretical frameworks.

Finally, we offer some potential avenues for future research. Future research could create and empirically verify models that additionally incorporate human capital factors other than experience (i.e., perceptions, attitudes, and other cognitive factors), which are believed to have a powerful effect on managerial decisions and actions for internationalization of SMEs. Some academics highlight that, although experience is considered a fundamental factor for internationalization, little is known about how international experience helps the international expansion of SMEs, and this question remains uninvestigated (Jones & Casulli, 2014). According to Jones & Casulli, (2014), the impact of international experience could be not strictly direct, and the arguments in favor of international experience remain only implicit. Cognitive elements appear to be important avenues for understanding international entrepreneurship behaviors and the reasoning pathway the internationalization behavior (Jones & Casulli, 2014). Other studies demonstrate that SME managers successfully enter to new foreign markets by acting proactively without having prior international business experience (i.e., Kalinic & Forza; 2012). Applying cognition frameworks to internationalization of SMEs is a promising field of research (cf. Acedo & Florin, 2006; Sandoval & Rank, 2021). In this sense, it would be advisable to carry out more exhaustive studies to determine if the effect of international experience on international proactivity is mediated by cognitive factors (i.e., perceptions, attitudes, and beliefs), for example, positive or negative attitudes towards expanding export operations, perceptions of entrepreneurial self-efficacy, or level of risk perception with respect to international markets.

It seems also appropriate to investigate whether a company's social capital (i.e., international networks, cooperation with international business partners) hinders or encourages the international performance of SMEs and test an indirect and moderating effect of social capital on the international results of the firm. Also, it seems convenient to incorporate in the studies the plausible effects of the different characteristics of network relationships, such as diversity of networks, strength of

the networks, or even personal networks vs. professionals. In this regard, the work of Musteen and colleagues (2014) might be a good start. Based on our findings and discussion, we propose a new research model, as depicted in Figure 3. We also hope that our findings and suggestions can inspire researchers to continue studying the internationalization of SMEs from different perspectives and research models supported by comprehensive theoretical frameworks.

Figure 3. Hypothesized research model



Conflict of interest

The authors of this manuscript state that there are no conflicts of interest with any entity or institution, or of a personal nature in this publication.

References

Acedo, F. & Florin, J. (2007). Understanding the risk perception of strategic opportunities. *Strategic Change*, 16(1), 97-116.

Acedo, F. & Florin, J. (2006). An entrepreneurial cognition perspective on the internationalization of SMEs. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(1), 49-67.

- Achtenhagen, L. (2011). Internationalization competence of SMEs. *Entreprenörskapsforum*, Stockholm. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A486552&dswid=-8372> (July 8th, 2019)
- Agndal, H., & Chetty, S. (2007). The impact of relationships on changes in internationalisation strategies of SMEs. *European Journal of Marketing*, 41(11/12), 1449-1474.
- Altnaa, U., Vasa, L., & Neszmélyi, G. (2021). The role of network ties on SMEs internationalization process in the developing countries/emerging markets: A comparison between Mongolia, China, and Malaysia. *International Journal of Economics & Business Administration*, 9(1), 274-291.
- Amal, M., & Freitag Filho, A. (2010). Internationalization of small- and medium-sized enterprises: A multi case study. *European Business Review*, 22(6), 608-623.
- Andersson, S. 2015. The international entrepreneur. From experience to action. In S. Fernhaber & S. Prashanthamb (Eds.), *The routledge companion to international entrepreneurship*, 70-83. Routledge.
- Arenius, P. (2002). Creation of firm-level social capital, its exploitation, and the process of early internationalization. [Doctoral dissertation, Helsinki University of Technology]. <https://link.springer.com/article/10.1023/A:1025637625859>
- Arranz, N., & De Arroyabe, J. C. F. (2009). Internationalization process of Spanish small firms: Strategies, transactions, and barriers. *International Small Business Journal*, 27(4), 420-441.
- Avendaño, R., Daude, C., & Perea, J. (2013). Internacionalización de las PYMES mediante las cadenas de valor: ¿Cuál es el rol del financiamiento? *Revista Integración y Comercio*, 37(17), 75-85.
- Bowen, R. (2019). Motives to SME internationalisation: A comparative study of export propensity among food and drink SMEs in Wales and Brittany. *Cross Cultural & Strategic Management*, 27(1), 51-74.
- Buxmann, P., Diefenbach, H., Hess, T. (2013). *The software industry. Economy principles strategies perspective*. Springer Science & Business Media.
- Buzavaite, M., & Korsakiene, R. (2019). Human capital and the internationalisation of SMEs: A systemic literature review. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 7(1), 125-142.
- Byrne, B. (2016). *Structural equation modeling with AMOS*. London.
- Caliskan, A., Joern, A., Meijnen, M., Von Moers, F., & Schapmann, F. (2006). The first steps of internationalisation for SMEs: serendipitous or intentional? *International Journal of Globalisation and Small Business*, 1(3), 301-318.

- Casillas, J. & Acedo, F. (2013). Speed in the internationalization process of the firm. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 15-29.
- CEPAL. (2018). Export Innovation of the SMEs through the extensive Margin in Latin America. <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44113> (Nov.1st, 2019).
- Cerrato, D., & Piva, M. (2010). The internationalization of small and medium-sized enterprises: The effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management and Governance*, 16(4), 617-644.
- Chandra, Y., Styles, C. & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chetty, S. & Stangl, L. (2010). Internationalization and innovation in a network relationship context. *European Journal of Marketing*, 44(11/12), 1725-1743.
- Chetty, S., & Agndal, H. (2007). Social capital and its influence on changes in internationalization mode among small and medium-sized enterprises. *Journal of International Marketing*, 15(1), 1-29.
- Child, J., & Hsieh, L. (2014). Decision mode, information, and network attachment in the internationalization of SMEs: A configurational and contingency analysis. *Journal of world Business*, 49(4), 598-610.
- Child, J., Hsieh, L., Elbanna, S., Karmowska, J., Marinova, S., Puthusserry, P., Tsai, T., Narooz, R. & Zhang, Y. (2017). SME international business models: The role of context and experience. *Journal of World Business*, 52(5), 664-679.
- Child, J., Rodrigues, S., & Frynas, J. (2009). Psychic distance, its impact and coping modes. *Management International Review*, 49(2), 199-224.
- Chung, J. & Monroe, G. (2003). Exploring social desirability bias. *Journal of Business Ethics*, 44(4), 291-302.
- Ciravegna, L., Majano, S., & Zhan, G. (2014). The inception of internationalization of small and medium enterprises: The role of activeness and networks. *Journal of Business Research*, 67(6), 1081-1089.
- Clarke, R., Chandra, R., & Machado, M. (2016). SMEs and social capital: exploring the Brazilian context. *European Business Review*, 28(1), 2-20.
- Coviello, N. (2006). The network dynamics of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 37(5), 713-728.
- Coviello, N. & Cox, M. 2006. The resource dynamics of international new venture networks. *Journal of International Entrepreneurship*, 4(2-3): 113-132.
- Crick, D., & Crick, J. (2014). The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs: Planned and unplanned activities. *European Business Review*, 26(5), 421-448.

- Daszkiewicz, N. & Wach, K. (2012). Internationalization of SMEs. Context, models and implementation. Gdańsk University of Technology Publishers.
- De Clercq, D., Sapienza, H. & Crijns, H. (2005). The internationalization of small and medium-sized firms. *Small Business Economics*, 24(4), 409-419.
- Dib, L., da Rocha, A., & da Silva, J. (2010). The internationalization process of Brazilian software firms and the born global phenomenon: Examining firm, network, and entrepreneur variables. *Journal of international entrepreneurship*, 8(3), 233-253.
- Dimitratos, P. & Li, N. (2014). "Where to" international entrepreneurship? In S. Fernhaber & S. Prashanthamb (Eds.), *The routledge companion to international entrepreneurship* (pp. 49-64). Routledge.
- Dominguez, N. (2018). SME internationalization strategies, chapter 1. In *SME internationalization strategies: innovation to conquer new markets* (pp. 5-27). John Wiley & Sons Inc.
- Dutot, V., Bergeron, F., & Raymond, L. (2014). Information management for the internationalization of SMEs: An exploratory study based on a strategic alignment perspective. *International Journal of Information Management*, 34(5), 672-681.
- Francioni, B., Musso, F., & Vardiabasis, D. (2013). Key decisions and changes in internationalization strategies: The case of smaller firms. *Journal of Strategic Marketing*, 21(3), 240-259.
- Freixanet, J., & Renart, G. (2020). A capabilities perspective on the joint effects of internationalization time, speed, geographic scope, and managers' competencies on SME survival. *Journal of World Business*, 55(6), 101-110.
- Frese, M., & Gielnik, M. (2014). The psychology of entrepreneurship. *The annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 1(1), 413-438.
- Galán, L., De Giusti, E., Solari, E., & Díaz-Arive, V. D. (2014). Pymes Exportadoras: ¿Cuáles son las variables determinantes? *Ciencias Administrativas*, 4(1), 23-34.
- Gamage, S., Prasanna, R., Jayasundara, J., Ekanayake, E., Rajapakshe, P., Gaknj, A., & Nedelea, A. (2020). Social capital and SME: A systematic literature review and research directions. *Ecoforum Journal*, 9(1), 3-12.
- Gancarczyk, M., & Gancarczyk, J. (2018). Proactive international strategies of cluster SMEs. *European Management Journal*, 36(1), 59-70.
- Gil-Barragan, J., & Palacios-Chacon, L. (2018). Export intensity of SMEs from emerging markets: A configurational analysis. *Journal of Economics and Economic Education Research*, 19(3), 1-15.

- Hagen, B., Zucchella, A., Cerchiello, P., & De Giovanni, N. (2012). International strategy and performance-clustering strategic types of SMEs. *International Business Review*, 21(3), 369-382.
- Hair, J., Black, W. Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall.
- Hilmersson, M., Johanson, M., Lundberg, H., & Papaioannou, S. (2021). Serendipitous opportunities, entry strategy and knowledge in firms' foreign market entry. *International Marketing Review*, 38(3), 585-612.
- Ivarsson, I., & Alvstam, C. (2013). Embedded internationalization: How small- and medium-sized Swedish companies use business-network relations with western customers to establish own manufacturing in China. *Asian Business & Management*, 12(5), 565-589.
- Jack, S. (2005) The Role, use and activation of strong and weak network ties: A qualitative analysis. *Journal of Management Studies*, 26(6), 1234-1259.
- Jeong, S., Jin, B., & Jung, S. (2019). The temporal effects of social and business networks on international performance of South Korean SMEs. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(1), 1042-1057.
- Jones, M. & Casulli, L. (2014). International Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 45-69.
- Kalinic, I. & Forza, C. (2012). Rapid internationalization of traditional SMEs. *International Business Review*, 21(1), 694-707.
- Kraus, S., Mitter, C., Eggers, F., & Stieg, P. (2017). Drivers of internationalization success: a conjoint choice experiment on German SME managers. *Review of Managerial Science*, 11(3), 691-716.
- Kubičková, L., Votoupalová, M., & Toullová, M. (2014). Key motives for internationalization process of small and medium-sized enterprises. *Procedia Economics and Finance*, 12(1), 319-328.
- Kuivalainen, O., D'Angelo, A., Majocchi, A., Zucchella, A., & Buck, T. (2013). Geographical pathways for SME internationalization. *International Marketing Review*, 30(1), 80-105.
- Lumpkin, G. & Dess, G. (2001). Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 429-451.
- McKelvie, A., Haynie, J. M., & Gustavsson, V. (2011). Unpacking the uncertainty construct: Implications for entrepreneurial action. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 273-292.
- Majocchi, A., Bacchiocchi, E. & Mayrhofer, U. (2005). Firm size, business experience and export intensity in SMEs. *International Business Review*, 14(1), 719-738.

- Martineau, C., & Pastoriza, D. (2016). International involvement of established SMEs: A systematic review of antecedents, outcomes, and moderators. *International Business Review*, 25(2), 458-470.
- Matlay, H., Ruzzier, M., Hisrich, R. & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 476-497.
- Meng, F., Rieckmann, J., & Li, C. (2016). Empirical evidence how social capital effects the internationalisation process of SME in Zhejiang. *Transnational Corporations Review*, 8(3), 196-206.
- Musteen, M., Datta, D., & Butts, M. (2014). Do international networks and foreign market knowledge facilitate SME internationalization? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 749-774.
- Musteen, M., Francis, J., & Datta, D. (2010). The influence of international networks on internationalization speed and performance: A study of Czech SMEs. *Journal of world business*, 45(3), 197-205.
- Naldi, L. (2008). Growth through internationalization: A knowledge perspective on SMEs. [Doctoral Dissertation, Internationella Handelshögskolan]. <http://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A3701&dsid=-18>.
- Navarro, A., Acedo, F., Robson, M., Ruzo, E., & Losada, F. (2010). Antecedents and consequences of firms' export commitment: An empirical study. *Journal of International Marketing*, 18(3), 41-61.
- Nevitt, J. & Hancock, G. (2001). Performance of bootstrapping approaches to model test statistics and parameter standard error estimation in structural equation modeling. *Structural equation modeling*, 8(1), 353-377.
- Nunnally, J. & Bernstein, I. (1978). *Psychometric theory*. MacGraw-Hill.
- O'Cass, A. & Weerawardena, J. (2009). Examining the role of international entrepreneurship, innovation and international market performance in SME internationalisation. *European Journal of Marketing*, 43(1), 1325-1348.
- Ojala, A. (2015) Geographic, cultural, and psychic distance to foreign markets in the context of small and new ventures. *International Business Review*, 24(5), 825-835.
- Oviatt, B. & McDougall, P. (2005). Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 537-554.
- Papaioannou, S. (2020). Opportunity-based internationalization of SMEs: Foresee the unforeseeable and expect the unforeseen [Doctoral dissertation, Department of Business Studies, Uppsala University].

- Pett, T., Francis, J., & Wolff, J. (2004). Examining SME internationalization motives as an extension of competitive strategy. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 16(1), 46-65.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Lee, J., & Podsakoff, N. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879- 903.
- Puthusserry, P., Child, J., & Khan, Z. (2020). Social capital development through the stages of internationalization: Relations between British and Indian SMEs. *Global Strategy Journal*, 10(2), 282-308.
- Rialp, A., Rialp, J. & Knight, G. (2014). International entrepreneurship. In S. Fernhaber & S. Prashanthamb (Eds.). *The routledge companion to international entrepreneurship*, 7-28. Routledge.
- Ruzzier, M., Antoncic, B., Hisrich, R. & Konecnik, M. (2007). Human capital and SME internationalization. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 24(1), 15-29.
- Safari, A., Saleh, A., & Al Ismail, V. (2021). Enhancing the export activities of small and medium-sized enterprises in emerging markets. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Sandoval, C., & Rank, O. (2021). Managers' intentions to pursue export expansion an entrepreneurial cognition perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 14(2), 316-339.
- Sandoval-Álvarez, C. (2022). Determinants of export intensity among small and medium-sized firms: An empirical study based on the heterogeneity of their resources. *Estudios de Administración*, 29(1), 5-27.
- Sapienza, H., Clercq, D. & Zhao, L. (2014). Is there more to learn? Knowledge and learning in new venture internationalization research. In S. Fernhaber & S. Prashanthamb (Eds.). *The routledge companion to international entrepreneurship*, 132-147. Routledge.
- Sharma, D., Blomstermo, A., & Sallis, J. (2002) Choice of foreign market entry mode in service firms., *International Marketing Review*, 23(2), 211-229.
- Solberg, C., & Durrieu, F. (2006). Access to networks and commitment to internationalization as precursors to marketing strategies in international markets. *Management International Review*, 46(1), 57-83.
- Song, J. & Moon, H. (2019). Exploring the intention of FTA utilization by exporting SMEs: evidence from South Korea. *Journal of International Logistics and Trade*, 17(1), 1-11.

- Sousa, C., & Bradley, F. (2006) Cultural distance and psychic distance: Two peas in a pod? *Journal of International Marketing*, 14(1), 49-70.
- Stanley, L. (2010). Inserción de América Latina en las cadenas globales de valor: impactos en el comercio, la inversión extranjera directa y el dualismo estructural; la cadena de valor alimenticia en los países de América del Sur. Red Mecosur. *Documento de trabajo 5-2010*, 1-97
- Steinhäuser, V., Paula, F., & de Macedo-Soares, T. (2021). Internationalization of SMEs: a systematic review of 20 years of research. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(2), 164-195.
- Stezano, F. (2013). Políticas para la inserción de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas en cadenas globales de valor en América Latina. *Estudios y Perspectivas*, 146 (1) 5-61.
- Stoian, M., Rialp, J., & Dimitratos, P. (2017). SME networks and international performance: unveiling the significance of foreign market entry mode. *Journal of small business management*, 55(1), 128-148.
- Suárez-Ortega, S., & Álamo-Vera, F. (2005). SMEs' internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 11(4), 258-279.
- Torkkeli, L., Uzhegova, M., Kuivalainen, O., Saarenketo, S., & Puumalainen, K. (2021). Internationalisation of family enterprises: the role of entrepreneurial orientation and international growth orientation. *International Journal of Business and Globalisation*, 29(3), 354-375.
- Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2009). The extent and nature of opportunity identification by experienced entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 24(2), 99-115.
- Weiber, R., & Mühlhaus, D. (2014). *Strukturgleichungsmodellierung*. Springer Gabler.
- Wilkinson, T., & Brouthers, L. (2006). Trade promotion and SME export performance. *International Business Review*, 15(3), 233-252.
- Xu, H., Taute, H., Dishman, P., & Jing, G. (2015). International marketing in the fast-changing world. Examining causal relationships among international experience, perceived environmental uncertainty, market entry mode, and international performance. *Advances in International Marketing*, 26(1), 135-156.
- Zhou, L., Barnes, B., & Lu, Y. (2010). Entrepreneurial proclivity, capability upgrading and performance advantage of newness among international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 41(1), 882-905.

SATISFACCIÓN LABORAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL COMO MEDIADORES EN LA RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD SOCIAL INTERNA Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL

JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL CLIMATE AS MEDIATORS IN THE RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL SOCIAL RESPONSIBILITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

JEL Classification: M14, M12

Received: June 29, 2022 | Accepted: October 4, 2022 | Available online: November 6, 2022

Cite this article as: Licandro, O. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. Estudios de Administración, 29 (2), 59-78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>

Oscar Licandro

Centro Latinoamericano de Economía Humana (CLAEH), Uruguay
olicandro@claeht.edu.uy

Resumen

Diversas investigaciones han encontrado una relación positiva entre la responsabilidad social interna y el compromiso organizacional de los empleados, pero falta estudiar con mayor profundidad la eventual participación de otras variables que puedan estar mediando en esa relación. El propósito de este trabajo es evaluar si dicha relación se encuentra mediada por dos factores ampliamente estudiados en la gestión de las organizaciones: la satisfacción de los empleados y el clima organizacional. Para ello, se analizó información aportada por una muestra no probabilística de empresas que incorporaron la responsabilidad social a su gestión en Uruguay. Se utilizó un cuestionario que incluye indicadores sobre: prácticas específicas de responsabilidad social interna, tres dimensiones del compromiso organizacional (identificación, engagement y membresía) y las dos variables de control (satisfacción laboral y clima organizacional). Se encontró que la responsabilidad social interna se correlaciona positivamente con dos aspectos del compromiso organizacional (identificación y



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

engagement) y que esa relación es independiente de las dos variables de control en el caso de la identificación, pero que está mediada por ellas en el caso del engagement. Estos resultados sugieren que la relación entre responsabilidad social y compromiso organizacional es compleja y que en ella intervienen otros factores, razón por la cual, tanto en la investigación como en la gestión, se debería tomar en cuenta el rol de esos factores.

Palabras clave: Responsabilidad social interna, compromiso organizacional, involucramiento, identificación, satisfacción laboral, clima organizacional.

Abstract

A range of research has found a positive relationship between Internal Social Responsibility and the organizational commitment of employees, but the possible participation of other variables that mediate in this relationship needs to be studied in greater depth. The purpose of this paper is to assess whether this relationship is mediated by two widely studied factors in organizational management: employee satisfaction and organizational climate. Information provided by a non-probabilistic sample of companies that have incorporated Social Responsibility into their operations in Uruguay was analyzed. A questionnaire was used that includes indicators on: specific Internal Social Responsibility practices, three dimensions of organizational commitment (identification, engagement, and membership) and the two control variables (job satisfaction and organizational climate). It was found that Internal Social Responsibility correlates positively with two aspects of organizational commitment (identification and engagement), that this relationship is independent of the two control variables in the case of identification, but that it is mediated by them in the case of engagement. These results suggest that the relationship between Social Responsibility and organizational commitment is complex and that other factors intervene, therefore, in research and management, the role of these factors should be taken into account.

Keywords : Internal Social Responsibility, Organizational Commitment, Engagement, Identification, Job Satisfaction, Organizational Climate.

1. Introducción

El compromiso organizacional (organizational commitment) es una de las actitudes de los empleados que han sido más estudiadas en la literatura académica. Hace varias décadas que el compromiso (commitment) de los empleados ha sido identificado como una variable importante que permite conocer mejor su comportamiento laboral (Mondway et al., 1979). Los académicos formularon el concepto de compromiso

organizacional (CO) y demostraron que este genera importantes beneficios para las organizaciones (Hofman & Newman, 2014), tiene un profundo impacto en el desempeño y bienestar de los empleados (Bouraoui et al., 2019) y está relacionado con los resultados a nivel organizacional (Closon et al., 2015). Según Ferreira y De Oliveira (2014), los empleados comprometidos son más productivos, rentables, tendrán menos propensión al absentismo y trabajarán más duro. Por su parte, Obeidat (2016, p. 366) señala que “una fuerza laboral altamente comprometida puede aumentar la innovación, la productividad y el rendimiento final, al tiempo que reduce los costos de contratación y retención de empleados talentosos”.

Si bien se han publicado trabajos académicos sobre la relación entre responsabilidad social empresarial (RSE) y CO, el tema aún es incipiente. Faltan consensos en cuanto a las definiciones de ambos conceptos en las que se basan las investigaciones y sobre las escalas que se utilizan para medirlos; las investigaciones se sustentan principalmente en encuestas a empleados o a expertos, pero faltan trabajos en base a datos provistos por las empresas; y, por lo general, los resultados son parciales y acotados a contextos específicos. Esta literatura presenta un problema adicional: se centra en aspectos de la RSE externa y considera la dimensión interna de la RSE solo en algunas ocasiones. Además, los estudios suelen quedarse en constatar la existencia de relación estadística entre RSE y CO, sin considerar el efecto mediador que pueden ejercer otras variables sobre esa relación. En ese sentido, se ha señalado que esas investigaciones solo examinan el efecto directo de la RSE sobre el CO, pero no contribuyen a explicar cuáles son los procesos que conducen a ello, lo cual “limita las implicaciones prácticas de la investigación y deja sin abordar la cuestión de la causalidad” (Farooq et al., 2014, p. 563).

Por lo anterior, esta investigación se centra en la dimensión interna de la RSE y estudia el rol mediador que pueden tener dos factores (la satisfacción laboral y el clima organizacional) sobre su relación con el CO. De esta forma, se aplicó un cuestionario a 50 empresas que trabajan activamente en la incorporación de la RSE en su gestión. Asimismo, se utilizaron 25 indicadores que evalúan nueve dimensiones de la responsabilidad social interna (RSI), en los que se midió el grado de profundidad con el que las empresas aplican la RSI. Además, se incluyeron tres indicadores para el compromiso organizacional (identificación, involucramiento y membresía) y un indicador para cada una de las variables de control (satisfacción laboral y clima organizacional). En estos indicadores, se midió la evolución experimentada por las empresas en los últimos tres años. A diferencia de la mayoría de las investigaciones sobre la relación entre RSE y CO, esta investigación se sostiene en información aportada por las empresas.

De esa forma, se encontró que el índice general de RSI correlaciona solo con la identificación y el involucramiento de los empleados, pero no correlaciona con la membresía. También, se determinó que la correlación entre la RSI y la identificación no se encuentra mediada por ninguna de las dos variables de control (apenas disminuye un poco), en tanto que, la relación entre RSI e involucramiento de los empleados está mediada por esas variables.

Se concluye que la satisfacción laboral y el clima organizacional casi no influyen en la relación entre RSI e identificación, pero que sí lo hacen en el caso del involucramiento. Para que la RSI tenga influencia sobre el involucramiento parece ser necesario que los empleados estén satisfechos y que el clima laboral sea bueno. Los resultados sugieren que la relación entre responsabilidad social y compromiso organizacional es compleja y que en ella intervienen otros factores.

2. Revisión bibliográfica

2.1 El compromiso organizacional

Con el transcurrir de los años, el compromiso, en general, y el compromiso organizacional, en particular, han sido definidos de diferentes maneras (Balaji, 1986), dependiendo del background de cada autor (Yousef, 2003) y, por lo tanto, se han utilizado diferentes instrumentos para medirlos (Yousef, 2003).

Sheldon (1971, p. 143) define el compromiso como “una actitud u orientación hacia la organización que vincula la identidad de la persona a la de la organización”, lo cual deriva de una evaluación positiva de ella. Para Bourauí et al. (2019, p. 154), el compromiso es un estado psicológico “que captura el grado en que un individuo está apegado a su organización”. Buchanan (1974, p. 533) sostiene que el compromiso “es visto como un apego partidista y afectivo a las metas y valores de una organización, al papel de uno en relación con las metas y valores, y a la organización por sí misma”. Más recientemente, Closón et al. (2015, p. 40) señalaron que el compromiso es un proceso interno “cuyo objeto de inversión puede variar y se caracteriza por antecedentes, correlación y consecuencias”. Por su parte, Choi y Yu (2014, p. 354) sostienen que el “compromiso organizacional se define como la medida en que un individuo se identifica y se involucra en una organización”.

Hernández et al. (2021, p. 106) destacan que los empleados desarrollan CO cuando demuestran un sentimiento de identificación con su puesto de trabajo y “demuestran pertenencia y participación en el cumplimiento o respeto a la organización, presentando agradecimiento y responsabilidad moral”.

En la investigación sobre CO predominan dos abordajes teóricos, con sus respectivos enfoques metodológicos. El primero fue propuesto por Porter et al. (1974), quienes desarrollaron un instrumento de medición del CO al que llamaron Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). Definieron el CO como “la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y su participación en ella” (Porter et al., 1974, p. 604). Además, propusieron que el CO se compone de tres factores o dimensiones, a los que llamaron identificación, compromiso y membresía. La identificación consiste en “una fuerte creencia y aceptación de las metas y valores de la organización” (Porter et al., 1974, p. 604). Es un factor que se vincula fuertemente con el concepto de identificación organizacional propuesto por Asforth y Mael (1989), quienes interpretaron este concepto como la percepción de las personas de que una organización comparte con ellos sus valores fundamentales. Al segundo factor, Porter et al. (1974, p. 604) lo caracterizaron como “la voluntad de realizar un esfuerzo considerable en nombre de la organización”. Este factor se relaciona con el concepto de engagement, que ocurre cuando las personas van más allá de sus deberes establecidos, cooperan y ayudan a sus empleadores (Obeidat, 2016). Finalmente, el tercer factor refiere a la intención de permanecer en la organización: es “un deseo definido de mantener la membresía organizacional” (Porter et al., 1974, p. 604).

El segundo abordaje teórico fue propuesto por Meyer y Allen (1987) quienes sugirieron que el CO se compone de tres dimensiones. A la primera la llamaron compromiso emocional (affective attachment), que refiere al “apego afectivo o emocional a la organización de tal manera que el individuo fuertemente comprometido se identifica, participa y disfruta de la membresía a la organización”. La segunda dimensión (compromiso de continuidad o costos percibidos) se basa en la idea de que el CO también se asocia con el reconocimiento de los costos asociados a interrumpir una actividad o abandonar un lugar. La tercera dimensión (compromiso normativo

u obligación) relaciona el compromiso con “una creencia sobre la responsabilidad de uno hacia la organización” (Allen & Meyer, 1990, p. 3), lo cual tiene un fuerte contenido moral. Sobre la base de este marco conceptual construyeron un modelo (Allen & Meyer, 1990) y una escala a la que llamaron Three-Component Model (TCM).

2.2 Responsabilidad social interna

El concepto de responsabilidad social interna combina dos abordajes teóricos sobre la RSE: 1) el que la interpreta como incorporación a la gestión de las necesidades y demandas de los stakeholders (Carroll, 1999; Perrini, 2005) y 2) el que la interpreta como gestión responsable de los impactos de la operación de la empresa sobre los stakeholders, la sociedad y el medioambiente (Fitch, 1976; ISO, 2011). En el marco de la primera vertiente, Johnson (1971) afirmó que la empresa socialmente responsable equilibra sus intereses con los de sus empleados, en tanto que, la Guía ISO 26.000 establece que la RSE requiere que las organizaciones identifiquen, se involucren y respondan a las expectativas de sus empleados y de los sindicatos que los representan. Bajo este abordaje la RSI se interpreta como: “la parte de la responsabilidad social corporativa que gestiona de manera social, ética, humanista y solidaria los recursos humanos de una empresa” (Ena & Delgado, 2012, p. 58), las prácticas de RSE que están “relacionadas con el entorno laboral físico y psicológico de los empleados” (Ferreira & Real de Oliveira, 2014, p. 234) o las acciones de RSE vinculadas a todas las operaciones internas de la empresa orientadas a “mejorar el bienestar de los empleados, sus vidas y su productividad” (Obeidat, 2016, p. 365).

En el marco de la segunda vertiente sobre la RSE, se amplía el espectro de responsabilidades de la empresa hacia sus empleados, ya que además de satisfacer sus necesidades y demandas, la RSE incluye la minimización de las externalidades negativas de la operación sobre ellos. Reder (1994) propone que la RSE incluye la responsabilidad por los impactos internos de la RSE sobre la fuerza de trabajo; Gaete (2010, p. 43) sostiene que las empresas “deberían prestar especial atención para atenuar comportamientos que se relacionan con formas de expresión socialmente irresponsables” hacia sus empleados. Por su parte, la Guía ISO 26.000 describe un conjunto de impactos negativos sobre los empleados que las empresas deberían evitar o minimizar e impactos positivos que deberían procurarse. Ofenhejm y Queiroz (2019) definen la RSI como los sistemas sustentables de trabajo que minimizan los perjuicios humanos y sociales de las relaciones de trabajo.

En este documento, se adopta una interpretación de la RSI alineada con la segunda vertiente teórica antes referida. En ese sentido, se define la RSI como la gestión responsable de los impactos que produce o puede producir la operación de la empresa sobre sus empleados; lo que supone minimizar impactos negativos y generar impactos positivos a los que no está obligada por contratos o por las leyes. Esos impactos ocurren o pueden ocurrir en el marco de las relaciones cotidianas dentro de la empresa e involucran todos los procesos de recursos humanos. La gestión socialmente responsable de la relación con los empleados se realiza mediante un conjunto de prácticas específicas que, por lo general, pueden enmarcarse en políticas. Licandro (2021) identificó y clasificó un amplio espectro de estas prácticas mediante la revisión de literatura sobre RSI.

2.3 Relación entre compromiso organizacional y RSI

Hace algo más de una década, Ali et al. (2010) señalaron la existencia de un importante número de investigaciones sobre la relación entre RSE y CO, pero, más adelante, Newman et al. (2015) destacaron que la producción académica sobre esa

relación ha tomado fuerza recién en los últimos años. Albasu et al. (2015) afirman que son varios los estudios que han encontrado que la RSE es beneficiosa para aumentar el compromiso de los empleados.

Se han utilizado diferentes teorías para explicar la relación entre la RSE (o la RSI) y el CO. Una de las más usadas en la teoría de la identidad social. Basados en esta teoría, algunos autores sostienen que la RSI favorece que los empleados se identifiquen con los valores de la empresa y, de esta manera, se comprometan con ella (Brammer et al., 2007). Shen y Zho (2011) fundamentan la relación entre RSI y CO en la teoría de la atribución social (Fiske & Taylor 1991), que “argumenta que las respuestas de los empleados a sus organizaciones dependen principalmente de cómo perciben la influencia de las políticas del lugar de trabajo sobre ellos” (Shen & Zho, 2011, p. 3022). Hofman y Newman (2014) se basan en la teoría de la justicia organizacional para proponer que, cuando los empleados tienen una percepción positiva de la RSE de sus empresas, también tienen una percepción de justicia organizacional en ellas, lo que aumenta su compromiso afectivo (compromiso afectivo) y su compromiso moral.

Por su parte, Bouraoui et al. (2019) fundamentan la relación entre RSI y CO en la teoría del intercambio social, que propone que los empleados tienden a comportarse según la percepción que tienen sobre cómo son cuidados y valorados por sus organizaciones. Un principio básico de esta teoría es la reciprocidad: cuando los empleados perciben que la empresa es socialmente responsable con ellos, responden recíprocamente con un mayor compromiso organizacional. “La regla de reciprocidad se aplica en el caso de la RSE, porque implica acciones voluntarias de la empresa para apoyar el bienestar de los empleados y de otras partes interesadas” (Farooq et al., 2013, p. 567).

Un problema que complejiza el estudio de la relación entre RSI y compromiso organizacional consiste en que los investigadores utilizan diferentes conceptualizaciones e instrumentos para medir RSE y CO. Buena parte de los trabajos publicados midieron el CO con la escala de Allen y Meyer (1990). Algunos consideraron los tres tipos de CO (afectivo, normativo y de continuidad) (Choy & Yu, 2014; Shen & Zho 2011; López, 2021) y otros consideraron dos de ellos (afectivo y normativo) (Hofman & Newman, 2014). Pero la mayor parte de los trabajos solamente tuvieron en cuenta el compromiso afectivo (Bouraoui et al., 2019; Brammer et al., 2007; Muller et al., 2012; Farooq et al., 2014; Closon et al., 2015; Glavas & Kelly, 2014; Zhang et al., 2014; Zaman & Nadeem, 2019). Son menos los trabajos que adoptaron el enfoque de Porter et al. (1974), de los cuales algunos utilizaron los tres componentes del CO propuestos por ellos (Ali et al., 2010), pero otros solamente algunos (Brammer et al., 2015).

Dado que todos estos trabajos demostraron la existencia de correlación positiva entre percepción de la RSE por parte de los empleados y su compromiso organizacional, en este trabajo se someterá a contrastación la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1: Existe correlación positiva entre las prácticas de RSI y el compromiso organizacional de los empleados.

No obstante, la creciente y rica producción de trabajos sobre la relación entre RSE y CO, son pocos los que han incluido el estudio de variables mediadoras en esa relación, en particular, la satisfacción laboral y el clima organizacional. Se han considerado como posibles mediadores las variables: identificación organizacional (Farooq et al., 2014; Zaman & Nadeem (2019), la confianza organizacional (Farooq et al., 2014), encontrarle sentido encontrado al trabajo (Glavas & Kelly, 2014), la percepción de recibir apoyo organizacional (Glavas & Kelly, 2014), la satisfacción de los empleados con las políticas de RRHH (Zhang et al., 2014), la habilidad organizacional (Brammer

et al., 2015), aspectos culturales (Hofman & Newman, 2014). Pero faltan trabajos que estudien el rol mediador de la satisfacción laboral y el clima organizacional.

2.4 Satisfacción laboral y compromiso organizacional

Según Locke (1969), la satisfacción y la insatisfacción constituyen complejas reacciones ante el trabajo, y afirma que ambas “son una función de la relación percibida entre lo que uno quiere de su trabajo y lo que uno percibe que ofrece o implica” (Locke 1969, p. 316). Cherrington (1973) señala que se ha propuesto que la satisfacción laboral se puede conceptualizar desde dos perspectivas: como una actitud hacia las cosas y como algo que responde a cada individuo. Brammer et al. (2007, p. 1706) definen la satisfacción laboral como “el grado en que a las personas les gusta su trabajo”, en tanto que Llovet y Fito (2013, p. 1071) la esbozan como “el grado de emociones positivas que tiene un miembro de la organización en relación con su empleo”. Por su parte, Closos et al. (2015) proponen que se trata de un juicio evaluativo (que puede ser positivo o negativo) que las personas realizan sobre su trabajo o sobre su situación laboral. La discusión en cuanto a la forma de interpretar la satisfacción laboral tiene ya varias décadas.

Para Brammer et al. (2007, p. 1706), “tanto el trabajo teórico como el empírico sugieren que mayores niveles de satisfacción están asociados con mayores niveles de compromiso”, lo que se explica por el hecho de que “las emociones positivas más inmediatas, como la satisfacción, causan actitudes de afiliación duraderas como el compromiso organizacional” (Llovet & Fito, 2013, p.

1070). Diversos trabajos encontraron correlación positiva entre la satisfacción laboral y el CO (Gómez et al., 2013; Motaz, 2016; Quisque & Paucar, 2020; Bennet & Hylton, 2021). Para el caso específico del engagement, Juyumaya (2018) encontró que correlaciona con la satisfacción laboral.

En función de estos resultados, se presume que la satisfacción laboral puede mediar de alguna forma en la relación entre RSE y CO. En función de ello, se someterá a contrastación la siguiente hipótesis

Hipótesis 2: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por la satisfacción laboral de los empleados.

2.5 Clima y compromiso organizacionales

Schneider et al. (2012, p. 362) definen el clima organizacional como “las percepciones compartidas y el significado asociado a las políticas, prácticas y procedimientos que experimentan los empleados y los comportamientos que observan al ser recompensados y que son apoyados y esperados”. Schneider y Reiters (1983) proponen que el concepto de clima organizacional es útil para interpretar aspectos motivacionales del comportamiento en el lugar de trabajo. Shen y Zhang (2019) sostienen que el clima organizacional es un mecanismo que intermedia entre las políticas de RRHH y el comportamiento de los empleados, ya que “hace que los empleados se comporten de ciertas maneras y los motiva a exhibir el comportamiento requerido y aceptado en el lugar de trabajo” (Shen & Zhang, 2019, p. 878).

Diversos trabajos demuestran que el clima organizacional influye en el comportamiento organizacional (Bahrami et al., 2016; Kaur & Randhawa, 2017; Kelly & Dorsch, 1991). Por lo tanto, es probable que el clima organizacional medie de alguna forma en la relación entre RSE y CO. En función de esto, se considera oportuno poner a prueba la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por el clima organizacional.

3. Metodología

El universo de estudio está constituido por las empresas que han incorporado prácticas de RSE en Uruguay. La muestra quedó constituida por 50 empresas, que voluntariamente participaron en la investigación, razón por la cual se trata de una muestra no probabilística. Se aplicó un cuestionario autoadministrado, que fue completado por el responsable de la RSE de cada empresa. En general, sus respuestas cuentan con la aprobación de la gerencia general y, en algunos casos, otros actores internos participaron en la formulación de las respuestas.

La RSI se midió con un constructo que combina 25 indicadores de RSI. Estos indicadores operacionalizan las ocho dimensiones de la RSI propuestas por Licandro (2021), más una dimensión relativa a las remuneraciones salariales.

En la Tabla 1 se puede observar la correspondencia entre dimensiones e indicadores. Cada uno de estos indicadores es evaluado con una escala de seis valores, que indica el grado en que la empresa gestiona responsablemente los temas referidos en ellos. El valor “1” corresponde a un desarrollo nulo y el “6” corresponde a un desarrollo alto, consistente en tener el tema incorporado en la estrategia de la empresa. Se pidió a los responsables de responder la encuesta que la evaluación se apoyara en una revisión lo más objetiva posible de las políticas y prácticas que sus empresas desarrollan en cada uno de los temas específicos referidos en cada indicador.

Tabla 1. Asignación de indicadores a cada dimensión de la RSI

Dimensión	Indicador
Derechos Humanos (INDDHH)	Evitar que las personas sean discriminadas por su edad, género, raza, religión, discapacidad, ideología política, etc. Evitar el acoso moral, sexual, psicológico, ideológico y de cualquier otro tipo. Brindar garantías a los trabajadores que necesiten denunciar situaciones personales que consideran injustas.
Informar a los empleados (ININFOR)	Informar a los trabajadores sobre asuntos relevantes y pertinentes que los afectan o que puedan afectarlos. Informar adecuadamente a los trabajadores sobre sus derechos y obligaciones.
Salud y seguridad laboral (INSEGSAL)	Prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, más allá de las exigencias legales. Capacitar en seguridad y salud laboral a los trabajadores.
Crear un buen ambiente interno (INAMBINT)	Promover el trabajo en equipo, la participación, el involucramiento y el sentido de pertenencia de los trabajadores. Promover un adecuado clima laboral y de relación dentro de la empresa.

Dimensión	Indicador
Promover el desarrollo personal y profesional (INDESARR)	Promover y facilitar el entrenamiento, la capacitación y el desarrollo profesional de sus trabajadores en todos los niveles de la empresa. Brindar oportunidades de desarrollo de una carrera funcional dentro de la empresa. Evaluar el desempeño de los trabajadores. Reconocer y/o premiar el buen desempeño de los trabajadores. Evaluar la satisfacción de los trabajadores. Promover la vida saludable entre sus trabajadores. Facilitar el adecuado balance entre vida laboral y familiar de sus trabajadores.
Otorgar beneficios (INBENEF)	Brindar apoyo a los trabajadores despedidos o con finalización de contrato para que se puedan reinsertar en el mercado laboral. Ayudar a los trabajadores con problemas de adicciones (alcohol, tabaquismo, drogas, etc.). Brindar facilidades y beneficios adicionales a los establecidos en la ley para los casos de embarazo y maternidad. Brindar beneficios en materia de salud, educación o acceso a la vivienda.
Protección del empleo (INPROEMP)	Ofrecer la mayor estabilidad laboral posible a sus trabajadores. Capacitar y/o reubicar a los trabajadores dentro de la empresa, cuando se introducen cambios tecnológicos u organizativos, a efectos de minimizar los despidos u otros impactos negativos sobre ellos. Tratar de evitar que las reducciones de costos se realicen por la vía de despidos y suspensiones.
Remuneraciones justas (INREMJUSTAS)	Pagar remuneraciones por encima de los mínimos legales. Hacer participar a los trabajadores de las utilidades de la empresa.
Relación responsable con los sindicatos (INRELSIND)	Mantener un buen relacionamiento y un diálogo transparente con el sindicato que representa a sus trabajadores.
IRSI	Índice global de Responsabilidad Social Interna

Fuente: Elaboración propia

El comportamiento organizacional fue operacionalizado con tres indicadores incluidos en el cuestionario, que refieren a los tres componentes de la definición de CO propuesta por Porter et al. (1974): 1) identificación con la empresa (“alineamiento del personal con las misión, visión y valores de la empresa”; 2) engagement (“compromiso de los empleados”); y 3) membresía (“rotación del personal clave”). Sobre estos indicadores se pidió a las empresas que exteriorizaran cómo fue su evolución los últimos tres años. Las respuestas se midieron con una escala Likert de siete valores, donde el uno corresponde a disminuyó mucho, el siete corresponde a aumentó mucho y el valor 4 corresponde a quedó igual.

La satisfacción laboral se operacionalizó mediante un indicador que la alude directamente (“satisfacción de los empleados”) y con el clima organizacional se hizo lo mismo (“clima laboral”). Estos indicadores se midieron con la misma escala Likert

utilizada para los indicadores del CO.

Para el caso de estos tres indicadores, se solicitó a los responsables de completar el cuestionario que sus respuestas se apoyaran en la información disponible en la empresa (por ejemplo: encuestas de satisfacción laboral, estudios sobre clima organizacional, información sobre altas y bajas, etc.) y en la opinión de la gerencia del área de gestión humana. Por lo tanto: 1) la calificación asignada en el indicador sobre “alineamiento del personal con las misión, visión y valores de la empresa” y en el indicador sobre “compromiso de los empleados” no se basaron en la opinión de los empleados, sino en la evaluación que realizan las autoridades de la empresa, apoyada en fuentes de información disponibles; y 2) la evaluación sobre la “rotación del personal clave” se basó en información disponible en la empresa sobre las altas y bajas del personal.

4. Resultados

En primer lugar, se procedió a evaluar la confiabilidad de las escalas que miden cada una de las nueve dimensiones de la RSI. En la Tabla 2 se registra el Alfa de Cronbach correspondiente a cada una de estas dimensiones. Allí, puede observarse que en seis de las dimensiones el Alfa de Cronbach supera con holgura el valor límite aceptado para considerar que la escala es válida (0,800). En dos de las dimensiones (INAMBINT e IBENEF) el Alfa de Cronbach está algo por debajo de ese valor y en solo una de ellas el valor está bastante por debajo de ese piso (INREMJUSTAS). En particular, cabe señalar que, el valor del Alfa de Cronbach para el índice global de RSI resultó adecuado (0,937).

En la Tabla 2, también puede observarse que el grado de desarrollo de la RSI no es similar en todas las dimensiones. Algunas dimensiones presentan un mayor grado de avance en la RSI (IRELSIND, INPROEMP, INDDHH, ININFOR, INSEGSAL e INAMBIENT), otras un desarrollo intermedio (INDESARR, IREMJUSTAS) y una sola se encuentra muy por debajo del resto (INBENEF). En esta tabla, los valores del desvío estándar permiten observar que en algunas dimensiones el desempeño de las empresas es más homogéneo (INRELSIND, ININFOR INAMBIENT) y en otras más heterogéneo (IREMJUSTAS, INBENEF e INSEGSAL).

Tabla 2. Información estadística sobre las dimensiones de la RSI

Código	Dimensión	Alfa Cronbach	Media	Mediana	Desv Est
INDDHH	Derechos Humanos	0,935	5,23	6,00	1,11941
ININFOR	Informar sobre temas que afectan al empleado	0,920	5,20	5,50	1,06904
INSEGSAL	Seguridad y salud laboral	0,974	5,00	5,75	1,38873
INAMBIENT	Crear un buen ambiente interno	0,763	4,98	5,25	1,04959
INDESARR	Promover el desarrollo personal y profesional	0,904	4,76	5,07	1,11472
INBENEF	Otorgar beneficios	0,719	3,71	3,75	1,42213
INPROEMP	Proteger el empleo	0,864	5,26	6,00	1,15491
IREMJUSTAS	Remunerar en forma justa	0,565	4,44	5,00	1,50220

Código	Dimensión	Alfa Cronbach	Media	Mediana	Desv Est
INRELSIND	Relación responsable con los sindicatos	N/C	5,52	6,00	,90558
IRSI	Índice global de RSI	0,937	4,79	4,98	,92787

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 3, se incluyen los coeficientes de correlación y los niveles de significación resultantes del ANOVA, aplicado a la relación de cada dimensión de la RSI con cada una de las tres dimensiones del CO.

El análisis por dimensiones de la RSI permite observar que la identificación correlaciona con casi todas estas dimensiones, aunque la fuerza de la correlación difiere entre dimensiones. De un lado, es más fuerte la correlación con INDESARR, con ININFOR y con el índice global de RSI. Por otro lado, la correlación es baja (pero estadísticamente significativa) con INSEGSAL e INDDHH. La identificación no correlaciona con INBENEF ni con INRELSIND.

De acuerdo con estos resultados, las prácticas de RSI que más influyen positivamente en la identificación de los empleados con la empresa son las que promueven el desarrollo profesional personal e informan con transparencia sobre los temas que les afectan. Aunque con menos fuerza, también influyen en forma positiva sobre la identificación las prácticas relacionadas con la construcción de un ambiente laboral agradable, las que protegen el empleo y las que están orientadas a proveer remuneraciones justas. Inversamente, los beneficios adicionales que las empresas ofrecen a sus empleados en forma voluntaria, así como actuar en forma responsable con los sindicatos, no parecen influir sobre la identificación de los empleados.

También, los datos de la Tabla 3 permiten considerar la relación entre la RSI y el engagement. Allí se observa que esta dimensión del CO correlaciona con menos dimensiones de la RSI que la identificación. La correlación es más fuerte con INDESARR e ININFOR, y es algo menos fuerte en el caso de INAMBIENT, INPROEMP e INSEGSAL. Pero, el engagement no correlaciona con cuatro dimensiones: las dos que tampoco correlacionaron con la identificación, más INDDHH e INREMJUSTAS. Además, la correlación con el índice global de RSI es menor que la que registró la identificación de los empleados con la empresa. Por lo tanto, si bien existe correlación entre engagement y RSI, esta es más débil y no ocurre con varias dimensiones de la RSI.

La Tabla 3, además, permite observar que la membresía (operacionalizada mediante la rotación del personal clave para la empresa) no correlaciona con ninguna de las dimensiones de la RSI, y menos aún con el índice global de RSI.

En su conjunto estos datos invalidan parcialmente la hipótesis 1, al tiempo que sugieren su reformulación de la siguiente manera:

Hipótesis 1 ajustada: Las prácticas de RSI correlacionan con la identificación de los empleados, algo menos con su engagement y no correlacionan con la membresía.

Tabla 3. Correlación de las dimensiones de la RSI con el compromiso organizacional

	Identificación		Engagement		Membresía	
	Coef. Correl.	Sign.	Coef. Correl.	Sign.	Coef. Correl.	Sign.
INDDHH	,281 ⁺	,056	,235	,111	-,172	,247
ININFOR	,414 ^{**}	,004	,437 ^{**}	,002	-,145	,329
INSEGSAL	,272 ⁺	,065	,309 [*]	,035	-,222	,133
INAMBIENT	,367 [*]	,011	,339 [*]	,020	-,144	,333
INDESARR	,442 ^{**}	,002	,465 ^{**}	,001	-,091	,542
INBENEF	,157	,293	-,043	,776	,028	,852
INPROEMP	,337 [*]	,021	,321 [*]	,028	-,088	,556
IREMJUSTAS	,339 [*]	,021	,228	,127	,158	,294
INRELSIND	,160	,383	,111	,546	-,225	,215
IRSI	,406 ^{**}	0,005	,346 [*]	0,017	-,104	,489

** .La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* .La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

+ .La correlación es significativa en el nivel 0,10 (2 colas)

En la Tabla 4 se incluyen las correlaciones entre la RSI, las tres dimensiones del CO (engagement, identificación y membresía) y las dos variables de control (satisfacción laboral y clima organizacional).

Allí, es posible observar que tanto la satisfacción como el clima organizacional: 1) correlacionan con el engagement y la identificación, pero no lo hacen con la membresía; 2) también correlacionan con la RSI, pero la correlación es más débil que con esas dos variables. Además, satisfacción laboral y clima organizacional correlacionan muy fuertemente entre sí. Esto sugiere que ambas variables de control ejercen algún tipo de influencia sobre la identificación y el engagement, pero que, también, posiblemente sean influidas por la aplicación de la RSI. De modo que la relación entre la variable independiente (RSI), las dependientes (identificación y engagement) y las de control (satisfacción laboral y clima organizacional) parece ser bastante compleja.

Tabla 4. Correlación entre la variable independiente, las dependientes y las de control

	Identificación	Membresía	IRSI	Satisfacción	Clima Organizacional
Engagement	,565 ^{**}	-,141	,346 [*]	,706 ^{**}	,571 ^{**}
Identificación	1	,098	,406 ^{**}	,486 ^{**}	,516 ^{**}
Membresía	,098	1	-,104	-,095	-,008
IRSI	,406 ^{**}	-,104	1	,392 ^{**}	,286 ⁺

	Identificación	Membresía	IRSI	Satisfacción	Clima Organizacional
Satisfacción	,486**	-,095	,392**	1	,742**
Clima Organizacional	,516**	-,008	,286+	,742**	1

** .La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* .La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

+ .La correlación es significativa en el nivel 0,10 (2 colas)

A efectos de entender esta complejidad, y contrastar las hipótesis 2 y 3, se aplicó la prueba de correlaciones parciales, mediante la cual se evalúa la correlación entre la RSI y las dos dimensiones del CO (identificación y engagement), mediada por la satisfacción laboral y el clima organizacional. Allí se observan dos resultados distintos. En el caso de la relación entre RSI e identificación, la correlación se mantiene, aunque pierde algo de fuerza. Esto sugiere que ambas variables de control influyen poco (o nada) en la relación entre RSI e identificación. Lo que equivale a decir que el efecto de la RSI sobre la identificación no depende (o depende poco) del estado de satisfacción de los empleados ni de la calidad del clima organizacional de la empresa. Inversamente, la correlación entre RSI y engagement desaparece (o se reduce a valores mínimos) cuando se controla por las dos variables de control. Por lo tanto, la relación entre RSI e engagement no es directa, sino que está mediada por ambas variables. Dicho de otra manera: para que la RSI tenga un efecto positivo sobre el engagement, es necesario que exista un cierto grado de satisfacción laboral y un adecuado clima organizacional.

En su conjunto, estos resultados invalidan parcialmente las hipótesis 2 y 3, por lo que deberían reformularse de esta forma:

Hipótesis 2 ajustada: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por la satisfacción laboral de los empleados en el caso del engagement, pero no lo está en el caso de la identificación de los empleados con la empresa.

Hipótesis 3 ajustada: La relación entre la RSI y el compromiso organizacional está mediada por el clima organizacional en el caso del engagement, pero no lo está en el caso de la identificación de los empleados con la empresa.

Tabla 5. Correlación de la RSI con la identificación y el involucramiento, sin mediar y mediada por las variables de control

Tipo de correlación	Variable de control	Identificación		Engagement	
		Coef correl	Sign	Coef correl	Sign
Directa		,406**	0,005	,346*	0,017
Mediada por	Satisfacción	,268+	,072	,106	,482
	Clima organizacional	,314*	,033	,232	,121

** .La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

* .La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

5. Conclusiones

Este documento contribuye con, al menos, cuatro aportes a la investigación sobre la relación entre RSE y CO. El primero son los resultados obtenidos. Si bien existe una amplia variedad de publicaciones que demuestran que existe una relación positiva entre RSE y CO, son escasos los trabajos que buscan identificar la existencia de factores que medien en esa relación. Se encontró aquí que la satisfacción laboral y el clima organizacional desempeñan un rol mediador en la relación entre RSI y engagement, pero no en la relación entre RSI e identificación con la empresa. Además del conocimiento generado, este resultado abre nuevas preguntas de investigación, como, por ejemplo ¿de qué manera opera esa mediación?, ¿es necesario que preexista cierto grado de satisfacción laboral y/o determinado clima organizacional para que la introducción de prácticas de RSI contribuya a generar un mayor CO?

También, el documento aporta a la gestión de la RSI, dado que la introducción de nuevas prácticas de RSI en las empresas se realiza con la finalidad de generar impactos positivos en el desempeño de los empleados (entre ellas, aumentar el CO); este resultado sugiere a los managers la necesidad de evaluar cuál es la situación de partida en materia de satisfacción y laboral y clima organizacional, antes de introducir esas prácticas.

El segundo aporte es la consideración de la RSI, en lugar de la RSE externa, como variable independiente para estudiar la relación entre responsabilidad social y CO. En la mayoría de los trabajos consultados, los autores utilizaron como variable independiente índices de RSE externa o índices generales de RSE, pero sin considerar el efecto específico de la RSI sobre el CO. El enfoque adoptado en este trabajo constituye un aporte porque se focaliza en las prácticas de RSE con mayor potencial para incidir en la identificación de los empleados con su empresa y en su engagement: las que están directamente dirigidas a ellos.

Asimismo, este trabajo contribuye a la discusión sobre la forma en cómo las teorías antes descriptas explican cómo opera la relación entre RSI y CO. Así, por ejemplo, el hecho de que las variables de control no medien en la relación entre la RSI y la dimensión identificación del CO, refuerza el poder explicativo de la teoría de la identificación social. En cuanto a la teoría de la atribución social, la confirmación del rol mediador de las variables de control en el caso del engagement, sugiere que esta teoría no puede explicar directamente la relación entre RSI y CO, porque para que esa relación exista, no alcanza con que los empleados perciban que las políticas de recursos humanos son socialmente responsables. También la explicación basada en la teoría del intercambio social necesita ser revisada, ya que al parecer los comportamientos de reciprocidad no se derivan automáticamente de la percepción de RSE, debido a que la satisfacción juega un papel mediador. Algo similar ocurre con la teoría de la justicia organizacional.

El tercer aporte viene dado por la batería de indicadores utilizados para medir la RSI. Estos indicadores abarcan nueve dimensiones de este concepto, lo que permitió evaluar el impacto de un amplio espectro de prácticas de RSI sobre el CO, encontrándose que esas prácticas no influyen de igual forma: unas impactan más y otras impactan menos. Por lo tanto, de este trabajo deriva la necesidad de investigar con mayor profundidad para identificar cuáles son las prácticas de RSI que tienen mayor potencial para influir en el CO.

Otra contribución importante de este documento es la fuente de información utilizada. En general, los estudios que relacionan RSE y CO se basan en la opinión de

los empleados, pero no utilizan información aportada por las empresas. En cambio, este trabajo se apoya en información de un grupo de empresas, que resulta de una evaluación institucional sobre cada uno de los temas estudiados. La información proviene de registros que las empresas llevan de sus prácticas de RSI y de mediciones (hechas de diferentes formas) sobre las variables dependientes y de control incluidas en esta publicación. En ese sentido, el trabajo constituye una contribución metodológica a la investigación sobre la relación entre RSI y CO.

Cabe señalar que, este trabajo tuvo algunas limitaciones. La primera derivó del pequeño tamaño de la muestra y del tipo de muestreo utilizado, dado que no es aleatorio. Esto condiciona la calidad de los análisis estadísticos que pueden hacerse, por lo que los resultados obtenidos deben ser considerados como provisorios, hasta que otras investigaciones los confirmen o invaliden. La segunda limitación se relaciona con los indicadores utilizados para medir la variable dependiente y las variables de control. Los cinco conceptos involucrados son multidimensionales, pero aquí se los midió con un solo indicador.

Finalmente, existió una tercera limitante: los trabajos anteriormente realizados, que relacionan la RSI con el comportamiento organizacional, se basan en la opinión de los empleados, por ello los resultados de esta investigación no son estrictamente comparables con esos resultados.

Declaración de confidencialidad y privacidad

A efectos de proteger la confidencialidad de la información utilizada en este documento, no se incluye el nombre de las empresas que participaron en la investigación.

Declaración de conflicto de interés

No existe ningún conflicto de interés con alguna entidad, institución o persona que pudiera haber influido o sesgado de manera inapropiada este trabajo.

Referencias

- Albasu, J., Nyameh, J. & Hamid, M. (2015). A Link between employees job performance and corporate social responsibility in the banking industry in Nigeria. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 4(7), 23-33. <https://zenodo.org/record/3460282#.Yrup83ZBzIU>
- Ali, I., Rehman, K., Ali, S., Yousaf, J. & Zia, M. (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management* 4(12), 2796-2801. <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000159>
- Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(19), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/258189>
- Bahrami, M., Barati, O., Ghoroghchian, M., Montazer-alfaraj, R. & Ezzatabadi, M. (2016). Role of organizational climate in organizational commitment: The case of teaching hospitals. *Osong Public Health Research Perspective*, 7(2): 96-100. <https://doi.org/10.1016%2Fj.phrp.2015.11.009>
- Balaji, C. (1986). Toward a new measure of organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 21(3), 271-286. <https://www.jstor.org/stable/27768890>
- Bennet, D. & Hylton, R. (2021). Nurse migration: Job satisfaction and organizational commitment among nurses in the Caribbean. *Indian Journal of Health and Well-being*, 12(2), 213-216.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1015>
- Brammer, S., He, H. & Mellahi, K. (2015). Corporate social responsibility, employee organizational identification, and creative effort: The moderating impact of corporate ability. *Group & Organization Management*, 40(3), 323-352. <https://doi.org/10.1177%2F1059601114562246>
- Brammer, S., Millington, A. & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/09585190701570866>
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. <https://doi.org/10.2307/2391809>
- Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177%2F000765039903800303>
- Cherrington, D. (1973). The effects of a central incentive-motivational state on measures of job satisfaction. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 271-289. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90018-4](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90018-4)
- Choy, Y. & Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348-364. <https://doi.org/10.3390/su6010348>
- Closon, C., Leys, C. & Hellemans, C. (2015). Perceptions of corporate social responsibility, organizational commitment and job satisfaction. *Management Research*, 13(1), 31-54. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2014-0565>

- Ena, B. & Delgado, S. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Paraninfo.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. & Vallete, F. (2014). The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: Exploring multiple mediation mechanisms. *Journal of Business Ethics* 125, 563-580. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1928-3>
- Ferreira, P. & Real de Oliveira, E. (2014). Does corporate social responsibility impact on employee engagement? *Journal of Workplace Learning*, 26(3/4), 232-247. <http://dx.doi.org/10.1108/JWL-09-2013-0070>
- Fiske, S.T. & Taylor, S.E. (1991). *Social Cognition*. New York: McGraw-Hill.
- Fitch, G. (1976). Achieving corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 1, 38-46. <https://doi.org/10.2307/257357>
- Gaete, R. (2010). Discursos de gestión de recursos humanos presentes en iniciativas y normas de responsabilidad social. *Revista Gaceta Laboral*, 16(1), 41 - 62. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/gaceta/article/view/3631>
- Glavas, A. & Kelly, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. *Business Ethics Quarterly*, 24(2), 165-202. <https://doi.org/10.5840/beq20143206>
- Gómez, D., Recio, R., Avalos, M. & González, J. (2013). Satisfacción laboral y compromiso en las organizaciones de Río Verde, S.L.P. *Revista de Psicología y Ciencias del Comportamiento*, 4(1), 59-76. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5925158>
- Hernández, Y., Jaramillo, J., & Hernández, G. (2021). Relationship between organizational commitment and employee turnover. *Estudios de Administración*, 28(1), 102-129. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2021.60211>
- Hofman, P. & Newman, A. (2014). The impact of perceived corporate social responsibility on organizational commitment and the moderating role of collectivism and masculinity: evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 631-652. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792861>
- ISO (2011). *Guía de Responsabilidad Social* (ISO 26.0000:2012, IDT). UNIT.
- Juyumaya, J. (2018). Work engagement, job satisfaction and performance: the role of organizational culture. *Estudios de Administración*, 25(1), 32-49. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2018.55392>
- Johnson, H. L. (1971). *Business in contemporary society: Framework and issues*. Belmont, CA: Wadsworth.

- Kaur, K. & Randhawa, G. (2017). Organizational climate & commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(2). 265-276. <https://www.jstor.org/stable/10.2307/26536454>
- Kelly, S. & Dorsch, S. (1991). Ethical climate, organizational commitment, and indebtedness among purchasing executives. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 11(4), 55-66. <https://doi.org/10.1080/08853134.1991.10753890>
- Licandro, O. (2021). Relationship between general CSR management practices and the development of internal social responsibility. *Journal of Business, Universidad del Pacífico*, 12(2), 2-29. <https://doi.org/https://doi.org/10.21678/jb.2020.1453>
- Llovet, J. & Fito, A. (2013). Contingent workforce, organizational commitment and job satisfaction: Review, discussion and research agenda. *Omnia Science*, 9(4), 1068-1079. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54929516006>
- López, E. (2021). Responsabilidad social y el compromiso organizacional de empleados públicos del Perú. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 656-668. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.14>
- Locke, E. (1979). *What is satisfaction? Organizational behavior and human performance*, 4(4), 309-336. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(69\)90013-0](https://doi.org/10.1016/0030-5073(69)90013-0)
- Meyer, J. & Allen, N. (1987). *Organizational commitment: Toward a three-component model*. *Research Bulletin No. 660*. The University of Western Ontario, Department of Psychology.
- Modway, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Mottaz, C. (2016). An Analysis of the relationship between work satisfaction and organizational commitment. *The Sociological Quarterly*, 28(4), 541-558. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1987.tb00311.x>
- Mueller, K., Hatrup, K., Spiess, S. & Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1186-1200. <https://doi.org/10.1037/a0030204>
- Newman, A., Nielsen, I. & Miao, Q. (2015). The impact of employee perceptions of organizational corporate social responsibility practices on job performance and organizational citizenship behavior: evidence from the Chinese private sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(9), 1226-1242. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.934892>
- Obeidat, B. (2016). Exploring the relationship between corporate social responsibility, employee engagement, and organizational performance: The case of Jordanian Mobile Telecommunication Companies. *International Journal Communications, Network and System Sciences*, 9, 361-386. <http://dx.doi.org/10.4236/ijcns.2016.99032>

- Ofenhejm, A. & Queiroz, A. (2019). Sustainable human resource management and social and environmental responsibility: An agenda for debate. *Revista de Administração de Empresas*, 59(5), 353-364. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020190505>
- Perrini, F. (2005). Building a european portrait of corporate social responsibility reporting. *European Management Journal*, 23(6), 611-627. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2005.10.008>
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>
- Quisque, R. & Paucar, S. (2020). Satisfacción laboral y compromiso organizacional de docentes en una universidad pública de Perú. *Apuntes Universitarios*, 10(2), 64-83. <https://doi.org/10.17162/au.v10i2.442>
- Reder, A. (1994). *In pursuit of principle and profit: Business success through social responsibility*. Putnam.
- Schneider, B. & Reichers, A. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36(1), 19-39. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00500.x>
- Schneider, B., Ehrhart, M. & Macey, H. (2012). Organizational climate and culture. *The Annual Review of Psychology*, 64, 361-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>
- Sheldon, M. (1971). Involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150. <https://doi.org/10.2307/2391824>
- Shen, J. & Zho, C. (2011). Effects of socially responsible human resource management on employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(15), 3020-3035. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.599951>
- Shen, J. & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: Roles of organizational CSR climate and perceived CSR Directed Toward Employees. *Journal of Business Ethics*, 156, 875-888. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3544-0>
- Yousef, D. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in a non-Western culture setting. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079. <https://doi.org/10.1080/0958519032000106218>
- Zaman, U. & Nadeem, R. (2019). Linking corporate social responsibility (CSR) and affective organizational commitment: Role of CSR strategic importance and organizational identification. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13(3), 704-726. <https://www.econstor.eu/handle/10419/205274>

Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional

Zhang, M., Di Fan, D. & Zhu, C. (2014). High-Performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: Exploring the missing links. *Journal of Business Ethics* 120, 423-435. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1672-8>

LA RELACIÓN ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LAS PYMES

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL CULTURE AND TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN SMES

JEL Classification: M1, M10, M14

Received: July 08, 2022 | Accepted: October 24, 2022 | Available online: November 16, 2022

Cite this article as: Hernández, G., Jaramillo, J., & Hernández, Y. (2022). La relación entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total en las pymes. *Estudios de Administración*, 29 (2), 79-104.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67726>

Gerardo Hernández Chávez

Universidad Politécnica de Tlaxcala, México

gerardo.hernandez@uptlax.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-1050-5139>

José Luis Jaramillo Villanueva

Colegio de Postgraduados, Campus Puebla, México

jaramillo@colpos.mx

<http://orcid.org/0000-0001-8179-6351>

Yazmín Hernández Chávez

Universidad Politécnica de Tlaxcala, México

yazmin.hernandez@uptlax.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-4708-4689>

Resumen

La cultura organizacional es ampliamente reconocida como uno de los elementos fundamentales para la implementación exitosa de la gestión de la calidad total, la cual no siempre es fácil de armonizar, pues, es necesario promover el desarrollo y el compromiso de los trabajadores hacia la calidad y la productividad. El propósito de este trabajo es analizar la correlación entre la cultura organizacional y la implementación de prácticas de gestión de la calidad total mediante un estudio empírico en las pequeñas y medianas empresas de la industria del vestido en Tlaxcala, México. El estudio fue de tipo cuantitativo y transversal, a través de la aplicación del marco de valores de competencia para evaluar la cultura organizacional y del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad para examinar la gestión de la calidad total. La información se obtuvo mediante la aplicación de una encuesta, dirigida a directivos de las empresas participantes, analizando los datos por medio de estadística descriptiva, correlación de Pearson y análisis de regresión simple. Los hallazgos respaldan que



existe una correlación positiva entre la cultura organizacional y la implementación de prácticas de gestión de la calidad total. Las limitaciones de este estudio fueron su carácter sectorial y el hecho de estar restringido a un territorio específico.

Palabras clave: Cultura organizacional, gestión de la calidad, pymes. ership.

Abstract

Organizational Culture is widely recognized as one of the fundamental elements for the successful implementation of Total Quality Management, which is not always easy to harmonize. Therefore, it is necessary to promote the development and commitment of workers towards quality and productivity. The purpose of this work is to analyze the correlation between Organizational Culture and the implementation of Total Quality Management practices through an empirical study in small and medium-sized companies in the clothing industry in the state of Tlaxcala, Mexico. The study is quantitative and cross-sectional through the application of the Competence Values Framework to assess Organizational Culture and the model of the European Foundation for Quality Management to examine Total Quality Management. The information was obtained through a survey addressed to executives of the participating companies, and the data analyzed through descriptive statistics, Pearson's correlation, and simple regression analysis. The findings support a positive correlation between Organizational Culture and the implementation of Total Quality Management practices. The limitations of this study are its sectoral nature and the fact that it is restricted to a specific territory.

Keywords: Organizational culture, Total quality management, SMEs.

1. Introducción

El interés por la cultura organizacional (CO) y su relación con la gestión de la calidad total (GCT) no es reciente; ese interés se debe, principalmente, al hecho de tratar de explicar el éxito que lograron las empresas japonesas sobre las americanas en términos de calidad y productividad, quedando en evidencia la importancia de los valores compartidos entre la dirección y los trabajadores como un factor clave de éxito (Furnham & Gunter, 1993). Se ha propuesto que estos valores se transforman en normas de comportamiento que revelan un compromiso hacia la calidad, la solución de problemas y el esfuerzo cooperativo, al traducirse en un mejor desempeño y competitividad para la empresa. Por todo lo anterior, esta teoría ha despertado el interés en las organizaciones y se ha vuelto objeto de estudio para varios investigadores (Cújar et al., 2013; Othman et al., 2020; Coelho et al. 2022).

La relación entre las variables de CO y GCT se ha abordado regularmente desde un enfoque teórico, derivando en pocas investigaciones empíricas. Algunas de las razones de su limitada indagación, de acuerdo con Gómez y Palací (2003), se debe a las aproximaciones teóricas de la GCT, que son exploradas principalmente por especialistas en administración, ingeniería y economía; mientras que la CO es un concepto utilizado, habitualmente, desde una perspectiva antropológica, sociológica y psicológica. Sin embargo, la relación entre CO y GCT se ha examinado a nivel

internacional por diversos investigadores, quienes han planteado la relevancia que tiene el tema para la mejora de las empresas en Indonesia (e.g. Sihotang & Zebedeus, 2013; Willar et al., 2016), Australia (e.g. Prajogo & McDermott, 2005), Yemen (e.g. Habtoor, 2016), Palestina (e.g. Sayyad, 2017), Camerún (e.g. Ngambi & Nkemkiafu, 2015), Vietman (e.g. Panuwatwanich & Nguyen, 2017), España (e.g. Giménez et al., 2014); Irlanda (e.g. Walsh et al., 2002), Irán (Valmohammadi & Roshanzamir, 2014; Mosadegh, 2006), Jordania (e.g. Ababaneh, 2010), Arabia Saudita (e.g. Hilman et al., 2020; Hassan et al., 2021), Nigeria (e.g. Abiodun et al., 2019), Pakistán (e.g. Ashraf et al., 2021), India (e.g. Patyal et al., 2019; Patyal & Koilakuntla, 2018), entre otros países, con diferentes metodologías y bajo un enfoque cuantitativo principalmente.

No obstante, se detectaron escasas investigaciones que vinculen la CO y GCT en un contexto de pequeñas y medianas empresas (pymes) en América Latina, lo cual convoca a indagar en esta área geográfica en particular.

Es importante destacar que, la implementación exitosa de la GCT debe estar armonizada con la CO de la empresa y requiere el compromiso de la alta dirección para llevar a cabo un cambio cultural que desarrolle un espíritu colaborativo, auxiliándose del aprendizaje organizacional, del trabajo en equipo y de un enfoque al cliente (Mosadegh, 2006).

Si bien es cierto que la noción de la GCT se ha expandido ampliamente por el mundo, esta no puede ser implementada de la misma manera en todos los países; por ejemplo, Antony et al. (2002) encontraron que los factores críticos de éxito de la implementación de la GCT en las industrias en Hong-Kong son diferentes a los de Estados Unidos o la India.

Desde una perspectiva más particular, la implementación oportuna de la GCT en las pymes no siempre ha sido sencilla, teniendo en cuenta que regularmente estas enfrentan inconvenientes como la falta de personal calificado, la carencia de una cultura de calidad, el insuficiente ejercicio de un liderazgo participativo, la necesidad de asesoría externa, el poco compromiso de los directivos, la resistencia al cambio por parte de los trabajadores, la cuantificación de los beneficios y los escasos recursos financieros, considerando que el origen de los modelos de GCT fueron desarrollados, principalmente, para las grandes empresas (Sternad et al., 2017; Saavedra et al., 2017; Gómez et al., 2017). No obstante, Periañez-Cristobal et al. (2021) señalan que existen ciertas ventajas para las pymes que pueden favorecer la implementación efectiva de la GCT: contar con estructuras organizacionales más flexibles y tener mayor cercanía con los clientes al poseer una menor burocracia y formalización de los procesos.

Por otra parte, las modas administrativas no han pasado desapercibidas para las pymes mexicanas, debido a la presencia de empresas multinacionales. Las pymes han optado por reproducir los modelos de calidad, sin las adecuaciones pertinentes a la cultura nacional (Guillen & Aduna, 2008; Espinosa & Pérez, 1994).

Si bien el interés por la CO y la GCT en México es reciente, este interés aparece asociado al dinámico y complejo contexto económico, a los cambios tecnológicos y a las nuevas configuraciones de estructuración del trabajo (Arciniega, 2011). De modo que, las organizaciones que han implementados Sistemas de Gestión de Calidad (SGC) han sido las grandes y las medianas empresas; por su parte, las pequeñas organizaciones han permanecido, en la mayoría de los casos, al margen de la implementación formal de un SGC, privándose de los beneficios que pudieran originar (Estela & Ornelas, 2008).

Aunado a lo anterior, a pesar del esplendor que ha tenido la investigación en CO para los procesos de gestión, en México se conoce muy poco acerca de la CO y la GCT; de ahí el interés por estudiar esta relación en las pymes.

Por otro lado, los beneficios que promovió el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) para la industria del vestido en México, a partir de 1994, fueron el aumento de las exportaciones y el incremento de las empresas maquiladoras de la confección en varios estados del norte y centro del país (Taboada, 2000). De esta manera, la industria del vestido en Tlaxcala es el subsector más importante por el personal que ocupa y el número de unidades económicas que posee. Asimismo, el TLCAN repercutió en una significativa penetración de procesos de maquila sencillos (solo costura), vinculados principalmente a las operaciones de empresas extranjeras, lo que llevó a un número creciente de empresas a sustituir total o parcialmente su manufactura de producto por maquila.

Las grandes compañías que maquilan lo hacen para la exportación, pese a que son menores en número, mientras que las pequeñas y medianas empresas se dedican regularmente al mercado nacional (Alonso, 2006; Bassil & Romero, 2010; Sánchez, 2007). Asimismo, las exigencias de las empresas maquiladoras de exportación hacia empresas locales para establecer lazos de proveeduría destacan factores como la calidad, el precio, la velocidad, la flexibilidad y la asistencia técnica (Sarache et al., 2011). Allí radica la importancia de estudiar la industria del vestido, a fin de generar información que sea útil a empresarios, gerentes de empresas, cámaras industriales e investigadores que permita a las pymes generar estrategias e incorporarse a las cadenas globales de suministro.

Por lo anterior, el objetivo de la presente investigación fue analizar la correlación existente entre la cultura organizacional y sus diferentes culturas —de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (2011)— con la gestión de la calidad total, mediante un estudio empírico en las pequeñas y medianas empresas de la industria del vestido del estado de Tlaxcala, México, teniendo en cuenta que para el éxito o fracaso en la implementación de la GCT es imprescindible la CO, porque es el reflejo de los valores y creencias de los que integran la organización (dueño-director y trabajadores) al modelar sus actitudes y comportamientos en la planeación, gestión y operación de las actividades para proporcionar productos y servicios a los clientes.

El artículo está organizado en cuatro secciones: la primera comprende la revisión de la literatura en cuanto a CO, GCT y la relación que existe entre ellas; la segunda explica la metodología utilizada; la tercera expone los resultados y discusión para, finalmente, exponer las conclusiones y líneas de investigación que pueden derivar de la presente investigación.

2. Revisión de la literatura

2.1 Cultura organizacional

El concepto de cultura se fue generando a partir de las contribuciones de la escuela de relaciones humanas de la administración, iniciando con algunos experimentos llevados a cabo por Elton Mayo, los cuales trataban de explicar cómo afectaban las condiciones físicas y ambientales el desempeño de los trabajadores en la compañía Hawthorne of Western Electric en Chicago. En ese sentido, un grupo experimental de operadores fueron sometidos a diferentes cambios físicos tales como iluminación, descansos y temperatura con el fin de observar si estas condiciones producían cambios en la productividad. Los resultados obtenidos fueron desconcertantes. Sin embargo, en 1933, se concluyó en el libro *The Human Problems of an Industrial Civilisation* que el aumento de la productividad se debía a factores como la motivación y la empatía; lo anterior evidenció la importancia que debería tener la administración en tratar de entender y relacionarse con el talento humano de la organización (Hassard, 2012;

Muldoon, 2012; Ionescu & Negrusa, 2013).

La definición más aceptada de CO es la de Schein (2004), que expone que una CO depende de la interacción de las personas con el objetivo de lograr una meta previamente establecida. Schein (2004, p.17) define la CO como: “ un patrón de supuestos básicos compartidos que aprendió un grupo a resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, para ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Es así como la cultura se encarga de crear sentido y dar forma a las actitudes y comportamientos de los empleados (Robbins & Judge, 2009). La cultura refleja los valores y creencias tanto de los propietarios como de los trabajadores, quienes son el sostén de la actitud en el desarrollo de las tareas y en el establecimiento de las políticas de operación y gestión (Vivanco & Franco, 2012). Además, la CO describe el entorno en el que las personas trabajan y la influencia que tienen en cómo piensan, actúan y experimentan el trabajo (Warrick et al., 2016). No obstante, la cultura puede diferir significativamente dentro y entre organizaciones; una cultura puede sacar lo mejor de las personas y crear entornos excelentes para que los individuos trabajen, pero también puede sacar lo peor de ellos y crear ambientes disfuncionales, llenos de estrés y tensión (Warrick, 2017).

Algunos expertos creen que la cultura es la cura para muchos problemas en las organizaciones; otros creen que es el resultado de prácticas organizacionales implementadas, pues, la CO es más un resultado que una causa. Sin embargo, se considera que la CO puede representar el éxito o el fracaso de una empresa, ya que su forma de gestión, de operación y administración marca la diferencia entre subsistir o desaparecer en un entorno actual de competitividad, cambios tecnológicos e inestabilidad económica.

De manera que, la CO es un elemento importante para promover la competitividad y productividad de las empresas, puesto que reconoce en los trabajadores su capacidad intelectual, su trabajo y el intercambio de ideas entre los diferentes grupos. Al permitir esto, se favorece la realización de las actividades, creando un clima de compañerismo, y, al mismo tiempo, de entrega en el trabajo, mejorando así los niveles de productividad (Reyna et al., 2015; Soria, 2008).

En este estudio, entendemos la CO —desde un enfoque hacia la calidad— como el filtro que determina cómo es definida la calidad por parte de la organización, expresada en sus prácticas de calidad y en el desempeño de sus trabajadores al producir productos y servicios que atienden un mercado y que les permite distinguirse de los demás.

Los investigadores de la CO han diseñado diferentes modelos y herramientas que explican cómo se expresa este fenómeno en las organizaciones. Así, en la presente investigación se eligió el modelo de CO denominado marco de valores en competencia (MVC) —desarrollado por Cameron y Quinn (2011)—, el cual es una herramienta que permite evaluar la efectividad organizacional al facilitar el cambio organizacional, apoyado en los valores de las personas que manifiestan su crecimiento y en la manera en cómo las cosas funcionan dentro de una organización, de tal forma que la entienden, dimensionan y clasifican en cuatro tipos de cultura que, de alguna manera, pueden apoyar la implementación del GCT. Esos tipos de cultura son:

- *La cultura clan*: se llama clan por el parecido de una organización a una de tipo familiar. Sus particularidades esenciales son el trabajo en equipo, los programas de participación y el compromiso corporativo con los empleados; además, los clientes son considerados como socios. La organización se dedica

a desarrollar un clima de trabajo humano y la tarea principal de gestión es la capacitación, participación, compromiso y lealtad de los empleados.

- *La cultura de mercado*: se refiere a un tipo de organización que funciona como mercado y está dirigida hacia asuntos del entorno externo. Se focaliza en negociaciones con grupos como proveedores, clientes, contratistas, sindicatos y reguladores. El éxito es definido en términos de participación de mercado y penetración; aquí lo importante es vencer a la competencia y mantener un liderazgo en el mercado.
- *La cultura adhocrática*: su objetivo es promover la adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad. En esta cultura, la incertidumbre, la confusión y el exceso de información son típicos. Un desafío significativo es fabricar productos y servicios innovadores y ajustarse a los nuevos tiempos. Asimismo, el énfasis es la individualidad, la toma de riesgos y la anticipación al futuro.
- *La cultura jerárquica*: se distingue por ser un sitio formal y estructurado para trabajar. Los métodos guían lo que la gente hace y los líderes competentes son buenos organizadores y planeadores, además, buscar mantener una organización que trabaje sin problemas es lo importante. El objetivo a largo plazo es la estabilidad, la predicción y la eficiencia, considerando que los reglamentos y políticas formales sostienen la cohesión de la organización.

En relación con estos tipos de cultura, Cameron y Quinn (2011) señalan que no existe una cultura débil o fuerte, pues esta taxonomía no agota la realidad, pero sí se exponen culturas dominantes, que se exhiben constantemente en las organizaciones, las cuales pueden facilitar u obstaculizar el rendimiento de estas cuando se enfrentan a alteraciones o amenazas.

2.2 Gestión de la calidad total

La GCT nació después de la Segunda Guerra Mundial con las ideas de Armand Feigenbaum, Edwards Deming, Kauro Ishikawa, Joseph Juran y Philip Crosby. Con el paso del tiempo, se transformó en una filosofía de gestión que busca promover la mejora continua en todos los procesos y actividades de la organización; para ello, es indispensable incentivar el desarrollo y compromiso de las personas como activos importantes de la empresa, valorando el liderazgo por parte de la dirección como un elemento básico.

Joseph et al. (2010) definen la GCT como “una filosofía de gestión integral basada en el mejoramiento continuo de la calidad de productos y procesos, para alcanzar la satisfacción del consumidor” (pág. 2201). Por lo que, la GCT se enfoca, principalmente, en el cliente, la mejora continua y el trabajo en equipo, asimismo, centra su atención en reconocer al talento humano como el recurso más importante para una organización, teniendo en cuenta que la mejora continua se logra a través del involucramiento de todos los empleados.

La GCT puede ser estudiada dividiendo el concepto en principios, sistemas y prácticas, que gestionadas correctamente pueden mejorar la competitividad empresarial (Kanji & Malek, 1998). Las acciones relacionadas con los principios de la GCT en la empresa son la forma en cómo esos lineamientos se manifiestan o ejecutan, y formaría el componente observable de la filosofía de la GCT (Pino, 2008).

Los principios de la GCT no son generalmente aceptados por todos los autores, sino que cada quien señala los que son elementales desde su punto de vista para una eficaz GCT. De manera que, no es necesario que una empresa cuente con algún certificado que acredite su SGC para poder determinar la efectividad de sus prácticas de calidad, pues estas, regularmente, se manifiestan con el desarrollo de sus actividades diarias a

través de su cultura (Krumwiede & Lavelle, 2000).

Para la puesta en marcha de la GCT, es necesario un marco o modelo de referencia denominado comúnmente como “Modelo de Excelencia”, el cual en la práctica común se emplea como definición operativa de la GCT (Gómez et al., 2017). Los principales premios de calidad en el ámbito internacional son: el Deming Price en Japón, el Malcon Baldrige National Quality Award (MBNQA) en Estados Unidos de América y el European Foundation for Quality Management (EFQM) en Europa. Los premios han servido de soporte para el desarrollo de otros creados en el ámbito nacional en diferentes países, puesto que, los criterios que subyacen de los premios sirven como apoyo a las empresas como modelos de la GCT. El propósito de los premios es proporcionar reconocimiento a aquellas empresas que son ejemplares en la GCT, y facilitar un medio a través del cual las organizaciones comparten sus conocimientos y experiencias con otras empresas para incentivar la mejora de sus niveles de calidad y competitividad (Cruz, 2001).

Una de las contribuciones de la Comisión Europea, en 1991, fue crear el modelo EFQM que ha funcionado como una herramienta de mejora que facilita alcanzar la excelencia o la obtención de reconocimiento (Rivera, 2018; Gutiérrez et al., 2010). El modelo EFQM constituye una referencia para las organizaciones europeas y de otras partes del mundo, dado que contribuye al desarrollo de una cultura de mejora e innovación, que actualmente funciona como un marco reconocido internacionalmente que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento. Además, es considerado un apoyo válido para la adopción exitosa y función operativa del GCT, que puede ser utilizado y aplicado para cualquier tipo de organización — independientemente del tamaño de la empresa— ya sea pública, privada o del tercer sector (Fonseca, 2021; Gómez et al., 2017; Martínez, 2008). A diferencia de otros modelos como la ISO 9000, en la GCT no es necesaria la certificación y acreditación, pues, funciona más como un proceso de autoevaluación (Rivera, 2018).

Un cambio importante del modelo EFQM, en el 2020, fue la incorporación de la palabra “excelencia”, dado que este término está fuertemente arraigado en el mundo académico. Actualmente, el EFQM define a una organización “excepcional” como aquella que “lidere a su ecosistema con un sistema de gestión con resultados excepcionales, alcanzando y manteniendo niveles de desempeño que lograron o superaron los de sus grupos de interés” (Fonseca, 2021: 7).

El modelo EFQM destaca la importancia de los clientes y de centrarse en los grupos de interés con una perspectiva a largo plazo. La estructura del modelo EFQM se basa en una lógica sencilla que responde a tres cuestiones: ¿Por qué? (dirección), ¿Cómo? (ejecución) y ¿Qué? (resultados) mostrando una relación entre propósito y estrategia, que al utilizarla permite crear valor sostenible a sus stakeholders clave, lo que produce un rendimiento sobresaliente (European Foundation for Quality Management, 2020). Enseguida, se presentan los siete criterios del modelo EFQM 2020:

- *Criterio 1.* Propósito, visión y estrategia: una empresa es caracterizada por contar con un propósito inspirador, que plasma una visión deseada y, por ello, desarrolla una serie de estrategias que le permitan lograr resultados.
- *Criterio 2.* Cultura de la organización y liderazgo: la cultura de la organización muestra un conjunto de valores y normas que comparten los miembros de la organización y que influye en su comportamiento en la empresa y con sus stakeholders externos.
- *Criterio 3.* Implicar a los grupos de interés: al identificar a sus stakeholders clave con los cuales identifica sus necesidades y expectativas, mantiene

una relación responsable, ética y se relaciona para establecer objetivos de desarrollo sostenible.

- *Criterio 4.* Crear valor sostenible: el propósito es definido por la empresa y fortalecido con el diseño de estrategias que le posibiliten tener éxito económico a largo plazo.
- *Criterio 5.* Gestionar el funcionamiento y la transformación: la organización deberá ser capaz de gestionar sus operaciones actuales continuamente y, al mismo tiempo, gestionar los cambios continuos que le permitan lograr el éxito.
- *Criterio 6.* Percepción de los grupos de interés: se centra en la retroalimentación que le pudieran proporcionar sus stakerholders claves a través de sus percepciones.
- *Criterio 7.* Rendimiento estratégico y operativo: hace énfasis en la capacidad de llevar a cabo su estrategia y crear valor, logrando alcanzar su propósito.

En la práctica, la empresa utiliza indicadores financieros y no financieros para medir su rendimiento estratégico y operativo; además, comprenden las relaciones de causa y efecto que influyen en su rentabilidad, utilizando resultados actuales que la facultan para predecir su futuro.

En esta investigación, se entiende la gestión de la calidad total como la filosofía de gestión caracterizada por unos principios, prácticas y técnicas que buscan satisfacer al cliente interno y externo, a través del trabajo en equipo y la mejora continua.

2.3 Cultura organizacional y gestión de la calidad total

Giménez et al. (2014) señalan que, a pesar del ánimo sobre las ventajas que ofrece un sistema de GCT, diferentes investigaciones sugieren que su implementación exitosa depende de dimensiones blandas y no tanto de las duras, dado que el éxito de la GCT es atribuido a la CO. Kujala y Ullrank (2004) mencionan que es más probable que los programas de GCT tengan éxito si la CO es compatible con los valores y supuestos básicos expresados en los principios de la GCT. Por su parte, Mosadegh (2006) destaca que la GCT es una descripción de la cultura, actitud y planificación de una empresa para proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

A continuación, se exponen algunas investigaciones que han relacionado la CO y la GCT en diferentes contextos.

Walsh et al. (2002) analizaron las prácticas de la GCT, a través de dos cuestionarios, en 72 empresas medianas y grandes en Irlanda, con el objetivo de determinar si el GCT contribuye al éxito de una organización. Encontraron que el 82 % de los encuestados habían logrado un éxito en sus actividades de GCT, concluyendo que la calidad es un factor de éxito y que la mayoría de las empresas encuestadas han optado por desarrollar estrategias de calidad propias, combinando los conceptos de GCT, cultura y competencias de la empresa. De igual forma, Valmohammadi y Roshanzamir (2014) realizaron un estudio en empresas farmacéuticas de Teherán (Irán) para determinar la relación entre cultura, GCT y desempeño; aplicaron 209 cuestionarios a gerentes de calidad, operaciones, ventas e investigación y desarrollo, encontrando un efecto positivo directo entre la CO y la GCT en el rendimiento. Además, demostraron que las culturas dominantes son la cultura jerárquica y de mercado, por lo que las empresas farmacéuticas de Teherán conceden más valor a la estabilidad que a la flexibilidad.

Prajogo y McDermott (2005) exploraron la relación entre las prácticas de GCT y la CO en 194 empresas de Australia, utilizando como marco para la GCT el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige y para la CO el marco de valores de competencia desarrollado por Denison y Spreitzer (en 1991). Los autores obtuvieron

que las distintas prácticas de GCT están determinadas por los diferentes tipos de culturas, además, resaltaron que la cultura jerárquica tiene una relación significativa con ciertas prácticas de la GCT.

Por otro lado, Habtoor (2016) exploró la influencia del talento humano en la GCT con respecto a las prácticas de mejora de la calidad y al rendimiento en el sector industrial yemení. Encontró que los factores humanos influyen positivamente en las prácticas de mejora de la calidad y el desempeño organizacional, a través de una encuesta aplicada a 261 directivos de 87 empresas. Además, halló que los factores humanos influyen positivamente en las prácticas de mejora de la calidad y en el rendimiento de las empresas.

Por su parte, Roldán et al., (2012) realizaron una investigación en 113 empresas españolas —que tienen implementados sistemas de GCT— para examinar la relación entre los diferentes tipos de CO y la efectividad en la implementación de la GCT, lo cual confirma la relación entre los diferentes tipos de culturas con el rendimiento de los programas de GCT. Los autores recomendaron que las empresas deben evitar adoptar o imitar culturas y concentrarse en desarrollar más una cultura creativa, en superar los estándares esperados, en sorprender y satisfacer las necesidades de los clientes.

En ese mismo orden de ideas, Giménez et al. (2014) desarrollaron una investigación para analizar el tipo de cultura que mejor se ajusta a un sistema de GCT que les permita mejorar la competitividad de la empresa. Para ello, emplearon un cuestionario que recogió la información de 701 gerentes de empresas industriales y de servicios en la región de Murcia (España). Concluyeron que la CO está muy relacionada con la GCT y que las culturas clan y adhocrática son las que frecuentemente se han relacionado con la GCT; mientras que, las culturas jerárquicas y de mercado muestran una gran intensidad por el control, dificultando la responsabilidad de los trabajadores para presentar iniciativas en la disminución de errores.

De esa manera, implementar de forma satisfactoria la GCT requiere un cambio relevante en cuanto a los valores y actitudes al transformar su CO, dado que, esta es considerada un componente de suma importancia al permitir el diseño de estrategias que influyen en la introducción de prácticas de la GCT (Prajogo & McDermott, 2005; Mosadegh, 2006; Hilman et al., 2020). Es más probable que un programa de GCT sea exitoso si la CO es compatible con la filosofía de la GCT (Kujala & Ullrank, 2004).

Sin embargo, en el contexto de las pymes, como se había mencionado anteriormente, las investigaciones son insuficientes y están desarrolladas en un contexto cultural distinto y donde la cultura de carácter local también lo es. Por lo anterior, se considera que analizar la relación entre la CO y la GCT es relevante para un contexto latinoamericano. De esa manera, en esta investigación se proponen las siguientes hipótesis de trabajo:

H1: La cultura organizacional está positivamente relacionada con la implementación de prácticas de gestión de la calidad total en las pymes.

H1a: La cultura jerárquica está positivamente relacionada con la implementación de prácticas de GCT en las pymes.

H1b: La cultura de clan está positivamente relacionada con la implementación de prácticas de GCT en las pymes.

H1c: La cultura mercado está positivamente relacionada con la implementación de prácticas de GCT en las pymes.

H1d: La cultura adhocrática está positivamente relacionada con implementación de prácticas de GCT en las pymes.

3. Metodología

Para alcanzar el objetivo planteado, el presente estudio empírico se realizó bajo un enfoque cuantitativo, de tipo correlacional y descriptivo, además es de corte transversal y no experimental.

3.1 La muestra

En el marco del muestreo, la unidad de análisis utilizada fue cada empresa que pertenece al sector de la industria del vestido en el estado mexicano de Tlaxcala. Se utilizó el criterio de clasificación de las pymes en México de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de 2017, estableciendo para la pequeña empresa un rango de 11 a 50 trabajadores y para la mediana de 51 a 250 empleados.

Para determinar la población, se utilizó la información de la Secretaría de Desarrollo Económico (2021), a través del Directorio Industrial del Estado de Tlaxcala que fue consultado en diciembre del 2021. De esas empresas, se seleccionaron solo aquellas que pertenecen a la fabricación de prendas de vestir, con una total de 86 organizaciones registradas. En cada una de ellas, se entregó una carta de presentación y un cuestionario estructurado al dueño-director, gerente general y gerente de calidad solicitando su participación, dado que son los que mejor conocen las prácticas de calidad y cultura organizacional.

El método de muestreo aplicado fue por conveniencia y bola de nieve, el primero consiste de acuerdo a Otzen y Manterola (2017) en seleccionar aquellos casos que aceptan proporcionar información, el segundo según Díaz et al. (2016), se basa en pedirle a un informante que sugiera a alguien más que pueda proporcionar información; al final 69 empresas estuvieron de acuerdo y respondieron el cuestionario. La tasa de respuesta fue de 79 %, distribuidas en 58 pequeñas y 11 medianas empresas.

3.2 Medidas

El cuestionario se dividió en dos áreas diferenciadas: (1) descripción del perfil de las pymes acerca de la escolaridad del encuestado, tamaño de la empresa, ubicación, antigüedad, capital, si cuenta con certificación ISO 9000, prendas de vestir que confeccionan, fases del proceso que realizan, componentes utilizados, subcontratación, razones de la subcontratación, motivos por los cuáles contratan su servicio de maquila y si elaboran productos propios; y, (2) contiene las dimensiones de CO y de GCT. Asimismo, se planteó la CO como una variable independiente y la GCT como variable dependiente. En tal sentido, se consideró que las prácticas de calidad llevadas a cabo por parte de las pymes son producto de su CO.

En la presente investigación, fue seleccionado el MVC de Cameron y Quinn (2011) como modelo de CO por ser el más conveniente para identificar los perfiles de la CO en las empresas del vestido de Tlaxcala. A partir de este modelo, se desarrolló el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (OCAI) como una herramienta que permite obtener una imagen completa de la CO y los valores que determinan el perfil cultural de una organización. Este fue construido en forma de cuestionario y consta de 24 ítems de una matriz unidireccional y que representa cuatro tipos de CO de acuerdo con el MVC (clan, adhocrática, jerárquica y mercado). Los ítems se tradujeron del inglés al español. Por otra parte, varios investigadores han confirmado que el instrumento posee confiabilidad y validez robusta (Panuwatwanich & Nguyen, 2017; Willar et al., 2016; Patyal et al., 2019; Abiodun et al., 2019; Patyal & Koilakuntla,

2018; Hassan et al., 2021). En el instrumento se utilizó una escala tipo Likert de cinco puntos, desde “totalmente en desacuerdo (=1)” hasta “totalmente de acuerdo (=5)”.

Para la GCT se adoptó el modelo EFQM, que es reconocido a nivel internacional como una destacada metodología para evaluar la GCT que ayuda a las organizaciones a gestionar el cambio y mejorar su rendimiento, al considerar a una organización en su conjunto desde una perspectiva holística, compleja y dinámica. El uso de escalas inspiradas en el EFQM ha sido utilizado por varios investigadores en los últimos años (Zapletalová, 2022; Gómez et al., 2017; Álvarez et al., 2014; Calvo-Mora et al., 2014; Parra et al., 2009).

El EFQM 2020 consta de siete criterios, de los cuales únicamente se utilizaron seis: el propósito, visión y estrategia, cultura de la organización y liderazgo, implicar a los grupos de interés, crear valor al cliente, gestionar el funcionamiento y la transformación, percepción de los grupos de interés, rendimiento estratégico y operativo. De igual manera, se empleó una escala tipo Likert de cinco puntos desde “totalmente en desacuerdo (=1)” hasta “totalmente de acuerdo (=5)” para estimar la relación entre CO y GCT, a través de un enfoque cuantitativo.

3.3 Confiabilidad y validez

La validez de contenido se realizó, primeramente, de forma cualitativa mediante un panel de expertos en el área de calidad, a fin de identificar la amplitud y relevancia del constructo de GCT para su disposición en la industria del vestido del estado de Tlaxcala. Ese panel estuvo integrado por dos expertos en el área de calidad (que han laborado más de 10 años en el sector industrial) y dos expertos en la GCT (que han trabajado en la docencia e investigación por más de 15 años), lo que permitió detectar posibles ambigüedades y errores, haciendo algunos cambios en la redacción de los ítems.

Se empleó, el programa SPSS (versión 20.0) para analizar los datos que se recabaron de la encuesta. En la Tabla 1, se expone la estadística descriptiva así como los valores promedio, mínimo y máximo, desviación estándar y de normalidad de simetría y curtosis de los datos de las dimensiones de CO (que son la cultura de mercado, clan, adhocrática y jerárquica), asimismo de GCT, que comprenden: propósito, visión y estrategia (PVE), cultura de la organización y liderazgo (COL), implicar a los grupos de interés (IGI), crear valor sostenible (CVS), gestionar el funcionamiento y la transformación (GFT) y rendimiento estratégico y operativo (REO). Los valores medios fluctúan entre 2 y 3 lo que podría representar que algunos encuestados están en desacuerdo con las declaraciones de los diferentes ítems contenidos en la encuesta. Al mismo tiempo, se evaluó la normalidad, apoyándose de los índices de asimetría y curtosis. Según Pérez (2008), los índices de asimetría y curtosis que se encuentran dentro del rango de -2 a +2 indican una distribución normal. Los resultados indican que las 75 preguntas de contenido presentan valores de asimetría entre -.863 a 1.15 y curtosis de .021 a 1.90, lo cual sugiere que la distribución de los datos utilizados en este estudio puede considerarse normal.

Tabla 1. Resultados de la estadística descriptiva de las variables

Variable	N	Mín.	Máx.	Media	σ	Asimetría	Curtosis
Clan	69	2	5	2.855	.752	-.391	.097
Adhocrática	69	1	3	2.058	.591	-.011	-.040

Variable	N	Mín.	Máx.	Media	σ	Asimetría	Curtosis
Mercado	69	2	5	3.913	.680	-.468	.699
Jerárquica	69	1	4	2.913	.658	-.863	1.906
PVS	69	1	4	2.898	.788	.289	.626
COL	69	1	4	2.289	.749	1.19	1.03
IGI	69	2	4	2.739	.504	-.381	-.349
CVS	69	1	5	2.652	.997	.775	-.431
GFT	69	1	4	2.246	.673	1.15	1.60
REO	69	1	4	2.434	.776	1.00	.021

Fuente: Elaboración propia.

El coeficiente de Cronbach —indican Landa y Ramírez (2018) y Salkind (2006)— es un método de consistencia interna basado en el promedio de las correlaciones entre ítems y posibilita estimar la fiabilidad de una encuesta (instrumento) que espera que midan la misma dimensión teórica y los resultados que arroja son valores entre 0 y 1. Malhotra (2008) sostiene que existe confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna cuando el coeficiente adopta un valor igual o menor a 0.6, sin embargo, el alfa de Cronbach, que obtuvimos, de manera global, fue de 0.866, que, de acuerdo a la escala de valoración, es muy buena confiabilidad. Al analizar la confiabilidad de las subescalas por separado, se observa (Tabla 2) que se encontraron valores entre 0.783 y 0.887, lo cual demuestra que el instrumento posee consistencia interna.

Tabla 2. Alfa de Cronbach para cada variable

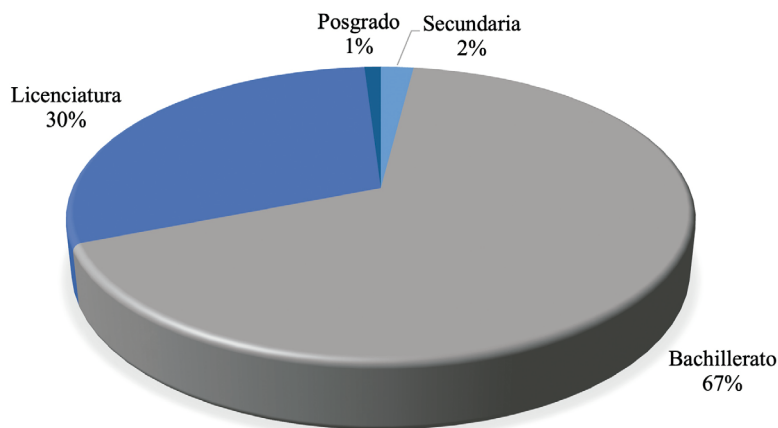
Criterio	Alfa de Cronbach	
Cultura organizacional	Clan	.797
	Adhocrática	.835
	Jerárquica	.783
	Mercado	.852
Gestión de la Calidad Total	PVS	.831
	COL	.812
	IGI	.847
	CUS	.810
	GFT	.887
	REO	.832

Fuente: Elaboración propia.

4.Resultados

El análisis descriptivo de la demografía de los empresarios de las pymes de la industria del vestido del estado de Tlaxcala encuestados registró un promedio de escolaridad de bachillerato, tal como se muestra en la Figura 1, con una proporción de: 2 % secundaria, 67 % con bachillerato, el 30 % con licenciatura y 1 % con estudios de posgrado. Lo anterior es consistente con los datos presentados por Morales (2011) acerca de las características de educación y formación de los empresarios en México. El mencionado autor sostiene que las pymes son gestionadas en un 50 % por personas que no alcanzaron un título de licenciatura, por consiguiente, eso las aleja de ser una entidad corporativa organizada y profesional, de manera que, difícilmente podrían lograr innovaciones en sus procesos de gestión y operación.

Figura 1. Escolaridad en las pymes

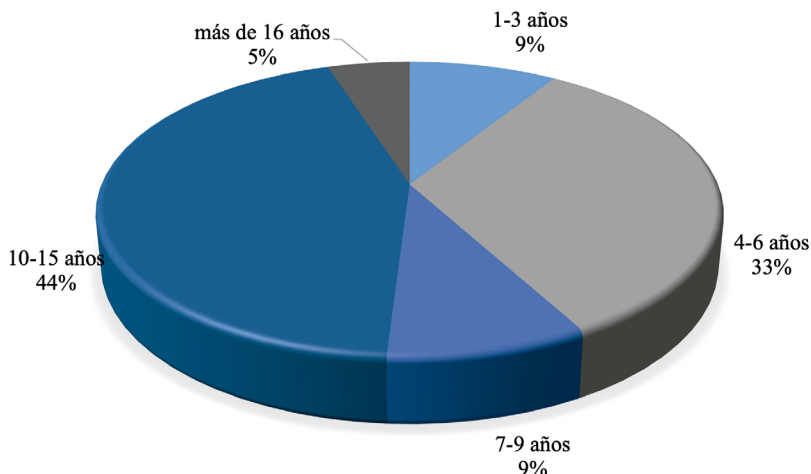


Fuente: Elaboración propia.

El 90 % de las empresas encuestadas fueron pequeñas y el 10 % medianas. Con respecto a la ubicación de las pymes de la industria del vestido en el estado de Tlaxcala que decidieron participar en el estudio, se tiene que: 34 % son del centro, 21 % del poniente, 19 % del sur y 5 % del oriente del estado.

Como se muestra en la Figura 2, el 44 % de las pymes posee una antigüedad que oscila entre 10 a 15 años, 33 % de 4 a 6 años, 21 % entre 7 y 9 años, 9 % de 1 a 3 años y 5 % con más de 16 años de antigüedad. En este caso, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2018), la esperanza de vida de los negocios manufactureros es de 9.5 años en promedio, por lo cual, existe una diferencia muy pequeña en el caso de Tlaxcala con respecto a la media nacional.

Figura 2. Antigüedad de las pymes



Fuente: Elaboración propia.

El 67 % del capital es nacional, 5 % es extranjero y solamente 3 % es nacional y extranjero, finalmente 25 % es de carácter local. Por consiguiente, se puede apreciar que existe una carencia de una cultura de asociación para el establecimiento de redes de negocios (Hernández & Hernández, 2010). Sin embargo, destacan Díaz y Gutiérrez (2014) algunos de los propietarios de estos negocios comenzaron como obreros, que al dominar la actividad y al tener la posibilidad de invertir, se convirtieron en fabricantes.

Por otro lado, la certificación de calidad a través de ISO 9000 es poco usual en las pymes del vestido en el estado de Tlaxcala, pues solo el 2 % cuenta con esta certificación y el 98 % no la posee. Estos resultados son muy semejantes a los de Estela y Ornelas (2008), quienes encontraron que las pequeñas organizaciones son las que menos cuentan con esta certificación. Sin embargo, entre las principales dificultades que enfrentan las pymes para implementar SGC se encuentran los costos de implantación, la modificación de actitudes de los trabajadores y la dificultad de tener talento humano calificado (Gutiérrez & Rubio, 2009).

Cabe destacar que, la ISO 9000 es reconocida como una de las mejores prácticas de la administración y aseguramiento de la calidad en las empresas para demostrar ante cualquier interesado la confiabilidad de los productos y servicios que ofrece una organización (Demuner, 2009). No obstante, la certificación en ISO 9000 no garantiza la calidad del producto o servicio de calidad, ni que la empresa certificada bajo este sistema tendrá éxito en el mercado (Hurtado et al., 2009); la ISO 9000 simplemente asegura que los diferentes procesos se llevan a cabo a través de procedimientos documentados que controlan la calidad.

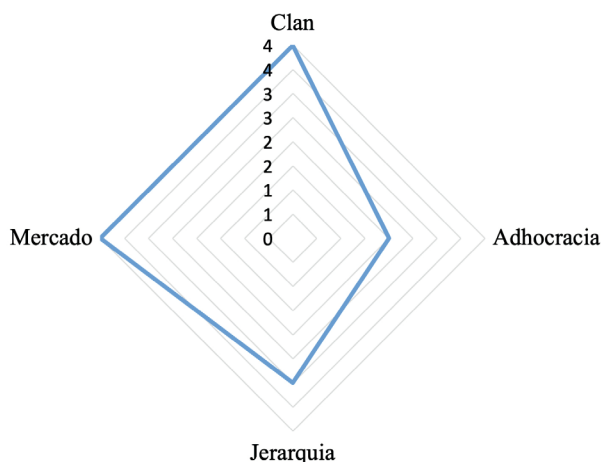
Por otro lado, se tiene que las pymes del vestido que formaron parte de la muestra confeccionan principalmente pantalones, chamarras, playeras, blusas, chalecos, vestidos, abrigos, ropa deportiva y uniformes escolares. Las fases del proceso que realizan son: la confección (70 %), acabado (8 %), corte (6 %) y el resto ejecuta otras actividades.

En cuanto a los componentes utilizados para la fabricación de prendas de vestir, se evidenció que un 76 % de las pymes compra los componentes, 22 % compra componentes y los suministran, y en un 2 % los componentes son suministrados por el contratista.

En otro orden de ideas, el 93 % de las pymes afirmó que ha subcontratado a otras empresas porque tiene limitada capacidad de producción y no cuentan con las maquinarias o los equipos. Las principales razones por las que sus clientes contratan sus servicios de maquila se debe al tiempo y a la calidad. Finalmente, 92 % de la muestra produce su propia gama de productos.

En la Figura 3, se observa que las culturas predominantes en la industria del vestido del estado de Tlaxcala son la de mercado y clan. La primera, presente en 49 empresas de la muestra, posee un tipo de cultura que se caracteriza por estar orientada al entorno externo y enfocarse en transacciones con grupos de clientes externos (proveedores, clientes, contratistas, sindicatos y reguladores). Este resultado es congruente con el de Martínez-Ramos et al. (2013), quienes estudiaron la cultura predominante en las empresas grandes de la ciudad de Chihuahua y su relación con el desempeño, argumentando que la cultura de mercado es la que prevalece en las maquiladoras de dicho estado.

Figura 3. Cultura organizacional en las pymes de la industria del vestido del estado de Tlaxcala



Fuente: Elaboración propia.

La segunda cultura es la de clan, caracterizada por tener un enfoque interno donde la tarea principal es empoderar a los empleados y facilitar su participación, compromiso y lealtad. Lo anterior, es congruente con los resultados de Coelho et al. (2022), quienes señalan que las pequeñas empresas tienden a tener un enfoque hacia la cultura clan. Este resultado, también, es consistente con el de Martínez-Ramos et al. (2013) dado que ellos clasifican esta cultura como tercera; 52 empresas participantes se orientan a este tipo de cultura.

En tercer lugar, con 38 pymes, se tiene a la cultura jerárquica, que se caracteriza por mantener el control interno en una organización a través de reglas, procedimientos, especialización del trabajo y centralización de las decisiones.

Finalmente, en cuarto lugar, está la cultura adhocrática en la que las organizaciones se dedican principalmente al desarrollo de nuevos productos preparándose para el futuro. Acá, la principal tarea de la administración es fomentar el emprendimiento y la creatividad. Solo 12 empresas se caracterizaron por esta cultura.

De lo anterior, se desprende que la cultura de mercado y de clan están balanceadas, pues responden oportunamente al entorno externo y están asociadas a ser una empresa tipo familiar (cultura clan) y a tener menos comportamiento hacia la innovación (cultura adhocrática). Sin embargo, Panuwatwanich y Nguyen (2017) sostienen que cuando las organizaciones mantienen un equilibrio en los cuatro tipos de CO (clan, adhocrática, jerárquica y de mercado) podrían crear un entorno de apoyo para fomentar el éxito de la GCT, situación que no presenta la industria en estudio.

Con respecto a las correlaciones entre las diferentes dimensiones de la CO y la GCT, los resultados se presentan en la Tabla 6. Se obtuvo para la cultura clan y la GCT un coeficiente de correlación de .382, por lo que se considera una relación moderada, según el rango de valores para interpretar la correlación de Pearson que presenta Hernández (2018). Asimismo, la cultura de mercado y la GCT poseen una correlación de .308, de esta manera, conforme a Hernández (2018), se aprecia un vínculo moderado. Al mismo tiempo, las culturas jerárquica y adhocrática y su asociación con la GCT presentan un coeficiente de .398 y .357, por ello se considera que existe una correlación moderada.

Tabla 6. Correlaciones de las diferentes culturas y la GCT}

	Clan	Mercado	Jerárquica	Adhocrática	GCT
Clan	1				
Mercado	.578**	1			
Jerárquica	.716**	.738**	1		
Adhocrática	.581**	.561**	.655**	1	
GCT	.382**	.308*	.398**	.357**	1

Fuente: Elaboración propia.

La relación entre CO y GCT, como se puede observar en la Tabla 7, es de 0.428 lo que se considera como una correlación moderada, de acuerdo con Hernández (2018), por consiguiente, la CO explica el 18.3 % de la variabilidad de la GCT. De la misma forma, el valor de $F = 15.033$ tiene un valor igual a $0 < 0.05$ por lo que se puede argumentar que la dependencia lineal es estadística significativa, por consiguiente, el modelo es adecuado.

Tabla 7. Resumen de modelo, ANOVA y coeficientes

Resumen del modelo
Variable dependiente gestión de la calidad total
Variable predictora: cultura organizacional
R= .428a; R ² = .183; R ² corregido= .171; error tipo de la estimación= .50892: grados de libertad= 1 y 68
ANOVA
Suma de cuadrados= 3.894(regresión) y 17.353 (residual)
Media cuadrática= 3.894 (regresión) y .259 (residual)
F= 15.033; Significación F= .000a
Coefficientes
A (constantes)= 1.153; test t= 3.287; significación= .002
Cultura Organizacional= .430; test= 3.877 significación= 0.000

Fuente: Elaboración propia.

5. Discusión

Los resultados obtenidos en la presente investigación evidencian que existe una correlación positiva entre las variables de CO y GCT. Asimismo, el estudio es consistente con los resultados de Hilam et al. (2020), quienes sugieren que las empresas deberán prestar más atención para facilitar una CO que favorezca la implementación exitosa de la GCT. También, la investigación coincide con los resultados de Jancikova y Brychta (2009), al demostrar que la CO influye en la puesta en marcha de la GCT y su funcionalidad; de la misma forma, Alotaibi et al., (2013) evidencian la correlación positiva entre la CO y la GCT.

Los hallazgos obtenidos hacen una aportación al percibir que la CO inciden en la GCT (Mosadegh, 2006; Abiodun et al., 2019). Así, la CO presente en la organización debe estar alineada con los valores y principios de la GCT, si es que realmente se quiere tener una mejora importante con respecto a la calidad. Por lo tanto, se valida la hipótesis H1.

Con respecto a la segunda hipótesis H1a, de acuerdo con Cameron y Quinn (2011), la cultura jerárquica representa para la GCT la medición y el control de procesos e incluiría herramientas estadísticas con las gráficas de control. Sin embargo, para Martínez-Ramos et al. (2013) representaría la especialización del trabajo y la centralización de las decisiones. Por otra parte, para Panuwatwanich y Nguyen (2017), en su investigación de empresas de la construcción vietnamitas, la cultura jerárquica no tiene ningún vínculo con la GCT y solamente al mezclarse con otra cultura como la de clan estaría en posibilidades de fomentar una implementación exitosa de la GCT, al fortalecer su sistema socio-técnico. También, Coelho et al. (2022) argumentan que la cultura jerárquica no tiene relación con la GCT o tiene una correlación negativa, al mostrar un exceso en el control interno podría menguar la libertad, la participación hacia la mejora continua en los diferentes procesos de la empresa. A su vez, Gimenez-Espin et al. (2013) argumentan que la cultura jerárquica

no tiene un impacto significativo en la implementación exitosa de la GCT. Por lo que, los resultados obtenidos no son consistentes con los resultados de los investigadores antes mencionados y se puede argumentar que existe una correlación, pero moderada entre la cultura jerárquica y la implementación de prácticas de la GCT, por lo anterior, se acepta H1a pero parcialmente.

Con respecto a la hipótesis H1b, la correlación obtenida entre cultura clan y la implementación de prácticas de GCT es moderada, por lo cual, de acuerdo con Cameron y Quinn (2011), el trabajo en equipo, la comunicación y la participación de los empleados es necesaria para lograr una GCT, aún cuando la organización deba dar importancia a la participación y al consenso. Por el contrario, no se muestra en el presente estudio estrategias que realicen las pymes para fomentar una cultura clan, a pesar de que una característica importante del trabajador mexicano es agruparse en familia; la muestra no parece aprovechar este valor en beneficio del fortalecimiento de la GCT.

Al respecto, Panuwatwanich y Nguyen (2017) sostienen que la cultura clan podría fomentar la implementación exitosa de la GCT al promover el trabajo en equipo, el involucramiento de los trabajadores en la solución de problemas, el desarrollo de una comunicación abierta en los distintos niveles de la organización entre otros, de la misma manera, Coelho et al. (2022) y Gimenez-Espin et al. (2013) sostienen que la cultura clan resulta ser apropiada para la puesta en funcionamiento de la GCT, por lo que, se acepta H1b parcialmente al mostrar una correlación moderada.

Así mismo, la hipótesis H1c se relaciona moderadamente la cultura de mercado y la implementación de prácticas de GCT. Es conveniente señalar que, para Cameron y Quinn (2011), la cultura de mercado hace énfasis en tener en cuenta un enfoque al cliente y buscar obtener una calidad de clase mundial. No obstante, para Martínez-Ramos et al. (2013), la CO y la GCT está orientada hacia un ambiente externo y la diferenciación, además, de buscar eficientar los procesos para mejorar la productividad y competitividad, hecho que le permita obtener un liderazgo en el mercado, lo cual, requeriría un mayor involucramiento de clientes y proveedores en la planificación del diseño; lo anterior no ocurre frecuentemente en las pymes del vestido de Tlaxcala. Al mismo tiempo, el resultado es consistente con los resultados de Coelho et al. (2022) y Gimenez-Espin et al. (2013), que destacan que el enfoque a la cultura de mercado está más enfocado hacia las pequeñas empresas y es más favorable para la integración de la GCT, por lo que se valida H1c parcialmente.

Por su parte, la hipótesis H1d muestra una relación fuerte entre la cultura adhocrática y las prácticas de GCT implementadas por las pymes, lo que se traduciría en una orientación a la innovación y la creatividad (Cameron y Quinn, 2011), donde las personas son visionarias y asumen riesgos. Esto representaría, de acuerdo con Panuwatwanich y Nguyen (2017), la mejora continua, la capacitación de los trabajadores y la innovación, y que la cultura adhocrática es favorable para la implementación exitosa de la GCT.

De la misma forma, Gimenez et al. (2013) y Coelho et al. (2022) concluyen en sus investigaciones que la cultura adhocrática es la que más apoyaría el desarrollo exitoso de la GCT y estos resultados son congruentes con los resultados obtenidos, por lo que se acepta H1d.

En otro orden de ideas, Cameron y Quinn (2011) destacan que en la mayoría de los casos que no han tenido éxito en la implementación de la GCT, es porque no hay un equilibrio en las cuatro culturas (jerárquica, clan, mercado y adhocrática) que podrían establecer un entorno favorable para lograr la implementación de la GCT.

Finalmente, las limitaciones que muestra la presente investigación es que los

resultados no pueden ser generalizables y atribuidos a otros sectores económicos, dado que el estudio se llevó a cabo en un contexto específico y tiempo determinado.

6. Conclusión

Esperamos que el presente estudio ayude a fomentar un diálogo que explore estas y otras relaciones entre la cultura organizacional y la gestión de la calidad total. Asimismo, los resultados expuestos respaldan la correlación que existe entre cultura organizacional y la implementación de prácticas de gestión de la calidad total en las pymes de la industria del vestido del estado de Tlaxcala.

De manera que, la gestión de la calidad total es un enfoque filosófico para manejar una organización; el éxito de esta filosofía dependerá de la cultura organizacional y cuando esta es implementada apropiadamente conduce a una mejora en los procesos de las empresas, incrementando así el nivel de desempeño de las organizaciones.

Además, se puede argumentar que las culturas predominantes en la industria del vestido son las culturas clan y mercado; en cuanto a las relaciones entre los cuatro tipos de culturas con la GCT son positivas y moderadas.

Finalmente, es indispensable tener en cuenta algunas limitaciones que revelan los resultados alcanzados y que exigen a aceptarlos con cautela, dado que el estudio fue de carácter sectorial y estuvo restringido a un territorio y tiempo específico, por ello, las generalizaciones de los resultados están sujetas a la réplica del mismo estudio en otros sectores y zonas geográficas. Además, sería conveniente la aplicación del modelo a un sector donde las empresas tengan al menos la certificación de ISO 9000. Otra limitación fue que algunos datos se recogieron a través de una encuesta de forma electrónica y el inconveniente fue la falta de control acerca de quién contestó la encuesta. También, el tamaño de la muestra estuvo limitado, debido a que se utilizaron empresas registradas en SEDECO, por lo que, la población podría ser más grande.

Como futuras líneas de investigación, sería interesante utilizar algunas técnicas estadísticas que permitan identificar las relaciones no lineales entre cultura organizacional y gestión de la calidad total, por medio de diferentes metodologías e instrumentos para la recolección de datos.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

References

- Ababaneh, R. (2010). The role of organizational culture on practising quality improvement in Jordanian public hospitals. *Leadership in Health Services*, 23(3), 244-259. <https://doi.org/10.1108/17511871011061064>

- Abiodun, A., Kolade, G., Oluwabisola, O., Dean, J., & Oyetunji, B. (2019). The impact of organizational culture on total quality management in SMEs in Nigeria. *Heliyon*, 5(8), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e02293>
- Alonso, J. (2006). Soberanía nacional y neoliberalismo en México: El nuevo sector manufacturero en Tlaxcala. *Revista de Problemas de Desarrollo*, 37(145), 81-103. <https://doi.org/10.22201/iiec.20078951e.2006.145.7616>
- Alotaibi, F., Yusoff, R., & Islam, R. (2013). The mediating effect of quality culture on the relationship between total quality management practices and competitiveness. *World Applied Sciences Journal*, 23(5), 670-678.
- Álvarez, J., Cruz del Rio, M., & Vila, M. (2014). Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave: Muestra de cuestionarios para el sector del alojamiento turístico en España. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16(52), 351-373. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v16i52.1614>
- Antony, J., Leung, K., Knowles, G., & Gosh, S. (2002). Critical success factors of TQM implementation in Hong Kong industries. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(5), 551-566. <https://doi.org/10.1108/02656710210427520>
- Arciniega, R. (2011). Hacia la caracterización de culturas organizacionales. *Debates en Sociología*, 36, 5-25.
- Ashraf, H., Ishaq, M., & Khan, M. (2021). EFQM enablers and business performance relationship: Examining mediating role of organizational learning culture in Pakistani textile sector. *Research Journal of Textile and Apparel*, 25(4), 431-443. <https://doi.org/10.1108/RJTA-01-2021-0004>
- Bassil, A., & Romero, J. (2010). *La industria del vestido en Puebla-Tlaxcala*. CANAIVE.
- Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., & Cauzo, L. (2014). Las relaciones entre los factores TQM suaves y duros y los resultados comerciales clave. *Revista Internacional de Gestión de Operaciones y Producción*, 1(10), 14-23.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey-Bass.
- Coelho, C., Mojtahedi, M., Kabirifar, K., & Yazdani, M. (2022). Influence of organisational culture on total quality management implementation in the Australian construction industry. *Buildings*, 12(4), 2-15. <https://doi.org/10.3390/buildings12040496>
- Cruz, S. (2001). *Relación entre el enfoque de gestión de la calidad y el desempeño organizativo: Una aproximación desde la perspectiva basada en los recursos*. [Tesis de doctorado, Universidad de Valencia, España]. <http://hdl.handle.net/10803/9663>
- Cújar A., Ramos C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.

- Demuner, M. (2009). Resultados ISO en PYMES de la cadena de proveduría de la industria automotriz: Estudio cualitativo. *Gestión y Estrategia*, 37-51.
- Díaz, J., Ojeda, M., & Valderrábano, D. (2016). *Metodología de muestreo de poblaciones finitas*. Imaginaria Editores.
- Díaz, O., & Gutiérrez, E. (2014). La industria de la confección en tres localidades, producción a la mexicana. *Compendium*, 17(32), 5-26.
- Espinosa, E., & Pérez, R. (1994). Calidad total: Una alternativa de organización del trabajo en México. *Gestión y Estrategia*, 5, 46-53.
- Estela, C., & Ornelas, C. (2008). *La administración de la calidad en las empresas pequeñas*. Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- European Foundation for Quality Management. (2020). *Modelo EFQM*. EFQM.
- Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management and Business Excellence*. 1-28. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- Furnham, A. & Gunter, B. (1993). *Corporate assessment: Auditing a company's personality*. Routledge.
- Giménez, J., Jiménez, D., & Martínez, M. (2014). La gestión de la calidad: Importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(3), 115-126. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2014.02.002>
- Gimenez-Espin, J. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2013). Organizational culture for total quality management. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(5-6), 678-692. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.707409>
- Gómez, A., & Palací, F. (2003). El constructo orientación a la calidad total y su medida: El cuestionario OCT. *Psicothema*, 15(3). 433-439.
- Gómez, J., Martínez, M., & Martínez, A. (2017). EFQM excellence model and TQM: An empirical comparison. *Total Quality Management*, 28(1), 88-103. <https://doi.org/10.1080/14783363.2015.1050167>
- Guillén, I., & Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional: Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 24(106): 47-64. [https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70031-7](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70031-7)
- Gutiérrez, L., Torres, J., & Morales, V. (2010). Un estudio empírico del impacto de las iniciativas actuales de gestión de la calidad sobre innovación y flexibilidad organizativa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, 39(148), 677-709. <https://doi.org/10.1080/02102412.2010.10779694>

- Gutiérrez, S., & Rubio, M. (2009). Relación entre gestión de la calidad total y dirección de recursos humanos en la PYME: La necesidad de un cambio de cultura. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1(2), 1-22.
- Habtoor, N. (2016). Influence of human factors on organisational performance: Quality improvement practices as a mediator variable. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(4), 460-484. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2014-0016>
- Hassan, A., Abdualmajed, G., Haim, H. (2021). Developing rightly culture on TQM-evidence from SMEs in the context of emerging economy. *RAUSP Management Journal*, 56(4), 465-481. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-11-2020-0264>
- Hassard, J. (2012). Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. *Human Relations*, 65(11), 1431-1461. <https://doi.org/10.1177/0018726712452168>
- Hernández, G., & Hernández, Y. (2010). Análisis de la problemática de las PYMES de la confección en México: Desde un enfoque de sistemas. *Revista CiBlyT*, 5(12), 27-34.
- Hernández, J. (2018). Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: Definición, propiedades y suposiciones. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 35(5), 587-601.
- Hilman, H., Abdualmajed, G., & Hassan, A. (2020). The relationship between TQM and SMEs' performance: The mediating role of organizational culture. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(1), 61-84. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0059>
- Hurtado, R., Rodríguez, W. Fuentes, H., & Galleguillos, C. (2009). Impacto en los beneficios de la implantación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, 23, 17-26.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018, 8 de octubre). [INEGI]. *Esperanza de vida de los negocios*. México: INEGI. <https://www-inegi.org.mx/temas/evnm/>
- Ionescu, G., & Negrusa, A. (2013). Elton Mayo, an enthusiastical managerial philosopher. *Review of International Comparative Management*, 14(5), 671-688.
- Jancikova, A., & Brychta, K. (2009). TQM and organizational culture as significant factors in ensuring competitive advantage: A theoretical perspective. *Economics & Sociology*, 2(1), 80-95.
- Joseph, I., Rajendran, C., & Kamalanabhan, T.J. (2010). An instrument for measuring total quality management implementation in manufacturing-based business units in India. *International Journal of Production Research*, 37(10), 2201-2215. <https://doi.org/10.1080/002075499190725>

- Kanji, G., & Malek, A. (1998). Total quality management and education in Malaysia. *Total Quality Management*, 9(4/5), 130-132. <https://doi.org/10.1080/0954412988749>
- Krumwiede, D., & Lavelle, J. (2000). The effect of the top manager personality on a TQM environment. *Engineering Management Journal*, 12(2), 9-14. <https://doi.org/10.1080/10429247.2000.11415069>
- Kujala, J., & Ullrank, P. (2004). Total quality management as a cultural phenomenon. *Quality Management Journal*, 11(4), 43-55. <https://doi.org/10.1080/10686967.2004.11919132>
- Landa, M., & Ramírez, M. (2018). Diseño de un cuestionario de satisfacción de estudiantes para un curso de un nivel profesional bajo el modelo de aprendizaje invertido. *Revista Páginas de Educación*, 11(2), 153-175. <https://doi.org/10.22235/pe.v11i2.1632>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Pearson Educación.
- Martínez, B. (2008). Hablamos de calidad. ¿Qué es el modelo EFQM (European Foundation for Quality Management). *Anales de Pediatría Continuada*, 6(5), 313-318. [https://doi.org/10.1016/S1696-2818\(08\)74887-X](https://doi.org/10.1016/S1696-2818(08)74887-X)
- Martínez-Ramos, P., Ollivier-Fierro, J., & Escobedo-Cisneros, H. (2013). Relación entre la cultura organizacional y el desempeño de la organización: Un estudio de empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(3), 77-100.
- Morales, I. (2011). Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, (366), 39-48.
- Mosadegh, A. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18(6), 606-625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>
- Muldoon, J. (2012). The Hawthorne legacy: A reassessment of the impact of the Hawthorne studies on management scholarship, 1930-1958. *Journal of Management History*. <https://doi.org/10.1108/17511341211188682>
- Ngambi, M., & Nkemkiafu, A. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- Othman, I., Mohd, S., & Woon, S. (2020). The total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11(3), 697-704. <https://doi.org/10.1016/j.asej.2019.11.002>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232.

- Panuwatwanich, K., & Nguyen, T. (2017). Influence of organizational culture on total quality management implantation and firm performance: Evidence from the Vietnamese construction industry. *Management and Production Engineering Review*, 8(1), 5-15. <https://doi.org/10.1515/mper-2017-0001>
- Parra, C., Villa, V., & Restrepo, J. (2009). Gestión de la calidad con el modelo EFQM en 10 PyMEs metalmecánicas de Medellín. *Revista EIA*, (11), 9-19.
- Patyal, V., & Koilakuntla, M. (2018). Impact of organizational culture on quality management practices: An empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 25(5), 1406-1428. <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2016-0191>
- Patyal, V., Ambekar, S., & Prakash, A. (2019). Organizational culture and total quality management practices in Indian construction industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(5), 895-913. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2018-0368>
- Pérez, C. (2008). Técnicas de análisis multivariante de datos. Pearson Educación S.A.
- Perianez-Cristobal, R., Calvo-Mora, A., Rey-Moreno, M., & Suárez, E. (2021). Organisational profiles: key factors and results from the EFQM model perspective. *Total Quality Management and Business Excellence*, 32(15-16), 1850-1873. <https://doi.org/10.1080/14783363.2020.1787144>.
- Pino, R. (2008). *La relación entre el sector industrial y el tamaño de la empresa con las prácticas de la calidad total y el desempeño organizacional*. [Tesis de doctorado, Pontificia Universidad Católica del Perú, Perú].
- Prajogo, D., & McDermott, C. (2005). The relationship between total quality management practices and organizational culture. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(11), 1101-1122. <https://doi.org/10.1108/01443570510626916>
- Reyna, L., Campos, E., & Martínez, K. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: El caso de panificadora mexicana S.A de C.V. *Revista Raites*, 1(1), 10-30.
- Rivera, F. (2018). Influencia del modelo europeo de excelencia en la cultura de la organización. *Journal of Healthcare Quality Research*. 33(4), 193-198. <https://doi.org/10.1016/j.jhqr.2018.03.004>
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.
- Roldán, J., Leal-Rodríguez, A., & Leal, A. (2012). The influence of organizational culture on the total quality management programmed performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(3), 183-189.
- Saavedra, M., Camarena, M., & Tapia, B. (2017). Calidad para la competitividad en las micro, pequeñas y medianas empresas de la Ciudad de México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 551-575.

- Salkind, N. (2006). *Encyclopedia of measurement and statistic*. SAGE Publications.
- Sánchez, A. (2007). *Globalización e industria de la confección*. Universidad Autónoma de Tlaxcala.
- Sarache, C., Castrillón O., & Giraldo, J. (2011). Prioridades competitivas para la industria de la confección. *Cuadernos de Administración*, 24(43), 89-110.
- Sayyad, N. (2017). The relationship between total quality management practices and their effects on firm's performance in Palestine. *Business & Entrepreneurship Journal*, 6(2), 35-51.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Secretaria de Desarrollo Económico (2021). *Directorio industrial del estado de Tlaxcala*. SEDECO.
- Sihotang, R., & Zebedeus, Z. (2013). Relationships between total quality management practices, organizational culture and teacher's performance: Study from seventh day adventist high schools in west Indonesia. *International Research Journal of Business Studies*, 6(2), 105-119.
- Soria, R. (2008). *Emprendedurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la zona metropolitana de Guadalajara*. EUMEDNET. <https://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/index.htm>
- Sternad, D., Krenn, M., & Schmid, S. (2017). Business excellence for SMEs: Motives, obstacles, and size-related adaptations. *Total Quality Management & Business Excellence*, 30(1/2), 151-168. <https://doi.org/10.1080/14783363.2017.1300054>
- Taboada, E. (2000). El reto competitivo de las empresas nacionales del sector textil-vestido. *Revista Análisis Económico*, 15(32), 173-191.
- Valmohammadi, C., & Roshanzamir, S. (2014). The guidelines of improvement: Relations among organizational culture, TQM and performance. *International Journal of Production Economics*, 164, 167-173. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.12.0228>
- Vivanco, J., & Franco, R. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. *Ponencia presentada en XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2012/3.28.pdf>
- Walsh, A., Hughes, H., & Maddox, D. (2002). Total quality management continuous improvement: Is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*, 26(6), 299-307. <https://doi.org/10.1108/03090590210431274>
- Warrick, D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395-404. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>

- Warrick, D., Milliman, J., & Ferguson, J. (2016). Building high performance cultures. *Organizational Dynamics*, 45(1), 64-70. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- Willar, D., Trigunarsyah, B., & Coffey, V. (2016). Organisational culture and quality management system implementation in Indonesia construction companies. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 23(2), 114-133. <https://doi.org/10.1108/ECAM-02-2015-0026>
- Zapletalová, Š. (2022). The business excellence models and business strategy. *Total Quality Management & Business Strategy*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/14783363.2022.2033615>

AWTO: UNA INNOVADORA PROPUESTA EN MOVILIDAD URBANA EN CHILE

AWTO: AN INNOVATIVE PROPOSAL TO URBAN MOBILITY IN CHILE

JEL Classification: M1, M19, M51

Received: June 18, 2022 | Accepted: October 6, 2022 | Available online: November 6, 2022

Cite this article as: Oliva, I., Lizama, F., Espinoza, J. & Gherardelli, M. (2022). AWTO: Una Propuesta disruptiva en Movilidad Urbana en Chile. Estudios de Administración, 29 (2), 105-126.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67881>

Ismael Oliva

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
ioliva@fen.uchile.cl

Félix Lizama

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
felix@fen.uchile.cl

Javier Espinoza

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
jespinozac@fen.uchile.cl

Mauricio Gherardelli

Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile
mgherardel@fen.uchile.cl

Resumen

En junio de 2016, se inició Awto, el primer sistema de autos compartidos (carsharing) de Chile, mediante una iniciativa del grupo Kaufmann, representante de Mercedes Benz en el país desde 1950. Tras una inversión de 2 millones de dólares, se puso en funcionamiento este negocio con 5 estaciones y 45 autos. Un año más tarde, tenían 2.500 usuarios, una flota de 90 autos y 45 estaciones; adicionalmente, estaban situados en 12 de las 32 comunas de Santiago¹, donde, en el año 2016, vivían 5,6 millones de personas.

¹ La comuna es la división administrativa menor y básica de Chile. Corresponde a lo que en otros países se conoce como municipio. Santiago de Chile se encuentra dividida en 32 comunas. Para mayor detalle referirse al mapa de la ciudad de Santiago encontrado en el Anexo A.



La empresa señalaba: *“El grupo Kaufmann estaba al tanto de que, en Chile, estaban buscando nuevas medidas a la alta congestión; los usuarios estaban dispuestos a cambiar su estilo de vida, dada la alta contaminación, ruido y estrés...”*. La propuesta consistía en la implementación de un sistema que buscaba el ingreso de un automóvil de carsharing que sustituyera el uso de 10 automóviles privados, permitiendo el despeje de calles, dado que ya no había espacio suficiente para que cada habitante tuviera un automóvil. Al utilizar Awto, se disminuía la polución ambiental y se reducía la emisión de dióxido de carbono (CO₂), al generar un cobro por uso y tiempo, impactando en un uso más racional del automóvil. Asimismo, se fomentaba la comodidad del usuario, pues, este no tenía que lidiar con terceros, ni hacer papeleos, ahorrando tiempo para dedicarlo a otras actividades; también, se optimizaban los gastos del automóvil para el cliente porque en la tarifa estaban incluidos aspectos como gasolina, seguro, mantenimiento, limpieza, etc., lo cual generaba un ahorro muy importante en el bolsillo del consumidor. En rigor, un automóvil privado estaba un 95 % del tiempo sin ocupar, mientras que los automóviles de carsharing podían estar en uso hasta un 50 % de su tiempo (Awto, 2020).

Los resultados de la empresa, hasta ese momento, eran alentadores. Desde sus inicios en 2016, y de formas sostenida, Awto había conseguido aumentar sus ingresos mensualmente un 19 %, así como el número de viajes promedio, que ascendía a 60 a mediados del 2017.

Aspectos como flexibilidad, simpleza de uso, ahorros para los clientes, mejoras en la experiencia del usuario, beneficios medioambientales y de sustentabilidad asociados al servicio, además de una estrategia de marketing para llegar al cliente apropiado, eran ventajas importantes que explicaban el éxito de la empresa a la fecha.

Alentado por los resultados, a mediados del 2017, Francisco Loehnert (quien era el CEO de Awto) estaba analizando con su equipo cuál sería el siguiente paso para continuar creciendo. En particular, se preguntaba qué tan atractivo era el modelo de negocios de manera que les permitiera que Awto siguiese creciendo con éxito. Sin duda, existían desafíos y barreras gravitantes para seguir creciendo, de esa forma, los ejecutivos se preguntaban: ¿tendrá la empresa que modificar su modelo operativo para abordar las diferentes características de ubicación y de mercado?, ¿qué tan relevante es la eventual competencia existente que enfrenta Awto?, ¿cómo deberá ser la planificación estratégica para el crecimiento futuro en el mercado chileno? y ¿son replicables fácilmente las estrategias de marketing y comunicaciones utilizada en Santiago para otras ciudades?

Palabras clave: Estrategias de entrada, modelo de negocios, planificación estratégica, crecimiento potencial, Chile.

Abstract

In June 2016, Awto, the first carsharing system in Chile, was launched through an initiative of the Kaufmann group, representative of Mercedes Benz in the country since 1950. After an investment of 2 million dollars, this business was put into operation with 5 stations and 45 cars. A year later they had 2,500 users, a fleet of 90 cars and 45 stations, and they were also located in 12 of the 32 districts of Santiago, where 5.6 million people lived in 2016. The company pointed out: *“The Kaufmann group was aware that, in Chile, it was looking for new measures for high congestion, users were willing to change their lifestyle given the high pollution, noise and stress...and simply... you no longer know what to do...”*. The proposal consisted of the implementation of

a system that sought the entry of a carsharing car to replace the use of 10 private cars, allowing the clearing of streets, since there was no longer enough space for each inhabitant to have a car. By using Awto, environmental pollution was reduced, since the emission of carbon dioxide (CO₂) was reduced by generating a charge for use and time, creating a more rational use of the car. The creation of comfort for the user was encouraged, since he or she did not have to deal with “third parties” or do paperwork, maximizing his or her time to dedicate it to other activities. At the same time, car expenses for the customer were optimized because they were included (gasoline, insurance, maintenance, cleaning, etc.), which generated very significant savings in the consumer’s pocket. Strictly speaking, the private car was unoccupied 95% of the time, while carsharing cars could be in use up to 50% of the time (Awto, 2020). The company’s results so far were encouraging. Since its inception in 2016, and in a sustained manner, Awto has managed to increase its monthly income by 19%, as well as the average number of trips that amounted to 60 in mid-2017. Aspects such as flexibility, ease of use, savings for customers, improvements in the user experience, environmental and sustainability benefits associated with the service, as well as a marketing strategy to reach the appropriate customer, were important advantages that explained the success of the company to that date. Encouraged by the results, in mid-2017, Francisco Loehnert, who was the CEO of Awto, was analyzing with his team what the next step would be to continue growing. In particular, he wondered how attractive the business model was in a way that would allow Awto to continue to grow successfully. Undoubtedly, there were significant challenges and barriers to continue growing, so the executives asked themselves: will the company have to modify its operating model to address the different characteristics of location and market? How relevant is the eventual existing competition? What does Awto face? What should be the strategic planning for future growth in the Chilean market? And are the marketing and communications strategies used in Santiago easily replicable for other cities?

Keywords: Entry strategies, Business Model, Strategic planning, Potential growth, Chile.

Carsharing en el mundo

El término carsharing significa uso compartido de automóviles, y también es reconocido como clubes de automóviles o cooperativas de vehículos. El concepto se introdujo como una alternativa a la propiedad de un automóvil. El modelo de arriendo de vehículos por tiempo reducido se entiende como un complemento o un sustituto a los servicios de movilidad urbana, dependiendo de factores como flexibilidad o distancia. Adicionalmente, en comparación con los rent a car (RAC) tradicionales, reducen el cobro de arriendo, dado el cobro por minuto de utilización del servicio.

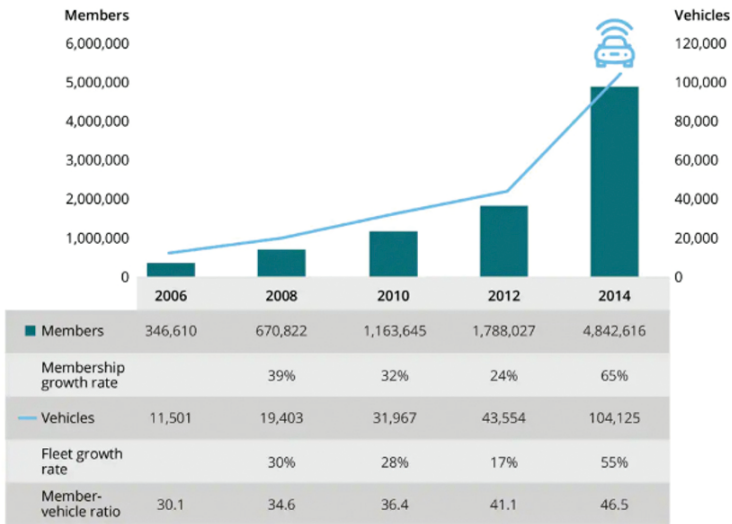
Después de una revisión de los antecedentes de conducción, una persona podría convertirse en miembro del sistema, lo que finalmente le permitiría al usuario utilizar el vehículo si está disponible, cuando él lo necesite. “El acceso a los vehículos se organizaba a través de las comunidades o en colaboración con los operadores de transporte o empresas dedicadas” (EcoPlan Association, 2020). Así, en el año 2016, los carsharings se organizaban por medio de plataformas digitales a las cuales se podía acceder mediante smartphone (por medio de una aplicación), tableta o computadora.

A diferencia de los negocios tradicionales de arriendo de vehículos, el auto compartido no se limitaba a las ubicaciones físicas de las empresas como puntos de

recogida y entrega, no se encontraba restringido a horarios de oficina ni era tedioso hacer el papeleo, puesto que lo eliminaba previo al arriendo de un vehículo. En el Anexo B, se pueden revisar las diferencias entre ambos negocios con mayor detalle.

El aumento de membresías de carsharing entre el 2006 y el 2014 generó tasas anuales de crecimiento entre 24 % y 65 %, pasando de 346.610 miembros en el 2006 a 4.842.616 en 2014. En respuesta al aumento de membresías, los crecimientos de flota anuales llegaron a 55 % entre el 2012 y el 2014 (Fishman, 2017). Para revisar estas cifras, se recomienda ver la Figura 1.

Figura 1. Crecimiento global del carsharing 2006-2014

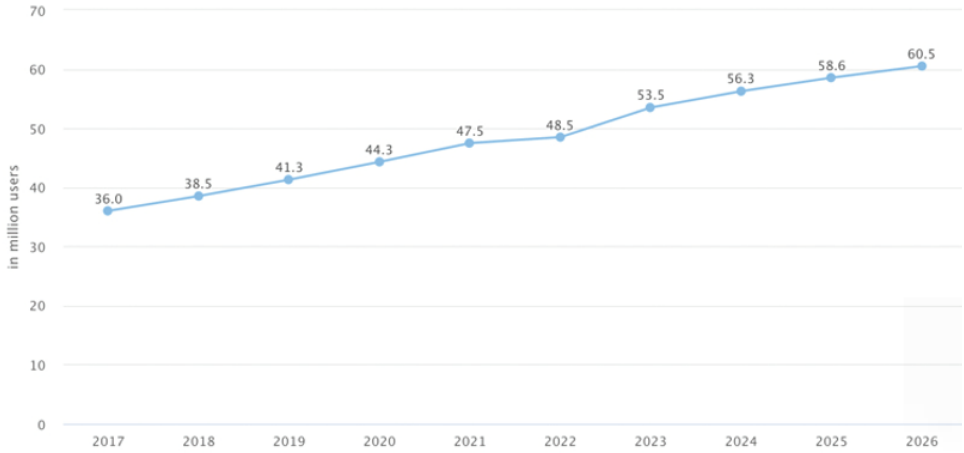


Fuente: Fishman, T. (2017).

Por otra parte, según Statista (2022a) se puede pronosticar que a nivel mundial existirán 56,3 millones de usuarios en el año 2024 y 60,5 millones de usuarios para el año 2026 (ver Figura 2).

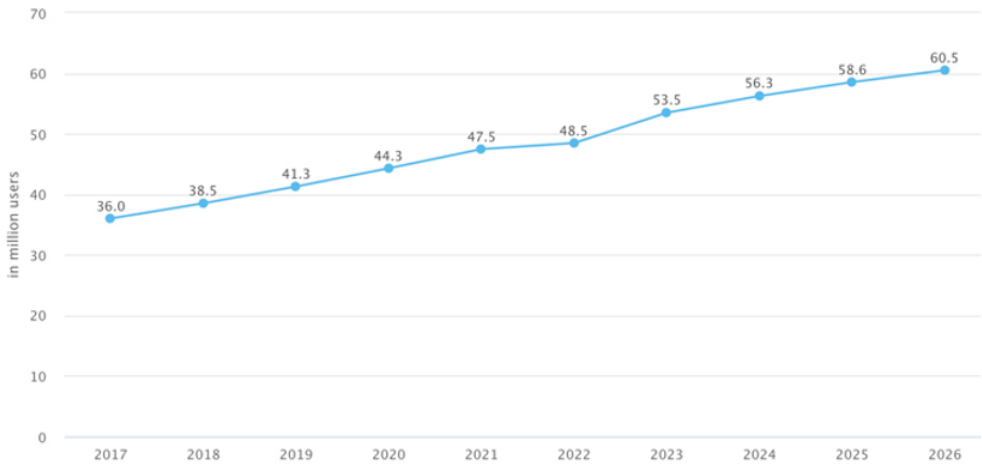
Al explorar las estimaciones exclusivamente para Estados Unidos, se puede contemplar que la proyección para el 2024 corresponde a 5,9 millones de usuarios y esta cifra podría aumentar levemente para los siguientes años hasta llegar a una cifra cercana a 6,0 millones de miembros que usen este mecanismo (ver Figura 3).

Figura 2. Crecimiento de usuarios de carsharing en el mundo



Fuente: Statista (2022a).

Figura 3. Crecimiento de usuarios de carsharing en Estados Unidos



Fuente: Statista (2022b).

El perfil de individuos que utilizan este servicio alrededor del mundo comparte ciertas características en común, por ejemplo, tener entre 24 y 45 años, ser personas con estudios técnicos o universitarios, poseer ingresos medios o medios altos, ser

residentes urbanos en zonas densamente pobladas que ofrecen múltiples opciones de transporte alternativos y ser individuos adeptos a la tecnología. Adicionalmente, la infraestructura bien desarrollada de las zonas de residencias de estos usuarios, habitualmente, no requerirá que este grupo demográfico sea dueño de vehículos propios, con el fin de seguir con su vida cotidiana (Alenuskin & Schotter, 2014).

De hecho, las bajas tasas de propiedad de vehículos fue uno de los mejores predictores de la viabilidad económica de los programas de uso compartido de automóviles. Los criterios claves de elección de ubicación, se basan en la demografía, las evaluaciones del nivel y las características de la conciencia ambiental y social. Asimismo, los cambios de preferencia de los consumidores locales, en relación con la disminución del prestigio social, se asociaba a la posesión de un vehículo. Entonces, se generaba una conciencia de uso de vehículos para satisfacer necesidades de movilidad urbana.

En otro orden de ideas, el carsharing comenzó en Europa en 1948, cuando la primera cooperativa de vehículos fue organizada en Zürich, Suiza. En 2010, compañías de Alemania, Reino Unido y Suiza agrupaban a más del 75 % de los 500.000 miembros europeos, que estaban distribuidos en más de 200 organizaciones, con una flota estimada en 12.000 vehículos. Las organizaciones de carsharing europeas más grandes (como StadMobil y StadtAuto en Alemania; Autolib en Francia; y Mobility en Suiza) operaban a menudo en asociación con los proveedores de transporte público o ferrocarriles nacionales (Alenuskin & Schotter, 2014).

El modelo de auto compartido permitió a los miembros disfrutar de los beneficios de un vehículo personal, sin tener que pagar los costos asociados a la compra, mantenimiento y funcionamiento de este. Los operadores cobraban tarifas a los usuarios, en función del tiempo o el kilometraje recorrido. Por lo general, los vehículos tenían que ser devueltos en puestos de estacionamiento designados o ser estacionados en cualquier lugar dentro de la zona de servicio. Esto generaba un efecto de reducción de la incertidumbre y poco tiempo de espera del usuario ante la disponibilidad del servicio, ya que este podía verificar en línea los vehículos que se encontraban vacantes y georreferenciados en la aplicación móvil del servicio. Por lo tanto, la utilización del sistema se convertía en una prestación práctica y sencilla.

La fábrica de automóviles Daimler fue el primer fabricante de automóviles en todo el mundo en ofrecer un servicio de coche compartido con Car2go, y a partir del año 2010 varios grandes fabricantes de automóviles entraron en el negocio del auto compartido. En 2010, Peugeot lanzó su servicio de “Mu by Peugeot” en 12 ciudades francesas. En 2011, BMW, junto con la empresa Sixt, puso en marcha un programa de “DriveNow” en las ciudades alemanas de München, Berlín y Düsseldorf empleando un total de 950 Mini Cooper, BMW Serie 1 y serie X1, a una tarifa plana de 38 centavos por minuto. En 2012, BMW lanzó el mismo servicio con 70 vehículos eléctricos Active-E en San Francisco. Por otra parte, Volkswagen se asoció con Streetcar, la mayor empresa de carsharing del Reino Unido, ofreciendo autos compactos como el Polo y Golf, las vans y minivanes Transporter y Touran, en más de 10 ciudades.

El carsharing se ubicaba, según sus promotores, en un espacio en el mercado donde no competían con la red de movilización existente, más bien perseguía un espacio del mercado que se encontraba sin explotar, y atendía a los no clientes. Los vehículos compartidos participaban como un complemento a la misma red de transporte y no como un competidor o un sustituto. El carsharing creaba y capturaba una nueva demanda, más que explotar la demanda que existía en el espacio de la movilidad urbana. Esta captura de demanda podía entenderse como una estrategia distinta a la clásica estrategia competitiva.

Algunos analistas de la industria ubicaban el carsharing en un mapa visual de dos ejes, donde la distancia del viaje a realizar y la flexibilidad de este eran la clave para identificar dónde ubicar a cada opción de movilidad urbana y las intersecciones de cada una de estas opciones. Es decir, el uso de las distintas opciones que posea un individuo para moverse dependía de la distancia a recorrer y del nivel de flexibilidad que necesitase para el mismo tramo a recorrer (revisar el Anexo C).

Awto y el sistema de movilidad urbana en Chile

Una de las primeras decisiones de Awto fue elegir el lugar para comenzar. Para ello, a mediados del 2016, cuando Awto daba el puntapié inicial de su servicio, Santiago era la ciudad más poblada de Chile y concentraba a casi un tercio de la población total del país. Presentaba zonas con alta densidad de población, donde había: un sistema de transporte público que había sido modificado varias veces en los últimos años; una red de tren subterráneo (metro) congestionado que se hacía insuficiente día a día; un gran parque de taxis y la presencia ride-hailers como Uber. También, existía un parque automotriz en constante crecimiento, congestión vial, contaminación, entre otras variables que configuraban un complejo escenario desde el punto de vista de la movilidad urbana.

La movilidad urbana era considerada como los desplazamientos que eran realizados a pie, o en diferentes medios o sistemas de transporte: bicicleta, automóvil, bus, taxi, metro, etc. Los problemas que generaba la movilidad referente a la pérdida de tiempo, uso de infraestructura y contaminación medioambiental², eran algunos de los principales retos para las ciudades modernas (ESMARTCITY, s.f.). De hecho, según Martabit (2016) el parque automotor en Chile se sextuplicó en 15 años:

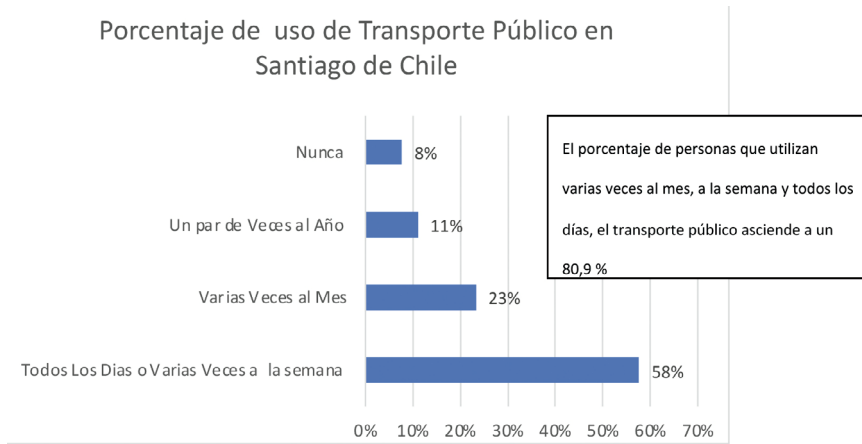
Las cifras eran elocuentes: si en el año 2000 había 1.314.129 vehículos inscritos, para fines de 2015 el número había llegado hasta las 7.314.305 unidades. Desde 2010 al 2016, el alza del parque automotor en Chile creció 41 %, según datos del Registro Civil. De acuerdo con las estadísticas, el parque automotor aumentó en 372.196 unidades, eso significó un 5,36 % de incremento en relación con el 2014. Entre las regiones con más vehículos figuraban la Metropolitana (4.121.355 unidades), Valparaíso (581.563) y Biobío (514.166).

La mayoría de los viajes de vehículos particulares en Chile llevaban solo un ocupante por automóvil y en Santiago cada automóvil privado era utilizado entre el 3 % y 5 % del tiempo. El tiempo restante, los vehículos se encontraban estacionados, utilizando espacios públicos o privados. Esta situación estresaba al sistema de transporte y a los espacios de estacionamiento. Los tiempos de trayecto del sistema público se veían alterados y daban como resultado servicios de mala calidad.

A continuación, la figura 4 muestra el porcentaje de uso del transporte público en Santiago.

² Para más información, se puede revisar el siguiente sitio web: <https://www.esmartcity.es/movilidad-urbana>

Figura 4. Porcentaje de uso del transporte público en Santiago de Chile



Fuente: Elaborado a partir del reporte de la Universidad Diego Portales (2012). Diagnóstico del Transporte Urbano en Chile.

En el gráfico anterior, se puede ver que el 58 % de la población de Santiago emplea el transporte público diariamente y un total de 80,9 % lo hace frecuente u ocasionalmente dentro de un mes. Sin embargo, el volumen de uso no es un indicador de satisfacción del servicio, por lo que no se puede concluir que las personas que usan este medio no optarán por otro. Para poder aclarar esta situación se debe analizar la percepción del sistema de transporte público.

Transantiago es el nombre del sistema de transporte público urbano que operó en el área metropolitana de la ciudad de Santiago, a partir del año 2006. Transantiago integró los servicios de buses, Metro de Santiago y tren suburbano, pero el servicio se caracterizaba por ser incómodo, lento y de mala calidad. De hecho, en los horarios de alta congestión solía estar desbordado en su capacidad de diseño. Las deficiencias percibidas por los usuarios del Transantiago generaron un fenómeno que se denominó “evasión”, que consistía en utilizar el servicio y no pagar el pasaje. El tren subterráneo (metro) fue el modo de transporte público con mayor poder de cambios de estructura vial en la ciudad (contemplar el Anexo D). Persuadía a ciertos automovilistas para que prefirieran este medio de transporte, debido a su confiabilidad y tiempo de viaje establecido. El metro tenía, además, un impacto que favorecía una mayor densidad residencial, aumento en actividades económicas y plusvalía de las propiedades en su entorno.

Dentro de los proyectos asociados al metro, se contemplaron estaciones de Park & Ride³ y, sobre todo, aumento en la cobertura de estacionamientos de bicicletas.

³ El objetivo del servicio, conocido como ‘Park & Ride’, es potenciar el transporte público facilitando que los vecinos que hasta ahora utilizaban el vehículo privado lo puedan aparcar gratuitamente junto a la estación para desplazarse en tren.

Este tipo de iniciativas tenían el objetivo de generar una oportunidad para la implementación de estaciones de carsharing.

En este contexto, el servicio de Awto fomentaba la integración con otros medios de transporte, ya que aportaba valor a la movilidad de los habitantes de la ciudad al conectarlos con otros servicios de transportes como eran los buses de transporte público, metro e inclusive bicicletas compartidas para llegar a sus puntos de destino.

Por otro lado, a principios del 2016, en Santiago, los taxis y taxis colectivos tenían una participación modal de entre 1 y 4 %, y constituían un medio relevante para pasajeros con mayor disposición a pagar por un viaje más cómodo y rápido, en horarios nocturnos o en zonas con baja cobertura de transporte público. La llegada de “EasyTaxi”, “SaferTaxi” y “Uber”, presionó a los taxis, además de traer consigo algunos beneficios como precio, eficiencia, seguridad, pago a través de tarjeta bancaria o desde la aplicación, disminución de la circulación de vehículos, acceso al servicio mediante smartphone, aumento de la disponibilidad nocturna y la disminución de la conducción bajo la influencia del alcohol (vinculado con la Ley Emilia⁴).

En otro orden de ideas, en el año 2014, en Chile, las compañías RAC sobrepasaban las 200. La industria movía más de USD\$ 500 millones y había experimentado un crecimiento sostenido de un 20 % (El Mercurio, 2014). Los vehículos más arrendados en Chile, en el año 2016, fueron los city cars o hatchbacks, y para viajes más largos, las van, el sedán, los SUV y los todoterrenos. Los valores de los arriendos dependían del vehículo y del tiempo de uso (días, seguros, combustible, sillas para bebés o sistemas GPS).

En el año 2014, en Santiago el uso de la bicicleta como medio de transporte urbano era del orden del 4 % y para el año 2016 ya se contaba con 300 km de ciclovías. Fue un crecimiento en infraestructura, acompañado de la demanda de los usuarios, lo que permitió la expansión del fenómeno de las bicicletas públicas. En efecto, durante el 2017 sumaban 3.890 unidades y, para fines de 2018, se alcanzaban las 10.890 unidades. Los operadores eran Mobike, Bike Santiago y Bici Las Condes. En adición, durante este periodo los scooters eléctricos también se vislumbraban con gran proyección para los años venideros.

La polución en la ciudad de Santiago era un problema creciente desde mediados de los noventa. Los gobiernos habían tomado un sin número de medidas para reducirla desde entonces, entre ellas: medidas restrictivas para el uso de los vehículos particulares y la modernización de los vehículos y de las flotas del transporte público. En general, esas medidas tuvieron un bajo impacto en la calidad del aire. Sin embargo, Awto se posicionaba como “Empresa B”⁵ y de una marca social, innovadora y motivada por alcanzar la iniciativa “cero huella” de carbono con un fuerte apego a la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), ya que imprimía una imagen positiva al demostrar las ganas de cooperar con un Santiago más descongestionado, limpio, y con transporte inteligente.

Asimismo, los objetivos de desarrollo sostenible (ODS)⁶ constituyen una llamada a la acción para que todos los países contribuyan a erradicar la pobreza, protejan el planeta y traten de garantizar la paz y la prosperidad. Dentro de este ámbito, Awto aportaba con varios de los ODS. Por ejemplo, el objetivo 7 incentiva a que se ayude a

4 La llamada Ley Emilia, vigente desde el 17 de septiembre de 2014, es una normativa que realiza modificaciones a la Ley del Tránsito, estableciendo sanciones más duras a quienes manejen en estado de ebriedad y provoquen un accidente.

5 Corresponde a empresas que alinean sus objetivos estratégicos con desafíos socioambientales globales.

6 Se puede apreciar información detallada de cada ODS en el siguiente enlace: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

“garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna”, y Awto estaba avanzando en sus planes hacia autos híbridos que reducen las emisiones de CO₂ y además descongestionan la ciudad al sacar a aproximadamente 10 vehículos particulares de circulación. Otro ejemplo sería el cumplimiento del objetivo 9: “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación”, dado que, un sistema de carsharing trae consigo beneficios sociales y de sustentabilidad, al generar un aumento en la conciencia en el uso. Específicamente, un automóvil particular se usaba solo el 5% de su tiempo, mientras que con carsharing se optimizaba al 30 - 40 % y, al mismo tiempo, promovía el uso de otro medio de transporte público al complementar el mix de opciones.

Continuando, en promedio, cada automóvil de carsharing permitía “sacar” 10 vehículos del sistema (cada auto se optimiza con el uso de 40 -50 individuos). Un estacionamiento era utilizado por más sujetos a la vez, contribuyendo a una mayor eficiencia del uso por personas.

Aunado a lo anterior, en términos de contaminación, Awto contribuía a una disminución en las emisiones de monóxido de carbono (CO) y óxidos de nitrógeno (NOX), dada la disminución del uso del vehículo, ya que contaba con una flota más eficiente (116 gr/KM en Suzuki Swift y 90gr/Km en Toyota Prius C). Finalmente, existía un beneficio económico, debido a que un usuario podía ahorrar hasta \$280.000 por mes en gastos asociados a compra de vehículo, seguro, bencina, patente, estacionamiento, entre otros.

Awto: Implementando el modelo del carsharing en Santiago

Awto entraba en un modelo híbrido en Chile, entre taxis y RAC. Era un modelo muy asequible, que funcionaba 24x7 (24 horas al día, los siete días de la semana), con mayor flexibilidad que el transporte público; aumentaba la experiencia del usuario por sobre este y su recorrido medio era menor a 10 Km. Habitualmente, su uso se complementaba con otras formas de movilidad como bicicletas compartidas, taxis, Uber, Cabify, entre otros.

Si bien este modelo y tipo de negocio ya se había implementado con éxito en otras partes del mundo, la adaptación e implementación de este sistema a la realidad chilena, y particularmente a la ciudad de Santiago requería un esfuerzo importante por parte de Awto. El modelo de negocio es presentado en un cuadro Canvas (ver Anexo E).

En rigor, Joaquín Nawrath, gerente de Marketing de Awto, señalaba:

La idea era crear un sistema complementario a los sistemas de transporte.

Ya existe el Metro, ya existe el Transantiago, los taxis, RAC, las bicicletas compartidas y ahora Awto es una solución más a ese transporte intermodal.

No es una competencia al taxi, sí al automóvil privado y, en cierta forma, al RAC.

De la misma manera, Francisco Loehnert, CEO de Awto, explicaba:

Lo que hace este modelo, es que las personas ocupen de manera más concientizada el vehículo por menores periodos de tiempo. Los estudios demuestran que de las personas que forman parte del carsharing, aproximadamente un 30% decide renunciar al automóvil propio o decide vender el segundo automóvil. Nuestra flota puede optimizar en un 40% la utilización de los vehículos, y es una solución social, debido a que no solo somos una marca amigable y cercana, también tenemos como propósito y proyecto el de una mejoría urbana que busca crear una comunidad de personas. Una visión de sociedad donde el concepto de compartir está por encima del tener.

La decisión de haber iniciado en Santiago parecía obvia, dada las condiciones de población, densidad urbana, superficie, total de vehículos y universidades localizadas en la ciudad. A partir de ahí, otra serie de decisiones críticas debieron tomarse antes de empezar a implementar el negocio. El sistema debía ser sencillo y amigable para el usuario: Este se inscribía en el sitio web de Awto, ingresaba su solicitud, registraba una tarjeta de crédito, bajaba la aplicación y a los pocos días ya podía usar el servicio.

Cuando un usuario requería del servicio, buscaba en su smartphone la aplicación Awto, el automóvil más cercano (cuya disponibilidad se puede ver en el software), y realizaba la reserva de este. A continuación, el usuario se aproximaba al vehículo, lo abría y lo ponía en marcha por medio de su smartphone, conducía a su destino, y debía dejar el vehículo en uno de los cientos de estacionamientos de Awto designados dentro de la ciudad. Cuando el recorrido llegaba a su fin, y el vehículo se encontraba estacionado y cerrado, el sistema le enviaba al cliente el detalle del servicio y le realizaba un cargo a su tarjeta de crédito. Awto hizo un importante esfuerzo por implementar y diseñar la mejor solución tecnológica disponible.

El precio del servicio era cargado por minuto recorrido o bien se podía optar al arriendo del vehículo por el día completo. Adicionalmente, los usuarios se clasificaban en dos categorías: Cero o Frecuente. De esas categorías, la primera estaba orientada a un usuario ocasional, la segunda se dirigía a un usuario más frecuente, que mediante el pago de un fee mensual, recibía un precio diferenciado respecto al usuario de la categoría "Cero". Esto incluía 50 kms de uso, combustible, seguros, asistencia en ruta, peajes de autopistas urbanas (hasta \$999 pesos chilenos⁷) y utilización de estacionamientos exclusivos, para ambas categorías de usuarios. El precio por minuto recorrido en el año 2017 era de \$140 y \$190 para las categorías "Frecuente" y "Cero" respectivamente. La alternativa de arrendar el vehículo por todo el día se asemejaba bastante a la de un RAC tradicional, pero sin papeleos, burocracia y sin preocuparse del combustible, además los vehículos se encontraban distribuidos por la ciudad. Por tanto, se eliminaba la infraestructura y estructura clásica del RAC.

Las alternativas de uso del servicio de Awto aumentaban la cantidad de variantes de transporte en la ciudad de Santiago. Al inicio de la operación, el 85 % de los vehículos correspondía al city car Suzuki Swift y los híbridos Prius de Toyota. La decisión de utilizar el Suzuki Swift radicó en que era considerado un city car con bajo consumo y pocas emisiones, por lo que su uso contribuía a reducir la polución en la ciudad. Asimismo, era fiable, seguro, disponible en versiones automática y mecánica, y tenía bajos costos de mantenimiento. El valor residual del vehículo o su potencial de reventa estaba bien evaluado por parte de la compañía. Cada unidad (vehículo) era considerado en la práctica como una unidad de negocio independiente.

Awto accedía a buenas negociaciones de compra, dado que adquiría grandes volúmenes de vehículos simultáneamente. Por otra parte, la estandarización de la flota generaba economías de escala respecto al mantenimiento y reparación de los vehículos.

La utilización de vehículos híbridos como el Prius, tenían un gran rendimiento, sin embargo, a mediados del 2016 los automóviles híbridos aún eran costosos y no se tenía claridad absoluta del mercado usado de estos vehículos. A pesar de esto, el uso de aquel tipo de vehículo, y la circulación de ellos por las calles de Santiago, ayudaban a fortalecer la estrategia y la imagen de sustentabilidad que la empresa trataba de

7 Al 30 de junio de 2017, se daba la siguiente equivalencia: 1 USD = 663,21 pesos

construir y proyectar, además contribuían menormente a disminuir la polución en la ciudad.

En el futuro, Awto esperaba incorporar vehículos con otras características, con el objetivo de acceder a otros segmentos de mercado. Estos planes incorporaban vehículos de carga liviana (Cargo), SUV, vehículos de gama más alta, así como vehículos eléctricos y motocicletas.

Para implementar el servicio de carsharing era necesario acceder a proveedores relacionados con las tecnologías a utilizar tales como desarrolladores de plataformas dinámicas con funcionalidades integradas, desarrolladores de aplicaciones móviles, proveedores de sistemas de navegación y estado de vehículos, y proveedores de tecnología en caso de querer conectar la plataforma con estacionamientos. Toda esta tecnología se encontraba disponible en el mercado, y solo había que elegir cuidadosamente cuál era la más apropiada y cómo utilizarla.

La plataforma creada por Awto era funcional, sencilla y amigable, de acuerdo con lo indicado por sus clientes en unas encuestas realizadas a mediados del 2017. Además, la aplicación se encontraba disponible tanto para Android e IOS⁸.

Respecto al hardware que había que incorporar en los vehículos, este se trataba de un pequeño dispositivo con un costo menor, y del cual existían muchos proveedores a nivel mundial. Básicamente se trataba de un aparato que permitiese geolocalizar los vehículos, generar la interfaz con el vehículo y transmitirla a un servidor remoto en tiempo real. No obstante, los softwares disponibles, diferían bastante uno de otros y no eran del todo flexibles ni customizables. De ahí que la elección de desarrollar el software “in house”, con una arquitectura propia, sin dependencia de terceros haya sido el camino elegido por Awto. La data y los desarrollos de software podían seguir haciéndose “en casa”, lo que le permitía a la empresa tener flexibilidad, capacidad de respuesta y potencial de seguir mejorando el mismo de forma continua. La data se analizaba detalladamente con el objetivo de aprender de ella, mejorar la calidad de servicio, aumentar disponibilidad de vehículos en horas y lugares específicos, conocer mejor al cliente y direccionar campañas de marketing. Estas son un ejemplo de las tantas aplicaciones que se le podían dar a esta información.

Pero el software y un city car apropiado no era suficiente, la red de estacionamientos debía estar ubicada de forma estratégica dentro de la capital, en comunas claves y con características definidas. Los vehículos eran abordados o devueltos por los usuarios en algún lugar de esta red de estacionamientos, los cuales eran de naturaleza diversa. En algunos casos se trataba de áreas públicas definidas por la empresa donde el automóvil podía ser estacionado, en otros, de estacionamientos en centros comerciales, parkings privados, estaciones de servicio o estacionamientos municipales. En algunos casos, se trataba de alianzas con algunos comercios o estaciones de servicio, lo que eventualmente generaba cierto grado de sinergia entre Awto y esas empresas.

A finales del 2016, el servicio se duplicó en las comunas en las que se encontraba inicialmente, junto con los estacionamientos. Para este mismo año cuadruplicaron los usuarios y se alcanzaron los 1.200 inscritos.

En el corto plazo, Awto esperaba contar con una flota de 300 vehículos que se irían

⁸ Android e IOS eran los sistemas operativos más populares en los smartphones para el año 2017, de Google y de Apple respectivamente.

optimizando para contribuir disminuir entre 1.200 a 1.500 autos de las calles. La red contaba para mediados del año 2017, con 45 estaciones repartidas en 12 comunas y aún quedaba mucho espacio de la ciudad por ser cubierto, pero, sin lugar a duda, Awto permitía aumentar la eficiencia del uso de los estacionamientos en la ciudad y reducir su demanda.

Desde el punto de vista del usuario, al utilizar el sistema, se eliminaban por completo los costos de estacionamientos, así como desaparecía el estrés de dejar el vehículo propio en la calle por temor a ser vandalizado. El usuario prescindía del vehículo propio, por lo tanto, los costos asociados a la propiedad de su vehículo desaparecían (revisar Anexo F).

Awto generaba autonomía, libertad e independencia en la utilización del servicio y de choferes; promovía efectos relevantes para el ecosistema de movilidad, aumentando la eficiencia en el uso de estacionamientos e incrementaba el beneficio económico de los usuarios del servicio en comparación a RAC y al auto propio. Asimismo, se fomentaba la reducción de la congestión de la ciudad al sacar de circulación 10 autos del parque automotriz por cada vehículo de la flota que utilizaba el usuario. Lo anterior, desincentivaba la tenencia de un vehículo y conllevaba a una reducción del parque automotriz y, en muchos casos, se evitaba un segundo vehículo en el hogar. Según encuestas realizadas a 1.200 usuarios de Awto, a mediados del año 2017, un 10 % había tomado la determinación de vender su auto. “Ponemos más autos en las calles, pero ese mismo auto va a estar siendo usado por 10-15 personas”, decía Francisco Loehnert.

Marketing y promoción

En el año 2016, la penetración de internet en Chile alcanzó el 84% con un fuerte uso de las redes móviles. Un estudio publicado por eMarketer (2016), revelaba que Chile era la nación en Latinoamérica con mayor número de smartphones por habitante. A finales del 2016, había 7,9 millones de usuarios de smartphones, un 45% de la población del país, y la mayor tasa de penetración de América Latina.

Las principales redes sociales utilizadas por Awto para su difusión eran Youtube, Twitter, Facebook e Instagram, además de la misma app de Awto, la cual mediante notificaciones push, permitían conocer a los usuarios sobre ofertas o promociones de la compañía hacia sus clientes. La empresa había publicado para fines del 2016 una serie de videos promocionales en Youtube, donde se explicaba en detalle cómo utilizar el sistema, cómo funcionaba y todos los beneficios que este tenía.

Los vehículos tenían logos de forma llamativa y distintiva, además eran fácilmente identificables a gran distancia por peatones y automovilistas. Tanto la circulación de estos vehículos por las calles, con sus logos distintivos, o bien estacionados en alguno de sus propios parkings, distribuidos estratégicamente por la ciudad, hacían que Awto no pasara desapercibido. Los estacionamientos también eran fácilmente identificables (ver figura G1 en el Anexo G).

Para incentivar la demanda del servicio, Awto realizaba descuentos por uso y viajes. Al mismo tiempo, realizaba convenios con otras empresas o club de socios.

Concepto de cliente operador

En 2012, el concepto de “cliente operador” fue ampliamente utilizado por empresas de servicios y venta al por menor como una forma de mejorar la excelencia operativa y ahorrar costos, dado que los clientes no requerirían salarios, beneficios o

asignaciones de oficina. Bajo este modelo, el cliente juega un papel operativo activo en la prestación de un servicio integrado a través de la cocreación. En este caso, el cliente traslada el vehículo de un punto a otro dentro de la ciudad (probablemente a lugares donde este sea requerido nuevamente), lo estaciona apropiadamente y lo abastece de combustible si fuese necesario.

El negocio de auto compartido se basó en gran medida en este concepto, ya que no sería capaz de igualar las economías de escala que habían alcanzado las grandes empresas de RAC. En el mundo de arriendo de vehículos, las economías de escala eran críticas con el fin de tener suficiente poder de compra, para la adquisición o arrendamiento (Alenuskin & Schotter, 2014)

¿Cómo profundizar la estrategia de Awto?

Dada la situación de movilidad urbana presente en Santiago, la estrategia asumida por Awto para irrumpir en este mercado salía del tradicional esquema competitivo. Awto no era un RAC tradicional, desde ningún punto de vista. Su estrategia de marketing era básicamente de carácter digital y se enfocaba en un cliente desatendido o bien disconforme por las alternativas de movilidad existentes en el mercado.

Awto complementaba el sistema de movilidad urbana, compuesto por un sinnúmero de actores, desincentivaba el uso del vehículo propio, mejoraba la experiencia de traslado de sus clientes y generaba eficiencias en el uso de los estacionamientos.

Awto había emprendido una serie de acciones que le permitían innovar en valor y tenía identificadas las variables que el sector daba por sentadas y que debían eliminarse. Por otra parte, había visualizado aquellas variables que debían reducirse por debajo del estándar del sector y cuáles debían incrementarse por sobre este, además crearon un sistema que ofrecía a los usuarios elementos que la industria jamás había prestado.

¿Cómo debía Awto seguir profundizando esta innovación? ¿Qué otras variables podrían sumársele a la estrategia seguida por Awto? y ¿Qué tan de cerca debía seguir o monitorear Awto a las otras empresas que participaban del sector?

Anexos

Anexo A. Figura A1. Mapa de Santiago de Chile



Fuente: Delegación de Provincia de Santiago del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (2021).

Las comunas son la división administrativa menor y básica de Chile. Corresponde a lo que en otros países se conoce como municipio. A partir de 1976 y como resultado del proceso de regionalización, las comunas pasaron a reemplazar a las subdelegaciones del Gobierno en sus funciones y atribuciones político-administrativas, como entidad subnacional de carácter local. Un conjunto de comunas conforma una provincia.

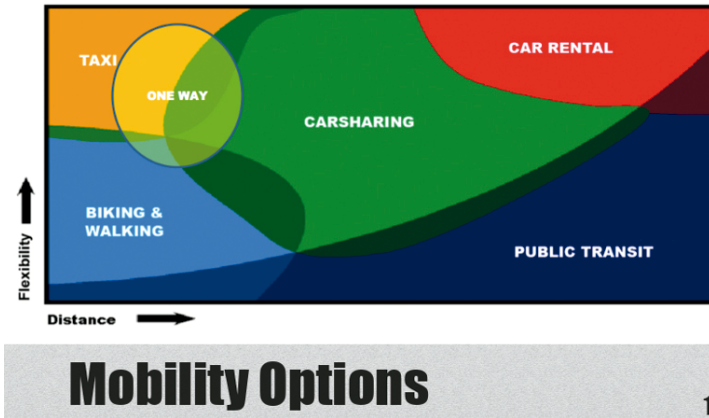
Anexo B. Tabla B1. Diferencias entre negocios de carsharing y arriendo tradicional

	Auto Compartido / Carsharing	Arriendo tradicional
Proposición básica	Alternativa a ser propietario de un vehículo para usuarios poco frecuentes del mismo.	Vehículos para viajes de negocios, vacaciones o auto de reemplazo.
Clientes	Usuarios de movilidad urbana, trabajo-casa (commute / viaje diario).	Viajeros de negocios, turismo, algunos residentes locales, necesidad auto de reemplazo.
Modelo de uso	Membresía / basado en comunidad.	Transaccional.
Locación de vehículos	Repartidos en centros urbanos y vecindarios.	Bodegas centrales, aeropuertos y otros hubs geográficos.
Acceso a vehículos	Online, aplicaciones móviles, smartphones o smartcards.	En exhibición o mesón.
Tarifa / uso	Por minuto/hora.	Por días o semana.
Precios	\$ USD 0,18-0,3 / minuto Precio por día similar a RAC (incluye combustible y seguros).	\$USD 46/día Definidos por demanda y oferta local. Precio promedio mundial aeropuerto (combustible y seguros son adicionales).
Activación del servicio	Apertura y desbloqueo de vehículos desde smartphone.	Llaves se entregan en oficinas de la empresa RAC.
Variedad de vehículos	Media/baja.	Media/alta.
Requiere papeleo	Solo registro digital. No requiere papeleo ni existe burocracia al momento de utilizar el servicio.	Sí.
Se respetan las reservas	Siempre.	No siempre.
Tipos de viaje	One way (un solo sentido).	Round trip (viaje redondo o ida y vuelta) One way (tiene costo extra).
Pick up /devolución	Múltiples puntos.	Pocos puntos de pick up (fijos). Delivery (opcional con costo).
Acreditación	Previa al inscribirse en comunidad.	Al momento del servicio.

Fuente: Elaboración de los autores.

Anexo C

Figura C1. Mapa conceptual de opciones de movilidad

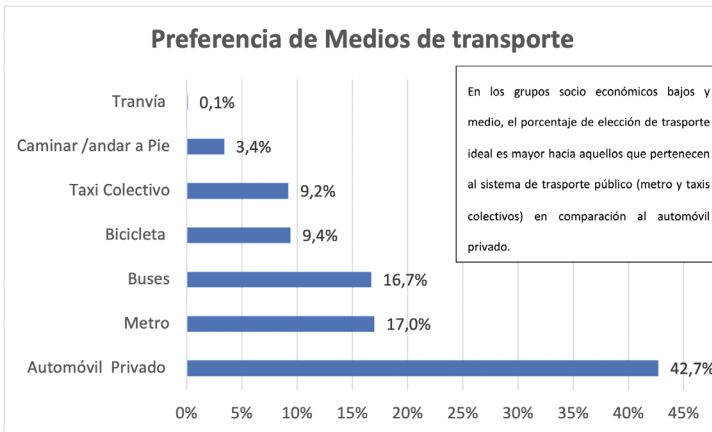


Fuente: Buchanan Consultores (2008).

Anexo D

Figura D1. Preferencia de Medios de transporte

¿Cuál es el medio de transporte ideal? Como se estableció anteriormente la mayoría de las personas usan el transporte público, sin embargo, muestran un alto grado de disconformidad respecto del servicio recibido. Entonces es coherente preguntarse cuál es el medio ideal de transporte. Abajo se muestra un gráfico donde se distribuyen los gustos entre distintos medios:



Fuente: Elaborado a partir de reporte de la Universidad Diego Portales (2012). Diagnóstico del Transporte Urbano en Chile.

El resultado arroja que la mayoría preferiría transportarse utilizando automóvil privado. Una de las causas principales que explica esto es la pobre evaluación de satisfacción de los clientes con respecto al transporte público, que contempla tanto Metro como Transantiago. Es esta también una de las razones que han impulsado las políticas públicas que tiene el gobierno para fortalecer el transporte público por sobre el privado, por otro lado, esto indica que la comodidad del auto es un factor importante a la hora de seleccionar un medio de transporte, esto pese a que en las comunas donde se concentra la mayor parte del trabajo calificado (Las Condes, Providencia y Santiago) es más rápido desplazarse en bicicleta, aunque si se compara con el transporte público el auto particular sigue siendo más rápido. Este resultado, sumado a la disconformidad con los medios de transporte masivos, abre una oportunidad para servicios basados en autos en arriendo por hora o distancia.

Anexo E
 Figura E1. Modelo CANVAS de Awto

<p>ALIANZAS CLAVE Administradores de espacios de estacionamiento Estacionamientos privados Malls Servicentros Municipalidades Estacionamientos públicos Distribuidoras de combustible Distribuidora de vehículos Talleres de servicio mecánico Reseller vehículos Otros medios de transporte compartido</p>	<p>ACTIVIDADES CLAVE - Arriendo de vehículos - Administración de flota (control, seguimiento, tracking) - Servicio al cliente - Mantenimiento - Soporte app y clientes</p>	<p>PROPUESTA DE VALOR Servicio de carsharing - Sustentable - Económico - Precio justo - Social: disminución de parque automotriz - Empresa B</p>	<p>RELACIÓN CON CLIENTES - APP - Call center oficina central - Soporte en línea vía web</p>	<p>SEGMENTO DE MERCADO Cientes particulares - 24 - 45 años - Público con licencia de conducir - Ingreso medio / alto</p>
<p>RECURSOS CLAVE Flota de Awtos Parking Sistema de administración y control de flota APP</p>			<p>CANALES Redes sociales Web APP Móvil Circulación de Awtos</p>	
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS Financiamiento - Flota de vehículos Patentes y permisos Mantenimiento Limpieza Combustible Seguro Peajes (TAG) Gastos administrativos Tracking</p>		<p>FUENTES DE INGRESO Suscripción Ingreso por KM recorrido (tarifa variable según suscripción y vehículo)</p>		

Anexo F

Testimonio Usuario Awto

Matías, cliente ocasional de Awto, señalaba:

“Yo no tengo vehículo propio, vivo en Providencia cerca de Plaza Italia en un edificio de los años 50, el cual no tiene estacionamiento. Aprendí a manejar hace años, en casa de mis padres, pero no tengo auto propio. Habitualmente uso el transporte público para ir a mi trabajo en el centro. Los fines de semana uso Awto para ir a hacer compras, o para salir con amigos. En la noche cuando salgo, habitualmente uso Uber o Easy Taxi, es muy complicado hoy en día manejar y tomarse un trago como antes. Las sanciones para quienes beben y conducen están cada vez más estrictas. Afortunadamente ha habido un cambio positivo en este sentido de parte de los conductores, los cuales prefieren dejar el auto en casa, en vez de arriesgar las vidas de otras personas o la propia”. (M, González, Comunicación Personal, marzo de 2020).

Fuente: Autores del caso. (2020, marzo). Entrevista Personal a usuario de Awto.

Anexo G

Figura G1. Imagen de vehículos y estacionamientos designados de Awto



Fuente: Página web de Awto.

Consentimiento para publicación (material de terceros):

Los autores declaran que cuentan con el consentimiento por escrito de los propietarios para la utilización y publicación del material de terceros utilizado en este documento.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

Alenuskin, D., & Schotter, A. (2014). Car2go: Individual Urban Mobility and the Sharing Economy. *Ivey Publishing*, 2-8.

Awto (2020). *Quienes Somos: Awto*. <https://awto.cl/>

Buchanan Consultores (2008). Estudio sobre los beneficios energéticos y medioambientales del “carsharing”. https://www.idae.es/uploads/documentos/documentos_Estudio_Carsharing_IDAE_Informe_Final_18.11.2008_81f8649d.pdf

Delegación de Provincia de Santiago del Ministerio del Interior y Seguridad Pública. (12 de enero de 2021). Comunas de la Provincia. <http://www.delegacionsantiago.gov.cl/comunas-de-la-provincia/>

EcoPlan Association. (2020). Some Carshare Basics. <http://www.ecoplan.org/carshare/general/basics.htm>

El Mercurio. (2014). El arriendo de automóviles crecerá 10% en 2014 en Chile.

eMarketer (2016). *Mobile Chile: Pronósticos actualizados y tendencias clave de crecimiento*. <https://www.emarketer.com/Report/Mobile-Chile-2016-Updated-Forecasts-Key-Growth-Trends/2001820>

ESMARTCITY. (s.f.). *Movilidad Urbana*. eSMARTCITY.es. <https://www.esmartcity.es/movilidad-urbana>

Fishman, T. (23 of January 2017). The rise of mobility as a service. Reshaping how urbanites get around. *Deloitte Insights*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-20/smart-transportation-technology-mobility-as-a-service.html>

Martabit, P. (15 de marzo de 2016). *Parque automotor se septuplica en 15 años: llega hasta los 7,3 millones de vehículos*. Emol. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2016/03/15/793101/Parque-automotor-se-septuplica-15-anos-llego-hasta-los-73-millones-vehiculos-en-2015.html>

Statista. (2022a). *Car-sharing Worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/car-sharing/worldwide>

Statista. (2022b). *Car-sharing in United States*. <https://www.statista.com/outlook/mmo/shared-mobility/shared-rides/car-sharing/united-states>

Universidad Diego Portales (2012). *Diagnóstico del Transporte Urbano en Chile*. UDP.

ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS EN LA GANADERÍA BOVINA: APLICACIÓN DEL MARCO DE JUEGOS DE OPCIONES REALES

**ANALYSIS OF STRATEGIES IN THE BOVINE LIVESTOCK:
APPLICATION OF THE REAL OPTIONS GAMES FRAMEWORK**

JEL Classification: M10; M21; M51

Received: August 03, 2022 | **Accepted:** October 18, 2022 | **Available online:** November 6, 2022
Cite this article as: Perez, S., Ferro Moreno, S. & Milanesi, G. (2022). Análisis de estrategias en la ganadería bovina: aplicación del marco de juego de opciones reales. Estudios de Administración, 29 (2), 127-143.
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67905>

Santiago Agustín Perez

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET).
Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa, Argentina
<https://orcid.org/0000-0002-7679-8819>
s.perez@conicet.gov.ar

Santiago Ferro Moreno

Facultad de Agronomía, Universidad Nacional de La Pampa, Argentina
<https://orcid.org/0000-0001-5131-3662>
sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar

Gastón Silverio Milanesi

Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Argentina
<https://orcid.org/0000-0003-1759-6448>
milanesi@uns.edu.ar

Resumen

El modelo productivo de ganadería bovina de carne se caracteriza por ser un proceso de etapas secuenciales hasta lograr el animal terminado. En la actualidad, la valuación de decisiones bajo contextos propios de la actividad es lineal, estático y simplista. Por lo anterior, en el presente trabajo se analiza y valúa un modelo de decisión comercial, considerando riesgos de mercados, riesgos tecnológicos, valores de flexibilidad e interdependencia de estrategias comerciales. Se propone un modelo multinomial, empleando opciones reales exóticas del tipo arco iris. Asimismo, se incorpora la articulación entre ambos jugadores mediante el marco de teoría de juegos llegando



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

a equilibrios. En el estudio, se utilizaron modelos reales en casos de ganadería de la región pampeana (Argentina), a valores de marzo del año 2022. Como resultados, se puede llegar a un dilema de prisionero, determinando qué decisión tomar, incorporando la flexibilidad en los pagos y la interdependencia entre los jugadores. Se puede concluir acerca de la potencialidad, simplicidad y ventajas que tiene desarrollar y aplicar un modelo de juegos opciones reales en los complejos ganaderos, valorando la flexibilidad estratégica de las decisiones e interdependencia estratégica.

Palabras claves: Decisión ganadera, flexibilidad, interdependencia.

Resumen

The beef cattle production model is characterized by being a process of sequential stages until the finished animal is achieved. Currently, the valuation of decisions under contexts typical of the activity is linear, static and simplistic. Due to the above, in the present work a commercial decision model is analyzed and valued, considering market risks, technological risks, values of flexibility and interdependence of commercial strategies. A multinomial model is proposed, using exotic real options of the rainbow type. Likewise, the articulation between both players is incorporated through the framework of game theory, reaching equilibrium. In the study, real models were used in cases of livestock in the Pampas region (Argentina), at values of March 2022. As a result, a prisoner's dilemma can be reached, determining what decision to make, incorporating flexibility in payments and the interdependence between the players. It can be concluded about the potential, simplicity and advantages of developing and applying a model of real options games in livestock complexes, valuing the strategic flexibility of decisions and strategic interdependence.

Keywords: Livestock decision; Flexibility; Interdependence.

1. Introducción

El complejo ganadero bovino de carne tiene una gran importancia socioeconómica en Argentina, y en la región pampeana, en particular (Paturllanne, 2019; Sigaudó & Terré, 2021; Ferro Moreno et al., 2021; Perez, 2022). Dentro de los modelos de producción ganaderos, existen diversas etapas en las que el animal va evolucionando, y cambiando de categorías hasta llegar a su etapa final de prefaena. En cada una de estas etapas, existen diferentes estrategias y decisiones, con sus propios flujos económicos, generados a partir de ingresos, costos específicos y riesgos inherentes (Berger et al.,

2015). En una primera etapa, denominada “cría”, se obtiene como producto final el ternero. Luego, vienen las etapas de recría y engorde denominada “invernada”, donde el objetivo es tener un animal finalizado para su comercialización y proceso de faena (Iglesias, 2004; López, 2015).

Las empresas agropecuarias pueden dedicar sus recursos y capacidades a la actividad de cría, recría, engorde u optar por el modelo ciclo completo, que integra todas las etapas (López, 2015; Arzubi & Vidal, 2022). La decisión del modelo de producción o comercial y las etapas a realizar dependen de varios factores relacionados con aptitudes agroecológicas, climáticas, culturales, económicas, financieras, comerciales, entre otras (Molina & Álvarez, 2009; López, 2015; Pordomingo, 2018; Ghiglione et al., 2020).

Al momento de tomar una decisión, el proceso de valoración constituye una actividad fundamental para la eficacia de esta. Los métodos tradicionales de valoración de estrategias presentan limitaciones y dificultades para adaptarse a entornos cambiantes, más aún cuando la administración tiene la capacidad de controlar y modificar los flujos de efectivo, tomando decisiones de cambio (Mun, 2004; Smit & Trigeorgis, 2004). Esos métodos se caracterizan por ser lineales, deterministas e irreversibles (Trigeorgis, 1993; Dixit & Pindyck, 1994; Mun, 2004). En ese sentido, el planteo extensivo de árboles de decisión es una herramienta de suma utilidad para el diseño y modelización de las secuencias de producción (Días, 2011). El método vincula flujos de fondos y probabilidades de ocurrencia para cada punto, siendo una expresión expandida de estrategias que permiten representar gráficamente un problema de decisión complejo (Milanesi, 2021).

Al respecto, en las etapas de la producción ganadera, existen diversas opciones de cursos de acción y decisiones que se deben tomar, las cuales aportan flexibilidad al sistema y permiten su adaptación a situaciones cambiantes o inciertas (López, 2015; Ponssa et al., 2017). Desde esa perspectiva, el tipo de articulación entre organizaciones constituye una de las decisiones claves para las empresas ganaderas, principalmente, debido a la irreversibilidad e incertidumbre involucradas en el proceso (Arzubi et al., 2017). Ponssa et al. (2017) sostienen que en la ganadería vacuna de carne son numerosas las opciones de decisión, aunque normalmente no se las identifica por separado ni se cuantifican sus valores económicos específicos.

Para subsanar las debilidades del método tradicional del flujo de fondos, surge la teoría de opciones reales -OR- como una alternativa para comprender y cuantificar la flexibilidad estratégica de los activos objeto de valuación y seleccionar el mejor curso de acción (Milanesi, 2014; Ponssa et al., 2017). Al haber múltiples decisiones a tomar, existe un valor adicional de la flexibilidad operativa que no es tomado en cuenta en los métodos tradicionales (Brealey & Myers, 2000). Asimismo, se deben considerar fuentes de incertidumbre son múltiples que se consideran en las decisiones ganaderas. Dentro de ellas se encuentran los riesgos tecnológicos y de mercado que determinan el tipo de opción real exótica (Pesce et al., 2019). El modelo de OR supone que todos los riesgos de la decisión son explicados y resumidos por la medida volatilidad, correspondiente a la variabilidad de los flujos de fondos esperados, generados por el activo real. Las opciones reales de crecimiento son asimilables a opciones de compra (calls), en donde el precio de ejercicio es el costo o la inversión adicional y el precio del activo subyacente es el valor esperado de los flujos futuros. Las opciones reales de reducción o abandono son asimilables a opciones de venta (puts), en donde el precio de ejercicio es el ahorro, valor residual o recupero que se logra y el precio del activo subyacente es el valor esperado de los flujos futuros. Con este método de modelización financiera, lo que se busca es estimar la probabilidad de los resultados futuros a partir de unas

variables aleatorias limitadas por datos históricos.

A la hora de tomar una decisión, debe considerar la articulación con los actores que se encuentran relacionados. El enfoque de Teoría de Juegos -TJ- es una herramienta matemática de apoyo en la toma de decisiones estratégicas ante una situación de conflictos de intereses que permite modelizar las interdependencias estratégicas entre actores de un entramado productivo (Aguado Franco, 2007). Antecedentes han aplicado el marco de TJ en problemas similares de optimización en una cadena de suministro, considerando a cada actor compite para obtener el mayor beneficio posible (Milanesi, 2021). La teoría de juegos cooperativa permite establecer acuerdos entre jugadores, considerada como un enfoque de solución en este tipo de planteos (Fernández García, 2000).

La combinación y conjugación entre la teoría de los juegos con las opciones reales es un marco teórico y metodológico dinámico de exploración en las últimas décadas en el campo de las finanzas y la estrategia (Smit & Trigeorgis, 2004; Arasteh, 2017). Se adopta el marco de opciones reales de la literatura de economía financiera y se lo conecta con la literatura de empresas conjuntas de investigación de la organización industrial (Martzoukos & Zacharias, 2013). Esto permite valorar diversas estrategias competitivas en diferentes circunstancias bajo riesgos propios de la actividad que se analice incorporando flexibilidad y análisis estratégico a la decisión (Arasteh, 2017). Los modelos de jugos de opciones reales se pueden subdividir en juegos estándar (SROG) o juegos complejos (NSROG) (Azevedo & Paxson, 2014). La aplicación de modelos SROG se aplica para obtener una valoración de estrategias que busquen la cooperación entre los actores, en contraste con juegos de suma cero que no permiten llevar a niveles superiores de bienestar (Milanesi, 2021). Un modelo de “juego estándar de opciones reales” es donde el valor de la decisión se trata como una variable de estado que sigue un proceso conocido (Azevedo & Paxson, 2014).

Por lo anterior, el objetivo de este trabajo es evaluar las decisiones productivas-comerciales que tendría un productor ganadero de cría, incorporando la flexibilidad en la toma de decisiones mediante el marco de opciones reales con niveles de riesgo tecnológico y de mercado y las interdependencias de actores con el marco de teoría de juegos. El trabajo presenta el modelo de aplicación en el complejo ganadero bovino, e indica los modelos productivos a utilizar y el enfoque de juegos de opciones reales. En el tercer apartado, se plantean los resultados del trabajo, indicando los valores iniciales de las estrategias, el árbol de decisión de los modelos ganaderos de cría e invernada bovino y la valuación de la opción real con equilibrios de estrategia comercial. Por último, se desarrollan las discusiones del trabajo y las conclusiones del estudio.

2. Método

La metodología planteada en el trabajo es de análisis de casos aplicado a la investigación en ciencias de la administración (Castro-Monge, 2010). El enfoque es de orden mixto, entre herramientas cuantitativas y cualitativas, con alcance exploratorio-descriptivo (Hernández Sampieri et al., 2014). La herramienta utilizada para realizar los cálculos es el software Microsoft Excel mediante su complemento Simple Decisión Tree Toolbar 1.4. La forma de resolución es a partir de la maximización del valor esperado de las decisiones y resultados de estas. Los resultados se encuentran explicados por los riesgos que conlleva cada decisión, considerando los riesgos tecnológicos de las actividades y del mercado específico. Se busca seleccionar el curso de acción cuyo

valor esperado sea el mayor, incorporando riesgos multidimensionales y el valor de la flexibilidad. Para esto, se utiliza el proceso recursivo de suma ponderada de los flujos de fondos actualizados a una tasa libre de riesgo.

Como se planteó en la introducción, el marco a utilizar es de opciones reales y teoría de juegos. La metodología nace como una adaptación del modelo de valoración de opciones financieras para el caso de activos reales, incorporando interdependencia entre los actores (Black & Scholes, 1973; Merton, 1973; Smit & Trigeorgis, 2004). El planteamiento es de un modelo numérico SROG para la valoración de estrategias comerciales en tiempo discreto (Azevedo & Paxson, 2014).

De esta manera, el caso de estudio hace referencia a un productor ganadero de cría y a otro de invernada de la región centro-este de la provincia de La Pampa que deben tomar la decisión de articularse mediante canales directos o indirectos. El caso se asemeja a una opción de tipo call. El modelo inicial de cría, tomado de Arzubi & Vidal (2022), consta de una superficie de 2.100 has y un rodeo de 450 vacas madres. Edad de destete a los 6 meses y reposición de 24 % de madres. Los ingresos totales se encuentran subdivididos en 225 terneros, 117 terneras, 76 vacas gordas vacías, 32 vacas de conserva y 5 toros de rechazo. El modelo de invernada supone una superficie de producción total de 500 has, con una carga animal de 2,80 cab/ha. La eficiencia de stock es del 71%, donde la producción de carne final anual es de 606 kg/ha. El modelo supone un peso de entrada de terneros/as es de 180 kg/cab y un peso de salida de 404 kg/cab. El tiempo de engorde (entre entrada y salida) es de 11,5 meses, donde la ganancia diaria de peso es de 700 grs/cab.

Se supone que el resultado neto del caso bajo estudio sigue un movimiento binomial ascendente (u) y descendente (d) en el tiempo. Para el cálculo de los coeficientes equivalentes ciertos, se plantea el modelo binomial, donde el supuesto simplificador constituye el resumir todos los riesgos de mercado en un valor de volatilidad (σ), constante en el tiempo y con crecimiento geométricamente. Se considera que la evolución del precio del activo subyacente varía según el proceso binomial multiplicativo (Cox et al., 1979). La manera del cálculo es a través de las ecuaciones 1 y 2. Estos valores, a su vez, presentan asociados una probabilidad a estadios bueno (p) y malos (1-p) (Ecuación 3). De esta manera, al extender esta probabilidad con los diferenciales entre las estrategias a elegir, se consigue determinar el valor teórico de la opción real.

$$u=e^{\sigma\sqrt{t}} \quad \text{Ecuación 1}$$

$$d=\frac{1}{u} \quad \text{Ecuación 2}$$

$$p=\frac{(1+r)-d}{u-d} \quad \text{Ecuación 3}$$

La volatilidad de cada una de las estrategias se obtuvo mediante el desvío estándar de los resultados económicos trimestrales desde 2012 hasta 2022. También, se actualizaron los resultados de cada estrategia a una tasa libre de riesgo en dólares del 5 %. Los valores de ingreso y costos son corrientes al mes marzo del año 2022,

dolarizados al tipo de cambio minorista vendedor del Banco Central de la República Argentina (BCRA).

Además de la fuente de riesgo de mercado, se debe considerar el riesgo tecnológico de la actividad. Por lo tanto, al modelo binomial planteado anteriormente, se le suman los riesgos de éxito (v) o fracaso (nv) en el sistema de producción, considerando la vida o muerte de los animales. Se propone un modelo multinomial, utilizando dos fuentes de incertidumbre de manera articulada: $V=(F_1; F_2)$ (Milanesi, 2021). Cada una de estas fuentes tiene una evolución positiva y negativa.

$$Vpu=p*v \quad \text{Ecuación 4}$$

$$Vpd=q*v \quad \text{Ecuación 5}$$

$$NVcc=nc*v \quad \text{Ecuación 6}$$

Aplicando la lógica recursiva del modelo multinomial para las estrategias, la función del valor esperado final, considerando los riesgos de mercado y tecnológicos, es la siguiente:

$$E(NPV)=(Vpu*FF_u+Vpd*FF_d+NVc*Cx)*e^{-rt} \quad \text{Ecuación 7}$$

Donde $E(NPV)$ es el valor esperado, Vpu la probabilidad de éxito del riesgo de mercado, FF_u el flujo de la rama ascendente, FF_d flujo de rama descendente, NV la probabilidad de no éxito tecnológico (no vive), Cx el costo de producción y e^{-rt} el factor de actualización sin riesgo.

Obtenidos los resultados para los negocios de cría e internada, se plantea el cálculo de la opción real para ambos modelos de negocios. Para el cálculo de la opción, se plantea un proceso estocástico mediante los movimientos ascendentes y descendentes de ambos modelos y con la lógica recursiva se obtiene la valuación de la opción real. Primero, se toma el máximo valor entre los flujos de cría o ciclo completo, y luego, con la Ecuación 10 se obtiene el valor expandido (ve).

$$Vu=(vcc*u-vc*u;0) \quad \text{Ecuación 8}$$

$$Vd=(vcc*d-vc*d;0) \quad \text{Ecuación 9}$$

$$ve= \frac{p*Vu+q*Vd}{(1+rf)} \quad \text{Ecuación 10}$$

Por último, se modela la interdependencia entre los jugadores considerando las estrategias de canales comerciales y la valuación con flexibilidad de las decisiones, obteniendo la resolución del juego mediante el equilibrio de Nash. Se considera la decisión que toma el propio actor, considerando el resultado a obtener por el otro jugador.

3.- Resultados

3.1 Valuación de modelos

Los resultados económicos planteados son resultados productivos máximos, a los cuales luego se les descuenta el riesgo tecnológico de cada actividad. Se obtienen así los resultados netos finales, antes de impuestos (nacionales y provinciales) y costo financiero. En la Tabla 1, se presentan los precios y kilogramos planteados para cada una de las categorías de animales comercializados en pie y utilizados en los modelos. Los animales de menor kilaje comercializados y utilizados en el modelo son los terneros, obteniendo el mayor precio por kilogramo en comparación con las demás categorías. Luego lo siguen la vaquillona, novillo y vaca de conserva, y por último, la categoría de toros. Los precios son calculados en moneda dólar oficial minorista, cotizando al momento del cálculo de los valores.

Tabla 1. Precios por categoría marzo 2022

Categoría	USD/kg	Kg/animal
Ternero	3,05	180
Ternera	2,85	170
Vaca conserva	1,48	450
Vaquillona	2,26	420
Novillo	2,35	470
Toro	1,98	580

Fuente: Elaboración propia a partir de Arzubi & Vidal (2022).

Modelo de cría

Los criadores son aquellos productores ganaderos que poseen extensiones de tierra suficientes como para sostener un rodeo de vientres y toros, y producir terneros desde el nacimiento hasta el destete de estos (López, 2015). El objetivo de la cría es obtener la mayor cantidad de terneros/as posibles. El primer modelo planteado en la cadena de valor es la producción y venta de terneros en el momento de destete. El modelo de productor de cría utilizado es de La Pampa-San Luis semiárida (Arzubi & Vidal, 2022). Para esto se considera que se obtendrán como productos finales: 225 terneros, 117 terneras, 108 vacas de reposición y 3 toros (tabla 2). El resultado neto para el modelo por cabeza vendida es de 273,4 USD/cab.

Tabla 2. Modelo de cría simple

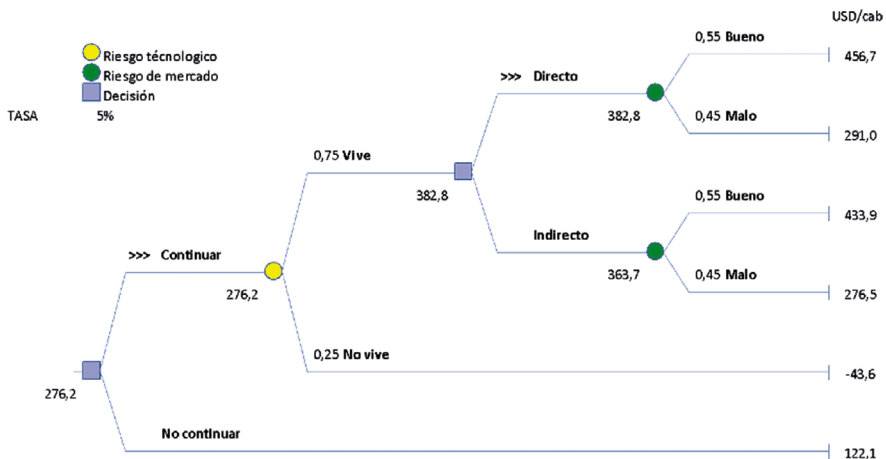
RUBRO	CANTIDAD	USD
Terneros	225	123.613
Terneras	117	56.730
Vacas	108	71.843
Toros	3	3.450
Novillos	0	-

RUBRO	CANTIDAD	USD
Vaquillonas	0	-
INGRESOS		255.636
Personal		13.273
Sanidad		3.942
Alimentación		19.368
Estructura e impuestos		20.940
Amortizaciones		6.902
Reposición		15.085
Comercial		12.066
COSTOS TOTALES		91.576
RES. NETO USD		164.060
RES. NETO USD/Cab.		273.4

Fuente: Elaboración propia a partir de Arzubi & Vidal (2022).

Mediante el árbol de decisión (figura 1), se puede observar, de manera extensiva, los resultados para el modelo de cría incorporando la estrategia comercial a tomar, y considerando los movimientos ascendentes y descendentes para el mercado y el riesgo tecnológico. La volatilidad estimada para el modelo de cría, en base a resultados económicos pasados (2012-2022), es del 22,5 %. A partir de este indicador, se estimaron los coeficientes de ascenso (u) y descenso (d), siendo $u=1,253$ y $d=0,798$. El valor de probabilidad de ascenso $p=0,55$. Se obtuvo un valor expandido de 276,2 USD/cab.

Figura 1. Árbol de cría expandido



Fuente: Elaboración propia.

Modelo invernada

Los invernadores son aquellos que compran terneros/as luego de su destete para terminarlos de criar y engordar. El objetivo de la invernada es obtener novillo para condiciones óptimas de faena, en el menor tiempo posible y con la mayor eficiencia stock de alimento que conlleve a una optimización de la relación costo/producción. Actividad con fines de lograr la mayor cantidad de kg posibles. En la tabla 3 se presentan los resultados económicos para el modelo de invernada de manera simple, siendo el valor de 152,4 USD/cab.

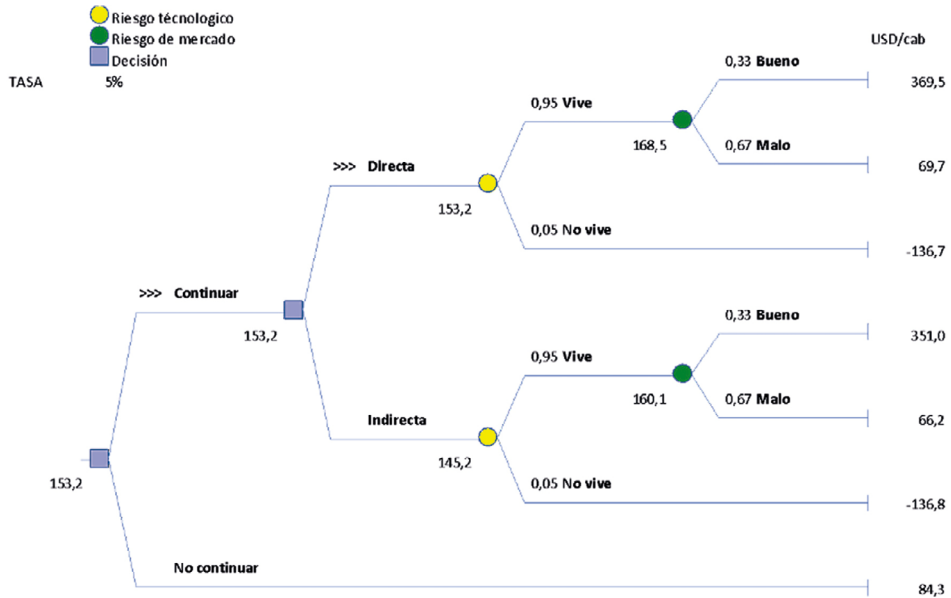
Tabla 3. Modelo de invernada simple

RUBRO	CANTIDAD	USD
Terneros	0	-
Terneras	0	-
Vacas	0	-
Toros	0	-
Novillos	225	248.283
Vaquillonas	117	111.099
INGRESOS		359.382
Personal		10.043
Sanidad		2.770
Alimentación		56.218
Estructura e impuestos		10.705
Amortizaciones		1.935
Reposición		180.343
Comercial		25.157
COSTOS TOTALES		287.170
RES. NETO USD		72.212
RES. NETO USD/Cab.		152.4

Fuente: Elaboración propia a partir de Arzubi & Vidal (2022).

Se realizó el planteamiento del árbol expandido considerando los coeficientes de ascenso y descenso para un productor de invernada y la estrategia comercial de incorporación de los terneros. Se consideraron los riesgos tecnológicos y el riesgo de mercado específicos de la actividad. De manera recursiva se obtuvo el valor del modelo general, según la estrategia utilizada. Para el invernador la volatilidad fue de 83,4 %, con un coeficiente de crecimiento $u= 2,303$ y de decrecimiento $d=0,434$. El valor expandido para el modelo de invernada fue de 153,2 USD/cab.

Figura 2. Árbol de invernada expandido



Fuente: Elaboración propia.

Considerando los pagos simples y los pagos modelo expandido del canal directo obtenidos sin la incorporación de la flexibilidad por los movimientos del canal de articulación tomado para cada uno de los actores y considerando la flexibilidad mediante la opción real se obtienen los valores que para cría (tabla 4). Tomando la decisión de articularse mediante canal directo la opción real es de 2,8 USD/cab y para el canal indirecto de 2,6 USD/cab.

Tabla 4. Flujos simples y expandidos para cría (USD/cab).

	Canal directo	Canal indirecto
Simple	273,4	259,8
Expandido	276,2	262,4
Opción real	2,8	2,6

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 5 se presentan los resultados de flujos simples, expandidos y el valor de la opción real para el caso de la invernada considerando las estrategias de articulación que tome el invernador. Si se incorpora la flexibilidad en la decisión, para la estrategia de articulación directa el valor de la opción real es de 0,8 USD/cab y para el canal indirecto de 0,4 USD/cab.

Tabla 5. Flujos simples y expandidos para invernada (USD/cab).

	Canal directo	Canal indirecto
Simple	152,4	167,7
Expandido	153,2	168,6
Opción real	0,8	0,4

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Interdependencia y equilibrio

En la tabla 6, se realizó la incorporación de terceros a cada uno de los modelos para cada jugador. El caso de la cría y de la invernada, según los resultados de cada jugador considerando la decisión del otro. Se supone que el criador presenta como interés obtener la renta del modelo del invernador, obteniendo un resultado económico de 287,3 USD/cab. Mientras que el invernador tiene el interés de incorporar la compra de ternero al costo de producción, con un resultado económico de 168,6 USD/cab. Es así como se obtuvo el equilibrio de Nash, la articulación indirecta-indirecta. Este equilibrio se lo clasifica como un subóptimo de Pareto, ya que la articulación directa-directa es la que mejor resultados económicos presenta para los jugadores (Aguado Franco, 2007).

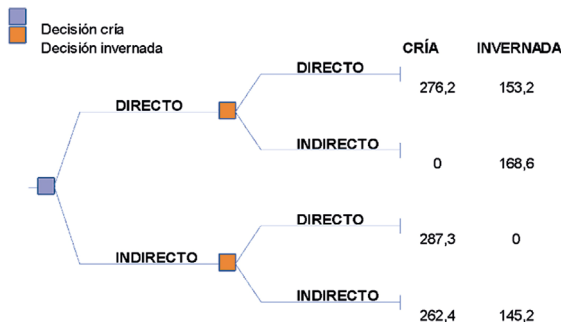
Tabla 6. Matriz de juegos cría-invernada

Cría	Invernada				
		Directo		Indirecto	
	Directo		153,3		168,6
Indirecto	276,2		0		
		0		145,2	
	287,3		262,4		

Fuente: Elaboración propia.

Se realizó el mismo planteo, pero de manera extensiva (figura 3). Permite obtener lo visualizado del árbol y los pagos para cada uno de los jugadores según la decisión que tome el mismo, y la decisión que tome el contrincante.

Figura 3. Planteó extensivo SROG



Fuente: Elaboración propia.

3.3 Acuerdos sostenibles

Desarrollados los planteamientos de las articulaciones entre jugadores aplicando la metodología de juegos de opciones reales, se pudo plantear que la búsqueda del óptimo de Pareto se basa en la articulación directa entre estos. Este equilibrio indica el mejor resultado posible para ambos jugadores. Para poder llegar a esto, una de las soluciones es el planteamiento de contratos sostenibles entre los actores (Milanesi & Tohme, 2015). Este tipo de alianza genera un tipo de juego cooperativo entre ambos jugadores, cría e invernada bovina. Permite mejorar la eficiencia de los sistemas comerciales se encuentra el desarrollo de contratos de suministro. Las penalidades son sanciones económicas que se aplican a alguno de los actores que conforman el contrato, cuando se incumple injustificadamente alguno de los aspectos acordados. En este marco, Bisang et al. (2022) plantean que los acuerdos, entre agentes del sector agropecuario argentino, tienen un creciente peso como instrumento de relación entre las partes. Estos deben estar solventados por el planteamiento de penalidades para su cumplimiento que permitan dar sostenibilidad a los mismos, y que ninguno de los jugadores rompan el acuerdo y permitiendo de la estabilidad en la relación comercial entre los actores primarios del complejo cárnico bovino.

Los resultados obtenidos en los flujos expandidos para los modelos de negocios permiten obtener el valor de estas penalidades. Para el caso del criador bovino el valor será de 13,8 US\$/cab y para el invernador la penalidad del contrato será de 8,0 US\$/cab.

4. Discusión

En las realidades competitivas y dinámicas, el planteamiento, la formulación, valoración y toma de decisión de estrategias o caminos para alcanzar un objetivo requiere considerar las diversas fuentes de incertidumbre que estas conllevan, incorporación de la flexibilidad en la valoración y de interdependencia entre los jugadores (González et al., 2019; Milanesi, 2021). Así, la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, relativa a la actividad ganadera bovina, implica considerar un conjunto de indicadores propios a la misma y a las consecuencias potenciales derivadas de la decisión (Pordomingo, 2018).

Con el propósito de convertir la información existente en cada vez más perfecta, se presentan diversos métodos y herramientas de valoración, que, utilizando información histórica, proyecciones de crecimiento y resultados futuros, tratan de proyectar un valor lo más real y fiable posible a los resultados económicos de la actividad particular. Además, considerar la interacción y articulación entre los jugadores de un entramado particular.

En ese marco, la teoría de opciones reales permite comprender y cuantificar la flexibilidad estratégica de los activos objeto de valuación (Milanesi, 2014). Se entiende que el valor de esta opción, normalmente, está incorporado al momento de tomar una decisión por parte de los actores del complejo, pero no se encuentra explicitado y cuantificado como un componente más que agrega flexibilidad al negocio (Ponssa et al., 2017).

Distintos autores plantean reflexiones sobre las formas en las que se realizan la evaluación económico-financiera de las estrategias en el sector ganadero. Ponssa et al. (2017) desarrollan un modelo de opciones reales en el sector ganadero, pero, específicamente, sobre la flexibilidad en la venta de vacas vacías o retención de las mimas. Pordomingo (2018) sostiene que los productores utilizan técnicas difundidas en el sector agropecuario como cálculo de márgenes brutos y netos por actividad,

análisis comparativo y de sensibilidad. Sin embargo, esas técnicas no consideran la flexibilidad en las decisiones. En este marco, Torrado Porto (2019) sostiene que las técnicas utilizadas en la toma de decisiones son de carácter tradicional. A su vez, Sánchez (2016) indica que se debe elaborar un plan económico que permita calcular los resultados de la actividad, incorporando distintos escenarios, siendo flexibles y considerando movimientos estratégicos para productores agropecuarios. No obstante, los mencionados autores no plantean una metodología acorde con los modelos productivos ganaderos y que incorpore la flexibilidad e incertidumbres a la hora de evaluar una decisión.

En ese marco, la metodología y resultados planteados en esta investigación permiten obtener un análisis de distintas estrategias, incorporando la flexibilidad en los movimientos a desarrollar y la interdependencia entre los jugadores de cría e invernada.

5. Conclusión

La valuación de estrategias es un proceso intelectual, donde el conocimiento sobre el negocio es traducido a una medida de valor que permita la comparabilidad entre las decisiones a realizar y los riesgos inherentes a esas decisiones. Dentro de las distintas fuentes de riesgo, se encuentran los riesgos de mercados y tecnológicos.

Por otro lado, los modelos de producción ganaderos presentan diferentes opciones de decisión y acción durante los procesos productivos, donde suelen tomarse decisiones a partir de herramientas determinísticas que se alejan, en muchas ocasiones, de la realidad empresarial: Las empresas enfrentan decisiones donde se puede modificar el momento de venta del animal. Su valoración y determinación en el impacto del valor estratégico es fundamental para la adopción de estrategias empresariales. Además, considerar la articulación y equilibrio de juegos entre los jugadores.

De esta manera, el análisis de juegos de opciones reales constituye una herramienta moderna de evaluación económica que permite valorar adecuadamente estrategias flexibles en ambientes de incertidumbre e incorporar a la estrategia el valor de la flexibilidad en los modelos de producción. En este marco, el objetivo del presente trabajo fue modelar y valorar decisiones en el complejo ganadero bovino, considerando las opciones de articulación mediante canales directos o indirectos. Los resultados indican que el equilibrio es un dilema del prisionero con la articulación indirecta-indirecta. Si se incorpora la

Asimismo, se determinó que una estrategia integrada por decisiones, recursos y objetivos requiere de métodos económico-financieros que pongan en valor los riesgos internos y externos propios de la estrategia. Además, el modelo propuesto permitió incorporar la flexibilidad en la decisión y los escenarios que se pueden plantear en el futuro inmediato de una manera sencilla.

Para investigaciones futuras, se recomienda la incorporación de otros tipos de incertidumbres al momento de considerar las decisiones en ganadería; la integración otras unidades de negocios agropecuarias (como agricultura); y la incorporación de la matemática borrosa a la hora de evaluar el desarrollo de nuevos contratos sostenibles que permitan explicar una mejor conducta de los jugadores y eficiencia al complejo general.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Referencias

- Aguado Franco, J. C. (2006). *Teoría de la decisión y de los juegos*. Editorial Delta.
- Arasteh, A. (2017). Considering the investment decisions with real options games approach. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 72, 1282–1294. <http://doi.org/10.1016/j.rser.2016.10.043>
- Arzubi, A. & Vidal, R. (2022). Resultados económicos ganaderos (Informe trimestral N° 41). Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. <https://www.magyp.gob.ar/sitio/areas/bovinos/modelos/resultados/>
- Arzubi, A., Mc Cormick, M., Lynch, G., Soria, R., Simonetti, L., Giola, P. & Calonge, P. (2017). ¿Cuándo conviene vender el ternero? Efecto de la categoría y la estacionalidad del precio sobre el resultado económico en planteos ganaderos de cría bovina. *Revista de Economía Agraria*, 18(1), 5-22. https://raea.com.ar/revistaaraea_arg/article/view/20
- Azevedo, A. & Paxson, D. (2014). Developing real option game models. *European Journal of Operational Research*, 237(3): 909-920. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2014.02.002>
- Berger, A., De Ladaga, S. & Melón, M. (2015). Cría ganadera y riesgo: evaluación mediante simulación Monte Carlo. *Investigación Operativa*, 37, 119-135. <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/epio/article/view/11989>
- Bisang, R., Carciofi, R., Piñeiro, M. & Tejeda Rodriguez, A. (2022). *Agroindustria: transformaciones recientes y su papel en el desarrollo argentino*. Editorial Teseo.
- Black, F. & Scholes, M. (1973). The pricing of options and corporate liabilities. *Journal of Political Economy*, 81(3), 637-654. <https://www.jstor.org/stable/1831029>
- Brealey, R. & Myers, S. (2000). *Principles of corporate finance*. /6th ed. McGraw-Hill.
- Castro-Monge, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*, 2(1), 31-54. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3693387>

- Perez, Ferro Moreno & Milanesi (2022). *Estudios de Administración*, 29(2): 127-143, julio-diciembre del 2022 <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67905>
- Cox, J., Ross, S. & Rubinstein, M. (1979). Option pricing: A simplified approach. *Journal of Financial Economics*, 7(3), 229-263. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(79\)90015-1](https://doi.org/10.1016/0304-405X(79)90015-1)
- Días, A. (2011). Las herramientas. En Bonatti, P. (coord.), *Teoría de la decisión* (139-169). Prentice Hall - Pearson.
- Dixit, A. & Pindyck, R. (1994). *Investment under uncertainty*. Princeton University Press.
- Ferro Moreno, S., Paturllane, J., Mariano, R. & Perez, S. A. (2021). Desempeño exportador de carne bovina en La Pampa (Argentina). *Estudios Económicos*, 38(77), 65-81. <https://revistas.uns.edu.ar/ee/article/view/2192/1591>
- Ghiglione, F., Lema, R., Ferro, S. & Braun, R. (2020). Incidencia del capital social en el proceso de toma de decisiones comerciales en la producción ganadera. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 9(1), 37-49. <http://www.revistas.espol.edu.ec/index.php/compendium/article/view/1033>
- González, J., Salazar, F., Ortiz, R. & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: Herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(1), 242-267. <https://www.redalyc.org/journal/993/99357718032/99357718032.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6a. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Iglesias, D. (2004). *Cadena de la carne bovina en la provincia de La Pampa*. Caracterización y análisis de las cadenas agroalimentarias en el área de influencia de la provincia de La Pampa. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <https://inta.gob.ar/documentos/cadena-de-la-carne-bovina-en-la-provincia-de-la-pampa>
- López, A. (22 y 23 de junio de 2017). *Toma de decisiones en la actividad ganadera: ¿crio, engordo o ambas?* Congreso del Instituto Internacional de Costos N° 15. Lyon, Francia. <https://intercostos.org/documentos/congreso-15/LOPEZ-2.pdf>
- Martzoukos, S. & Zacharias, E. (2013). Real option games with R&D and learning spillovers. *Omega*, 41(2): 236-249. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2012.05.005>
- Merton, R. (1973). The theory of rational option pricing. *Bell Journal of Economics and Management Science*, 4(1), 141-183. <https://www.jstor.org/stable/3003143>
- Milanesi, G. (2014). *Teoría de opciones: modelos específicos y aplicaciones para valorar estrategias, activos reales e instrumentos financieros*. Edius. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4234>
- Milanesi, G. (2021). Modelo de teoría de juegos y opciones reales multinomiales para valorar estrategias, acuerdos y penalidades. *Estudios de Administración*, 28(2), 5-28. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/xmlui/handle/123456789/5918>

- Milanesi, G. & Tohmé, F. (2015). Un modelo consolidado de opciones reales, teoría de juegos y análisis de costos de transacción para el diseño de acuerdos contractuales. *Rev. Economía Política de Bs. As.*, vol. 14, año 9.
- Molina, C. & Álvarez, J. (2009). Identificación de factores incidentes en las decisiones de adopción de tecnología en productores ganaderos criadores familiares. *Agrociencia*, 13(2), 70-83. http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-15482009000200009
- Mun, J. (2004). *Real options analysis: Tools and techniques for valuing strategic investment and decisions*. John Wiley and Sons.
- Myers, S. (1977). Determinants of corporate borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5(2), 147-176. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0304405X77900150>
- Paturlanne, J. (2019). *Factores sistémicos que afectan la competitividad de los complejos cárnicos*. [Tesis de Magister en Economía Agraria y Administración Rural]. Universidad Nacional del Sur. <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4566>
- Pellerano, L., Balbuena, O. & Roselló, J. (2018). *Análisis económico-financiero de modelos de cría bovina en el Este de la Provincia del Chaco, Argentina*. Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria. <https://inta.gob.ar/documentos/analisis-economico-financiero-de-modelos-de-cria-bovina-en-el-este-de-la-provincia-del-chaco-argentina>
- Perez, S. A. (2022). Eficiencia técnica provincial en faena bovina con destino mercado interno. *Revista Cuyoeconomics*, 6(9): 113-129. <https://revistas.uncu.edu.ar/ojs3/index.php/cuyonomics/article/view/5918>
- Pesce, G., Pedroni, F., Chávez, E., Moral, M., Rivero, M., & Milanesi, G. (2019). *Opciones exóticas: ¿exóticas en la literatura?: una revisión sistemática*. XXXIX Jornadas Nacionales de Administración Financiera. Mar del Plata, Argentina. <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4763>
- Ponssa, E., Rodríguez, G., Sánchez, D. & Ferro, E. (2017). *Valoración de opciones reales en ganadería: el caso de la opción de abandono en cría bovina*. [Trabajo presentado en la Asociación Argentina de Economía Agraria].
- Pordomingo, E. (2018). *Decisiones agropecuarias: estrategia y gerenciamiento*. UNLPam.
- Sánchez, C. (2016). Planificación financiera de empresas agropecuarias. *Visión de futuro*, 20(1), 209-227. <https://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/60/147>
- Sigauco, D. & Terré, E. (2021). *La importancia de la ganadería para la economía argentina*. Bolsa de Comercio de Rosario. Especial mercado ganadero. Año XXXIX, edición 2004. <https://www.bcr.com.ar/es/print/pdf/node/86168>

Perez, Ferro Moreno & Milanesi (2022). *Estudios de Administración*, 29(2): 127-143, julio-diciembre del 2022
<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67905>

Smit, H., & Trigeorgis, L. (2004). *Strategic investment: Real options and games*. Princeton University Press.

Torrado Porto, R. (2019). *Diversidad y complejidad de los modelos de toma de decisiones y organización productiva en el sector agropecuario del Noreste Pampeano. Aportes para la mejora de la extensión y el desarrollo rural*. [Tesis de doctorado, Facultad de Ciencias Agrarias y Forestales, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/74582>

Trigeorgis, L. (1993). Real options and interactions with financial flexibility. *Financial Management*, 22(3), 202-224. <https://www.jstor.org/stable/3665939>

EFECTO DEL ABSENTISMO Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD Y VENTA DE CARNE PORCINA ECUATORIANA: PERÍODO 2020-2021

EFFECT OF ABSENTEEISM AND STAFF TURNOVER ON THE PRODUCTIVITY AND SALE OF ECUADORIAN PORK SLAUGHTER AND SALE COMPANY: 2020-2021

JEL Classification: JEL: J21; J24; J28

Received: September 20, 2022 | Accepted: November 18, 2022 | Available online: November 26, 2022

Cite this article as: Llanos Encalada, M. & Castillo, K. (2022). Efecto del absentismo y la rotación de personal en la productividad y venta de carne porcina ecuatoriana: Período 2020-2021. Estudios de Administración, 29 (2),144-165. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.68612>

Mónica Llanos Encalada

Universidad Ecotec, Ecuador

<http://orcid.org/0000-0003-3746-8910>

mllanos@ecotec.edu.ec

Karen Krystel Castillo Corral

Universidad Ecotec, Ecuador

<http://orcid.org/0000-0001-9906-6314>

krystcastle@hotmail.com

Resumen

En el marco de la pandemia producida por el COVID-19, el absentismo del personal aumentó en la compañía que sirvió como muestra para este estudio, asimismo, la rotación interna de los colaboradores fue implementada como una solución para cubrir la ausencia de otros; lo anterior ocasionó mayor insatisfacción laboral, dado los cargos ostentados y las condiciones de trabajo. Por lo anterior, el objetivo de esta investigación fue analizar los factores que afectan la productividad, e influyen en el nexo dual trabajador-patrono. La metodología utilizada tuvo un enfoque mixto, de corte transversal, no experimental, mediante la aplicación de encuestas y análisis de la productividad, a través de la ecuación de producción optima por kilos de carne faenada en referencia al número de personas; adicionalmente, se aplicó una fórmula para medir el índice de rotación a partir de los registros de absentismo. Lo anterior,



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

permitió determinar que los índices de absentismo y rotación en la empresa estudiada son altos y afectan directamente la productividad de la empresa, causando efectos colaterales en la sobrecarga de trabajo y el clima laboral. Desde la perspectiva de los trabajadores, se evidenció que estos asumen un rol de auxilio. Asimismo, se verificó la relación de influencia directa que existe entre las variables.

Palabras Clave: Rotación de personal, absentismo, productividad laboral.

Abstract

Staff turnover and absenteeism in the company under study have increased, causing job dissatisfaction due to factors such as the position held and working conditions. The objective of the research was to analyze the factors that affect productivity, which in turn influences the dual worker- employer link. The internal rotation of collaborators has been implemented as a solution to cover the absence of others. The methodology used was a mixed approach, cross sectional, non-experimental, through the optimal production equation per kilo of slaughtered meat in reference to the number of people. Additionally, a formula was applied to measure the turnover rate from the absenteeism records, which allowed us to determine that the absenteeism and turnover rates are high and directly affect the productivity of the company, causing side effects in work overload and the work environment. From the workers' perspective, they assume a helping role. Through this analysis, the relationship of direct influence that exists between the variables is verified.

Keywords: Staff turnover; absenteeism; labor productivity

1. Introducción

La pandemia por COVID-19 generó cambios en las actividades vinculadas con el desarrollo y abastecimiento de alimentos (entre ellos, los productos cárnicos). Una de las medidas implementadas, en marzo del 2020, para el control y disminución del índice de contagios fue el confinamiento obligatorio, lo que obligó a sectores productivos, como el de alimentos, a: cambiar sus procesos, mantener abastecido el mercado y a brindar seguridad a su personal. Esta realidad no fue ajena a la empresa que sirvió de muestra en este estudio, la cual está dedicada al faenado y distribución de carne de cerdo.

La mencionada compañía presentó un elevado absentismo de los colaboradores que pertenecen al área de faenado, por lo que, se recurrió a la rotación interna del personal para cubrir la demanda de pedidos.

La rotación laboral es entendida como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente, y es definida por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Como herramienta de gestión, esta variable mide la estabilidad de empleo. Al respecto, en Europa, algunos directores señalan como principal causa de absentismo laboral las enfermedades de corta duración, información que es

consistente con las causas que se han encontrado en América Latina (enfermedades comunes) (Ergasat, 2008).

En el contexto de la pandemia, en el sector empresarial, se evidenció mayor rotación y absentismo de personal, lo cual obligó a los empleadores y empleados a ajustarse a nuevas estrategias para sobrellevar la productividad. Por ello, el objetivo del presente estudio fue analizar la repercusión que tuvo el absentismo y rotación del personal en la productividad laboral de una empresa durante la pandemia, específicamente, en el período 2020-2021.

Por otro lado, la productividad también representa un factor que depende, en gran medida, del rendimiento laboral y del empleo de mano de obra calificada, dispuesta a cumplir sus actividades de forma correcta. Ciertamente, el aumento de productividad se deriva del uso eficaz de recursos, por ende, las empresas utilizan variedad de métodos para lograr este objetivo, entre ellos, el diseño y la organización de procesos de trabajo y el entorno para alcanzar una efectividad corporativa (Solares, 2007).

En otro orden de ideas, durante el primer trimestre del año 2021, la empresa analizada presentó un alto ausentismo y rotación de personal en comparación con el año 2020. Pese a que la empresa se encuentra distante de la ciudad, se decidió suspender el transporte de personal y alquilar un inmueble cercano a la planta, de tal forma que el personal que viviera lejos, residiera allí, evitando su movilización. Sin embargo, a pesar de esta iniciativa, no se observaron mejoras considerables debido al incremento de consultas médicas ocasionadas por la emergencia sanitaria.

De esa forma, el índice de ausentismo trajo como consecuencia retrasos en la planificación de la producción semanal, lo que llevó a la contratación temporal de personal de apoyo, sin embargo, estas acciones generan pérdidas para la empresa, dado el tiempo de entrenamiento que requiere el nuevo personal, el retraso en las tareas y el incremento en el índice de error y desperdicio. Esta situación comprometió las entregas, tanto a clientes internos como externos. Por lo anterior, de continuar esa situación, la empresa dejaría de ser competitiva frente a otras que realizan la misma actividad económica.

Frente a la problemática anteriormente planteada, surge entonces la pregunta central del estudio: ¿Cómo el ausentismo laboral y la rotación del personal afectan la productividad de la empresa? Así, se establece como objetivo general de este estudio el análisis de los factores que afectan la productividad de la organización. Como objetivos específicos se busca determinar cuál fue el ausentismo y rotación de personal en el período 2020-2021 en la organización analizada e identificar las principales causas de ausentismo y rotación de personal en el mencionado período.

2. Marco teórico

2.1 Rotación de personal

La rotación de personal se relaciona con la selección y gestión de beneficios y liderazgo que se ejerce en las organizaciones. Una remuneración atractiva es importante, no obstante, para lograr un equipo de trabajo consolidado y efectivo, es necesario garantizar la permanencia de buenos colaboradores.

Actualmente, el proceso de atracción y conservación de personal se ve afectado por mejores ofertas de otras compañías, inadecuados procesos de gestión y cambios contractuales que ocasionan variaciones en la lealtad, compromiso y amor hacia el

trabajo, los cuales quedan en segundo plano para el trabajador. Robbins & Coulter (1996), haciendo referencia a las insatisfacciones de los colaboradores, plantean:

Los factores más importantes que conducen a la satisfacción son: un trabajo desafiante desde el punto de vista mental, condiciones de trabajo que constituyen un respaldo, recompensas equitativas, colegas que apoyen y el ajuste personalidad – puesto. Por otro lado, el impacto de la satisfacción laboral en el desempeño de los empleados implica satisfacción y productividad, satisfacción y absentismo, satisfacción y rotación (p. 192).

Chiavenato (2007) señala que la rotación de personal constituye “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se lo puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella” (p. 56). Martha Alles (2011) define la rotación de personal como “la salida de trabajadores que son sustituidos por otros en la organización” (p. 21). Por su parte, Flores (2012) apunta a que el concepto se refiere al “número de trabajadores que se retiran e ingresan, en relación al total de trabajadores de una empresa” (p. 34).

Tomando en consideración los conceptos citados, se concluye que la rotación de personal consiste en el retiro de empleados de una organización (ya sea por decisión propia o de la compañía) y la admisión de colaboradores nuevos para cubrir vacantes. Con frecuencia, la rotación se mide en un período de tiempo determinado, reflejado en términos porcentuales, con el propósito de realizar comparaciones para generar correcciones, diagnósticos, estrategias y programas que ayuden a disminuir la problemática.

Para Pérez (2013) existen dos grupos donde se conjuga la rotación de personal: rotación interna y rotación externa. La rotación interna constituye la cantidad de empleados que se reubican de puesto, sin que eso signifique salir de la empresa. En este sentido, los hechos han demostrado que este tipo de rotación no solo es una herramienta para el desarrollo, sino también un incentivo poco convencional, es decir, la rotación interna los anima a mostrarse en nuevas situaciones, siempre y cuando los cambios se hagan en función de sus intereses y capacidades.

Mientras que, la rotación externa se presenta por disímiles fuentes: incapacidad permanente, muerte, jubilación, despido intempestivo, procesos de selección inadecuados, renuncia voluntaria e inestabilidad emocional. La rotación externa, también, se origina cuando un empleado toma la decisión (por razones personales o profesionales) de culminar la relación laboral, dado que desea encontrar un mejor trabajo, cambiar de actividad, tener más tiempo para su familia o para su recreación. Pueden existir muchas razones por las que un empleado piensa que su trabajo actual ya no le conviene: salarios bajos, malas condiciones laborales, pocas bonificaciones o mala relación con el jefe.

Andrade (2011) sostiene que, al haber varios factores influyentes en la rotación, una de las causas resulta de carácter inusual, por lo que ese índice no será representativo en cuanto a rotación problemática. Ciertamente, la rotación laboral voluntaria sucederá cuando existan decisiones vitales por parte del empleado.

No obstante, una investigación demuestra que alrededor del 80% de los paros laborales se pueden evitar, pues muchos de ellos “se deben a errores de contratación o desajustes entre empleados y puestos de trabajo, es decir, desajustes entre trabajadores y trabajos” (Pérez, 2013, p. 19).

Para Taylor (1999) indica que la movilidad de empleados se expresa por cualquier motivo. La primera opción tiende a trasladar a los empleados a otra área de la empresa,

mientras que la segunda se ocupa de la situación en la que los empleados abandonan la empresa para buscar otras opciones en el mercado. (Fernández, Castresana, & Fernández, 2006)

Sin embargo, para Dessler (1991), una de las causas de la rotación es la insatisfacción laboral, sobre todo, si se trata de un talento altamente demandado, al producirse la suficiencia entre oferta y demanda. Así, los trabajadores tomarán la decisión final, y el factor en juego será la satisfacción. La rotación refleja la motivación y satisfacción en el trabajo, que, en cierta medida, determinan si los empleados se encuentran en un ambiente cómodo y pueden realizar sus actividades de la mejor manera (Dessler, 1991).

2.2 El absentismo laboral

El concepto de absentismo proviene del “vocablo latino *absens*, anteriormente se aplicaba a propietarios de tierras que no vivían en su lugar de residencia. Posteriormente en la era industrial, se aplicó a trabajadores que faltan al trabajo” (Chávez, 2007).

La Real Academia de la Lengua Española (2021) define este concepto como la “abstención deliberada de acudir al lugar donde se cumple una obligación”, mientras que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2021) indica que es la no participación en el trabajo. El término también es concebido como la “ausencia de una persona a su puesto de trabajo, en horas que corresponda a una jornada legal de trabajo” (Ribaya Mallada, 1999, p. 654).

El absentismo, también denominado ausentismo, constituye la medición de faltas dentro de las organizaciones. Según Chiavenato (2007) existen diferentes motivos para el ausentismo: “Enfermedad efectivamente comprobada y no comprobada; razones diversas de carácter familiar; retardos involuntarios por causas de fuerza mayor; faltas voluntarias por motivos personales; dificultades y problemas financieros; problemas de transporte; poca motivación para el trabajo; supervisión precaria de jefes” (p. 145).

Por su parte, Romero y Moreno (2013) sostienen que el ausentismo en una empresa “aumenta los costos y dificulta la planificación y el logro de objetivos, para los trabajadores, expresa desacuerdos sobre las relaciones laborales y al mismo tiempo afecta sus percepciones económicas. Para un país, reduce los ingresos de Seguridad Social” (p. 13), por tanto, el impacto del ausentismo en la organización, al tener un menor número de trabajadores en un determinado campo, representa una dificultad que afectará el cumplimiento del plan de trabajo y los resultados esperados, e incide negativamente en los indicadores de eficiencia de la empresa y en su competitividad externa.

No es fácil encontrar un concepto preciso de absentismo. Este concepto se asocia con un gran número de causas y variables que hace que en cada organización requiera ser analizada de diferente manera, por ello, las estadísticas oficiales no han logrado estandarizar su medición o análisis (Romero & Moreno, 2013).

Lograr que un empleado nunca se ausente del trabajo resulta poco probable, por lo que “se ha de asumir que existe un nivel básico de absentismo que es normal y natural” (Romero & Moreno, 2013, p. 22). Todo depende principalmente de las características de cada empresa.

Por otro lado, averiguar el costo del absentismo es necesario. “No solo se debe considerar el costo de la nómina, sino también los costos ocultos como las horas extraordinarias y la contratación” (Bastide, 2012, p. 7); también, deben considerarse los costos de las oportunidades perdidas, procesos detenidos y aumento en el tiempo de los procesos de producción (Villaseñor, 2014).

En todo caso, la reducción de los indicadores de absentismo requiere de la

aplicación de diferentes métodos para prevenirlo, considerando el ámbito legal, de tal forma que tampoco llegue a ser restrictivo, pues se trata de prevenir el problema y no sancionarlo.

2.3 El absentismo en la modalidad del teletrabajo

Frente a la pandemia por COVID-19, a nivel mundial, el teletrabajo se convirtió en la modalidad de desempeño que llevó a repensar los modelos clásicos de gerenciar y el rol de los líderes. La motivación a distancia, la flexibilidad del trabajo que acompaña este modelo, la comunicación, y la relevancia de la medición del absentismo representa un reto (Martínez, 2009).

Siguiendo la línea de pensamiento de Martínez (2010), se tiene que el teletrabajo constituye una actividad laboral remunerada en la que los trabajadores llegan a acuerdos con la empresa; las tareas se realizan con la ayuda de la tecnología, generalmente, en el domicilio del trabajador. Para trabajar en modo remoto, la medición del absentismo resulta irrelevante, dado que los individuos no tienen que reportarse personalmente en la empresa. En este contexto, lo importante es el cumplimiento de los objetivos y las responsabilidades.

No obstante, en el teletrabajo, los problemas de salud emocional (evaluados para evitar el ausentismo) son relevantes, puesto que la salud emocional es la que determina la real presencia que conduce a la productividad, con el mismo impacto de la presencialidad. En el modelo de trabajo a distancia, la salud emocional permite a los empleados alcanzar sus objetivos y trabajar de forma disciplinada, sin necesidad de acordar un horario o un lugar de trabajo específico. Asimismo, la ausencia en el teletrabajo, puede ser medida por el incumplimiento del objetivo propuesto.

Por otro lado, al relacionar la satisfacción laboral con el ausentismo “algunos investigadores han indicado que hay que ser cautos a la hora de estudiar las relaciones entre estos dos fenómenos” (Chiang et al., 2010, p. 214), pues varios han encontrado una endeble relación entre estas variables, mientras que otros amparan su relación. Sin embargo, al momento de identificar las causas del ausentismo, su análisis podría brindar un aporte interesante en función de un estudio a profundidad.

2.4 Índices de absentismo y rotación

De acuerdo con la revisión literaria, no se aprecia un estudio a profundidad, por ello, se incluye la información proporcionada por el Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO, 2021). Para lograr el cálculo del índice de ausentismo, es importante considerar no solo el área de Talento Humano, sino también los jefes departamentales o de áreas. Obtener el porcentaje de horas perdidas en función de atrasos, faltas y salidas anticipadas ayuda a los jefes a tomar decisiones que eviten su incremento. Los pasos para calcular la tasa general de ausentismo de personal son:

1. Calcular el número de personas promedio durante el período de cálculo. Se suma el número del personal al inicio y final del período y se divide entre 2.
2. Calcular el número de días laborables en el período.
3. Multiplicar el número de personas promedio por número de días laborables en el período.
4. Calcular el número de días perdidos por persona, equivalente al ausentismo en el período analizado.
5. Dividir el número total de días perdidos por persona por ausentismo que resultó del paso 3, entre el total de días persona laborable que resultó en el paso 3.
6. Multiplicar el resultado de la división del paso 5 por 100 para expresar el

resultado en porcentaje.

La fórmula es: $A = \text{DPP} / ((I+F) / 2) \text{ DL} \times 100$

Dónde: A= Tasa ausentismo; DPP= días persona perdidos por ausentismo en el período; I= personal que se tenía al inicio del período; F= personal que se tenía al final del período; DL= días laborables durante el período.

De esa forma, conocer las tasas de rotación ayuda a descubrir los problemas que no fueron observados en su momento y facilita la mejora continua de la organización.

Los pasos para calcular la tasa general de rotación de personal son:

1. Calcular número de personas en promedio durante el período de cálculo: se suma número del personal al inicio y final del período y se divide entre 2.
2. Sumar el total de personas que han salido de la empresa durante el período y dividir este número por el promedio del personal en la empresa que se calculó.
3. La tasa de rotación es el resultado de esta división multiplicada por 100 para expresar en porcentaje

La fórmula es: $R = S / ((I+F) / 2) \times 100$, donde: R= tasa de rotación; S= personal que se separó de la empresa en el período; I= personal que se tenía al inicio del período; F= personal que se tenía al final del período

El seguimiento a los resultados para la disminución y prevención del ausentismo laboral requiere el uso de herramientas que permitan su control. “El ausentismo representa uno de los problemas más complejos para la gestión de las empresas y son muchos los indicadores que se pueden elaborar, sin embargo, se puede iniciar utilizando los más genéricos” (Sánchez, 2014, p. 126). Las empresas deben cuantificar los aportes otorgados por el empleado a la empresa y, viceversa.

2.5 La productividad en las empresas industriales

La productividad es la relación entre la producción de bienes o prestación de servicios y las personas que los realizan. Es decir, la productividad refleja la eficacia, eficiencia o la intensidad del trabajo del personal en los procesos productivos o prestación de un servicio. En este aspecto, cobra relevancia la variable “bienestar en el trabajo”, lo que implica encontrar un equilibrio entre el trabajo y la vida personal (Ponce, 2012).

Cuando se analiza la proporción de recursos empleados, en comparación con los resultados obtenidos, se habla de productividad. Esta incluye el desempeño y eficiencia en las actividades expresadas por la correlación entre los gastos laborales y la cantidad de bienes materiales producidos dentro de una unidad de tiempo. “El aumento de la productividad es principalmente el resultado de una mejor combinación de capital, trabajo y tecnología. La falta de inversión en la gente a través de formación y capacitación, en equipamiento y en tecnología, pueden conducir a una subutilización del potencial de la mano de obra en el mundo” (Carro Paz & González G, 2012, pág. 15).

También, es importante tener presente que “cuando las personas aportan con sus conocimientos a las organizaciones, tienen notables avances en términos de mejores sistemas internos, reducción de tiempos y organizaciones más eficaces y eficientes; el conocimiento compartido de los miembros se traduce en conocimiento corporativo” (Llanos Encalada & Veliz, 2021, p. 24). Además, “la capacitación y el desempeño laboral tienen una estrecha relación y se encuentran conectados entre sí, ... mientras más capacitado se encuentre el colaborador, mejores resultados generará en su desempeño laboral” (Llanos Encalada & Arevalo, 2021, p.14).

Joustin (2009) afirma que la productividad es comprendida como un objetivo y un indicador. Es la mejora continua del logro colectivo, derivado de la eficiencia que

posee el talento humano en su conjunto.

Así, la importancia de la productividad radica en el resultado de un sistema inteligente que permite a las personas, en el lugar de trabajo, optimizar el aporte de los recursos materiales, financieros y técnicos, es decir, es la relación entre el producto obtenido y los insumos laborales utilizados para obtener ese producto (Singh Marwah, 2021)

Por otra parte, los sistemas de gestión de calidad han demostrado la incidencia que tiene el ausentismo sobre los costos y márgenes de productividad de las compañías, afectando el alcance de los objetivos y los resultados precisos de manera satisfactoria (Fontalvo et al., 2018).

Por lo anterior, se concluye que la productividad laboral constituye un sistema de medición que permite evaluar el desempeño de los trabajadores dentro de la compañía en relación con las actividades encomendadas; y, así, busca mejorar la situación actual, utilizando el talento humano o los recursos tecnológicos, materiales y financieros.

Un enfoque sistemático establece que alguien es productivo con una cantidad de recursos, en un período de tiempo dado, con el máximo de resultados. La productividad refleja la influencia de todos los factores que afectan la productividad, incluyendo acumulación de capital. Mientras que, la intensidad de esfuerzo laboral es, generalmente, menos importante que la cantidad de capital que tiene el trabajador o el nivel de tecnología productiva que utiliza (Chacaltana & Yamada, 2009).

La productividad no es parte de las habilidades o conocimientos técnicos, puesto que entran en juegos otros elementos como calidad, velocidad por unidad de mano de obra. Productividad es igual a la entrada (mano de obra, materia prima, maquinaria, energía, capital) y salida (productos), considerando que un empleado es más productivo cuando logra la misma entrada, con la salida más grande (Chiavenato, 2007). Entre los factores determinantes que intervienen en la productividad se mencionan: Estudio de ciclos y cargas de trabajo, distribución; conjugación productividad-calidad; alternativas de apoyos a fin de mejorar la eficiencia; Estudio de materiales y obra en curso (AgapeaGroup, 2008).

El mejoramiento de la productividad no consiste únicamente en hacer las cosas mejor, es más importante hacer las cosas correctas.

De esa forma, se tiene que el proceso de producción es un sistema social complejo, adaptable y progresivo. Los vínculos entre trabajo, capital y el medioambiente social y organizativo son relevantes en tanto están coordinados y en equilibrio integrado. No se puede hablar de que un trabajador es más o menos productivo, puesto que el nivel de productividad depende tanto del esfuerzo como de las condiciones bajo las cuales realiza su actividad (Chacaltana & Yamada, 2009).

La optimización de productividad depende de la precisión y del empleo de factores del sistema de producción social. Resulta preciso hacer una diferencia entre tres grupos de factores de productividad: el puesto de trabajo; los recursos y el medioambiente. Asimismo, de acuerdo con Fontalvo et al., (2018) existen factores externos (fuera del control de la organización) e internos (sujetos a control).

Cabe destacar que, en esta área, existen diversas investigaciones y hallazgos sobre el tema. Rubio y Villagrán (2017) estudiaron la rotación del personal y su incidencia en el desempeño del talento humano en la corporación Fíales (Guayaquil) y buscaron conocer las causas de egreso del personal y plantear una solución a esta problemática, a través de la identificación de los factores que provocan la rotación del personal. Asimismo, Castillo & Sobando (2018) analizaron la incidencia de la rotación de personal en la productividad de la Compañía Exportadora del Sur; en su investigación, aportan distintas estrategias, a partir de un análisis correlacional.

Arregui (2018) investigó el ausentismo laboral en el área del call center en una institución financiera privada de Ecuador. En su estudio, se evidenció que el mayor registro de ocurrencia de ausentismo históricamente se concentró por razones médicas, lo que permite inferir que las ausencias están asociadas a condiciones laborales (exposición a riesgos laborales: ergonómicos; psicosociales, y factores estresores propios del tipo de actividad desarrollada). Mientras que, Alliaga (2019) en su investigación sobre los factores que influyen en la rotación del personal (caso empresa Avecitas) determinó que, de diez factores, dos influyen adecuadamente (considerados factores claves) y ocho negativamente (considerados factores críticos); siendo cuatro de estos considerados para estudio, con la finalidad que se permita mejorar el índice de rotación de personal. Landa (2019), en su estudio acerca de la rotación de personal y su relación con la productividad en la financiera Crediscotia – Comas 2019, confirmó la relación existente entre estas dos variables.

3. Métodos

El enfoque de la presente investigación fue cuantitativo y cualitativo, con un alcance descriptivo y explicativo. Lo anterior, permitió precisar las características del problema identificado, especificando sus componentes, razones y atributos, tal como lo plantea Hernández et al. (2014), para luego explicar los mecanismos que influyen al momento de ponderar la satisfacción o insatisfacción laboral del personal.

Se aplicó el método analítico-sintético, porque permitió desglosar el problema en varias partes para determinar las causas e impactos que se presentan entre el ausentismo, la rotación de personal y la productividad de la empresa.

Las técnicas empleadas fueron: la entrevista al jefe del área operativa, la encuesta (a partir del diseño de un cuestionario de ocho preguntas con escala Likert) y la investigación documental, mediante el análisis de la información proporcionada por registros de producción; ausentismo y rotación.

Para la medición de la productividad se consideró que el promedio óptimo de la productividad del faenado de cerdos es de 800 especímenes, realizado en 5 días laborables, haciendo uso de 20 personas. El período de estudio abarcó datos desde julio del 2020 hasta junio del 2021. La muestra está conformada por el total de trabajadores, aplicando la técnica censo.

Tabla 1. Población y muestra

N°	Áreas	Frecuencia	Técnica
1	Recursos humanos	7	Entrevista
2	Producción	50	Entrevista
3	Ventas	18	Entrevista
4	Compras	24	Encuesta
5	Mantenimiento	15	Encuesta
6	Bodega	16	Encuesta
Total		130	

Elaboración propia

4. Análisis de resultados

La compañía no posee un proceso formal de evaluación de desempeño de los colaboradores, por esta razón se miden factores que intervienen en la misma, con la finalidad de realizar un acercamiento a la realidad del desempeño real. Se tomaron como referentes los reportes cuantitativos de llamados de atención del jefe del área de talento humano por el incumplimiento de funciones.

Para el análisis de la productividad, se tomó como base el promedio óptimo de cerdos faenados (800 por semana), lo que distribuido en cinco días laborales resulta en una faena de 160 cerdos diarios, con un peso promedio de 100 kilos, por lo que se estima que la producción óptima por día debería ser de 1600 kilos, para un equipo compuesto de 20 personas. Es decir, que con 40 trabajadores debiera existir una producción aproximada a 3200 kilos diarios.

Al realizar el cierre mensual, se determinó que existe una baja producción debido al ausentismo, al contar con un número inferior de personas que intervienen el proceso de faenado, presentando una relación inversamente proporcional, es decir que, si el número de ausencias se incrementa, la producción de kilos disminuye.

Producción óptima estimada

$$P = \text{horas diarias laborables} * \text{días laborables al mes} * \text{número de empleados}$$
$$P = 8 * 20 * 107$$

$$P = 17.120 \text{ horas laborables mensuales}$$

Porcentaje: 100 %

Producción real

$$Pr = P - \text{horas de ausentismo registradas}$$
$$Pr = 17.120 - 2.401$$

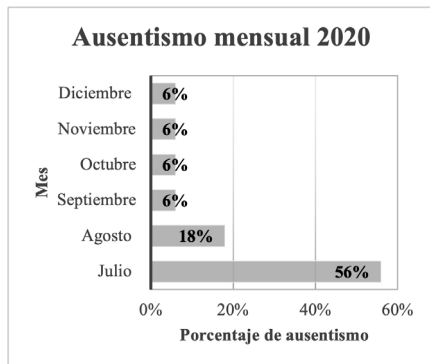
$$Pr = 14.719 \text{ horas laborales mensuales}$$

Porcentaje: 85 %

A partir de este análisis, se determinó que el rendimiento de la empresa se encuentra en un 85 %, en función de las horas laborales registradas por parte de los 107 trabajadores, lo cual evidencia un déficit del rendimiento laboral.

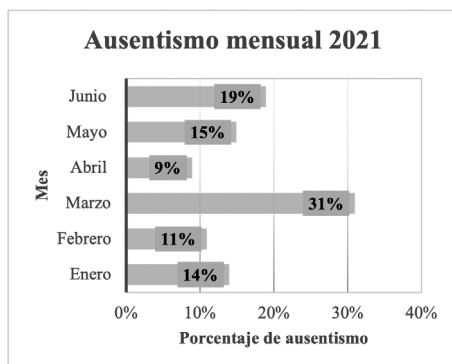
Por otro lado, para el análisis de ausentismo, se consideró el registro mensual en el cual se muestran los datos de cada trabajador, el justificativo de la falta, tiempo de ausencia y el agente causal durante el período comprendido entre julio del 2020 y junio del 2021. Con esa información, se establecieron los índices de ausentismo para el período mencionado, como se muestra en la Figura 1 y 2.

Figura 1. Ausentismo mensual año 2020



Nota. El gráfico expresa los niveles de ausentismo mensual y total desde julio a diciembre del año 2020 en la compañía.

Figura 2. Ausentismo mensual año 2021



Nota. El gráfico expresa los niveles de ausentismo en la compañía, en los meses de enero a junio del 2021.

En el año 2020, el mes con mayor ausentismo fue julio con 56 % y agosto con 18 %, seguido por el período entre septiembre-diciembre con aproximadamente 6 %. Mientras que, en el año 2021, el mes con mayor índice de ausentismo fue marzo con 31 % y junio con 19 %; los meses de mayo y enero registran porcentajes de 15 % y 14 % respectivamente.

El índice de ausentismo no fue considerado por la compañía. El porcentaje viene dado en función de las faltas no justificadas.

En cuanto al índice de rotación, la empresa proporcionó una matriz con el registro de número de personas contratadas/desvinculadas; los datos estuvieron comprendidos por el porcentaje de personal que renunció, se jubiló o murió durante el período de estudio.

Para el cálculo de índice de rotación, se consideró la siguiente fórmula:

$$R = \left(\frac{\frac{C - D}{2}}{\frac{D + P}{2}} \right) * 100$$

R: Índice de rotación

C: Número de personas contratadas

D: Número de personas que fueron despedidas o renunciaron

P: Número de trabajadores existente al inicio de período de estudio

F: Número de trabajadores al final del período de estudio

Tabla 2. Índices de rotación de los trabajadores de la compañía

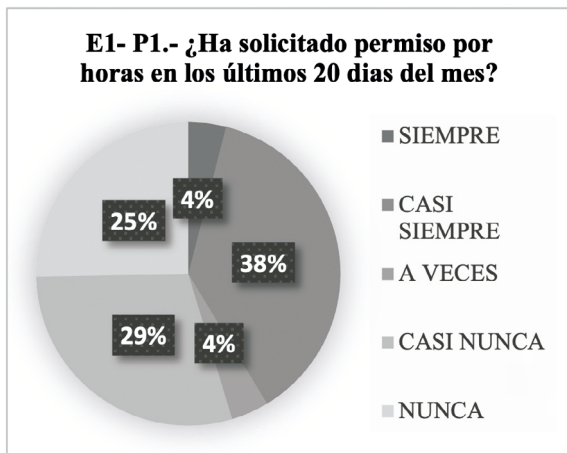
MES	A: Número de personas contratadas durante el período considerado	D: Personas desvinculadas durante el mismo período sin considerar jubilaciones y /o defunciones			F1: Número de trabajadores existentes al inicio del período considerado	Número de trabajadores existentes al final del período considerado	IRP
		Bajas: Despidos / renunciaciones	Jubilaciones / defunciones	Bajas totales			
jun-20	6	5	1	6	150	144	34,01
jul-20	4	3	2	5	128	123	39,84
ago-20	3	2	1	3	126	123	40,16
sep-20	2	3	0	3	130	127	-38,91
oct-20	2	1	1	2	145	143	34,72
nov-20	3	2	0	2	146	144	34,48
dic-20	4	3	0	3	155	152	32,57
ene-21	2	1	1	2	138	136	36,50
feb-21	1	2	1	3	155	152	-32,57
mar-21	3	1	1	2	146	144	68,97
abr-21	3	2	1	3	148	145	34,13
may-21	2	3	0	3	156	153	-32,36
jun-21	2	1	0	1	150	149	33,44

Nota. La tabla muestra los índices de rotación que mantuvo la compañía durante el período de tiempo estudiado.

Según lo registrado, el índice de rotación de personal (IRP) varió en un rango entre 30 y 40%, lo cual es considerable, así como también de rotación interna como externa. Esto afectó la productividad. Las cifras negativas muestran que la organización perdió más trabajadores que los que contrató. Entre los principales motivos de la salida de trabajadores y faltas, destacaron: en primer lugar, la desmotivación y en último lugar, los motivos de salud.

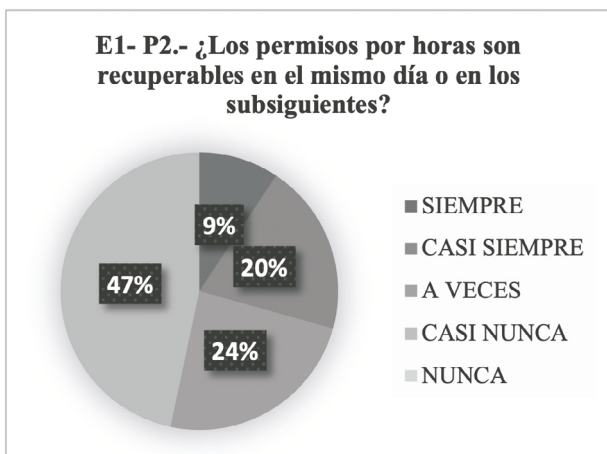
La rotación y ausentismo laboral, también, se manifiestan de diferentes maneras según la edad, sexo, territorio geográfico, y nivel ocupacional.

Figura 3. Permiso por horas



Nota. Porcentajes de permisos solicitados por el personal dentro de la empresa.

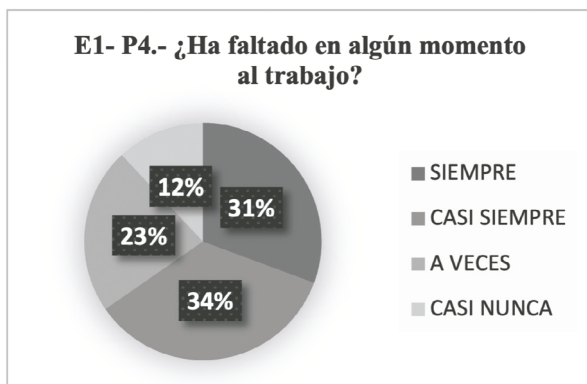
Figura 4. Recuperación de horas



Nota. Porcentajes de permisos solicitados por el personal dentro de la empresa.

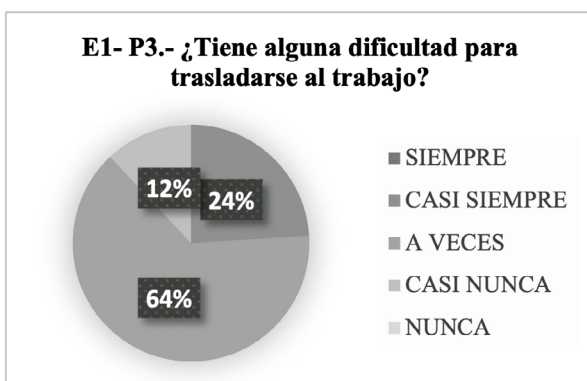
En la figura 3 y 4, se aprecian los permisos, los cuales no se recuperan, provocando una baja en la producción diaria y desinterés en evitar las ausencias, puesto que los empleados saben que no hay ningún efecto negativo.

Figura 5. Faltas



Nota. Se muestran los niveles de faltas de los trabajadores

Figura 6. Dificultad de traslado



Nota. En la figura se muestran los niveles de dificultad que tiene el personal durante su traslado a la empresa.

Entre las causas de los atrasos, se puede considerar las largas distancias que transita el trabajador desde su hogar hasta llegar a su trabajo, pues la empresa queda fuera del perímetro urbano, factor que desmotiva y ocasiona la frecuencia de faltas en los trabajadores. Por un lado, la empresa no los obliga a recuperar sus faltas y atrasos (lo cual puede ser un motivador para reincidir en ello) y, por otro lado, en los casos de enfermedad no se realizan seguimientos para identificar los factores que generan dichas enfermedades, en muchos de los casos, tampoco se justifican los temas de salud, tal como se aprecia en las siguientes figuras.

Figura 7. Motivo de la ausencia

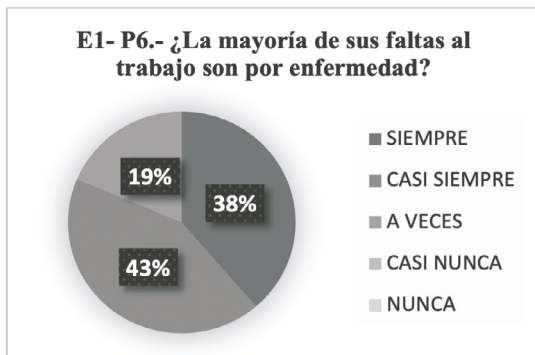
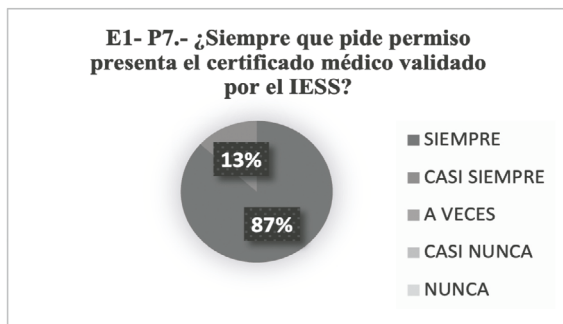
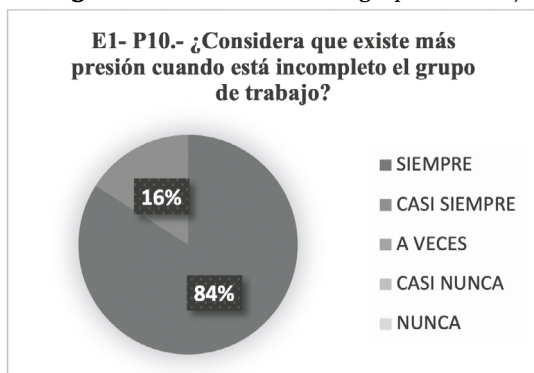


Figura 8. Justificativo de la ausencia



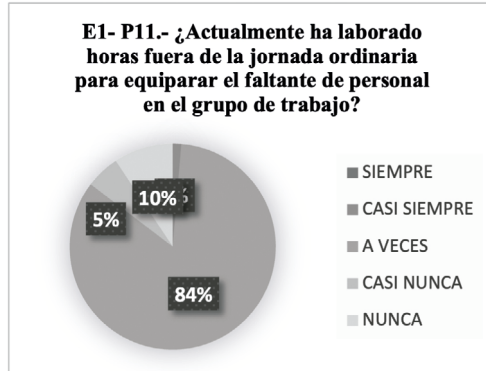
Nota. Se aprecia la realidad en cuanto a los soportes documentados de las ausencias de los trabajadores, la cual es muy frecuente incluso en un mismo mes.

Figura 9. Presión dentro del grupo de trabajo



Nota. Información proporcionada por los colaboradores en referencia a la presión que experimentan para suplir la ausencia de algún compañero.

Figura 10. Horas extras



Nota. Información proporcionada por los colaboradores en referencia a la frecuencia de horas extras que trabajan para suplir la ausencia de algún compañero.

Se evidencia que los trabajadores experimentan una fuerte presión, aparte de la desmotivación. Asimismo, se evidencia una falta de control del personal y la no intervención oportuna del área de Recursos Humanos para tomar medidas remediales y preventivas, lo que hace que las conductas indeseables se promuevan entre el personal. Incluso, las medidas tomadas por la parte operativa para cubrir vacíos en la mano de obra, produce sobrecarga de trabajo en aquellos que sí asisten, afectando la productividad, la salud y bienestar de los trabajadores.

Figura 11. Compañerismo en el área

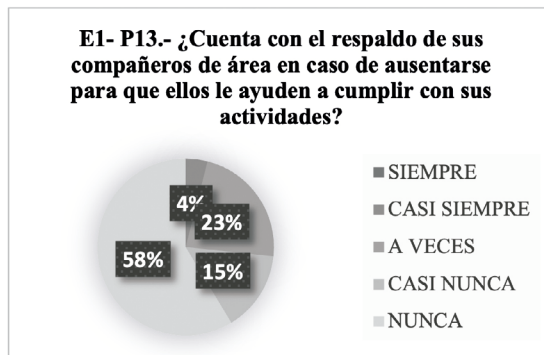
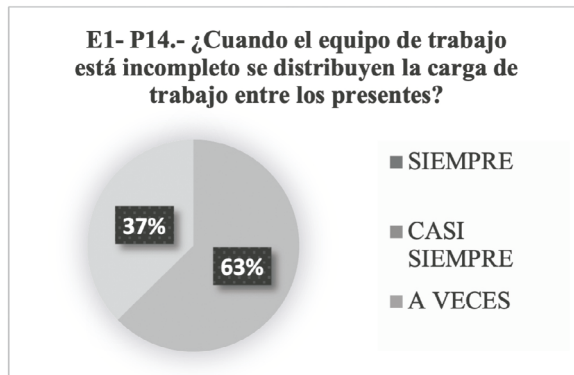


Figura 12. Distribución de carga trabajo



El absentismo no influye en el compañerismo, pero ocasiona desequilibrio en la productividad, pues cada trabajador tiene una cantidad específica que alcanzar. De esta manera, el cumplimiento de metas diarias hace casi imposible la distribución de la carga laboral. En algunos casos, se incurre en horas extras, pero, en otros casos, la empresa contrata personal eventual, lo cual incrementa los costos.

Figura 13. Influencia de la producción diaria

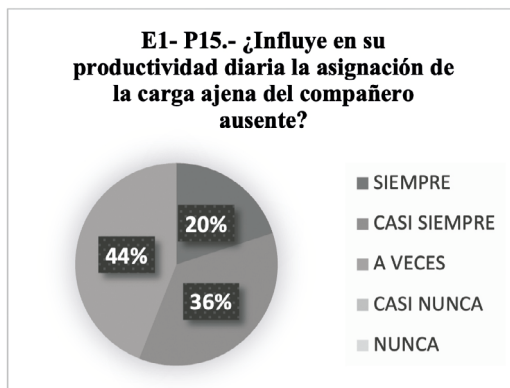
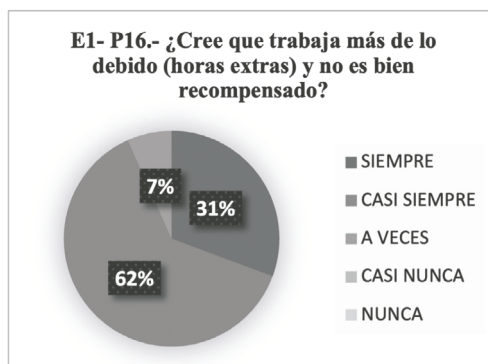


Figura 14. Remuneración no acorde



5. Discusión de resultados

La empresa de estudio, para responder la demanda diaria de sus clientes, en ocasiones, ha excedido las horas laborables de los trabajadores, lo cual ocasiona que la carga laboral se acumule y se cause molestia en el empleado ocasional. Según opiniones de los mismos colaboradores, el clima laboral con los superiores inmediatos se ve afectado directamente por la productividad diaria y se intuye que, si no se cumple con el estimado, entonces, el clima podría tornarse desagradable para el trabajador.

Los trabajadores requieren que se implemente la transportación para movilizarse, pues, se infiere que el ausentismo se debe a la dificultad de traslado de los trabajadores hacia las instalaciones de la compañía, por lo indicado anteriormente, que se encuentra fuera del perímetro urbano. Al momento que la administración comunica a los empleados el cambio hacia el área de faenamiento, experimentan insatisfacción, lo cual va a afectar su desempeño, pues no la desarrollan con el conocimiento suficiente que amerita, haciendo que la producción se encuentre en riesgo, no solo disminuyendo la cantidad, sino también la calidad. La contratación eventual podría ser una opción, sin embargo, es un gasto no considerado para la compañía, por ello optan por utilizar al personal de otras áreas, ocasionando un mal ambiente laboral

Los encuestados expresan total inconformidad con la situación: no están de acuerdo con la rotación interna, no son consultados, muchos no se sienten capacitados, ni tienen interés en desempeñarse en un área no acorde con su perfil. Lo anterior, ocasiona desánimo y falta de compromiso.

Como expresa Benko, “los empleados que se quedan en la empresa y están motivados y son productivos no tienen precio, porque es obvio que se puede pasar mucho tiempo en la empresa sin compromiso” (Benko, 2013). Más allá de las falencias que puedan encontrar los trabajadores con respecto a la rotación en la compañía, algunos prefieren ausentarse de su puesto por insatisfacción.

6. Conclusiones

La empresa analizada enfrenta un reto sin precedentes, ya que el nivel de ausentismo y rotación de personal fue significativo durante el período 2020 y 2021. Además, la producción bajó considerablemente, afectando su competitividad en el mercado.

En la empresa estudiada, actualmente, se están mejorando y actualizando las políticas internas para facilitar la transportación del personal, dado que este es uno de los factores de mayor incidencia en los atrasos. También, se recomienda que se haga una revisión total de los subsistemas de la gestión del talento humano para que se preste atención a los planes de prevención, control y seguimiento.

Una vez identificados los factores causantes del nivel de ausentismo y rotación, se debe considerar hacer evaluaciones de desempeño, encuestas y entrevistas trimestrales a todas las áreas para verificar la motivación laboral. Como se expresó anteriormente, si los empleados están felices con las labores desempeñadas, con su remuneración y con las condiciones que le otorga la empresa, entonces su productividad será óptima para la producción de la organización.

En cuanto a la relación entre la productividad y la rotación, se demostró que esta es significativa, al igual que el ausentismo laboral y la productividad. Si un colaborador no se presenta en su puesto de trabajo, es cubierto inmediatamente por otro colaborador (que necesariamente tendrá que realizar horas extraordinarias para

compensarlo) o mediante la contratación de personal de apoyo, provocando que la producción prevista diaria no llegue a su nivel óptimo.

Cabe destacar que, la empresa se mostró dispuesta a propiciar un mayor bienestar del empleado, a través de nuevos planes de incentivos, contratación de las personas adecuadas para cada puesto y la búsqueda de medios para que el nivel de ausentismo baje; de esa forma, se crearían mejores lazos con los trabajadores, quienes se mantendrían comprometidos con la empresa.

Declaración de conflicto de interés

Los autores del presente manuscrito manifiestan que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, ni de carácter personal en esta publicación.

Declaración de confidencialidad y privacidad

En el presente manuscrito no se presentan nombres para proteger y mantener la confidencialidad de las fuentes de información, la identidad de sus participantes y / o las organizaciones. Todo el material utilizado cuenta con la referencia bibliográfica correspondiente. Toda la información es de carácter público.

Referencias

- AgapeaGroup (2008). *Ministerio de Trabajo*. Toda la ley. www.todalaley.com
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Granica.
- Alliaga, R. (2019). *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"* [Tesis para optar el título profesional de licenciada en Administración]. Universidad Continental.
- Andrade, M. (2011). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009* [Tesis previa a la obtención del título de licenciado en Psicología del Trabajo]. Universidad Técnica Salesiana.
- Arregui, A. (2018). *El ausentismo laboral. Caso: "Área call center institución financiera privada del Ecuador"* [Tesis de maestría en Desarrollo del Talento Humano]. Universidad Andina Simón Bolívar. <http://hdl.handle.net/10644/6258>
- Bastide, P. (2012). *Ausentismo un costo oculto cada vez más significativo*. Gestión.ar, 15° Edición Anual del Reporte BIG. <http://www.egestionar.com.ar/pdf/articulos/ausentismo.pdf>

- Benko, C. (16 de mayo de 2013). *La fidelidad a la empresa es un valor a la baja*. Cartagena. <http://www.cartagena.es/blogempresasyempleo/?p=589>
- Carro Paz, R., & González G, D. (2012). Productividad y Competitividad. *Administración de las Operaciones*, 1-15. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/1607/1/02_productividad_competitividad.pdf
- Castillo, E., & Sobando, J. (2018). *Estudio de la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el período 2014 al 2017* [Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10174>
- Chacaltana, J., & Yamada, G. (2009). *Calidad del empleo y productividad laboral en Perú*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Calidad-del-Empleo-y-Productividad-Laboral-en-el-Per%C3%BA.pdf>
- Chávez, J. (2007). Prevención del absentismo laboral por bajas laborales difusas. *Prevención Integral*. <https://www.prevencionintegral.com/canal-orp/papers/orp-2007/prevenciondel-absentismo-laboral-por-bajas-laborales-difusas>
- Chiang, M., Martín, M., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Universidad Pontificia Comillas.
- Chiavenatto, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed). Mc Graw- Hill Interamericana.
- Dessler, G. (1991). *Administración de Personal*. Prentice Hall.
- Diccionario de Ciencias de la Educación*. (1983). Santillán.
- Ergasat (13 de febrero de 2008). *Primer informe "Actitudes de los responsables de RRHH y de los trabajadores frente al absentismo laboral en España"* [Resumen ejecutivo]. <http://www.absentismo.egarsat.es/Herramientas-y-recursos/Herramientas-Egarsat/Barometros-Egarsat>
- Fernández, R., Castresana, J. I., & Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en las Pymes. *Cuadernos de Gestión*, 6(1), 63-80.
- Flores, C. (2012). *Desarrollar un programa de capacitación por competencias con la finalidad de mejorar el rendimiento del personal administrativo de la Empresa TAME EP* [Informe final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial]. Universidad Central del Ecuador. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2416>
- Fontalvo, T., De La Hoz, E., & Morelos, J. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*, 15(2), 47-60. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v15i2.1375>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). Mc Graw Hill.
- Joustin, C. (2009). *Productividad del siglo XX*. Santos.
- Landa, L. (2019). *Rotación de personal y su relación con la productividad en la financiera Crediscotia – Comas 2019* [Tesis para obtener el título de licenciado en Administración]. Universidad César Vallejo.
- Llanos Encalada, M., & Arevalo, R. (2021). La capacitación como estrategia para la optimización en el desempeño de colaboradores de una empresa de productos veterinarios. En A. Vergara (comp.) *Pymes, gestión empresarial y sostenibilidad: Estrategias en diversos sectores* (p. 7-28). Universidad Ecotec. <https://libros.ecotec.edu.ec/index.php/editorial/catalog/download/70/63/1013-1?inline=1>
- Llanos Encalada, M., & Veliz, K. (2021). La capacitación, activo para alcanzar el desarrollo organizacional y del capital humano en las instituciones públicas: Coordinación Zonal 5- Salud- Ecuador. *Ecociencia* 8(5), 19–39. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.85.542>
- Martínez, R. (2009). Looking for a balance between flexibility and decent work. *6th International Conference Developments in Economic Theory and policy* [Conference]. Universidad del País Vasco.
- Martínez, R. (2010). *La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo, la motivación* [Trabajo para obtener el título de doctor en Ciencias de la Administración]. UNAM.
- Organización Internacional del Trabajo. (2021). *Ausentismo Laboral*. <https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>
- Pérez, F. (2013). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. [Tesis para optar al título de licenciado en Administración de Empresas]. Universidad Católica Santo Toribio de Mogroviejo.
- Ponce, J. (2012). *Aclarando conceptos sobre Productividad*. Rizomática. <https://www.rizomatica.com/>
- Real Academia de la Lengua Española (2021). *Absentismo*. Recuperado el 21 de octubre de 2021, de <https://dle.rae.es/absentismo?m=form>
- Ribaya, F. (1999). *Costes*. Encuentro.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administración*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Romero, A. & Moreno, J. (2013). *La gestión del absentismo laboral: impacto económico, aspectos sociales y psicológicos y régimen jurídico-laboral*. Tirant lo Blanch.

- Rubio, J. & Villagran, D. (2017). *La rotación del personal y su incidencia en el desempeño* [Tesis para optar al título de Ingeniero Comercial]. Universidad de Guayaquil.
- Sánchez, J. (2014). *Fundamentos de auditoría de recursos humanos: 101 indicadores clave*. Mc Graw Hill.
- SIMAPRO. (07 de julio de 2021). *El sistema integral de medición y avance de la productividad*. SIMAPRO. https://www.oitsimapro.org/uploads/3/1/9/0/31906627/calculo_tasa_de_ausentismo.pdf
- Singh Marwah, M. (julio de 2021). *Wipro.com*. Obtenido de Lugares de trabajo inteligentes: <https://www.wipro.com/es-MX/infrastructure/smart-workplaces-iot-is-powering-the-future-of-work/>
- Solares, E. (2007). Factores que aumentan la productividad. *Revista Industria*, 2-3.
- Solutions and Human Capital - Randstad (2015). *II Informe Employer Branding: cuando la percepción puede convertirse en realidad*. España. <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/informe-randstad-award-2016.pdf>
- Villaseñor, B. (2014). *Ausentismo laboral, costos y causas de las ausencias al trabajo*. *U Salud. Blog de Bienestar y Salud Laboral*. <https://www.uhmasalud.com/blog/ausentismo-laboral-costos-y-causas-de-las-ausencias-al-trabajo>.
- response and recovery prospects. *Research in International Business and Finance*, 56, 101349. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101349>

ANÁLISIS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE COLABORADORES EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE LARGA ESTADÍA PARA ADULTOS MAYORES (ELEM) EN CHILE

ANALYSIS OF THE PROCESS OF RECRUITMENT, SELECTION AND HIRING
OF COLLABORATORS IN LONG STAY ESTABLISHMENTS FOR THE ELDERLY
(ELEM) IN CHILE

JEL Classification: L240, L310, M120

Received: October 21, 2022 | Accepted: December 26, 2022 | Available online: December 30, 2022

Cite this article as: Traverso, Saldías & Dillarza (2022). Análisis del proceso de reclutamiento, selección y contratación de colaboradores en los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores (ELEM) en Chile. Estudios de Administración, 29 (2), 166-189.

<https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.68578>

Pedro Traverso

Escuela de Administración, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile

ptravers@uc.cl

Francisca Saldías

Fundación Instituto Profesional Duoc UC, Santiago, Chile

f.saldiasn@profesor.duoc.cl

Juan Dillarza

Fundación Instituto Profesional Duoc UC, Santiago, Chile

j.dillarza@profesor.duoc.cl

Resumen

El acelerado fenómeno de envejecimiento de la población deja en evidencia la importancia de que Chile se prepare para atender y asistir a sus adultos mayores. Los Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor (ELEM) constituyen una pieza fundamental en ese cuidado y las personas que trabajan en estos centros son determinantes en la calidad del servicio, cuidado y amor que se brinda a los residentes. Es por esto que, el proceso de reclutamiento, selección y contratación de esos colaboradores resulta crítico. Por ello, en esta investigación, a través de una



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

revisión bibliográfica, un estudio de campo y una encuesta, identificamos una serie de oportunidades de mejoramiento en este proceso. Estas oportunidades se agruparon en tres categorías: mejoramientos generales, mejoramientos del proceso de reclutamiento y selección, y mejoramiento de la retención de buenos colaboradores. El análisis y la eventual implementación de estas mejoras podría favorecer un mejoramiento de las competencias, conocimientos y habilidades de los colaboradores del ELEM, impactando positivamente la calidad del servicio que brindan estos centros.

Palabras claves: Proceso de reclutamiento y selección, adulto mayor, Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor.

Abstract

The accelerated aging of the population highlights the importance of countries preparing to care for and assist the elderly. The Long-Stay Establishments for the Elderly (ELEM) are a fundamental piece in this care, and the people who work there are decisive in the quality of the service, attention, and affection that is provided to the residents. Consequently, the recruitment, selection, and hiring of these collaborators is essential. Through a literature review, a field study, and a survey, we identified several opportunities for improvement in this process. These opportunities were grouped into three categories: general improvements, improvements in the recruitment and selection process, and improvement in the retention of good employees. We believe that the analysis and eventual implementation of these opportunities could improve the skills, knowledge, and abilities of ELEM collaborators, improving the quality of the service they provide to older adults.

Keywords: Hiring process, Elderly, Nursing home.

1. Introducción

Chile actualmente cuenta con una población de 3,5 millones de adultos mayores de 65 años, existiendo un índice de envejecimiento de 94 adultos mayores por cada 100 niños de 0 a 14 años (Aranda et al., 2022). Este fenómeno, que se repite en varios países del mundo, refleja la necesidad de estudiar las temáticas relacionadas con el desarrollo y el cuidado de esta población.

Al respecto, el Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA) es la autoridad responsable de velar por el bienestar de los adultos mayores en Chile. Esta población, cuando no puede ser atendida en sus propias residencias particulares, puede acudir a un Establecimiento de Larga Estadía para el Adulto Mayor (ELEM).

En los ELEM se brinda cuidado a las personas de 60 años o más que se encuentran en situación de dependencia o vulnerabilidad, bien sea individuos que no pueden ser

atendidos por sus familiares o personas que necesitan cuidados diferenciados (a largo plazo) o un medioambiente protegido (por motivos biológicos, psicológicos o sociales). El objetivo del ELEAM es el cuidado de las personas mayores, mediante la prevención, mantención de la salud, estimulación de la funcionalidad y el reforzamiento de capacidades.

En Chile, existen 19 ELEAM públicos, cuya administración es licitada directamente por el SENAMA (SENAMA, 2022); 261 ELEAM privados sin fines de lucro, y 585 ELEAM privados (Fundación RedEleam, 2021a). Todos esos centros son supervisados por el Ministerio de Salud.

Por otro lado, uno de los aspectos más críticos que impacta sobre los servicios que ofrece un ELEAM es la calidad de su capital humano. Así, las competencias, habilidades y motivación de los trabajadores impactan directamente en la calidad del servicio que estos centros pueden ofrecer, y, por ende, en la calidad de vida de los residentes (Bitner, 1990). Este punto cobra especial relevancia, considerando que más de la mitad de los residentes presentan discapacidad severa o total, y que, para un tercio de ellos, la persona más cercana que declaran tener es un colaborador del ELEAM (SENAMA, 2017).

Al respecto, el Proyecto NODO, de las Naciones Unidas, destaca la importancia de visibilizar socialmente a los cuidadores de los adultos mayores (Caro et al., 2021).

En otro orden de ideas, existen varios estudios que abordan temáticas relacionadas con los colaboradores de los ELEAM, las características del personal existente (CCI Ingeniería Económica, 2011; CCI Ingeniería Económica, 2013) y la importancia que tiene que los cuidadores cuenten con las competencias y habilidades necesarias (Morris, 2007); algunas investigaciones describen las mejores prácticas aplicables a los colaboradores (SENAMA, 2015), establecen los protocolos para definir la dotación con la que debiera contar un ELEAM y abordan la orientación que debe tener la capacitación (SENAMA, 2016; SENAMA, 2019). Además, la encuesta nacional Red Eleam refleja algunos incumplimientos en los protocolos de gestión de personas de los ELEAM y la carencia de algunos perfiles críticos en las residencias (Fundación RedEleam, 2021b) y el SENAMA reporta desgaste (burnout) en el personal de los ELEAM (SENAMA, 2017). No obstante, ninguno de los informes (normativos, descriptivos o diagnósticos) sobre la situación del personal de los ELEAM repasa, específicamente, en el proceso de reclutamiento y selección de ese personal, siendo que ese proceso es de gran relevancia para explicar la composición, fortalezas y debilidades del equipo humano responsable de entregar, día a día, el servicio de cuidado a los adultos mayores.

Por lo antes mencionado, este estudio pretende ser un aporte para entender la realidad de este proceso y esbozar potenciales mejoramientos que impacten positivamente sobre los colaboradores de los ELEAM y sus residentes.

Así, en la primera parte de esta investigación, se presenta una revisión bibliográfica de las temáticas de reclutamiento y selección, y su importancia para el cuidado de los adultos mayores. Posteriormente, se plantea la metodología utilizada para desarrollar el estudio, y, finalmente, se comentan los resultados obtenidos, incluyendo algunas recomendaciones para aprovechar las oportunidades de mejoras detectadas.

2. Revisión bibliográfica

Tradicionalmente, el reclutamiento y la selección han sido entendidos como procesos a través de los cuales la organización busca y contrata a las personas con los conocimientos, competencias y habilidades (CCH) que mejor satisfagan sus requerimientos (Bach, 2005).

Un buen proceso de reclutamiento y selección requiere, entonces, que: i) la organización conozca cuáles son sus requerimientos, ii) que sepa definirlos y comunicarlos adecuadamente, iii) que logre atraer personas con los CCH acordes a esos requerimientos, iv) que luego pueda conocer cuáles son, efectivamente, los CCH de cada uno de los candidatos, y v) contratar a los más adecuados.

El reclutamiento y la selección de personal implican hacer predicciones sobre el comportamiento futuro de los candidatos. Estas predicciones, siempre, debieran expresarse en términos de probabilidades porque el futuro es, por cierto, impredecible. Sin embargo, la literatura demuestra que es posible realizar predicciones sobre el desempeño laboral de un individuo a partir de la información recopilada durante el proceso de selección (Bach, 2005). Ese proceso no solo debiera considerar los requerimientos de un trabajo específico, sino que debiera tener una mirada más amplia y considerar la afinidad entre los valores y cultura de la organización y las características de la persona (Bowen et al., 1996), puesto que los colaboradores de una organización son, generalmente, de gran relevancia en la calidad, eficacia, eficiencia y seguridad en los productos o servicios que esta entrega. No obstante, cuando se trata de un proceso que entrega un servicio a personas, como los ELEAM, los colaboradores resultan aún más fundamentales en los resultados.

Al respecto, Bitner (1990) enfatiza que el hecho de que los colaboradores sigan rigurosamente las instrucciones para dar un determinado servicio solo explica el 50% de la satisfacción de los clientes; el otro 50% es explicado por un “comportamiento espontáneo” relacionado con la “orientación al servicio”, lo que puede ser complejo de modificar mediante el entrenamiento o la capacitación (Bitner, 1990).

Todas las personas tienen una determinada orientación al servicio, la cual puede ser medida, con un nivel aceptable de exactitud, utilizando los test correctos (Hogan et al., 2007). El uso de ese tipo de test resulta muy efectivo en la selección de colaboradores enfrentan posiciones de servicio en una organización. Por lo general, estos instrumentos se aplican al final del proceso de selección, no obstante, algunos autores reportan la conveniencia de aplicar los test psicológicos al comienzo del proceso de selección (Bateson et al., 2014). Esto permitiría ampliar la base de reclutamiento y continuar el proceso de selección solo con aquellos candidatos que presenten los CCH más alineados al cargo.

Lo anterior resulta relevante, dado que un mayor número de postulantes, con tasas más bajas de aceptación, ha probado tener un efecto positivo sobre el resultado del proceso de reclutamiento y selección (Huselid, 1995). Los postulantes deben tener CCH alineados con los requerimientos para el cargo.

Por otro lado, un esquema tradicional de reclutamiento es el “publicar y rezar” (post and pray), en el que los reclutadores publican el anuncio del cargo y quedan a la espera de que lleguen las personas más adecuadas. Este enfoque pasivo de reclutamiento, si bien demanda bajos esfuerzos iniciales para la organización, puede traer problemas críticos para el proceso (Griffin, 2018), dado que muchas de las postulaciones son en línea y el costo de postular a un trabajo es muy bajo; así, se incrementa en demasía el número de postulantes sin los CCH para el cargo. Al respecto, según una encuesta realizada en Estados Unidos, en promedio 118 personas postulan a un puesto de trabajo (Bateson et al., 2014), por ello, al no enfocar la búsqueda, es posible que se postulen muchos candidatos que no cumplen con el perfil mínimo requerido, lo que puede recargar significativamente el proceso de selección.

En el reclutamiento clásico son los candidatos los que envían sus curriculum vitae como respuesta a la publicación de las ofertas de trabajos (Schlesinger, 2014). Sin embargo, las redes sociales están transformando dramáticamente la forma en cómo

las organizaciones están haciendo reclutamiento de su capital humano. En lo que hoy se denomina como “Reclutamiento 3.0”, son las propias empresas las que van en busca de los candidatos que consideran que podrían ajustarse a los requerimientos de la organización (Mababu, 2016). Redes como Google+, Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing, Dejaboo, etc. sirven como verdaderas bases de datos para encontrar no solo la historia de posibles candidatos, sino también sus intereses, amistades y comportamientos.

Por otro lado, el uso de referencias sobre el candidato es una práctica muy utilizada en los procesos de selección cuya eficiencia ha sido constatada, no obstante, siempre debiera ser considerada en conjunto con otras herramientas de selección (Schmidt & Hunter, 1998). Al respecto, un individuo que trabajó anteriormente con el candidato (aunque haya sido por un breve período) puede entregar información valiosa que correlaciona con las posibilidades de éxito de la persona en el puesto al que está postulando (Taylor et al., 2004).

Seleccionar a las personas con los mejores CCH para el cargo y con una buena orientación al servicio es, sin duda, el primer gran desafío del área de personas de una organización de servicio. Sin embargo, también, es de gran importancia que los futuros colaboradores se sientan satisfechos en su trabajo.

La evidencia demuestra que la satisfacción de los colaboradores y de los clientes está fuertemente correlacionada (Bowen & Schneider, 2014), por lo que resulta imprescindible que la organización se afane en entregar los beneficios e incentivos adecuados para mantener el nivel de satisfacción de su personal, además de entregar las herramientas necesarias para enfrentar las dificultades propias de cada labor (Bluth et al., 2021).

Aunado a todo lo antes expuesto, es importante señalar que la pandemia por COVID-19 implicó profundas transformaciones en el mercado laboral, las cuales probablemente impactarán por mucho tiempo en las oportunidades y desafíos del proceso de reclutamiento y selección. El desafío que parece más evidente es que existe escases de personal; esa tendencia golpea con especial crudeza al sector salud (Lord, 2022). Adicionalmente, las modalidades de trabajo en línea o híbrida han ido tomando más espacio. Estas nuevas modalidades demandarán, tanto de las organizaciones como de sus colaboradores, conocimientos, competencias y habilidades que no necesariamente están suficientemente maduras.

En virtud de todos esos escenarios, el SENAMA ha realizado esfuerzos por conocer la realidad de los equipos humanos que administran los ELEAM (CCI Ingeniería Económica, 2011; CCI Ingeniería Económica, 2013), además, ha definido estándares mínimos para la contratación del capital humano de las residencias (SENAMA, 2016; SENAMA, 2019). No obstante, al indagar sobre las investigaciones existentes, no fue posible encontrar un estudio que analice la realidad acerca de cómo se está realizando el proceso de reclutamiento y selección del personal, siendo un factor que resulta de vital importancia para configurar un equipo de trabajo que cumpla con los conocimientos, competencias y habilidades requeridas en cada caso.

3. Metodología

Este estudio se realizó a partir de la información recogida en un trabajo de campo y mediante la aplicación de una encuesta.

El trabajo de campo se realizó en el marco de un trabajo práctico realizado por alumnos del Curso Innovación en Procesos de Duoc UC. Así, se visitaron 7 ELEAM públicos, ubicados en las regiones de Valparaíso, O’Higgins, Maule, Biobío (2), Araucanía y Los Lagos. En cada ELEAM, se realizaron 3 entrevistas secuenciales con

el director de la residencia o con el personal a cargo del proceso de reclutamiento y selección del personal.

Los hallazgos de esas entrevistas fueron sistematizados para este estudio, recogiendo una valiosa información sobre los elementos descriptivos del proceso real de contratación, así como potenciales oportunidades de mejoramiento.

Posteriormente, se aplicó una encuesta a 40 ELEM (exceptuando los 7 ELEM donde se realizó el trabajo de campo). El instrumento fue respondido de forma online por los directores de las residencias o por el personal a cargo del proceso de reclutamiento y selección del personal. Los ELEM encuestados están ubicados en Santiago y en otras regiones de Chile. Un 53% de ellos está constituido legalmente como fundación o corporación sin fines de lucro y el 47% restante como entidad privada. Asimismo, un 60% de ellos tiene menos de 50 colaboradores contratados, un 20% entre 50 y 100 colaboradores, y un 20% tiene más de 100 colaboradores contratados.

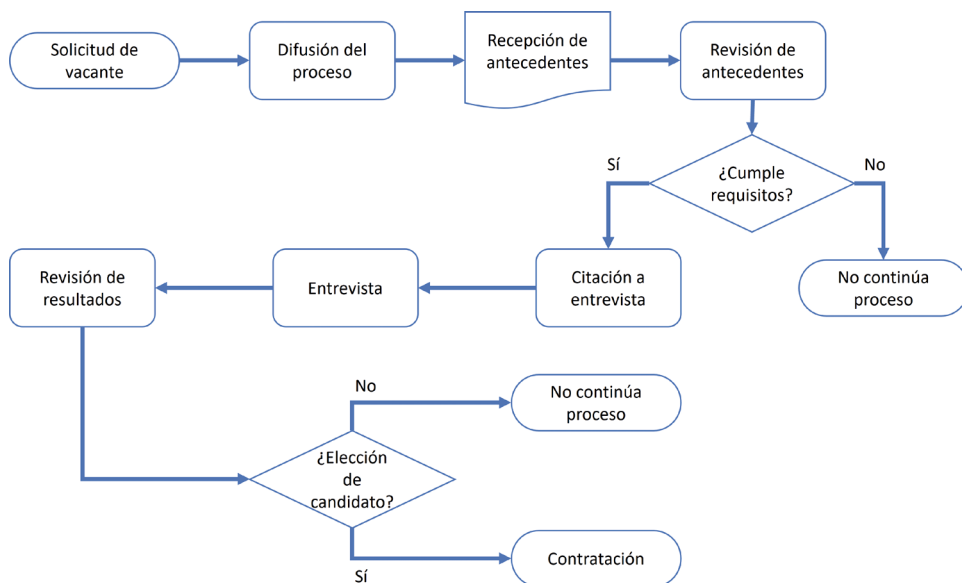
4. Resultados del Análisis

4.1. Análisis del Trabajo de Campo

A partir de la información levantada en las entrevistas, se recogieron los siguientes hallazgos que serán de utilidad para apoyar las propuestas de mejoramiento que se describen más adelante.

- *Procesos poco formalizados*: existe un proceso definido de reclutamiento y selección, pero, por lo general, no está formalmente documentado en un diagrama de proceso, donde se definan actividades, entregables y responsable; cuándo está documentado, no siempre se sigue el proceso. La Figura 1 muestra el diagrama de proceso que fue posible construir a partir de la información obtenida en las entrevistas.

Figura 1. Diagrama de flujo del proceso de reclutamiento y selección de colaboradores de un ELEM



- *Descriptor de cargo poco formalizados*: si bien existen definiciones de cargo entregadas por SENAMA, estas no definen formalmente los CCH asociados a cada cargo y no son consistentemente utilizados por los ELEAM.

- *Poca estructura de soporte*: no se observó una estructura organizacional dedicada al proceso de contratación de nuevos colaboradores. Si bien el SENAMA provee pautas para orientar el proceso, no existe un apoyo práctico concreto a los ELEAM para realizar el reclutamiento y la selección de nuevos colaboradores.

- *Bajo aprovechamiento de test psicológicos*: si bien algunos ELEAM aplican test psicológicos a los candidatos, esta no constituye una práctica normal o formalizada. La causa principal que se esboza para no realizar test psicológicos es que no se dispone de los recursos humanos o materiales para hacerlo.

- *Alta rotación*: una de las principales preocupaciones manifestadas por los directivos de los ELEAM durante las entrevistas fue la alta rotación del personal. Las principales razones que se argumentan para explicar este fenómeno están relacionadas con los bajos salarios y el desconocimiento de las condiciones reales del trabajo al momento del ingreso. Esta alta rotación, frecuentemente, significa una sobrecarga de trabajo para el personal y una mayor presión en el proceso de reclutamiento y selección.

- *Condiciones de trabajo poco atractivas*: existe la impresión de que las remuneraciones son bajas y no existen beneficios adicionales que hagan atractiva la labor. Esto, según la opinión de los directivos, es consecuencia directa de los pocos recursos con los que cuenta el ELEAM para realizar su gestión.

- *Poca evaluación formal del desempeño*: en general, no se observa una evaluación formal de los colaboradores, basada en indicadores de gestión y metas claras.

- *Bajos incentivos*: no se observó un sistema de incentivos por desempeño, formalizado y atractivo, que pudiera ser efectivo para favorecer la retención del personal. Tampoco se evidenció un desarrollo de carrera formal dentro de la organización.

4.2. Análisis de la encuesta

A continuación, se presentan los resultados del análisis de la encuesta realizada a 40 ELEAM¹.

4.2.1. Bajo apoyo de terceros y contrataciones sin evaluación psicológica

Los procesos de reclutamiento y selección se realizan internamente en la organización, observándose bajo apoyo de terceros. La búsqueda de candidatos es la actividad que registra más apoyo de terceros, pero alcanza a menos de un tercio de los encuestados (Figura 2).

Resulta destacable que, el 35% de los ELEAM encuestados declaran no realizar ningún tipo de evaluación psicológica a los candidatos durante el proceso de selección (Figura 2), y solo un 25% admite aplicar test psicológicos a los candidatos durante el proceso de selección (Figura 3).

¹ La encuesta se realizó a ELEAM diferentes a los que se hizo el Estudio de Campo. En el Anexo 1 se muestran las preguntas formuladas en la encuesta.

Figura 2. Indique si las siguientes etapas del proceso de contratación son realizadas internamente o con apoyo de empresas o personas externas a su organización

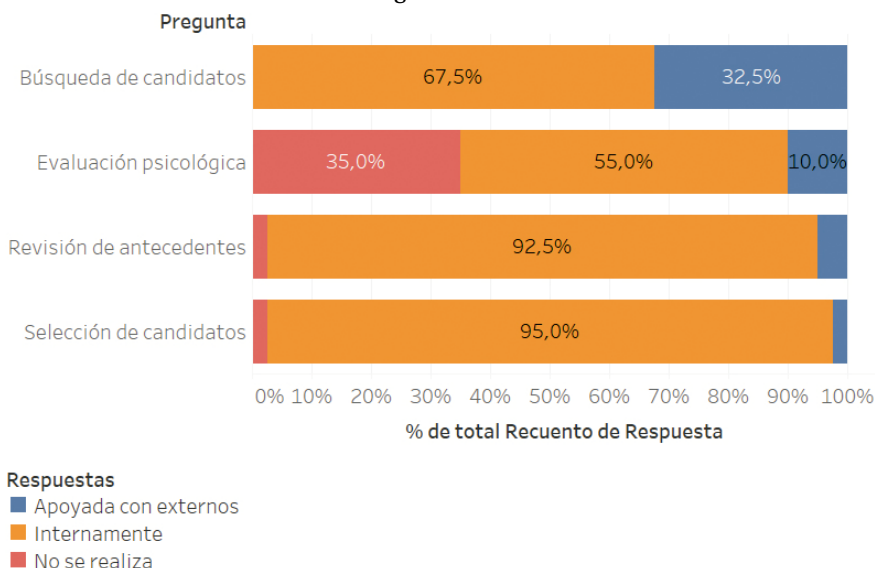
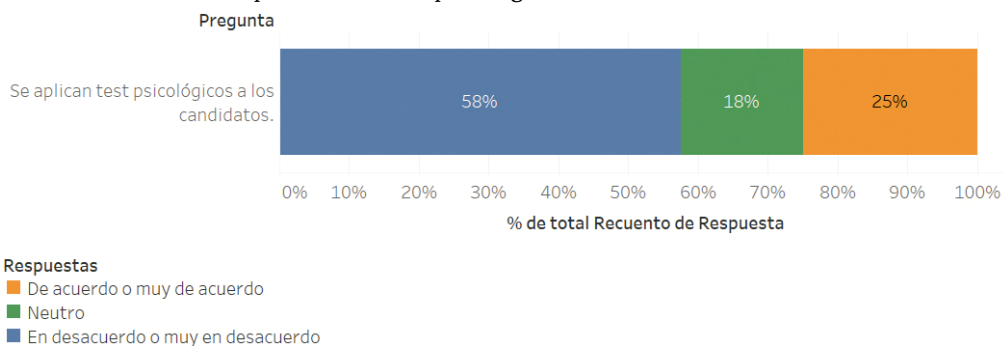


Figura 3. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones sobre la aplicación de test psicológicos a los candidatos



4.2.2. Poca estructura y baja formalización

Aproximadamente 6 de cada 10 ELEAM encuestados declaran no contar con un área específica en su organización para realizar el proceso de reclutamiento y selección (Figura 4). Asimismo, aunque el 73% de los encuestados afirman que los perfiles de cargo están formalmente descritos, solo un 45% reporta tener procedimientos definidos formalmente para realizar el proceso de contratación de nuevos colaboradores, y solamente un 30% reconoce seguir esos procedimientos (Figura 5).

Figura 4. ¿En su organización existe un área específica dedicada a la selección y reclutamiento de nuevos colaboradores?

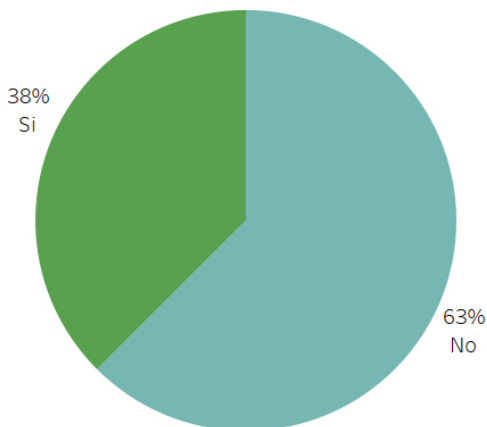
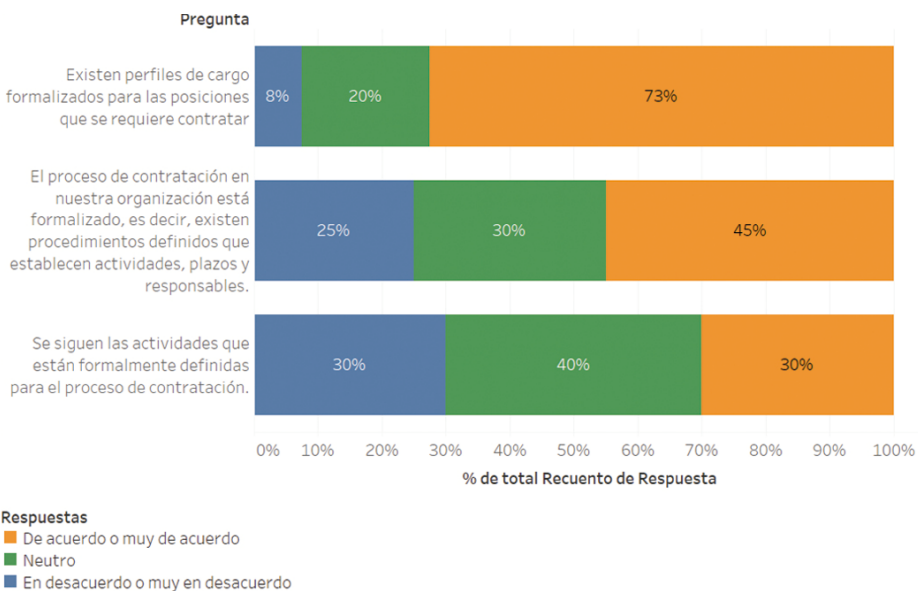


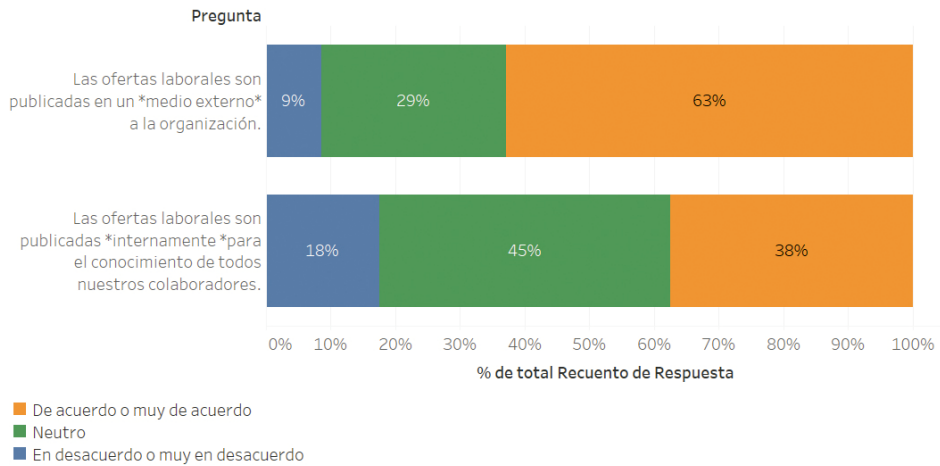
Figura 5. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones sobre la formalización del proceso?



4.2.3. Más reclutamiento externo que interno

El 63% de los ELEAM plantea que realiza la publicación de sus ofertas laborales en un medio externo a la organización; solo un 38% señala hacerlo en un medio interno (Figura 6).

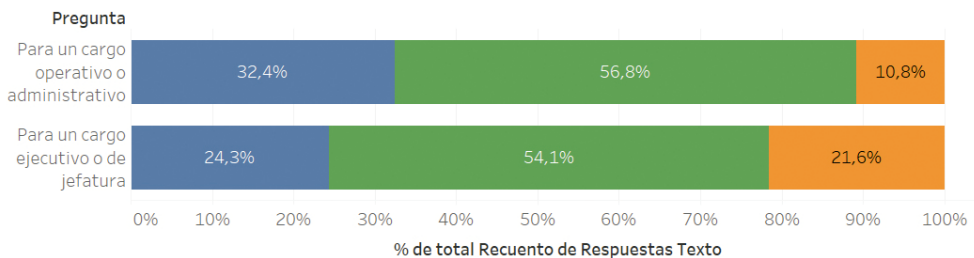
Figura 6. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes aseveraciones sobre la publicación de ofertas de trabajo?



4.2.4. Varias alternativas, no tantas referencias

Se entrevista a 5,5 personas en promedio para cada cargo operativo y 5,6 por cada cargo administrativo. No obstante, en casi 1 de cada 3 ELEM no se contacta a las referencias laborales de los candidatos para los cargos operativos y en 1 de cada 4 para los cargos de jefatura (Figura 7), desaprovechando información relevante sobre el desempeño anterior de los candidatos.

Figura 7. ¿Cuántas referencias laborales distintas son efectivamente contactadas por la organización antes de contratar a una persona?



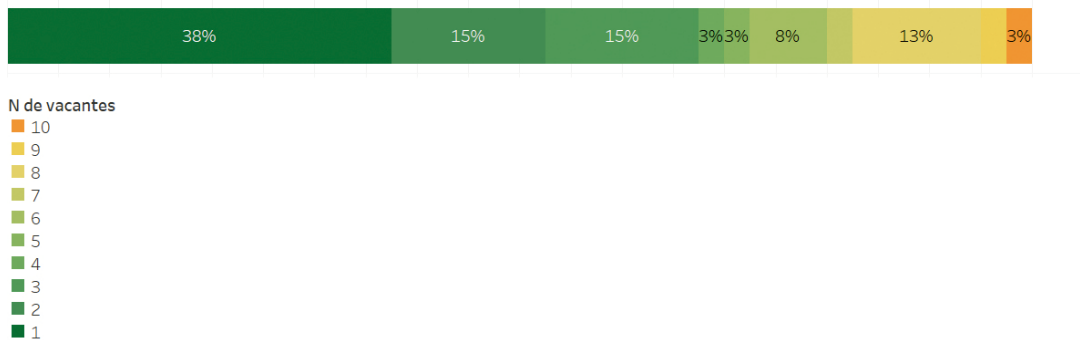
Respuestas Texto (grupo) 4

- 3 o más
- 1 y 2
- Ninguna

4.2.5. Baja promoción interna y carrera funcionaria

De cada 10 vacantes que se generan para un cargo de jefatura dentro de un ELEM solo 3,5 son ocupados por colaboradores de la propia organización (Figura 8). Esto sugiere la oportunidad de contar con un plan de carrera y capacitaciones acorde a los cargos.

Figura 8. De cada 10 vacantes que se generan para un cargo de jefatura o ejecutivo en su organización, ¿cuántas, en promedio, son ocupadas por colaboradores de la propia organización?



4.2.6. Alta rotación, poca información formal

Un 37% de las personas que se contratan en un ELEAM permanecen menos de un año en la organización (Figura 9). Este hecho genera una rotación que presiona el proceso de reclutamiento y selección y acusa sus complejidades.

Considerando que, el 83% de los ELEAM encuestados declaran no hacer una encuesta de salida a los colaboradores que dejan sus trabajos (Figura 10), existe poca información formal para analizar las causas de esa alta rotación.

Asimismo, en el análisis econométrico no se encontró una correlación significativa para explicar el número de personas que permanecen menos de un año en el cargo.

Figura 9. De cada 10 personas que se contratan en su organización, ¿cuántas se van antes de haber completado 1 año de trabajo?

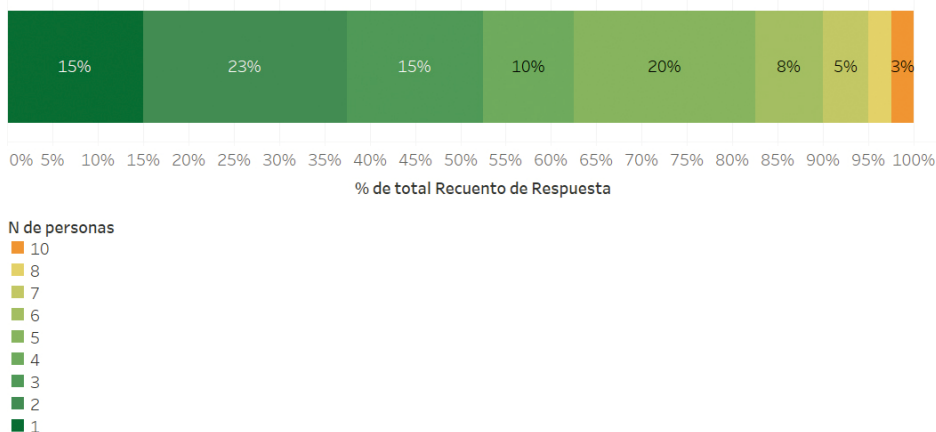
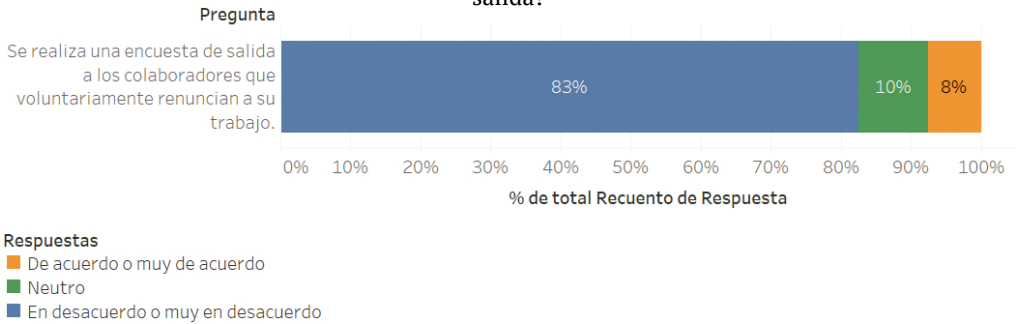


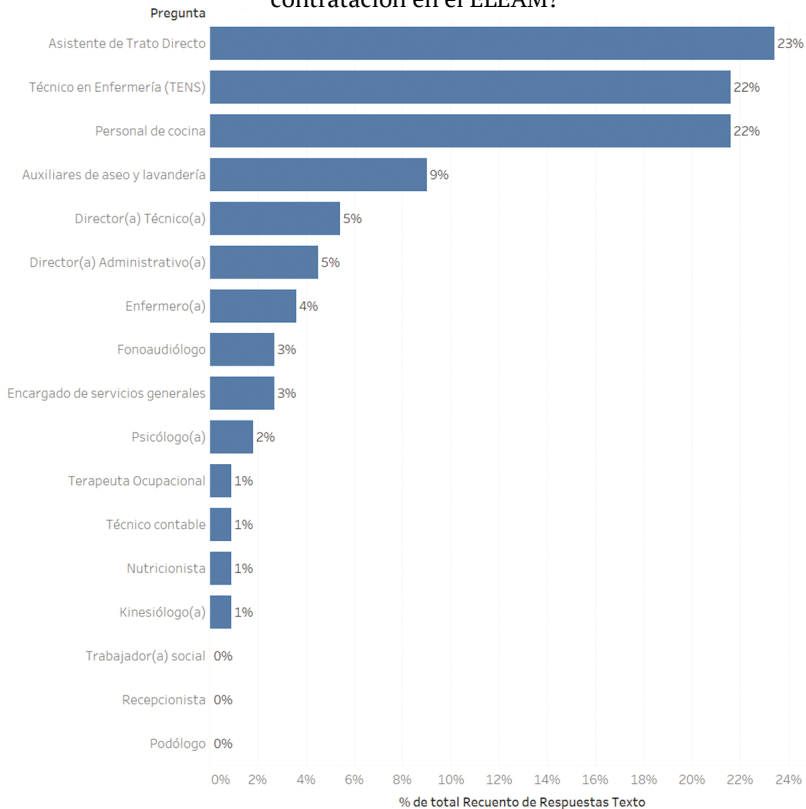
Figura 10. ¿Qué tan de acuerdo está con esta aseveración sobre encuesta de salida?



4.2.7. Tres cargos más complejos

Los tres cargos que presentan mayor dificultad de contratación son Asistente de Trato Directo, Técnico en Enfermería y Personal de Cocina (Figura 11). Cabe destacar que, los dos primeros son los que tienen un mayor contacto con los residentes del ELEAM, por lo cual resultan de gran importancia en la cantidad y calidad de cuidados que se brinda a los adultos mayores.

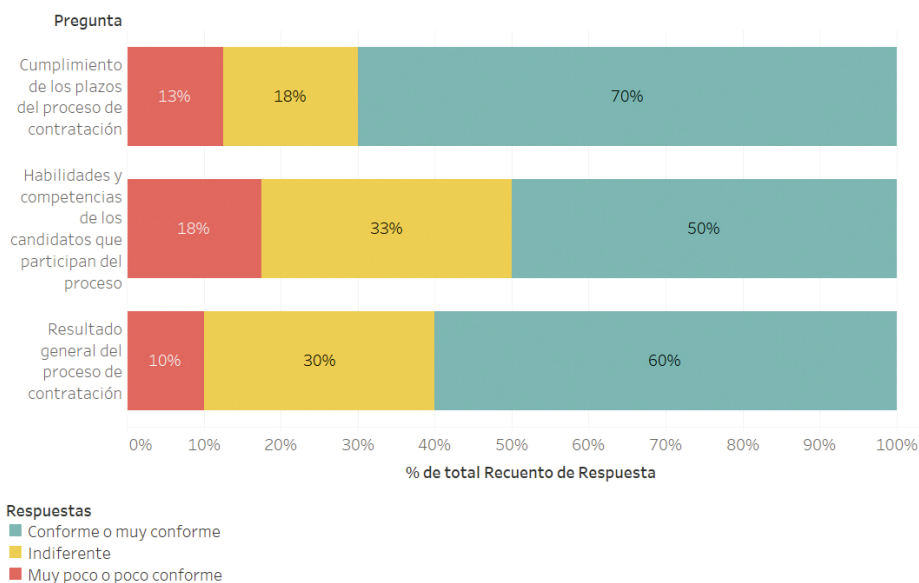
Figura 11. ¿Cuáles son los tres cargos que presentan mayor dificultad de contratación en el ELEAM?



4.2.8. Relativa conformidad con el proceso

En general, la mayoría de los ELEAM se declara conforme con el proceso de contratación, aunque existe un porcentaje importante que se declara indiferente, o poco o muy poco conforme. El mayor grado de conformidad se registra en el cumplimiento de los plazos del proceso de contratación, y el menor en las habilidades y competencias de los candidatos que participan.

Figura 12. Indique, en términos generales, qué tan conforme piensa usted que está su organización con respecto a los siguientes aspectos



Resulta interesante que el nivel de conformidad con el resultado general del proceso de contratación tiene una alta correlación (92%) con el cumplimiento de los plazos (β 0,5), las habilidades de los candidatos (β 0,35), la existencia de perfiles formalizados en la organización (β 0,25) y, en menor grado, con la probabilidad de que los cargos de jefatura sean ocupados por personas de la misma organización (β 0,08).

5. Discusión

A la luz de los resultados observados en este estudio, parece evidente que el proceso de reclutamiento y selección en los ELEAM presenta importantes oportunidades de mejoramiento que podrían impactar positivamente la calidad del equipo humano, y por ende, en la gestión.

El análisis de los resultados devela un proceso que, en general, tiene poco apoyo dentro y fuera del ELEAM. A causa de esto, es posible que no se esté llegando al universo de potenciales buenos candidatos con las ofertas de trabajo o se esté subutilizando el poder predictor de un buen proceso de selección, lo cual resulta crítico para una organización (Bach, 2005).

Si bien por medio de actividades de capacitación y formación es posible reforzar las

CCH que se observen deficientes en los nuevos colaboradores, tal como plantea Bitner (1990), hay ciertas actitudes y habilidades, especialmente en el ámbito del servicio, que son muy difíciles de modificar en las personas. Debido a lo anterior, realizar un adecuado proceso de selección es de vital importancia para un ELEAM.

En el mismo sentido, llama la atención que cerca de un tercio de los colaboradores son contratados, sin haber sido consultadas sus referencias laborales, cuando la conveniencia de esa técnica ha sido ampliamente reportada en la literatura (Taylor et al., 2004).

Otro factor destacable es la alta rotación que se observa en los ELEAM, lo que, conjugado con la baja promoción interna y con la definición poco clara de una carrera funcionaria dentro de la organización, pueden ser señales de una baja satisfacción laboral. Si bien el estudio no recogió información específica sobre el clima laboral en los ELEAM, este punto es de gran relevancia, porque la satisfacción de los colaboradores que prestan un servicio está altamente correlacionada con la satisfacción de los usuarios que lo reciben (Bowen y Schneider, 2014). Este punto resulta aún más sensible considerando que, en el caso de los ELEAM, los usuarios son adultos mayores que no siempre están en condiciones físicas o psicológicas de evaluar el servicio que están recibiendo.

Finalmente, es importante observar que, este estudio fue desarrollado en un período claramente influenciado por la pandemia de COVID 19 y los procesos de reclutamiento y selección fueron notoriamente afectados por esta emergencia sanitaria (Lord, 2022).

6. Conclusiones

El equipo de colaboradores que trabaja en un ELEAM resulta crítico en la calidad de servicio que este pueda brindar a sus residentes. Un factor importante para asegurar la idoneidad de ese equipo es realizar un adecuado proceso de reclutamiento y selección del personal.

A partir de la revisión de la literatura, de un estudio de campo y de una encuesta, fue posible identificar varias oportunidades de mejoramiento para el proceso de reclutamiento y selección de colaboradores. Estas pueden agruparse en tres categorías: mejoramientos generales, mejoramientos del proceso de reclutamiento y selección, y mejoramientos de la retención de buenos colaboradores.

6.1. Mejoramientos generales

Se presentan propuestas para mejorar la estructura y condiciones generales en las que se realiza el proceso de reclutamiento y selección.

i. Alianzas y colaboración: se propone realizar alianzas con instituciones (tales como universidades o centros de formación técnica) e incentivar los esfuerzos colaborativos entre los ELEAM para abordar de mejor forma el proceso de reclutamiento y selección. Considerando que existen muchos ELEAM en el país que son pequeños y no tienen los recursos necesarios para contar con una estructura organizacional que se haga cargo del proceso de reclutamiento y selección, resulta interesante explorar el esfuerzo conjunto de esta tarea.

Varias de las oportunidades de mejoramiento que se mencionan, a continuación, pueden abordarse en esta lógica de alianzas y colaboración.

ii. Formalización del proceso: se propone formalizar el proceso de reclutamiento y selección en el ELEAM. Un proceso que esté formalmente definido facilita la medición y el análisis de los resultados, promoviendo la posibilidad de

benchmarking y mejoramiento. La formalización favorece, además, la consistencia y control del proceso en el tiempo.

Se propone que esta formalización considere solo los aspectos más relevantes del proceso de reclutamiento y selección, evitando la “sobreformalización” que puede hacer más burocrático el proceso y más compleja su actualización en el tiempo.

Para aquellos ELEAM que ya cuenten con sus procesos formalizados, se propone revisar que esa formalización corresponda realmente al proceso que se realiza en la práctica, de no ser así, se recomienda que se hagan los ajustes pertinentes (en la definición del proceso o en el proceso) para que sean consistentes.

iii. Formalización de los perfiles de cargo: se propone completar y formalizar las descripciones de todos los cargos de un ELEAM en aquellas organizaciones que aún no lo hayan realizado. Esta formalización debiera incluir, al menos: descripción general, objetivos, dependencia jerárquica, responsabilidades, principales actividades que se deben realizar, indicadores por los cuáles se evaluará su gestión, conocimientos, competencias y habilidades que son requeridas en cada cargo.

Esta formalización no solo facilitará el proceso de selección de nuevos colaboradores para ese cargo, sino que, también, permitirá realizar una buena evaluación de desempeño que pueda ser la base para establecer un sistema de incentivos para el personal.

Este esfuerzo de formalización es un buen ejemplo de una tarea que podría abordarse de manera asociativa. Al respecto, el SENAMA y la Fundación Red ELEAM² han hecho esfuerzos en esta materia que sería interesantes profundizar y difundir.

iv. Esfuerzos de formación: se propone desarrollar un plan conjunto entre agrupaciones de ELEAM para fomentar el desarrollo de los perfiles más críticos de sus organizaciones.

Este plan podría desarrollarse en conjunto con uno o varios centros de formación técnica, definiendo los conocimientos, competencias y habilidades que se debieran transferir a los alumnos. Durante este estudio, se identificaron los perfiles de Asistente de Trato Directo, Técnico en Enfermería y Personal de Cocina como los cargos más críticos en el ELEAM, por ello, los esfuerzos de formación podrían comenzar con esos perfiles.

Es interesante notar que, ese esfuerzo podría focalizarse en captar profesionales activos (o retirados de otras áreas) que mediante los cursos apropiados puedan transformar sus carreras para dedicarse al cuidado de adultos mayores. Este perfil de profesionales que reorientan sus carreras puede convertirse en una fuente principal de reclutamiento de personal (Probst et al., 2009).

6.2. Mejoramientos en el proceso de reclutamiento y selección

A continuación, se describen propuestas que podrían ayudar a mejorar el proceso mismo de reclutamiento y selección.

v. Ampliación de la base del reclutamiento: se propone ampliar la base de reclutamiento para los procesos de selección en los ELEAM, asegurando un mayor número de candidatas para las vacantes que se generan. Tal como se mencionó

2 <https://redeleam.cl/documentacion/>

anteriormente, existe evidencia de que el número de postulantes para un determinado cargo correlaciona positivamente con las probabilidades de contratar a las personas más adecuadas (Huselid, 1995), por lo cual resulta evidente la conveniencia de ampliar la base de reclutamiento. No obstante, esto debiera fomentarse, idealmente, una vez que se ha optimizado el proceso de selección.

Para ampliar la base de reclutamiento podrían explorarse las siguientes acciones:

- Mayor uso de redes sociales para la búsqueda y reclutamiento de potenciales candidatos. La literatura está dando cuenta del “Reclutamiento 3.0” que considera un uso intensivo de las redes sociales para el proceso de reclutamiento y selección (Mababu, 2016). Considerando que el 87 % de los ELEAM encuestados en nuestro estudio declaró no utilizar las redes sociales como un elemento evaluativo de los candidatos, existen evidentes oportunidades de mejoramiento en este ámbito.
- Realizar esfuerzos conjuntos con una agrupación de ELEAM (formal o informal) para desarrollar una campaña masiva de reclutamiento que pueda tener un mayor alcance.

vi. Gestión de referencias: se propone mejorar la información que se obtiene de referencias proporcionadas por los candidatos, definiendo un procedimiento y formalizando la recolección y gestión de las referencias. Se propone, además, que este esfuerzo sea conjunto entre agrupaciones de ELEAM, de manera tal que se haga un esfuerzo sinérgico para registrar y sistematizar la información de los referidos de los candidatos.

El hecho de que casi un tercio de los ELEAM encuestados declaren no contactar a ninguna referencia de los candidatos, frente a la evidencia de que consultar referencias aumenta las probabilidades de seleccionar a la persona más adecuada para el cargo (Taylor et al., 2004), hacen que esta propuesta parezca atractiva de implementar.

vii. Perfeccionamiento de los test de selección: se propone analizar, perfeccionar y adaptar los test psicológicos que se realizan actualmente en los procesos de selección de los ELEAM. Para esto, puede ser recomendable identificar y formalizar las mejores prácticas aplicadas actualmente en algunos ELEAM, para luego, replicar esas prácticas en otros centros. También, sería recomendable adoptar y adaptar los test psicológicos que la literatura del área reporte como exitosos, dado que los test psicológicos bien aplicados constituyen una herramienta efectiva para realizar un buen proceso de selección de los candidatos más adecuados para un determinado cargo. De acuerdo con los antecedentes recolectados en este estudio, existen buenas oportunidades de mejoramiento en esta línea. Tal como sugieren Bateson et al. (2014), se propone evaluar la conveniencia de aplicar alguno de estos test tempranamente en el proceso de selección para evitar sobrecargar el proceso con candidatos inadecuados para el cargo.

viii. Uso de información de la web: se propone recolectar y analizar información pública disponible del candidato en internet y en las redes sociales. La tendencia del “Reclutamiento 3.0” hace uso intensivo de la información de la red, no solo para encontrar posibles candidatos, sino que también para conocer el comportamiento de esos individuos (Mababu, 2016), mediante el análisis de las publicaciones que realiza, el lenguaje que utiliza y los grupos en los que participa. Esa información puede ser de gran utilidad durante el proceso de selección.

ix. Prueba práctica: se propone definir una sesión de prueba práctica para los candidatos que fueron seleccionados. En esta sesión de prueba, los candidatos deberán realizar las tareas que corresponden a ese cargo, guiados y supervisados

por una jefatura. La prueba práctica permitirá observar el desempeño del candidato en un ambiente real de trabajo, lo que podría entregar información valiosa para la selección de la persona más adecuada al cargo. Además, es importante considerar en la evaluación que el comportamiento de los candidatos durante la práctica probablemente estará influenciado por el hecho de estar siendo observados. Esta prueba serviría, también, para que el candidato comprendiera mejor el trabajo al que está postulando, ayudando a reducir la rotación de personal. Esto resulta relevante, considerando que la rotación fue una de las mayores complejidades nombradas por los directivos de los ELEAM que participaron en el trabajo de campo.

x. *Encuesta de salida*: se propone definir una encuesta formal a los colaboradores que deciden partir de un ELEAM para recoger sus impresiones y sugerencias. Si se usa correctamente, la encuesta de salida puede ser un poderoso instrumento para recoger (directamente desde los excolaboradores) importante información para mejorar la gestión de la organización (Jurkiewicz et al., 2003). Esta puede ser una buena oportunidad de mejoramiento, considerando que el 83 % de los ELEAM encuestados en este estudio declararon no utilizar encuestas de salida.

6.3. Mejoramientos de la retención de buenos colaboradores

Las siguientes propuestas apuntan a mejorar la permanencia de los colaboradores en la organización, reduciendo la rotación y, con ello, la presión por realizar procesos de reclutamiento y selección.

xi. *Evaluación formal del desempeño*: se propone desarrollar un sistema formal de evaluación de desempeño para los colaboradores del ELEAM. Este sistema debiera definir indicadores claves del desempeño y metas para esos indicadores; ellos debieran coincidir con los definidos en los perfiles del cargo (punto iii).

xii. *Sistema de incentivos y beneficios*: a partir de la evaluación formal de desempeño, se propone establecer un sistema de incentivos que promueva el cumplimiento de las metas y de los indicadores definidos. Considerando que los recursos monetarios son limitados en un ELEAM, podría considerarse el uso no solo de incentivos económicos, sino también salario emocional como días libres, actividades recreativas o de formación, flexibilidad horaria, buen ambiente de trabajo, entre otros.

Los incentivos de una persona pueden ser intrínsecos o extrínsecos (Coccia, 2019). Los incentivos intrínsecos son propios del individuo y están relacionados con la satisfacción personal de realizar una determinada actividad o trabajo, mientras que, los incentivos extrínsecos apelan al cumplimiento de una tarea o al logro de un objetivo determinado. Las tareas propias que se realizan en un ELEAM podrían ser vistas en sí mismas como una buena fuente de incentivos intrínsecos, dada la natural satisfacción de ayudar a otros y sentirse útil. No obstante, el bajo salario y, a veces, las duras condiciones laborales podrían requerir de incentivos extrínsecos para mantener la satisfacción de los colaboradores y con ello reducir la rotación.

xiii. *Capacitaciones y desarrollo de carrera*: se propone definir un plan de carrera para las personas que ingresen a la organización, definiendo claramente el camino, los tiempos y los requisitos necesarios para avanzar. Esto podría requerir definir, o potenciar, la estructura interna del ELEAM, considerando la existencia de cargos de liderazgo dentro de los cargos operativos, los cuales pueden ser un gran aporte para el funcionamiento y la motivación del equipo (Harris et al., 2022).

Junto con el desarrollo de carrera, debiera desarrollarse un plan de capacitación ad-hoc que permita el desarrollo de la persona en la organización. Este plan de

carrera y de capacitación, que debiera ser presentado al personal en el momento de su ingreso, pues fomentaría el interés de los buenos colaboradores por permanecer en la organización, evitando la fuga de personal y reduciendo la rotación. Esta capacitación no solo debiera considerar habilidades y conocimientos prácticos para realizar la tarea, sino, también, herramientas para favorecer un desarrollo integral de la persona, que fomenten su bienestar y le permitan abordar adecuadamente el estrés propio del quehacer de un ELEAM (Bluth et al., 2021).

Si bien la mayoría de los trabajadores de un ELEAM han sido capacitados para realizar su labor (Fundación RedEleam, 2021b), esa capacitación parece estar más orientada a la práctica del quehacer del cargo que a un desarrollo efectivo de carrera, considerando que, de acuerdo con el estudio, solo 3,5 de 10 vacantes a jefaturas son ocupadas por personal del propio ELEAM.

Al considerar que un ELEAM en particular puede no tener el tamaño suficiente para ofrecer, en la práctica, un desarrollo de carrera a sus colaboradores, se propone que este sea un esfuerzo conjunto entre asociaciones de ELEAM. De manera que, si una persona se desarrolló en un ELEAM en particular, tenga la opción de continuar su carrera en otro ELEAM donde exista una vacante.

7. Anexo

Anexo 1. Encuesta realizada

A continuación, se muestran las preguntas que considera la encuesta (que debe ser respondida en el link mencionado anteriormente).

1. Nombre y Apellido
2. Correo electrónico
3. ¿Forma parte de un ELEAM (Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores)?
 - a. Si
 - b. No
4. ¿Cuál es el nombre del ELEAM en el que trabaja?
5. Organización en la que trabaja
6. ¿Cuál es su cargo en esa organización?
7. ¿Cuántas personas en total trabajan en su organización?
8. ¿Cuántas personas en total se contratan anualmente en su organización? (considere un número promedio en un año normal)
9. ¿Cuántas personas se contratan anualmente para cargos *operativos o administrativos*?
10. ¿Cuántas personas se contratan anualmente para cargos *ejecutivos o de jefaturas*?
11. Indique si las siguientes etapas del proceso de contratación son realizadas internamente o con apoyo de empresas o personas externas a su organización.
 - a. Búsqueda de candidatos
 - b. Revisión de antecedentes

- c. Evaluación psicológica
- d. Selección de candidatos
- 12. ¿En su organización existe un área específica dedicada a la selección y reclutamiento de nuevos colaboradores?
 - a. Sí
 - b. No
- 13. ¿Cuántas personas de su organización trabajan directamente en el área de selección y reclutamiento de nuevos colaboradores?
- 14. El proceso de contratación en nuestra organización está formalizado, es decir, existen procedimientos definidos que establecen actividades, plazos y responsables.
 - a. Indique qué tan de acuerdo está con esta aseveración usando una escala de 1 a 5, donde 1: Muy en desacuerdo, 5: Muy de acuerdo
- 15. En las siguientes preguntas indique con qué frecuencia, durante el proceso de contratación, se realizan las acciones que se describen. (Conteste de 1 a 5, donde 1: Nunca, 2: Casi nunca, 3: A veces, 4: Casi siempre, 5: Siempre)
 - a. Las ofertas laborales son publicadas en un *medio externo* a la organización.
 - b. Las ofertas laborales son publicadas *internamente* para el conocimiento de todos nuestros colaboradores.
 - c. Se aplican test psicológicos a los candidatos.
 - d. Durante el proceso de selección se piden referencias laborales a los candidatos.
 - e. Durante el proceso de selección se piden referencias laborales a los candidatos a *cargos operativos o administrativos*.
 - f. Durante el proceso de selección se piden referencias laborales a los candidatos a *cargos ejecutivos o de jefaturas*.
 - g. Antes de contratar a una persona, se revisa su actividad en las redes sociales.
 - h. Si una persona que fue seleccionada no acepta la oferta de trabajo se busca negociar con ella para intentar que acepte.
 - i. A las personas que participaron de un proceso, pero no fueron seleccionadas, se les avisa formalmente y se les agradece su participación.
 - j. Se realiza un proceso formal de inducción para los nuevos colaboradores que se incorporan.
 - k. Se realiza una encuesta de salida a los colaboradores que voluntariamente renuncian a su trabajo.
 - l. Se siguen las actividades que están formalmente definidas para el proceso de contratación.
- 16. ¿En qué medios externos a la organización se publican las ofertas laborales?
 - a. Portales de búsqueda de trabajo
 - b. Prensa escrita

- c. Universidades
 - d. Institutos Profesionales o Centro de Formación Técnica
 - e. Otro
17. ¿Cuántas referencias laborales distintas son efectivamente contactadas por la organización antes de contratar a una persona?
- a. Para un cargo operativo o administrativo
 - b. Para un cargo ejecutivo o de jefatura
18. ¿Cuáles son los principales test psicológicos que se usan en el proceso de selección?
- a. Cuestionario de Preferencias Personales de Edwards (E.P.P.S.)
 - b. 16 PF de Cattell (Cattell's 16 Personality Factors)
 - c. Sistema de Preferencias Personales DISC
 - d. Test de Rorschach
 - e. Test de Zulliger
 - f. Test de Lüscher o test de los Colores
 - g. D-70 o test de Dominó
 - h. Test de Personalidad los Cinco Grandes (Big-Five Personality Test, BF5)
 - i. Otro
19. ¿Qué tan probable es que una persona que sea seleccionada al final del proceso, acepte finalmente la oferta de trabajo y se integre a la organización?
- a. Conteste de 1 a 5, donde 1: Muy improbable, 5: Muy probable
20. ¿Cuáles son las razones más frecuentes que los candidatos expresan al rechazar la carta oferta cuando finalizan el proceso de selección?
- a. No conformidad con las condiciones de trabajo
 - b. Mejor oferta de otra organización
 - c. No conformidad con el lugar físico de trabajo
 - d. No conformidad con la política de trabajo (presencial/a distancia)
 - e. Causas personales del candidato (familia, viajes, condición de salud, etc.)
21. ¿Cuántos curriculums se revisan en promedio por cada *cargo operativo o administrativos* que se contrata?
22. ¿Cuántos curriculums se revisan en promedio por cada *cargo de jefatura o ejecutivo* que se contrata?
23. ¿Cuántas personas se entrevistan en promedio por cada *cargo operativo o administrativos* que se contrata?
24. ¿Cuántas personas se entrevistan en promedio por cada *cargo de jefatura o ejecutivo* que se contrata?
25. De cada 10 vacantes que se generan para un cargo de jefatura o

ejecutivo en su organización, ¿cuántas, en promedio, son ocupadas por colaboradores de la propia organización?

26. ¿Cuántas semanas dura en promedio el proceso de contratación de una persona para un *puesto operativo o administrativo*?

27. ¿Cuántas semanas dura en promedio el proceso de contratación de una persona para un *puesto de jefatura o ejecutivo*?

28. De cada 10 personas que se contratan en su organización, ¿cuántas se van antes de haber completado 1 año de trabajo?

29. ¿Cuáles son los tres cargos que presentan mayor dificultad para conseguir buenos candidatos?

- a. Director(a) Técnico(a)
- b. Director(a) Administrativo(a)
- c. Enfermero(a)
- d. Nutricionista
- e. Trabajador(a) social
- f. Psicólogo(a)
- g. Terapeuta ocupacional
- h. Kinesiólogo(a)
- i. Fonoaudiólogo
- j. Podólogo
- k. Técnico en enfermería (TENS)
- l. Asistente de trato directo
- m. Personal de cocina
- n. Auxiliares de aseo y lavandería
- o. Técnico contable
- p. Encargado de servicios generales
- q. Recepcionista

30. Indique, en términos generales, qué tan conforme piensa usted que está su organización con respecto a: (Donde 1: muy disconforme, 2: disconforme, 3: ni conforme ni disconforme, 4: conforme, 5: muy conforme).

- a. Cumplimiento de los plazos del proceso de contratación
- b. Habilidades y competencias de los candidatos que participan del proceso
- c. Resultado general del proceso de contratación

31. Considerando todos los elementos, ¿qué tan satisfecho está usted con el proceso general de contratación que se realiza en su organización?

a. Donde 1: muy insatisfecho, 2: insatisfecho, 3: ni insatisfecho ni satisfecho, 4: satisfecho, 5: muy satisfecho.

32. Por último, ¿qué oportunidades de mejoramiento ve para este proceso?

Conflicto de intereses

El autor del manuscrito manifiesta que no existe ningún tipo de conflicto de interés con alguna entidad o institución, o de carácter personal en esta publicación, que pueda haber influido o sesgado de alguna manera este trabajo.

Referencias

Aranda, V., Abusleme, M., & Jeri, T. (2022). *Acciones del Estado en torno a la Convención Interamericana sobre Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores*. Ediciones SENAMA.

Bach, S. (2005). *Managing human resources*. Blackwell Publishing.

Bateson, J., Wirtz, J., Burke, E., & Vaughan, C. (2014). Psychometric sifting to efficiently select the right service employees. *Managing Service Quality*, 24(5), 418-433

Bitner, M. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71-84.

Bluth, K., Lathren, C., Silbersack, J., Zimmerman, S., Wretman, C., & Sloane, P. (2021). Self-compassion training for certified nurse assistants. *Journal of the American Geriatrics Society*, 1-10.

Bowen, D., & Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.

Bowen, D., Ledford, G., & Nathan, B. (1996). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive*, 5, 35-51.

Caro, S., Matus, C., Rojas, M., Bustamante, B., & Soto, K. (2021). *Envejecimiento y redes de apoyo en Chile. Desafíos y propuestas para la integración social de las personas mayores en contextos urbanos y rurales*. Centro UC Estudios de Vejez y Envejecimiento.

CCI Ingeniería Económica. (2011). *Estudio de actualización del catastro de Establecimientos de Larga Estadía (ELEAM) de la Región Metropolitana y configuración de procesos estandarizados*. SENAMA.

CCI Ingeniería Económica. (2013). *Estudio de actualización del catastro de Establecimientos de Larga Estadía (Eleam) de las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Coquimbo, Valparaíso, Libertador General Bernardo O'higgins, Maule, Biobío, Araucanía, Los Lagos, Aysén Del General Carlo*. SENAMA.

Coccia, M. (2019). Comparative incentive systems. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, Springer International Publishing AG, part of Springer Nature, DOI, 10, 978-3.

- Fundación RedEeam. (2021a). Número de ELEAM formales operativos en Chile. *Solicitud de Acceso a la Información*. SENAMA.
- Fundación RedEeam. (2021b). *Análisis de Encuesta Nacional*.
- Griffin, C. (2018). Adopting a strategic approach to matching people to jobs. *International Journal of Business and Management*, 13(4), 1-10.
- Harris, M., Kolanowski, A., & Greenberg, S. (2022). The making of nurse leaders in the nursing home. *Nursing Clinics of North America*, 57(2), 171-178.
- Hogan, J., Barrett, P., & Hogan, R. (2007). Personality measurement, faking, and employment selection. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1270-85.
- Huselid, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover and productivity. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Jurkiewicz, C., Knouse, S., & Giacalone, R. (2003). Are exit surveys worth the effort? *Journal of Public Affairs*, 7(4), 52-62.
- Lord, J. (2022). How to recruit talent in a post covid world. <https://www.salford.ac.uk/news/how-recruit-and-retain-talent-post-covid-world>
- Mababu, R. (2016). Recruitment through social media. *Recruitment 3.0*, 32, 135-151.
- Morris, P. (2007). *Estudio para el diseño de un sistema y plan de mejoramiento de calidad del servicio que ofrecen los hogares o Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. SENAMA.
- Probst, J., Baek, J.-D., & Laditka, S. (2009). Characteristics and recruitment paths of certified nursing assistants in rural and urban nursing homes. *The Journal of Rural Health*, 25(3).
- Schmidt, F., & Hunter, J. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- SENAMA. (2015). *Buenas prácticas en establecimientos de larga estadía*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- SENAMA. (2016). *Estándares de calidad para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- SENAMA. (2017). *Condiciones de vida de las personas mayores al interior de los Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores de SENAMA*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.
- SENAMA. (2019). *Estándares de Calidad para Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*. Santiago. Ediciones Servicio Nacional del Adulto Mayor.

SENAMA. (22 de Julio de 2022). *Establecimientos de Larga Estadía para Adultos Mayores*.
<http://www.senama.gob.cl/establecimientos-de-larga-estadia-para-adultos-mayores-eleam>

Taylor, P., Pajo, K., Cheung, G., & Stringfield, P. (2004). Dimensionality and validity of a structured telephone reference check procedure. *Personnel Psychology*, 57(3), 745-772.

Información editorial

CONTENIDO GENERAL

Estudios de Administración [ISSN: 0717-0653, e-ISSN: 0719-0816] es una revista de negocios revisada por pares a doble ciego, publicada semestralmente por el Departamento de Negocios de la Universidad de Chile desde 1994, creada para brindar un foro académico para la comunidad académica de negocios chilena y latinoamericana. Estudios de Administración publica artículos de investigación empírica, artículos metodológicos, revisiones sistemáticas de literatura, artículos conceptuales y estudios de casos en todas las disciplinas empresariales tanto en inglés como en español.

Manuscritos de investigación originales y casos de enseñanza no publicados anteriormente en otros lugares, que abordan temas de Estrategia, Finanzas, Marketing, Contabilidad, Operaciones, Innovación, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos, Cambio Organizacional, Sistemas de Información, Cadena de Suministro, Emprendimiento y Toma de Decisiones, entre otros temas relevantes para los negocios latinoamericanos son el principal foco de publicación.

ÁMBITO Y OBJETIVOS

Apuntamos a lectores de académicos, estudiantes graduados y ejecutivos de negocios de Iberoamérica y del mundo que buscan un conocimiento nuevo y sólido en el campo. Alentamos a autores e investigadores de la comunidad académica a presentar sus manuscritos para ser sometidos a revisión por pares en cualquiera de las siguientes categorías:

- **Artículos de investigación empírica:** Resultados de proyectos de investigación originales con análisis de datos empíricos (cualitativos, cuantitativos y / o mixtos) asociados con la literatura existente y réplicas de investigación con resultados consistentes o no consistentes.
- **Métodos, enfoques metodológicos e instrumentos de medición:** Manuscritos que presenten el uso de diferentes metodologías y la aplicación de modelos en diferentes contextos, así como estudios que validen instrumentos de medición, bibliometría, metaanálisis o verificaciones de procedimientos experimentales, que puedan ser replicados son bienvenidos.
- **Reseñas de literatura:** Artículos contemporáneos que sintetizan, integran o adelantan conceptual y teóricamente diferentes ámbitos en las disciplinas de la administración de empresas, particularmente en América Latina y países emergentes.
- **Casos de enseñanza:** Artículos de investigación basados en situaciones reales de negocios, diseñados para instruir a los estudiantes en las facultades de administración y empresa, proporcionando experiencias organizacionales sujetas a la realidad, que permiten aplicar proposiciones teóricas y conjugarlas con simulaciones prácticas y la toma de decisiones.
- **Conexión con la práctica:** Estudios que respondan a la creciente necesidad de un mayor enfoque en

cómo funcionan la gestión y la administración de empresas, o en la forma en que los profesionales (practitioners) desempeñan su labor en la práctica organizacional. Aproximaciones a la investigación como Strategy-as-Practice (SAP), Marketing-as-Practice (MAP), Innovation-as-Practice (IAP), Entrepreneurship-as-Practice (EAP), etc. son bienvenidas.

DIRECTRICES PARA AUTORES

Proceso Editorial

Para publicar sus manuscritos en Estudios de Administración, los autores deben enviar su contribución a través de la plataforma Open Journal Systems.

El editor revisará el manuscrito y lo devolverá a los autores, en no más de una semana para indicar si el manuscrito se envía a revisión por pares o no, sugiriendo diferentes caminos para el manuscrito. Los manuscritos serán revisados por dos árbitros a doble ciego según diferentes criterios, que incluyen: claridad, revisión de la literatura y desarrollo conceptual, análisis de métodos y datos, implicaciones y relevancia para la teoría y la práctica, y contribución a la disciplina.

Los revisores pueden sugerir: aceptación; aceptación con revisión menor; aceptación condicional con revisión mayor; invitación a volver a enviar con una reescritura importante; y el rechazo del manuscrito. En cualquier caso, el editor de Estudios de Administración tomará la decisión final. En la mayoría de los casos, la decisión final se tomará dentro de los 60 días posteriores a la primera comunicación del Editor.

Los autores deberán realizar las correcciones finales y preparar la versión final del manuscrito dentro de los 30 días de la decisión del editor para poder publicar. El (los) autor (es) transferirán todos los derechos de autor a Estudios de Administración, Universidad de Chile, conservando aquellos asociados con el uso particular y académico.

GUÍA DE ESTILO

PREPARACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores/as están obligados a comprobar que su envío cumpla todos los elementos que se muestran a continuación. Se devolverán a los autores/as aquellos envíos que no cumplan estas directrices.

NORMAS ETICAS PARA AUTORES:

- Confirme que el manuscrito ha sido enviado únicamente a esta Revista y no ha sido publicado, no está en prensa ni ha sido enviado a ninguna otra parte.
- Confirme que todos los autores que han contribuido significativamente a la investigación se encuentran nombrados en el manuscrito.
- Confirme que la investigación cumple con las normas de ética de la revista, incluido el cumplimiento de los requisitos legales del país del estudio.
- Confirme que no existen conflictos de interés con ninguna entidad o institución, o de carácter

personal, que pudieran haber influido o sesgado de manera inapropiada este trabajo.

- En caso de detección de errores en la investigación, o mala conducta por citación, plagio, o alguna otra conducta que contravenga las normas éticas de publicación de la revista, todos los autores están obligados a su corrección, y/o presentar la retractación/disculpas que hubiere a lugar.
- Asegúrese de que el manuscrito haya sido revisado utilizando un software de control de plagio antes de enviarlo.

Estudios de Administración desaprueba cualquier forma de plagio, total o parcial, de cualquier manuscrito (esto incluye la duplicación de publicaciones anteriores de un autor). Empleamos software de control de plagio como paso preliminar en nuestro proceso de revisión editorial.

LONGITUD DEL ARTÍCULO:

- Los manuscritos deben tener entre 5000 y 7000 palabras (incluyendo referencias, tablas y figuras) en inglés o español.
- Deben incluir un RESUMEN de 250 palabras tanto en inglés como en español, sintetizando el tema principal abordado por el trabajo, el método utilizado en su elaboración y sus principales hallazgos.
- Se deben proporcionar de tres (3) a seis (6) PALABRAS CLAVE, y al menos tres (3) códigos JEL (códigos de Revista de Literatura Económica) para indexación y búsqueda.

FORMATO GENERAL:

- Los archivos de envío están en formato de archivo Microsoft Word, Open Office o Word Perfect.
- Fuente: Times New Roman de 12 puntos.
- Doble espacio a lo largo de todo el documento.
- Los párrafos con sangría de 5-7 espacios o 1/2 pulgada. Utilice tabulaciones u otros comandos para las sangrías, no la barra espaciadora.
- Los números de página deben estar ubicados en la esquina superior derecha. Utilice la función de numeración automática de páginas.
- Para ecuaciones, use MathType o Equation Editor.

ARCHIVO ANÓNIMO DEL ARTÍCULO:

- El archivo de su artículo no debe contener ningún detalle de los autores, ni ninguna otra información que pueda identificarlos, o a la(s) institución(es) donde se llevó a cabo la investigación.
- No utilice encabezados, marcas de agua o pies de página que pudiesen llevar a la identificación de los autores y/o instituciones.

ESTILO DE REFERENCIACIÓN:

- Asegúrese de la citación correcta y completa de las fuentes de cualquier información utilizada en el manuscrito.
- Las citas y referencias bibliográficas deben insertarse en el artículo utilizando el formato "Apellido, (Año)", siguiendo preferiblemente el estilo de referencia de la APA.

GUÍA DE ESTILO

PÁGINA DE TÍTULO (Primera página)

TÍTULO DEL MANUSCRITO:

Los artículos deben incluir una primera página con el título y la información del autor(es). El título no debe tener más de 20 palabras en Times New Roman, fuente 14 (negrita).

NOMBRES Y AFILIACIONES DE LOS AUTORES:

Todos los autores deben incluir nombre (s) y apellido (s), institución, correo electrónico e identificación ORCID (si corresponde). Compruebe que todos los nombres estén escritos correctamente. Evite identificar a los autores en el resto del manuscrito para garantizar el anonimato.

RESUMEN:

Todos los manuscritos deben incluir un resumen de 250 palabras tanto en inglés como en español, sintetizando el tema principal abordado por el trabajo, el método de investigación utilizado y los principales hallazgos.

PALABRAS CLAVE Y CÓDIGOS JEL:

Los autores también deben proporcionar de tres (3) a seis (6) Palabras clave y tres (3) códigos JEL para indexación y búsqueda.

DECLARACIONES:

(Incluya los títulos que correspondan a su manuscrito. Los marcados con * son obligatorios). En la versión final (una vez aceptada para publicación), estos irán antes de la sección de Referencias:

- **Conflicto de intereses***: el/la/los/las autor(es) del manuscrito deben manifestar si existe algún tipo de conflicto de interés con alguna entidad o institución, o de carácter personal en esta publicación, que pueda haber influido o sesgado de alguna manera este trabajo.
- **Agradecimientos y apoyo económico**: Si desea mencionar reconocimientos y apoyo económico, estos solo deben incluirse en la primera página, que se retira antes de enviar el manuscrito a los pares revisores para asegurar la objetividad en la evaluación.
- **Confidencialidad, privacidad, y consentimiento para publicación (material de terceros)***: mencione si los nombres utilizados en este manuscrito han sido modificados para proteger y mantener la confidencialidad de las fuentes de información, la identidad de los participantes y/o las organizaciones. Si se utiliza material propiedad de terceros que esté protegido por derechos de autor (p. ej. textos, imágenes, gráficos, capturas de pantalla, etc.), los autores deben declarar que cuentan con el consentimiento previo por escrito de los propietarios para incluir el material en el manuscrito. antes de su envío.

Nota: Estudios de Administración traducirá el Resumen, las Palabras clave y las Declaraciones para aquellos autores no angloparlantes.

CUERPO DEL MANUSCRITO

TÍTULOS DE SECCIÓN, ETIQUETAS Y SUBDIVISIONES

Los textos de informes de investigación tradicionales suelen incluir las siguientes secciones: 1) Introducción; 2) Revisión de la literatura o antecedentes teóricos - que pueden o no servir de base para formular hipótesis -; 3) Métodos de investigación; 4) Resultados y análisis; 5) Discusión; 6. Conclusiones; 7) Limitaciones e implicaciones de la investigación (si las hay); 8) Implicaciones prácticas o de gestión (si las hay); 8) Direcciones para futuras investigaciones (si las hay); 9) Apéndices (si las hay); y 10) Referencias.

De manera similar, para Revisiones de literatura, Casos de enseñanza y Artículos de conexión con la práctica, divida su manuscrito en secciones y subsecciones claramente definidas y numeradas, incluyendo siempre la sección de Referencias al final.

Los Títulos y Subtítulos deben ser breves, claramente definidos y en su propia línea separada. Numere los títulos de modo que los títulos de nivel superior se numeren 1, 2, 3, p. ej., comenzando con la sección Introducción y terminando en la sección Conclusiones. Los subtítulos de segundo nivel deben estar numerados 1.1, 1.2, 1.3, etc.

No utilice Funciones de Campo.

APÉNDICES

Si su manuscrito necesita incluir Apéndices, identifique cada tema por separado y etiquételo con una letra en secuencia (Apéndice A, Apéndice B, Apéndice C, etc.), de acuerdo con el orden en que se mencionan en el cuerpo del manuscrito. Para citar un Apéndice, utilice citas entre parentéticas. Por ejemplo, escriba en el cuerpo del manuscrito (ver el Apéndice D para indicadores y proyecciones económicas para América Latina y el Caribe), o simplemente (ver el Apéndice D). Cualquier cita dentro del Apéndice debe incluirse en la lista de Referencias.

Si sus apéndices incluyen Tablas, Figuras, Fórmulas y/o Ecuaciones, agregue la letra del Apéndice, dando una numeración separada: Por ejemplo, numere la tercera Figura en el Apéndice D, como "Figura D3". Cada etiqueta de sección del Apéndice presenta un "Título de formato de nivel 1" y debe tener un subtítulo, encabezado con un "Formato de nivel 2". Por ejemplo:

Apéndice D

Indicadores y proyecciones económicas para América Latina y el Caribe

La Tabla D1 muestra los indicadores económicos más importantes de...

TABLAS, FIGURAS, ECUACIONES Y FÓRMULAS

Las Tablas y las Figuras (si es posible) deben enviarse como texto editable y no como imágenes

para facilitar el proceso de revisión. Las Figuras y Tablas se pueden colocar junto al texto relevante en el artículo o en páginas separadas al final. Si se presentan en páginas separadas, se debe hacer referencia a ellos dentro del cuerpo del manuscrito para indicar su ubicación en líneas separadas como "INSERTE LA TABLA X AQUÍ".

No incluya archivos o imágenes que tengan una resolución demasiado baja. Asegúrate de que:

- Las líneas y letras son legibles para su revisión, manteniendo las letras y el tamaño de las Figuras y Tablas uniformes (aproximadamente 8-12 pt, o 2-3 mm) variando mínimamente el tamaño entre sus elementos (p. Ej., Ejes, títulos de gráficos, etiquetas de datos, encabezados, etc.).
- Asegúrese de que las Figuras, Tablas, Ecuaciones y Fórmulas tengan un número correlativo (1, 2, 3, etc.), para distinguirlos, y nombre sus archivos como "Figura" o "Tabla" seguido de su número (por ejemplo, Figura1 o Tabla 1).
- Los archivos de Figuras, "Guarde como" formato .JPG, con un mínimo de 300 ppp (evite los archivos optimizados para el uso de la pantalla, por ejemplo, GIF, BMP, PICT, WPG). La importación/escaneo de Dibujos de líneas debe estar en formato de mapa de bits (.BMP o .DIB), con una resolución mínima de 1200 ppp.
- Guarde sus archivos de tabla con formato .xls o .xlsx.

Las Notas para tablas y figuras deben especificarse debajo de ellas, utilizando Times New Roman de 8 puntos, siguiendo el orden General (primero), Específico (segundo) y Probabilidad (tercero).

- Las notas generales explican, califican o proporcionan información sobre la Tabla / Figura, incluidas las abreviaturas, los símbolos y las unidades de medida. Incluyen la cita de la fuente original de publicación en forma de referencia siguiendo el formato de Autor (es), (Año).
- Las notas específicas identifican elementos clave dentro de la Tabla/Figura utilizando letras minúsculas en superíndice (p. ej., a, b, c).
- Las notas de probabilidad muestran los resultados de las pruebas de significancia estadística (p. ej., *p < .05, de dos colas. **p < .01, de una cola, ***p < .001), etc.

Para Figuras, cite cualquier tipo de gráfico, cuadro, dibujo, mapas, diagramas, fotografías, etc., en su manuscrito como Figura.

Utilice el Editor de ecuaciones o Math Type para Ecuaciones y Fórmulas. En el caso de ecuaciones y fórmulas que no quepan en una columna, indique los puntos de corte apropiados.

El Material Complementario (p. ej., imágenes, archivos de video o audio, aplicaciones) son bienvenidos para revisión y estarán disponibles para los lectores exactamente como estén en la versión definitiva; por lo tanto, asegúrese de haber proporcionado un archivo actualizado en la fase previa a la publicación.

Si su manuscrito es aceptado para publicación, la mayoría de los códigos de formato se adaptarán a los estándares de la Revista en la etapa de producción;

por lo tanto, sugerimos mantener el diseño de su artículo lo más simple posible.

ESTILO DE CITACIÓN

Para cualquier cita directa o parafraseada en el texto (entre paréntesis o narrativa), siga el formato -Último nombre, Año-, como sugiere el Manual de la American Psychological Association.

Todas las citas dentro del texto dentro del cuerpo del manuscrito deben incluirse en la lista de Referencias. Las notas a pie de página no deben usarse para citar o referenciar.

Al copiar referencias (p. ej. de las citas de Google Académico), asegúrese de que toda la información esté completa y sin errores. Se recomienda verificar dos veces la referencia al incluir el DOI y confirmar con él la información de la fuente original. Por ejemplo, verifique el número de edición, el volumen, la edición y las páginas.

Las referencias de páginas web se pueden incluir en la lista de referencias. Asegúrese de incluir el autor, la fecha de publicación, el título de la página o el artículo, el nombre del sitio web, la URL y la fecha en la que se accedió por última vez a la referencia.

El material no publicado de Comunicaciones personales (p. ej., entrevistas, correos electrónicos, mensajes de texto, conferencias, etc.) NO debe incluirse en la lista de referencias. En vez de ello, utilice citas entre parentéticas en el cuerpo del manuscrito, citando el nombre del comunicador, seguido de "comunicación personal" y la fecha. Por ejemplo: (M. Martínez, comunicación personal, 14 de agosto de 2000).

Las Comunicaciones Personales que puedan ser consultadas por el lector, deben incluirse en la lista de referencias, siguiendo la estructura general: Autor, A. (Año, Mes Fecha). Tipo de entrevista.

REFERENCIAS

El orden en la lista de referencias es alfabético, por el nombre del grupo o el apellido de un autor individual. Si hay varias publicaciones por autor, ordénelas de la primera a la más reciente. Use solo las iniciales para el nombre de un autor individual: 'Serrano, J.', no 'Serrano, Juan'.

AVISO DE DERECHOS DE AUTOR

Descargo de responsabilidad y derechos de autor
Estudios de Administración no requiere ningún cargo ni tarifa por el envío, evaluación por pares o publicación posterior de los manuscritos. Tampoco existen costos asociados a su acceso por parte de los lectores. Los autores cuyos manuscritos han sido aceptados para publicación, aceptan formar parte del comité de revisión de Estudios de Administración. Estudios de Administración se adhiere a la política editorial de acceso abierto. De acuerdo con la Iniciativa de Acceso Abierto de Budapest - BOAI, académicos, investigadores, instituciones y otros usuarios de Estudios de Administración-Business Administration Studies, pueden "publicarlos, leerlos, descargarlos, copiarlos, distribuirlos, imprimirlos, buscarlos o usarlos para cualquier

propósito legal, sin ninguna barrera financiera, legal o técnica, fuera de las que son inseparables de las que implican acceder a Internet" (<https://www.budapestopenaccessinitiative.org/read>)

Los resúmenes y los textos completos de todos los manuscritos publicados son de libre acceso en la página web de la revista:

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/login>

Los manuscritos publicados en Estudios de Administración se encuentran bajo la Licencia Internacional Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0. Esto permite a los autores la distribución y reproducción total o parcial de la obra para su uso personal no comercial, siendo necesaria la cita y el reconocimiento de la publicación inicial en esta revista. Estudios de Administración no autoriza el autoarchivo de preimpresiones, sin embargo, fomenta el autoarchivo de posimpresiones, siempre que esté vinculado a la página de inicio del editor, que corresponde a una codificación azul en el esquema de codificación de la base de datos SHERPA/RoMEO. Una vez que el manuscrito ha sido aceptado para su publicación en su versión final, se le asigna un DOI (Identificador de objeto digital) (ver <https://www.crossref.org/education/metadata/persistent-identifiers/the-structure-of-a-doi/>). Todos los autores aceptan las condiciones de publicación, difusión, preservación y uso del contenido de las revistas. El (los) autor (es) transferirá (n) los derechos de autor a Estudios de Administración, reteniendo aquellos asociados con un uso particular y académico.

Los autores asumen toda la responsabilidad por el contenido del texto, así como por los aspectos éticos relacionados con los temas de estudio, nombres, marcas, datos y otro material divulgado en el manuscrito.

El contenido y las opiniones expresadas en el Manuscrito son responsabilidad de sus autores y no representan necesariamente el punto de vista de la Universidad de Chile, la Facultad de Economía y Negocios, la revista Estudios de Administración, ni ninguno de sus miembros.

Declaración de privacidad:

Los nombres y las direcciones de correo electrónico ingresados en este diario se utilizarán exclusivamente para los fines establecidos en él y no se proporcionarán a terceros ni para su uso para otros fines.

NORMAS ÉTICAS

Código de Ética

Estudios de Administración busca cumplir con altos estándares éticos para las publicaciones, conforme a lo sugerido por COPE (ver <https://publicationethics.org/guidance/Guidelines>)

Acerca de los autores

La autoría hace referencia a los responsables intelectuales de la elaboración de una publicación académica. Quienes realicen otro tipo de contribuciones a la elaboración de los artículos

serán colaboradores, y deberán ser mencionados en la sección de agradecimientos del artículo.

Responsabilidad ética y buenas prácticas de los autores

Al someter a revisión para publicar una obra académica en Estudios de Administración, todos los autores aceptan las normas de ética, publicación y de propiedad intelectual de la revista. Los artículos son evaluados en sistema de doble ciego (double-blind peer review), debiendo ser manuscritos originales, y no estar en consideración para publicación por otro medio. Los autores deben asegurarse de la inclusión en el manuscrito de aquellas personas que han contribuido significativamente a la investigación. En general, la publicación de materiales idénticos en más de una revista se considera una práctica poco ética y no será tolerada. Los autores deberán asegurarse de la correcta y exhaustiva citación de fuentes de información que sean utilizadas en la elaboración del manuscrito. La información que haya sido obtenida por medios privados no puede ser publicada sin el consentimiento de la persona o institución que corresponda. De la misma manera, los autores deberán informar en el manuscrito sobre las fuentes de financiamiento de su trabajo, así como potenciales conflictos de interés que pudieran de alguna manera incidir en la imparcialidad del trabajo realizado. Cualquier tipo de correcciones o retractaciones solicitadas por el comité y/o el equipo editorial de Estudios de Administración deben ser realizadas por los autores. En cualquier caso, los autores podrán comunicar cualquier anomalía o equívocación en la publicación al correo electrónico de la revista estudios@unegocios.cl. La corrección será enmendada mediante fe de erratas en la siguiente publicación.

Responsabilidad ética y buenas prácticas del equipo editorial

El equipo editorial velará por que exista regularidad en los procesos y normas de publicación, desde su recepción, revisión por pares, hasta su producción y difusión. El equipo editorial asegura evaluar la pertinencia de las obras recibidas con respecto al alcance y objetivos de la revista, así como velar por el cumplimiento de las normas de publicación y éticas de la revista, evitando infracciones de derechos de autor y plagio. El equipo editorial tomará decisiones acerca de los manuscritos enviados a Estudios de Administración, independientemente de la raza, género, orientación sexual, creencias religiosas, origen étnico, nacionalidad o ideología política de los autores. El equipo editorial cautelara la confidencialidad de la información referente a los autores, datos incluidos en el artículo, análisis realizados o conclusiones durante el proceso de evaluación por pares. De la misma forma, el equipo editorial custodiará por el resguardo del prestigio de la revista ante cualquier conflicto ético producto de su accionar como medio de publicación académica.

Responsabilidad ética y buenas prácticas de los revisores

Los revisores son profesionales y/o académicos con conocimiento especializado en diversas áreas

de la administración de negocios, privilegiando su diversidad en cuanto a procedencia y filiación institucional. La asignación de los pares evaluadores se efectúa conforme a criterios del equipo editorial, esperando su actuar conforme a la idoneidad del tema tratado en el manuscrito con su área de conocimiento. Sin perjuicio de lo anterior, el revisor puede solicitar reasignación de su labor ante obras que no se ajusten a su área de especialidad, o algún conflicto de intereses. De la misma forma, si el factor tiempo es una limitante para realizar la revisión por pares de calidad, y de manera oportuna, los evaluadores deben informar al editor, rechazando la invitación extendida a participar como referee. Atendiendo normas de citación, los revisores alertarán acerca de omisión de fuentes relevantes, o la existencia de plagio total o parcial. Estudios de Administración apuesta por la crítica constructiva, por lo que se espera que las críticas realizadas ayuden en lo posible a mejorar la calidad del artículo, siendo hechas de forma neutral y articuladas con base en argumentos razonables. Las recomendaciones deberán ser presentadas en el formato de evaluación de la revista, debiendo aceptar, aceptar con mejoras, o rechazar el artículo científico presentado. Cualquier obra sujeta a revisión es considerada confidencial, por lo que los revisores no podrán presentarla ante terceros, ni total o parcialmente.

Proceso ante el reconocimiento de conducta no ética o errores mayores de material publicado

Ante la identificación de conductas no éticas o errores mayores, se deben reportar al editor de la revista, ofreciendo información y pruebas suficientes para dar inicio al proceso de investigación correspondiente. Cualquier denuncia recibida, será considerada con toda la seriedad y tratada indistintamente, hasta que se logre clarificar la situación. Para ello, el editor elige la forma que considere pertinente para realizar la investigación, pudiendo solicitar la asesoría del comité editorial, el par evaluador, o una comisión académica delegada ante la situación. En caso de inhabilitación, se notificará formalmente a los autores sobre la aplicación indebida de conductas no éticas, explicando detalladamente la evidencia existente de la actividad. Estudios de Administración publicará un comentario editorial dando detalle del comportamiento inapropiado, y procederá a retirar o eliminar los trabajos objeto de investigación.

De acuerdo con los lineamientos de COPE, el editor tendrá la decisión de presentar la retractación del artículo en caso de evidencia en: errores mayores en la investigación o en sus cálculos; conductas no apropiadas como plagio, utilización de contenido de material no autorizado u otra que pueda representar inconvenientes legales; otros comportamientos de investigación no ética como fabricación de datos, o publicación segmentada (salami). En tales casos, Estudios de Administración publicará un Comentario Editorial ligado al artículo publicado, informando el solicitante de la retractación y la razón de la retractación. El artículo previamente

publicado estará disponible con una marca de agua de "Retractación", vinculando la Nota Editorial respectiva. En caso de correcciones que no invaliden la investigación ni sus resultados, Estudios de Administración publicará una "Nota de Corrección", sin alterar la publicación original.

POLÍTICA DE PLAGIO

Estudios de Administración desaprueba cualquier forma de plagio, en todo o en cualquier parte de un manuscrito. El plagio se refiere a la copia deliberada del trabajo de otros sin el reconocimiento apropiado o referencias al trabajo original. Esto incluye publicaciones duplicadas de autores anteriores. Para verificar la originalidad de los manuscritos enviados, Estudios de Administración utiliza un "software de control de plagio" como paso preliminar del proceso de revisión editorial.

Cuando se detecta plagio en material en revisión, el equipo editorial alertará a los autores sobre la revisión del contenido y solicitará que se reescriba o cite adecuadamente el trabajo original de donde proviene dicho contenido. El manuscrito será rechazado si el porcentaje de plagio ocurrido es superior al 30%. Sin embargo, el manuscrito se puede volver a presentar en cualquier momento a Estudios de Administración, una vez se haya corregido los errores por citaciones, referencias o interpretaciones propias de los autores, que den por terminado el problema del plagio en el documento. Estudios de Administración alienta a los autores a utilizar el software de control de plagio previo envío completo.

Revista Estudios de Administración / *Business Administration Studies*

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Dirección: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Código postal: 8330015

Teléfono: +562 29783375

Email: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Página web:

<http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/>

Sitio web para revisión y envío de manuscritos (Plataforma OJS):

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

Editorial information

GENERAL CONTENT

Estudios de Administración [ISSN: 0717-0653, e-ISSN: 0719-0816] is a double-blind peer-reviewed business Journal that has been published on a semester basis by the Business Department of the University of Chile since 1994, created to provide an academic forum for Chilean and Latin

American business academic community. Estudios de Administración publishes empirical research papers, methodological papers, systematic literature reviews, conceptual papers, and case studies in all business disciplines in both English and Spanish.

Original manuscripts not previously published elsewhere, addressing matters of Strategy, Finance, Marketing, Accounting, Operations, Innovation, Management and Development of Human Resources, Organizational Change, Information Systems, Supply Chain, Entrepreneurship and Decision-Making, among other topics, relevant for Latin American business are the main focus of publication.

AIMS AND SCOPE

We target a readership of Ibero-American and world scholars, graduate students, and business executives looking for new and solid knowledge in the field. We encourage authors and researchers from the academic community to present manuscripts for peer review in any of the five categories:

- **Empirical research papers:** Results of original research projects with empirical data analysis (qualitative, quantitative and/or mixed) associated with existing literature, and research replicas with consistent or non-consistent results.
- **Methods, methodological approaches and measuring instruments:** Manuscripts presenting the use of different methodologies and the application of models in different contexts, as well as studies that validate measurement instruments, bibliometrics, meta-analysis, or verifications of experimental procedures, which can be replicated are welcomed.
- **Literature reviews:** Contemporary articles that conceptually and theoretically synthesize, integrate or advance different scopes in business administration disciplines, particularly in Latin America and emerging countries.
- **Teaching cases:** Research articles based on real business situations, designed to instruct students in the faculties of administration and business, providing organizational experiences subject to reality, which allow the application of theoretical propositions and combine them with practical simulations and decision making.
- **Connection to practice:** Research studies that respond to the growing need for a greater focus on how business management and administration function, or on the way in which practitioners carry out their work in organizational practice. Research approaches such as Strategy-as-Practice (SAP), Marketing-as-Practice (MAP), Innovation-as-Practice (IAP), Entrepreneurship-as-Practice (EAP), etc. are welcome.

AUTHOR GUIDELINES

Editorial Process

To publish manuscripts in Estudios de Administración, authors should send their contribution via the Open Journal Systems platform

by registering or logging in at the platform.

The Editor will review the manuscript and will return it to the author(s), in no more than a week, indicating whether or not the manuscript will be sent for peer review, suggesting different paths for the manuscript.

Manuscripts will be blind reviewed by two referees according to different criteria including: clarity, literature review and conceptual development, method and data analysis, implications and relevance for theory and practice, and contribution to the discipline.

Reviewers may suggest: Acceptance; Acceptance with minor revision; Conditional acceptance with major revision; Rejection of the manuscript.

In any event, the Editor of Estudios de Administración will make the final decision. In most cases, the final decision will be made within sixty (60) days following the Editor's first communication. The author(s) will have to make the final corrections and prepare the final version of the manuscript within thirty (30) days following the Editor's decision in order to go to press.

PREPARATION

As part of the submission process, authors are required to check off their submission's compliance with all of the following items, and submissions may be returned to authors that do not adhere to these guidelines.

ETHICAL STANDARDS FOR AUTHOR

- Confirm that the manuscript has been submitted solely to this Journal and has not been published, is not in press, nor has it been submitted elsewhere.
- Confirm that all authors who have contributed significantly to the research are named in the manuscript.
- Confirm that all the research meets the Journal's ethical guidelines, including adherence to the legal requirements of the study country
- Confirm that there are no conflicts of interest with any entity or institution, or of a personal nature that could inappropriately have influenced or biased this work.
- In case of detection of errors in research, or misconduct due to citation, plagiarism, or any other that contravenes the ethical norms of publication of the journal, all authors are obliged to correct them, and/or to provide any necessary retraction/apologies.
- Ensure that the manuscript has been reviewed using plagiarism control software prior to submission.

Estudios de Administracion disapproves of any form of plagiarism, in whole or in part, of any manuscript (this includes duplication of an author's prior publications). We employ plagiarism checking software as a preliminary step in our editorial review process.

LENGTH OF THE ARTICLE:

- Manuscripts should be between 5,000 and 7,000

words in length (including references, tables, and figures) in English or Spanish.

- They must include a 250-word ABSTRACT in both English and Spanish, synthesizing the main topic addressed by the paper, the method used in its preparation and its major findings.

- The author(s) must also provide from three (3) to six (6) KEYWORDS, and at least three (3) JEL Codes (Journal of Economic Literature codes) for indexing and search.

GENERAL FORMAT:

- Submission files must be in Microsoft Word, Open Office or Word Perfect file format.

- Font: 12-pt Times New Roman.

- Double-spacing is required throughout the document.

- Paragraphs should be indented 5-7 spaces or ½ inch. Use tab stops or other commands for indents, not the spacebar.

- Page numbers should be located in the upper right-hand corner. Use the automatic page numbering function.

- For equations, use MathType or Equation Editor.

ANONYMOUS ARTICLE/CASE FILE:

- Your article file must not contain any author details or any information that could identify the author(s), or the institution(s) where the research was carried out.

- Do not use page headers, footers or watermarks that would lead to any identification of the author(s) and/or the institution(s).

REFERENCE STYLE:

- Ensure correct and complete citation of the sources of any information used in the manuscript.

- Bibliographic citations and references should be inserted in the paper using the "Last name, (Year)" format, preferably following the APA referencing style. For some examples, please see the Author Guidelines

TITLE PAGE (first page)

MANUSCRIPT TITLE:

Articles must include a first page with the title and information on the author(s). The title should be no longer than 20 words in Times New Roman, font 14 (bold).

AUTHOR(S) NAMES AND AFFILIATION(S):

All authors must include given name(s) and family name(s), institution, email and ORCID id (if applicable). Please check that all names are accurately spelled. Avoid identifying the author(s) in the rest of the manuscript in order to ensure anonymity.

ABSTRACT:

All manuscripts must include a 250-word abstract in both English and Spanish, synthesizing the main topic addressed by the paper, the research method used and the major findings.

KEYWORDS AND JEL CODES:

Authors must also provide from three (3) to six (6) keywords and three (3) JEL Codes for indexation and search.

DECLARATIONS:

(Please include the headings that apply to your manuscript. Those marked with * are required). In the final version (once accepted for publication) these will go before the References section:

- **Conflict of interest***: the author(s) of the manuscript must state if there are any kind of conflicts of interest with any entity or institution, or of a personal nature in this publication, that may have inappropriately influenced or biased this work.
- **Acknowledgments and financial support**: If you wish to mention acknowledgments and financial support, these should only be included on the first page, which is removed before sending the manuscript to the peer-reviewers in order to ensure objectivity in the evaluation.
- **Confidentiality, privacy, and consent for publication (third-party material)***: mention whether the names used in this manuscript have been changed to protect and maintain the confidentiality of the information sources, the identity of the participants and/or the organizations. If third-party material owned and held in copyright (i.e., texts, images, graphs, screenshots, etc.) is used, the author(s) must state that they have the owners' prior written consent to include the material in the manuscript before submission.

NOTE: Estudios de Administración will translate the English Abstract, Keywords and Declarations for those non-English-speaking authors.

BODY OF THE MANUSCRIPT

SECTION TITLES, LABELS AND SUBDIVISIONS

Texts in traditional research reports usually include the following sections: 1) Introduction; 2) Review of literature or theoretical background - which may or may not serve as grounds for formulating hypotheses -; 3) Research methods; 4) Results and analysis; 5) Discussion; 6) Conclusions; 7) Limitations and implications of the research (if any); 8) Practical or managerial implications (if any); 8) Directions for future research (if any); 9) Appendices (if any); and 10) References.

Similarly, for Literature reviews, Teaching cases and Connection to practice articles, divide your manuscript into clearly defined and numbered sections and subsections, always including the References section at the end.

Titles and Subtitles must be brief, clearly defined, and on their own separate line. Number your headings so that top-level headings are numbered 1, 2, 3, for example, starting with the Introduction section, and finishing in the Conclusions section. Second-level subheadings must be numbered 1.1, 1.2, 1.3, etc.

Do not use field functions.

APPENDICES

If your manuscript needs to include Appendices, identify each separate topic, and label it with a letter in sequence (Appendix A, Appendix B, Appendix C, etc.), according to the order in which they are mentioned in the body of the manuscript. To refer to an Appendix, use parenthetical citation. For example, write in the body of the manuscript (see Appendix D for Economic indicators and projections for Latin America and the Caribbean), or just (see Appendix D). Any citation within the Appendix must be included in the References list.

If your appendices include Tables, Figures, Formulae and/or Equations, add the letter of the Appendix, giving separate numbering: For example, number the third Figure in Appendix D, as 'Figure D3'.

Each Appendix section label follows a 'Level 1 Format Heading', and must have a subtitle, headed with a 'Level 2 Format'. For example:

Appendix D

Economic indicators and projections for Latin America and the Caribbean

Table D1 shows the most important economic indicator of the...

TABLES, FIGURES EQUATIONS AND FORMULAE

Tables and Figures (if possible) should be submitted as editable text and not as images to facilitate the revision process. Figures and Tables can be placed either next to the relevant text in the article, or on separate page(s) at the end. If they are presented on separate pages, they must be referenced within the body of the manuscript to indicate their location on separate lines as "INSERT TABLE X HERE".

Do not include files or images that are too low in resolution. Make sure that:

- Lines and letters are legible for review, keeping lettering and sizing of Figures and Tables uniform (about 8–12 pt, or 2–3 mm) minimally varying the size among their elements (e.g., axes, chart titles, data labels, headings, etc.).
- Ensure that Figures, Tables, Equations and Formulae have a correlative number (1, 2, 3, etc.), for distinction, and name your files as "Figure" or "Table" followed by their number (e.g., Figure1 or Table 1).
- 'Save as' your Figure files as .JPG, using a minimum of 300 dpi (avoid files optimized for screen use, e.g., GIF, BMP, PICT, WPG). Line drawing import/scan must be in bitmap format (.BMP or .DIB), with a minimum resolution of 1200 dpi.
- Save your Table files with .xls or .xlsx format.

Notes for Tables and Figures must be specified below them, using 8-pt Times New Roman, following the General (first), Specific (second) and Probability (third) order.

- General notes explain, qualify, or provide information about the Table/Figure, including abbreviations, symbols, units of measurement. They include the citation of the original source of publication in the form of a reference following the Author(s), (Year) format.

- Specific notes identify key elements within the Table/Figure using superscript lowercase letters (e.g., a, b, c).

- Probability notes show the results of tests for statistical significance (e.g., * $p < .05$, two-tailed. ** $p < .01$, one-tailed, *** $p < .001$), etc.

For Figures, please refer to any type of graph, chart, drawing, maps, plots, photos, etc., in your manuscript as a Figure.

Use the Equation Editor or Math Type for Equations and Formulae. In the case of equations and formulae that do not fit in a column, indicate the appropriate cut-offs.

Supplementary materials (e.g., images, video or audio files, applications) are welcomed for revision, and will be available to the readers exactly as they are in the definitive version; therefore, please make sure you have provided an updated file in the pre-publishing phase.

If your manuscript is accepted for publication, most of the formatting codes will be adapted to the Journal's standards in the production stage; we therefore suggest keeping the layout of your article as simple as possible.

CITATION STYLE

For any direct quoting or paraphrasing in-text citations (parenthetical or narrative), please follow the -Last name, Year- format, as suggested by the Manual of the American Psychological Association, 7th Edition.

All the in-text citations within the body of the manuscript should be included on the Reference list. Footnotes should not be used for citation or referencing.

When copying references (i.e., from Google Scholar citation), please ensure that all the information is complete and free of errors. Double-checking the reference by including the DOI, and confirming with it, the information from the original source is highly recommended. For instance, check edition number, volume, issue, and pages.

Web references can be included in the reference list. Be sure to include the author, publication date, title of the page or article, website name, URL, and the date when the reference was last accessed.

Unpublished material of Personal Communications (e.g., interviews, emails, text messages, lectures, etc.) should NOT be included in the Reference list. Instead, please use parenthetical quotations in the body of the manuscript, citing the communicator's name, followed by "personal communication", and the date. For example: (M. Martinez, personal communication, August 14, 2000).

Personal Communications that can be retrieved by the reader, must be included in the reference list,

following the general structure: Author, A. (Year, Month Date). Interview type.

REFERENCES

The order in the Reference list is alphabetical, by the name of the group or the last name of an individual author. If there are multiple publications per author, order them earliest to latest. Use only initials for an individual author's first name: 'Serrano, J.', not 'Serrano, Juan'.

COPYRIGHT NOTICE

Disclaimer and Copyrights

Estudios de Administración does not require any charge, nor fee for application, peer-evaluation, or subsequent publication of the manuscripts; nor are any costs associated with its access by readers. Authors whose manuscripts have been accepted for publication, agree to be part of the review committee of Estudios de Administración.

Estudios de Administración follows an Open access editorial policy. According to the Budapest Open Access Initiative (BOAI), academics, researchers, institutions and other users of Estudios de Administración, can "publish, read, download, copy, distribute, print, search or use them for any legal purpose, without any financial, legal or technical barrier, outside those that are inseparable from those that involve accessing the Internet itself" (<https://www.budapestopenaccessinitiative.org/read>)

Abstracts and full texts of all published manuscripts are freely accessible at the Journal webpage:

<https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA/login>

Manuscripts published at Estudios de Administración are under the Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License. This authorizes the authors to distribution, and totally or partially reproduce their work for their personal non-commercial use, the citation and acknowledgment of the initial publication in this Journal being required. Estudios de Administración does not authorize self-archiving of pre-prints, however, encourages self-archiving of post-prints, as long as it is linked to the publisher's homepage, which corresponds to a blue codification in the SHERPA/RoMEO database's coding scheme.

Once a manuscript has been accepted for publication in its final version, a Digital Object Identifier (DOI) is assigned (see <https://www.crossref.org/education/metadata/persistent-identifiers/the-structure-of-a-doi/>). All authors accept the Journals conditions of publication, dissemination, preservation and use of content. Author(s) will transfer copyrights to Estudios de Administración, retaining those associated with particular and academic use.

The authors assume full responsibility for the content of the text, as well as for the ethical aspects related to the subjects of study, names, brands, data and other material disclosed in the manuscript.

The content and opinions expressed in the

Manuscripts are the responsibility of its authors, and do not necessarily represent the point of view of the University of Chile, the Faculty of Economics and Business, the journal *Estudios de Administración*, nor of any of its members.

Privacy Statement:

Names and email addresses entered in this journal will be used exclusively for the purposes established in it and will not be provided to third parties or for their use for other purposes.

ETHICAL STANDARDS

Code of ethics

Estudios de Administración seeks to meet the highest possible ethical standards for its publications, as suggested by COPE (see <https://publicationethics.org/guidance/Guidelines>)

About the authors

Authorship refers to those responsible for the preparation of an academic publication. Those who make other contributions to the preparation of the articles will be deemed “collaborators” and should be mentioned in the acknowledgments section of the article.

Ethical responsibility and good practices of the authors

When submitting a manuscript for editorial review to *Estudios de Administración* (Business Administration Studies), all authors accept the norms of ethics, publication, and intellectual property of the Journal. Articles are evaluated subject to a double-blind peer review system; they must be original manuscripts, and not be considered for publication by other means. Authors should ensure the inclusion in the manuscript of those who have contributed significantly to the research. Generally-speaking, the publication of identical material in more than one Journal is considered unethical and will not be tolerated. Authors must take pains to ensure the correct and thorough citation of sources of any information that is used in the preparation of the manuscript. Information that has been obtained by private means cannot be published without the consent of the corresponding person or institution. Similarly, the authors must report the sources of financing of their work in the manuscript, as well as potential conflicts of interest that could somehow influence the impartiality of the work carried out. Any type of corrections or retractions requested by the committee and/or the editorial team of *Estudios de Administración* (Business Administration Studies) must be made by the authors. In any event, the authors may report any anomaly or mistake in the publication to the e-mail of the Journal estudios@unegocios.cl. The correction will be amended per errata report in the following publication.

Ethical responsibility and best practices of the editorial team

The editorial team will ensure that there is the necessary regularity in the processes and standards of publication, from reception of the manuscript, its peer review, through to its production and

dissemination. The editorial team will be sure to evaluate the relevance of the work received vis-à-vis the scope and objectives of the Journal, and verify compliance with its publication and ethical standards, avoiding copyright infringement and plagiarism. They will make decisions about the manuscripts sent to *Estudios de Administración* (Business Administration Studies), regardless of the race, gender, sexual orientation, religious beliefs, ethnicity, nationality or political ideology of the authors. They will protect the confidentiality of the information related to the authors, data included in the article, analysis performed, or conclusions drawn during the peer evaluation process. Moreover, the editorial team will safeguard the prestige of the Journal against any ethical conflict that may result from its actions as a source of academic publications.

Ethical responsibility and best practices of the reviewers

The reviewers are professionals and / or academics with specialized knowledge in various areas of business administration, of diverse origins and institutional affiliation. The evaluation peers are assigned according to the criteria of the editorial team, expected to act according to the suitability of the subject discussed in the manuscript within their sphere of knowledge. Notwithstanding the foregoing, the reviewer may request reallocation of her/his work in the case of work that does not fall within her/his area of expertise, or any conflict of interest. Similarly, if the time factor is a limitation to conducting the peer review, the evaluators must timely inform the editor, rejecting the invitation extended to participate as a referee. In response to citation rules, the reviewers will warn about omission of relevant sources, or the existence of total or partial plagiarism. *Estudios de Administración* is committed to constructive criticism, so it can be expected that any neutral, articulated and well-founded criticism made will only go towards helping to improve the quality of the article. The recommendations must be presented in the Journal’s evaluation format, accepting, accepting with improvements, or rejecting the scientific article presented. Any work subject to review is considered confidential, so reviewers may not submit same to third parties, either in whole or in part.

Process in the recognition of unethical conduct or major errors in published material

If unethical conducts, or major errors are detected, must be reported to the Journal’s Editor, offering enough information and evidence to initiate the corresponding investigation process. Any complaint received will be considered with all seriousness and treated indistinctly, until the situation is clarified. To do so, the Editor will choose the form considered pertinent for carrying out the investigation and may request the advice of the editorial committee, the peer reviewer, or an academic commission appointed ad hoc. In case of disqualification, the authors will be formally notified of the unethical behavior, explaining in detail the evidence existing of the activity. *Estudios de Administración* will publish

an editorial comment detailing the inappropriate behavior and will proceed to withdraw or eliminate the work(s) under review.

In accordance with the COPE guidelines, the Editor may retract an article in the following cases: major errors in the investigation including miscalculation; inappropriate conduct such as plagiarism, use of unauthorized material content or others that may involve legal issues; or unethical misconduct such as data fabrication or segmented posting ("salami slicing"). In such cases, Estudios de Administración will publish a "Retraction Note" linked to the published article, informing the applicant of the retraction and the reason for the retraction. The previously published article will be available with a "retraction" watermark, with a link to the respective retraction notice. In the case of corrections that do not invalidate the research or its results, Estudios de Administración will publish a "Correction Note", without altering the original publication.

PLAGIARISM POLICY

Estudios de Administración disapproves of any form of plagiarism, in whole or in part of any manuscript. Plagiarism refers to deliberately copying others' work without appropriate acknowledgement or references to the original work. This includes the duplication of prior publications by the same author(s). In order to verify the originality of the manuscripts submitted, Estudios de Administración employs so-called "plagiarism checking software" as a preliminary step of the editorial revision process. When plagiarism is detected in material under review, the editorial team will alert the authors to the need for a content revision and request the rewriting or proper citing of the original work that is the source of such content. The manuscript will be rejected if the percentage of plagiarism is over 30%. However, the manuscript can be submitted at any time to Estudios de Administración, once the errors have been corrected using citations, references or own interpretations of the authors, which resolve the problem of plagiarism in the document.

Estudios de Administración encourages authors to use plagiarism checking software prior to final submission.

Revista Estudios de Administración / *Business Administration Studies*

Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios

Address: Diagonal Paraguay 257, Santiago, Región Metropolitana

Post code: 8330015

Phone: +562 29783375

Email: estudios@unegocios.cl; estudios@uchile.cl

Website for review and submission of manuscripts: <https://estudiosdeadministracion.uchile.cl/index.php/EDA>

Estudios de Administración

Business Administration Studies

ISSN 0717-0653 / E-ISSN 0717-0616 Versión en línea

An Academic Business Journal Published by the Department of
Business of the University of Chile

La Revista Estudios de Administración, fue editada por la Escuela de Administración, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Se terminó de imprimir y encuadernar en Andros Impresores, en Santa Elena 1955, Santiago de Chile, el mes de abril del 2021, siendo impresa sobre papel Couché opaco de 100 gramos. Esta edición contó con un tiraje de 200 ejemplares.

Estudios de Administración

ISSN 0717-0653 versión impresa
ISSN 0717-0616 versión en línea

